

**T.C.  
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSALLAŞMANIN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE  
ETKİSİ: NEVŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tezi Hazırlayan  
Gülhan SÖZBİLEN**

**Tezi Yöneten  
Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

**Ağustos 2012  
NEVŞEHİR**

Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU danışmanlığında Gülhan SÖZBİLEN tarafından hazırlanan “Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.13./08./...2012

**JÜRİ:**

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 27./09./2012 tarih ve 2012/311... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



## ÖNSÖZ

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi kapsamında, **“Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimcilğe Etkisi: Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”** konulu bu çalışmada, işletmeler açısından son derece önemli olan kurumsallaşma kavramının, kurumsal girişimcilik üzerine olan etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın başından sonuna kadar, her konuda benden desteğini esirgemeyen, çalışmanın her aşamasını en ince ayrıntısına kadar değerlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Korhan KARACAOĞLU’na,

Yardımlarını ve dostluklarını esirgemeyerek bana destek olan Yrd. Doç. Dr. Emine Yıldız KALE’ye, Yrd. Doç. Dr. Burcu Gülsevil BELBER’e, Yrd. Doç. Dr. Nilüfer Şahin PERÇİN’e ve Okt. Selda ÖZER’e,

Üzerimde sonsuz emekleri olan Annem, Babam, Kızım ve Eşim’e,

Özellikle de öğrenciliğim boyunca desteğini ve birikimini benden esirgemeyen Prof. Dr. Sayın Şevki ÖZGENER’e,

TEŞEKKÜR EDERİM.

Nevşehir, 2012

Gülhan SÖZBİLEN

## ÖZET

### **KURUMSALLAŞMANIN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: NEVŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının yönetimle ilgili alan yazınında, işletmelerin performanslarını ve yaşam sürelerini etkileyen iki önemli kavram olduğu görülmüştür. Her iki kavramın yenilik, değişim ve uyum gibi ortak ifadeler üzerinde odaklanması sebebiyle kavramlar arasında ilişki olabileceği düşünülmüştür. 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. Araştırma yapılmasını kabul eden konaklama işletmelerine 210 tane anket formu dağıtılmış ve araştırma sonunda 154 kullanılabilir anket toplanmıştır.

Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarına ilişkin boyutların belirlenebilmesi için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak, kurumsallaşma boyutları “*tutarlılık, şeffaflık, formalleşme ve profesyonellik*” olarak isimlendirilmiştir. Kurumsal girişimciliğe ilişkin boyutlar ise “*proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma*” olarak isimlendirilmiştir.

Kurumsallaşma boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına olan etkilerinin belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre; proaktifliği formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık, yenilikçiliği formalleşme ve tutarlılık, risk almayı ise formalleşme ve şeffaflık pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca profesyonelleşmenin yenilikçilik ve risk alma üzerinde, şeffaflığın proaktiflik ve yenilikçilik üzerinde, tutarlılığın ise risk alma üzerinde bir etkisi tesbit edilmemiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Kurumsallaşma, izomorfizm, kurumsal girişimcilik, yenilikçilik, proaktiflik.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION  
ON CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: AN EMPIRICAL STUDY AT  
ACCOMODATION ESTABLISHMENTS IN NEVSEHIR**

Institutionalization and corporate entrepreneurship, influencing performance and life expectancy of companies, are two important concepts in management literature. Since both concepts are focused on innovation, change and adaptation, they are thought to have a relation. Therefore, the study is aimed at determining the effects of institutionalization of accommodation establishments on their corporate entrepreneurship. In order to determine the impact, a field study is conducted in which managers and executives working accommodation establishments operating in Nevsehir destination. A total of 210 questionnaire forms are distributed to the accommodation establishments that have accepted to participate in the study and 154 applicable questionnaire forms are gathered at the end of the study.

Factor analysis is used to determine the dimensions of institutionalization and corporate entrepreneurship. Considering variables that constitute factors, institutionalization is divided into four dimensions and they are called "*consistency, transparency, formalization and professionalism*". Corporate entrepreneurship is divided into three dimensions and they are called "*proactivity, innovativeness and risk taking.*"

Regression analysis is conducted in order to determine the impacts of the dimensions of institutionalization on those of corporate entrepreneurship. Analyses show that formalization, professionalism and consistency affect proactivity; formalization and consistency affect innovativeness; formalization and transparency affect risk taking positively. It is found that professionalism has no effect on innovativeness and risk taking; transparency has no effect on proactivity and innovativeness; consistency has no effect on risk taking.

**Key words:** Institutionalization, isomorphism, corporate entrepreneurship, innovativeness, proactivity.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM: İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA

1.1. KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI.....	3
1.2. KURUMSALLIK TEORİSİ .....	6
1.2.1. Kurumsallık Teorisinin Gelişimi .....	9
1.2.1.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı.....	11
1.2.1.2. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı .....	12
1.2.1.3. Zuker'in Kurumsallık Yaklaşımı.....	13
1.2.1.4. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı.....	14
1.2.1.5. DiMaggio ve Powell'ın Kurumsallık Yaklaşımı.....	16
1.2.1.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı.....	17
1.2.2. Kurumsallık Teorisine Yöneltilen Eleştiriler.....	18
1.3. KURUMSALLAŞMANIN UNSURLARI .....	21
1.3.1. Kurum .....	21
1.3.2. Çevre.....	23
1.3.3. Eşbiçimlilik (İzomorfizm-Isomorfism) .....	25
1.4. TÜRKİYE'DEKİ KURUMSALLAŞMA ANLAYIŞI .....	27
1.4.1. Örgütler Açısından Kurumsallaşmanın Nedenleri, Sonuçları ve Kurumsallaşmanın Örgütlere Sağlayacağı Faydalar .....	30

1.4.1.1.	Kurumsallaşmanın Nedenleri .....	30
1.4.1.2.	Kurumsallaşmanın Sonuçları.....	31
1.4.1.3.	Örgütlerde Kurumsallaşmayı Engelleyen Unsurlar.....	32
1.4.2.	Bir İşletmede Kurumsallaşmanın Göstergeleri.....	33
1.4.2.1.	Örgüt Anayasası .....	34
1.4.2.2.	Profesyonelleşme.....	35
1.4.2.3.	Örgüt Yapısı .....	35
1.4.2.4.	Yetki Devri .....	36
1.4.2.5.	Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma .....	37
1.4.2.6.	Karar Alma Şekli.....	37
1.4.2.7.	Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması .....	38
1.4.3.	Örgütsel Kurumsallaşma Süreci .....	38
1.4.3.1.	Tüzel Kişilik Kazanma (Kanunen Tanınma).....	39
1.4.3.2.	Varlığın Sürekli Kılınması (Süreklilik).....	40
1.4.3.3.	Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu (Değer Özleşmesi).....	41
1.4.3.4.	Kurumsal Kimlik Kazanma .....	41
1.5.	KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI .....	42
1.5.1.	Formalleşme (Biçimsel Organizasyon Yapısı).....	43
1.5.2.	Profesyonelleşme .....	45
1.5.3.	Şeffaflık (Hesap Verebilirlik) .....	46
1.5.4.	Kültürel Güç .....	47
1.5.5.	Tutarlılık .....	48

## 2. BÖLÜM KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

1.1. GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ TANIMLANMASI.....	50
2.1.1. Girişim Kavramı .....	50
2.1.2. Girişimci Kavramı .....	51
2.1.3. Girişimcilik Kavramı .....	55
2.2. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI .....	58
2.3. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ .....	64
2.3.1. Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimcilik Modeli .....	64
2.3.2. Lumpkin ve Dess'in Kurumsal Girişimcilik Modeli .....	68
2.3.3. Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli .....	69
2.3.4. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli.....	72
2.4. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI.....	74
2.4.1. Proaktiflik .....	76
2.4.2. Yenilikçilik (İnovasyon).....	77
2.4.3. Risk Alma .....	78
2.5. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI.....	79

## 3. BÖLÜM: NEVŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİKLERİNE ETKİLERİ

3.1. NEVŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİKLERİNE OLAN ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ.....	81
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	81
3.1.2. Araştırmanın Önemi .....	82



3.1.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	83
3.1.4.	Araştırmanın Metodolojisi.....	84
3.1.4.1.	Ana Kütlenin ve Örneklemenin Belirlenmesi .....	84
3.1.4.2.	Pilot Araştırma.....	86
3.1.4.3.	Veri Toplama Yöntemlerinin Uygulanması .....	86
3.1.4.4.	Ölçüm Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması.....	87
3.1.4.5.	Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	89
3.1.5.	Veri Analiz Yöntemleri .....	91
3.2.	ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....	92
3.2.1.	Yanıtlayıcılara ve İşletmelere İlişkin Demografik Özellikler.....	92
3.2.2.	Kurumsallaşma Anlayışına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
3.2.3.	Kurumsal Girişimcilik Düzeyine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	95
3.2.4.	Analizler İçin Gerekli Olan Varsayımlar.....	97
3.2.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri.....	98
3.2.6.	Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi.....	103
3.2.6.1.	Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkilerinin Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	104
3.2.6.2.	Bağımsız Değişkenlerin Proaktiflik Üzerindeki Etkileri.....	108
3.2.6.3.	Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri.....	111
3.2.6.4.	Bağımsız Değişkenlerin Risk Alma Üzerindeki Etkileri.....	113
	SONUÇ.....	117
	KAYNAKÇA.....	123
	EK: ANKET FORMU.....	138
	ÖZGEÇMİŞ .....	140

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	11
Tablo 1.2. Teorik Sapmanın Ana Nedenleri.....	14
Tablo 1.3. Örgütsel Adaptasyonun Üç Mekanizması .....	27
Tablo 1.4. Kurumsallaşmanın Boyutlarına İlişkin Tanımlar .....	43
Tablo 2.1. Girişimci Kavramı İçin Geliştirilmiş Tanımların Kronolojisi .....	53
Tablo 2.2. Girişimcinin Temel Özellikleri .....	54
Tablo 2.3. Kurumsal Girişimciliğin Tanımları.....	63
Tablo 2.4. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları.....	75
Tablo 3.1. Yıllara Göre Nevşehir'i Ziyaret Eden Yerli ve Yabancı Turist Sayıları..	85
Tablo 3.2. Kurumsallaşma İle İlgili Ölçek ve Ölçeğin $\alpha$ Güvenilirlik Katsayıları....	88
Tablo 3.3. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Ölçek ve Ölçeğin $\alpha$ Güvenilirlik Katsayıları.....	89
Tablo 3.4. Yanıtlayıcılara İlişkin Demografik Değişkenler.....	92
Tablo 3.5. Kurumsallaşma Anlayışı Frekans Dağılımları.....	94
Tablo 3.6. Kurumsal Girişimcilik Düzeyi Frekans Dağılımları.....	96
Tablo 3.7. Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3.8. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	101
Tablo 3.9. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	102
Tablo 3.10. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri .....	105
Tablo 3.11. Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	107
Tablo 3. 12. Kurumsallaşma Boyutlarının Proaktiflik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 3. 13. Kurumsallaşma Boyutlarının Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 3. 14. Kurumsallaşma Boyutlarının Risk Alma Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	115

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kurumsallaşmanın neden ve sonuçları .....	8
Şekil 1.2. Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları .....	15
Şekil 1.3. Örgütsel Hayatta Kalma.....	16
Şekil 1.4. Genel Bir Kurumsal Modelin Elemanları.....	24
Şekil 1.5. Temel Dışsal Güçler ve Örgüt Arasındaki İlişki .....	25
Şekil 1.6. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci .....	39
Şekil 2.1. Girişimcilik Olgusu.....	56
Şekil 2.2. Hiyerarşik Kurumsal Girişimcilik Terminolojisi.....	622
Şekil 2.3. Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Kavramsal Modeli .....	655
Şekil 2.4. Örgüt Yapısı Ve Performans İlişkisi .....	66
Şekil 2.5. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzlarına Bağlı Olarak Firma Türleri.....	67
Şekil 2.6. Girişimcilik Yönelimi ve Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli .....	69
Şekil 2.7. Zahra'nın Firma Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Model .....	71
Şekil 2.8. Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Model .....	73
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	90

## GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik alandaki hızlı gelişmelerle birlikte, rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, işletmelerin farklarını ortaya çıkararak diğer işletmelere karşı rekabet avantajı yaratmaları oldukça gerekli hale gelmiştir. İşletme dışındaki hızlı değişim, zamanla işletmelerin yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. Sürekli rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları hayatta kalabilmeleri için kilit bir nokta olmuştur. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramları işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için geliştirdikleri ya da uyguladıkları ve son yıllarda daha da önem kazanmış olan iki farklı strateji olarak kabul edilmektedir.

İlgili yazın tarandığında; kurumsallaşmanın, kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma, belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği (izomorfizm) göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar.

Ancak firmaların sürekli büyümesi beraberinde sakıncaları da getirmektedir. Büyük firmalar daha bürokratik bir yapı oluşturduklarından değişen piyasa koşullarına gösterdikleri tepkiler zayıflamakta hatta gecikmektedir. Ayrıca firmalarda girişimci yeteneğe ve fikirlerine sahip çalışanlar, ortaya çıkan girişim fırsatlarını firma içinde değerlendirememektedirler. Yani işletmeler proaktif ve yenilikçi olma özelliklerini kaybetmektedirler. Bu noktada sorunun çözümü olarak, işletmelere örgütsel temelde girişimci olma özelliği kazanmaları önerilebilir. Kurumsal girişimcilik yazını incelendiğinde çok genel bir ifadeyle kurumsal girişimcilik, örgüt içinde farklı bir örgüt kurarak çalışanları değişime ve yenilikçiliğe odaklayıp başarılı olmaktır şeklinde tanımlanabilmektedir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak, bu tez çalışmasında, işletmelerin kurumsallık düzeylerinin, kurumsal girişimciliklerini ne yönde ve düzeyde etkilediği tesbit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yapılması uygun bulunmuştur. Bu kapsamda Kayseri ilindeki konaklama işletmeleri yöneticilerinden oluşan bir örneklem alınarak alan araştırması yapılmış ve bazı bulgular elde edilmiştir. Bu bulguların, yöneticilere bundan sonraki uygulamalarında yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın özellikle kurumsallaşma ile ilgili literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Çalışma, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının açıklandığı kuramsal iki bölüm ve bunlara paralel olarak yapılmış olan alan araştırmasını kapsayan bir bölüm olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; kurum ve kurumsallaşma kavramları, kurumsallık teorisi ve teorinin gelişim süreci, kurumsallaşmanın unsurları, Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışı ve kurumsallaşma boyutları üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde; girişim, girişimci, girişimcilik ve kurumsal girişimcilik kavramları, kurumsal girişimciliğe yönelik olarak geliştirilmiş modeller, kurumsal girişimciliğin boyutları ile kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisi üzerine yapılmış olan çalışmalara yönelik literatür çalışmasına yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik uygulamanın bulguları ve bunlara ilişkin analizler üzerinde durulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA

#### 1.1.KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI

Kurumsallaşma konusunda kesin bir tanımlamaya ulaşmak, çok sayıda olguyu içeren bir kavram olmasından dolayı oldukça güçtür. “Kurumsallaşmanın belirli bir perspektife sığan bir tanım değil, anlaşılması gereken bir yaklaşım” olmasından dolayı, kurum ve kurumsallaşma kavramları farklı çerçevelerde incelenmelidir (Gündüz; 2008, 40). Ayrıca kurumsal teorinin, sosyal ve örgütsel yaşamı oluşturan kurumları (aile, din, işletmeler vb.) incelemesi nedeniyle öncelikle kurum kavramı tanımlanmalıdır.

İngilizce “institution” kavramının TDK Büyük Sözlük’deki karşılığı, “*belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, kökü birtakım törelere dayalı toplumsal örnenleşme (örneğin: din, aile vb.)*” olarak belirtilmiştir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Kurum kendine özgü bir ekol oluşturmuş, tutucu olmayan ancak çok yavaş değişen, oluşumunu uzun bir süreçte tamamlamış, enstitü düzeyinde bir teşekkülü ifade eder. (Karaer; 2007, 2). Yılmaz’a (2007, 3) göre ise kurum, kurallara bağlı ve standardize edilmiş sosyal pratikleri içeren kurulu bir düzendir.

Selznick (1957, 5) yayımlanan çalışmasında kurum kavramını şöyle açıklamıştır; “kurum, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, duyarlı ve uyarlanabilir bir organizmadır”.

Kurum, Türk toplumunda özellikle günlük dilde sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Fakat günlük dilde kullanılan kurum, aşağıda geniş bir şekilde açıklanmış anlamlarından daha çok resmi ve özel iş yerlerini karşılayan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Ancak özellikle örgüt sosyolojisinde kurum kavramının yalnızca iş örgütlerine işaret etmediği;

evlilik ve aile gibi kavramların da kurum olarak adlandırıldığı unutulmamalıdır. Bu anlamda kurum, “belirli bir aşama ya da özelliğe ulaşmış sosyal bir düzen ya da bir kalıptır” şeklinde tanımlanabilmektedir (Ulukan 2005, 31).

Kurum kavramının bu tanımlarına dayanarak kurumsal olmayı, bu özelliklere sahip olma durumu, kurumsallaşmayı ise bu özelliklere sahip olma yolundaki süreç şeklinde ifade etmek mümkündür. Daha geniş bir tanımla, “*kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere göre hareket etme, kendine özgü selamlama biçimlerine ve iş yapma usullerine sahip olma ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir*” (Karaer, 2007, 2).

Kurumsallaşma ile ilgili diğer tanımları ise şöyle sıralamak mümkündür:

- Türk Dil Kurumu’na göre ise kurumsallaşma, “kurumsal duruma gelmek”, “örgütlü duruma gelmek” veya “süreklilik kazanmak” gibi anlamlara gelmektedir. ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr))
- Kurumsallaşma, çeşitli sosyal ortamlarda beklenen pratiklerin geliştirilmesi ve öğrenilmesi sürecidir (Yılmaz, 2007, 3).
- Kurumsallaşma, yeterince organize olamamış örgütlerin, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik gibi nedenlerle, daha kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş bir yapılanmaya gitmesi ve bunu içselleştirmesidir (Apaydın, 2007, 4).
- Kurumsallaşma, bir işletmedeki mevcut yapının ve iş süreçlerinin değişerek yeni bir yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesidir. İşletmeler buldukları dış çevre ile sürekli etkileşim halindedirler ve ayrıca çevrenin beklenti ve baskılarına cevap vermeleri gerekmektedir (Fox; Wolfgramm vd. 1998, 93).
- Bir başka ifadeyle kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Selznick 1996, 6).
- DiMaggio ve Powel’a (1983, 148) göre ise kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırmaktadır. Örneğin bir işletmede, personelin birbirine hitap etme ve birbirlerini selamlama biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma

biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Buradaki kritik unsur davranışların, eylemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir. Ancak, kurumsallaşmış eylemlerin ve davranışların her zaman olumlu ya da iyi anlamda görüleceği gibi bir anlayış çok doğru olmayacaktır; örneğin, rüşvetin, yalanın, muhasebe hilelerinin kurumsallaşması rastlanabilen ancak istenmeyen durumlardır (Ulukan 2005, 32).

- March'a (1996, 278) göre kurumsallaşmış organizasyonlar, çevresel değişimle birlikte değişerek yeni duruma uygun standartlar geliştirmiştir. Kurumsallaşma, bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır.

Değişen dünyada, işletmeler sürekli olarak aynı taktik ve stratejileri kullanarak başarıyı yakalayabileceklerine inanabilirler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden biridir. Kurumsal yapı, yani kurumsallaşma denildiğinde, genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve tamamen işi profesyonellere bırakmaları anlaşılmaktadır. Ancak, tam tersine kurumsallaşma, işin başında bulunan ancak gerekli durumlarda işi uzmanlara bırakmayı bilen patronlarla birlikte, işletmenin bir "sistem" haline gelmesi demektir (Özkaya; Şengül 2006, 109).

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili literatür tarandığında görülmektedir ki; kavram üzerine çalışmalar yapan araştırmacı ve yazarların, kavrama bakış açıları ve değerlendirmeleri birbirinden oldukça farklıdır. Hatta bu yazarların üzerinde kolayca birleştikleri nokta, kurumsallaşmanın ne olduğundan çok ne olmadığıdır. Bu durumun nedeni olarak, kurumsallaşma kavramının göreceli bir kavram olması söylenebilir. Yani her hangi bir olayın, bir davranışın kurum sayılabilmemesinin, bu durumun yaşandığı çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı olduğu söylenebilir (Koçel 2010, 359).

Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, "işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır" şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmanın belirleyiciliğini kabul etmek, büyük ölçüde kaderciliğin terk edilmesi anlamına geleceğinden dolayı olumlu bir mesaj olarak değerlendirilebilir. Alanında uzman insanların hizmet vereceği bir kurumsal ortam yaratmak önemlidir. Kurumsal değerlerin içinin boşaltılması, şirket kültürünü olumsuz yönde etkileyecek ve statükonun baskın olmasına zemin hazırlayacaktır. Bu durum, büyük fırsatların



kaçırılmasına neden olacaktır. Güçlü kurumsal değerler sayesinde işletmeler statükoyu zorlayarak, rekabet avantajı elde edebilirler (Özgener 2003, 152).

Kurumsallaşma veya kurumsallaş(a)mama işletmelerin hem kendi içsel bütünlükleri hem de dış çevre ile uyumları açısından önemlidir (Özler, Özler ve Gümüştekin 2007, 438). Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi, geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar. Söz konusu uyumun düzeyi, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Yazıcıoğlu; Koç 2009, 499).

Günlük kullanımda kurumsallaşma kavramı ile ilgili yanlış bir anlayış gelişmiş ve kurumsallaşma, kurumların hantal ve ağır işleyen bir yapıya bürünmesi olarak anlaşılmaya başlamıştır. Son yıllarda bu durumla ilgili farklılıklar gözlenmeye başlanmış ve kurumsal olma, işletmeler için ekstra imaj sağlayan özelliklerden olmaya başlamıştır. Ancak yine burada da yanlış bir durum ortaya çıkmış ve bazı işletmeler kurumsallaşmayı, işletmenin özüne 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 kriterler olduğu düşünülmüştür. Ancak, çalışmanın ilerleyen bölümleri gösterecektir ki, bu kriterlerin sağlanması kurumsallaşma değildir. Kurumsallaşma daha uzun ve karmaşık bir süreci ifade etmektedir.

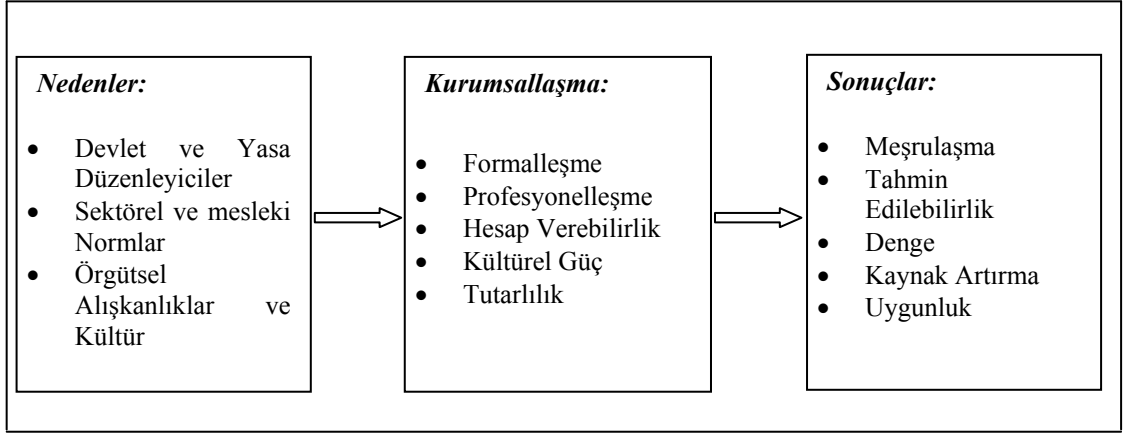
## **1.2.KURUMSALLIK TEORİSİ**

Literatür incelendiğinde, kurumsallaşma ile ilgili bilimsel çalışmaların yaklaşık 60 yıl önce Merton'un daha fonksiyonel yapılar oluşturulması ile ilgili çalışmalarıyla başladığı görülmektedir. Bunların, kurumsallaşma ile ilgili günümüz fikirlerine esas teşkil eden Selznick'in çalışmalarına ilham verdiği bilinmektedir. Zaman içerisinde farklı yazarların farklı bakış açılarıyla gelişmeye devam eden kurumsallaşma teorisi, bugün hala üzerinde çalışılan ve geçen süreye rağmen literatüründe hala açıklar bulunan bir örgütsel kavram olmaktadır (Ataman 2001, 197; Tolbert; Zucker 1994-95, 3.)

March (1996, 280) çalışmasında, Herbert A. Simon'un (1955,1956) çalışmalarına atıfta bulunarak, bahsi geçen çalışmaların son kırk yıl içerisinde gelişen örgütsel teoriler üzerinde oldukça etkili olduğunu, ancak yine de bu teorilerin gelişiminin 1956'dan daha öncesine ulaşan bir temele dayandığını belirtmiştir. March'ın belirttiği bu örgütsel teorilerden biri de kurumsal teoridir ve değişik araştırmacılar tarafından farklı yönlerden incelenmiştir. Kurumsal teori, sosyal davranışa denge ve anlam veren yapılar ve eylemler olarak tanımlanan kurumları incelemektedir. Örgütsel karar vermenin sosyal boyutlarına odaklanmakta ve kurumsal çevrenin varlığını dikkate almaktadır. Kurumsal çevre, kabul görmüş sosyal ve kültürel değer sistemlerinden ya da normlardan oluşmakta ve bunlar da sosyal gerçekleri tanımlamaktadır. Kurumsal çevreyi, devlet ve profesyonel yapılar gibi iki temel aktör oluşturmaktadır (Apaydın 2009, 10).

Koçel'e göre organizasyonlardaki kurumsallaşma yaklaşımı, sosyolojik bir yaklaşımdır ve belirli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ya da paralellik öngörmektedir (Koçel 2010, 359). Koçel'in bu düşüncesi, kurumsallaşmaya izomorfizm penceresinden bakmakta olduğunu göstermektedir. Yani örgütsel çevrenin, örgütleri benzeşme ya da değişime zorladığını belirtmektedir.

Kurumsal teoride örgütler, sosyal varlıklar olarak görülmekte ve bundan dolayı kurumsal çevrenin beklentilerine uymayı ve böylece varlıklarını sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. Birbirinden farklı örgütler, bir kez aynı örgütsel alanda varlıklarını sürdürmeye başladıklarında, çeşitli sebeplerle birbirlerine benzemeye başlarlar. Ancak zamanla birbirlerine benzeyen bu örgütler, değişen koşullara bağlı olarak amaçlarını değiştirebilir ve uzun dönemde daha etkin olabilmek, performans ve verimliliklerini arttırmak için yenilikleri takip edip uygulayabilirler (DiMaggio; Powel 1991, 27).



**Şekil 1.1. Kurumsallaşmanın neden ve sonuçları**

**Kaynak:** Apaydın, Fahri; “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s. 3.

Şekil 1.1’den anlaşılacağı üzere, devletlerin uyguladığı çeşitli program, politika ve yasalar, sektöre ve mesleğe bağlı yerleşmiş kurallar, örgütlerin kendi alışkanlıkları ve kültürel yapıları onlar için kurumsal olmayı tetikleyen nedenler olmaktadır. Bahsi geçen nedenlerle kurumsallaşan örgütler, formal (resmi) olma, profesyonel olma, hesap verebilir olma, güçlü bir kültürel yapıya sahip olma ve tutarlı olma gibi özellikler göstermektedirler. Kurumsallaşabilmiş örgütler, meşru bir yapıya sahip, geleceğini daha kolay tahmin edebilen, daha güçlü ve dengeli, kaynak arttırabilen ve sektöre daha uygun bir yapıya dönüşeceklerdir.

Scott (1987, 499), modern kurumsal düşüncenin odaklandığı temel konular için aşağıda belirtilmiş olan üç temel varsayımı öne sürmüştür:

- Örgütleri oluşturan yapılar ve rutinler, geniş çevrelerin kural ve yapılarının bir etki ve yansıması olarak ortaya çıkarlar.
- Örgütler, daha geniş bir çevrede oluşan kalıp ya da şablonları yansıtır.
- Örgütler de dâhil olmak üzere her sosyal sistem, sosyal gerçekliği tanımlayan ve sınırlayan bir kurumsal çevrede varlığını devam ettirir.

Kurumsallık teorileri, örgütlerin kendi özellikleri ve uygulamaları ile örgüt ve kurumsal çevre ilişkilerini açıklama çabasındadırlar. Hatta bu yaklaşımlara göre örgütler, hayatta

kalmak için çevrelerindeki diğer paydaşları tarafından kabul edilebilir görünen yolları kullanarak, çevreleri ile etkileşim halinde olmalıdırlar (Yılmaz 2007, 3).

Kurumsallık teorisinin, bazı temel varsayımları vardır ve bu temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 2008, 76):

- Bazı normsal, zihinsel ve yasal faktörler, örgütsel davranışı sınırlar.
- Kurumsal çevre, örgütsel yapılarıdaki benzerliğe neden olur.
- Meşru olmak veya meşruiyet edinmek, örgütsel verimlilikten veya etkinlikten daha önemlidir.
- Örgütler, kendilerini çevreleyen kurumları yansıtırlar.
- Örgütü kurumsal çevreye benzetmek, yöneticinin en önemli rolüdür.
- Kurumsallaşan örgütlerin yaşama şansı yüksektir.
- Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır.
- Örgütsel davranış, alışkanlıklar ve teamüllerin bir sonucudur.

Kurumsallık teorileri, örgütlerin var olan sorunlarını çözmeye, daha uzun ömürlü olmalarına, sağlam ve verimli örgütler oluşturmaya hizmet etmektedir. Kurumsallaşma, etkili, verimli ve uzun süreli bir yaşama temel teşkil eden bir süreçtir.

### **1.2.1. Kurumsallık Teorisinin Gelişimi**

Tarihsel ve ekonomik şartlardan dolayı “kurumsallık” kavramına dikkatler ilk kez 1900’lerin başlarında Amerikalı iktisatçılar tarafından çekilmiştir. Ancak bu çalışmalar sadece mevcut ekonomik düzene ve düzenin yansımaları olan kurumlara yönelik olmuştur. Bir teori olarak ise kurumsallaşma, Philip Selznick’in çalışmalarına dayanır. Bir sosyolog olan Selznick’in, 1948 yılında geliştirdiği “doğal sistem modeliyle” başlayan tartışma ve çalışmalar farklılaşarak ancak özünde aynı kalarak günümüze kadar ulaşmıştır. Bu çalışmayla başlayan sürecin sonunda gelinen noktada gelişen teoriler, örgütlerin analizinde kullanılmaktadır. Teorilerin temelleri Selznick ile atılmış olsa bile, “kurumsallık” adıyla kabul görmesi 1977’de Meyer ve Rowan’ın yayınladığı “Kurumsallaşmış Örgütler: Bir Mit ve Merasim Olarak Formal Yapı” (Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony) başlıklı makaleye dayanmaktadır (Ataman 2001, 193).

DiMaggio ve Powell'ın 1983'de yayımlanan "Demir Kafes Değişti: Örgütsel Alanlarda Toplu Rasyonalite ve Kurumsal İzomorfizm" (The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields) başlıklı makaleleriyle başlattıkları "Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımı", büyük ilgi ve popülerlik kazanmıştır. Kurumsallaşma ile ilgili çalışmaları başlatan Selznick, 1996'da "Eski ve Yeni Kurumsallaşma" (Institutionalism" **old**" and" **new**") isimli makalesiyle kurumsallaşma anlayışındaki değişimi desteklemiştir.

Ayrıca March ve Olsen'in (1984; 1989; 1996) yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya çıkan "normatif yaklaşım", kurumsal analiz konusundaki ilk yaklaşımlardan sayılmaktadır. March ve Olsen, ister bireysel, ister kolektif (ortaklaşa) olsun, davranışları anlamanın en iyi yolunun bireylerin farklı kurumlarda bulunmaları sonucu, edindikleri "normatif mantık" aracılığıyla olacağını savunmuşlardır. Bu normatif mantığı, rasyonel seçim teorilerinin merkezinde yer alan "dolaylı mantık" ile karşılaştırmışlardır. March ve Olsen, kurum içinde çalışan insanların normal davranışlar sergilediklerini, bunun nedeninin de bireysel faydalarını maksimuma çıkarmak istemelerinden çok, kurum içerisindeki normatif standartlardan kaynaklandığını savunmuşlardır. Ayrıca, March ve Olsen'a göre, insanlar bu davranış standartlarını bir ya da daha fazla kurumda çalışmış olmanın sonucunda elde etmektedirler ve kurumlar, temel sosyal değerlerin toplandığı havuzlar oluşturmaktadır (Peters 2000, 55-58).

**Tablo 1.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1949	Merton	Fonksiyonel yapılar oluşturulması	Yapısal düzenlemelere gidilerek	Fonksiyonelleşme
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge, Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin Oluşması	Çevreyle birlikte ortak, uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk, Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin Oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

**Kaynak:** Apaydın, Fahri; “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s. 4.

Tablo 1.1.’de, kurumsallaşmayı tanımlayan temel yaklaşımlara yer verilmektedir. Bu yaklaşımlardan Merton’un fikirleri aslında pek çok kaynakta bir kurumsallaşma yaklaşımı olarak belirtilmemektedir. Ancak kurumsallaşma çalışmalarının başlangıcı sayılan Selznick’in çalışmalarına esas teşkil etmesi nedeniyle bu tabloya eklenmiştir. Kronolojik olarak Selznick’i takip eden diğer iki yaklaşım ise Peter Berger’nin düşüncelerine dayanmaktadır. Beşinci yaklaşım ise DiMaggio ve Powell tarafından açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda rasyonellik eleştirilmektedir ve işletmeler için meşruluk kazanmanın önemli bir amaç olduğu vurgulanmaktadır. Altıncı yaklaşım ise inanç sistemlerindeki farklılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Friedland ve Alford’a göre, gruplar ve insanlar çıkarlarını koruyabilmek için farklı toplumsal kavramlara farklı manalar yükleyebilmektedirler.

### 1.2.1.1. Merton’un Kurumsallık Yaklaşımı

Robert Merton ve öğrencileri, direkt olmasa bile, kurumsal teoriye temel teşkil eden çalışmalarını, 1940’ların başında yapmışlardır. Her ne kadar Merton kendi dönemindeki meslektaşları tarafından eleştirilmişse de çalışmaları, kendisinden sonrasını özellikle Selznick’i oldukça etkilemiştir. Merton çalışmalarında örgütler üzerinde deneysel testler

yapmak ve fonksiyonel bir mantık geliştirmek üzerinde durmuş ve sonuçta da “Fonksiyon Teorisi”ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre örgütler parçalardan oluşmuştur. Merton’a göre değişim, yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel yardımlarla gerçekleşmektedir (Ataman 2001, 197-198).

Merton ve öğrencilerinin örgüt analizinde, ana özelliklerinden biri olarak, sosyal değişim dinamiği üzerinde odaklanılmıştır. Merton fonksiyonel yaklaşımla örgütleri incelediğinde, iki özellik vurgulamıştır. Bunlardan ilki; örgütlerin yapısı içinde birbirinden farklı öğelerin olması, ikincisi ise; yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasındaki dengenin kurulması gerekliliğidir. Merton’un ortaya koymuş olduğu bu özellikler, iki sonuç üzerinde toplanmıştır (Tolbert; Zucker 1994-95, 3-4):

- **İlk sonuç**, bir sistemin hayatta kalabilmesi için, sistemin yapısal bileşenleri birbirine entegre edilmiş olmalıdır. Bu ana varsayımdan çıkarılan, bir yapısal bileşenin diğer tüm bileşenlere adapte olabilme gerekliliğidir.
- **İkinci sonuç**, sosyal sistem fonksiyonlarında bir denge unsuru olarak görülebilecek yapısal katkılar söz konusudur. Buna rağmen sistemler hayatta kalamayabilecektir.

Merton’un yapısal düzenlemeler yapılarak daha fonksiyonel örgütsel yapılar oluşturulabileceği ve böylece örgütsel fonksiyonelleşmenin sağlanabileceğine yönelik fikirleri, kurumsallaşma çalışmalarında ulaştığı nokta için bir kıvılcım olmuştur.

#### **1.2.1.2. Selznick’in Kurumsallık Yaklaşımı**

Kurumsallık Teorisi’nin başlangıcı, hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick’in geliştirdiği “doğal sistem modeli”ne dayanmaktadır. Modele göre; örgütler için en önemli şey hayatta kalabilmektir (Ataman 2001, 193).

Selznick kurumsallaşmayı; örgütlerin çevrelerine uyum sağlama süreci, işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için kullanılan teknik araçlar olarak tanımlamış, kurumları ise teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak değerlendirmiştir (Apaydın 2009, 3)

Selznick 1996'da yayımlanan çalışmasında kurumsallaşma ile ilgili olarak şu bilgilere yer vermiştir. Kurumsallaşma, son dakikada ortaya çıkan, istikrarsız ya da gevşek yapılanmalar dışında kalan, düzenli olarak ortaya çıkan, istikrarlı ve sosyal düzenle bütünleşmiş yapıları ifade eden tarafsız bir düşüncedir. Kurumsallaşma, kısıtlamaları olan bir yönetim tarzıyla, kurumları yasal bir düzenin içine çekmekte, yani resmileşmiş bir yapı oluşturmaktadır. Yine aynı çalışmada Selznick, kurumsallaşmanın örgütlerde, kuralsal bir düzen içerisine girebilmek ve kendine has bir tarih yaratmak gibi iki temel konuya yön verdiğini belirtmektedir (Selznick 1996, 271).

Kurumsallaşmaya, örgütlerin çevreye adapte olabilmelerinde kullanılan bir araç gözüyle bakan Selznick'e göre kurumsallaşma, örgütsel değerlerin oluşturulması ile sağlanabilir. Kurumsallaşmış örgütler ise yasallığını sağlamış ve diğerlerine göre daha dengeli bir yapıya sahip örgütler olmaktadır. Selznick'in bu fikirleri daha sonra kurumsallaşma konusunda çalışan diğer araştırmacılara da temel teşkil etmiştir. Konu üzerinde çalışma yapan yazarların neredeyse tamamı, kurumsallaşma kavramı ile ilgili olarak Selznick'in "sağlam, istikrarlı, çevreye adapte olabilen resmi örgütsel yapılar oluştururken, aynı zamanda özgün bir örgüt kültürü ve tarihi geliştirmek" fikrinde birleşmişlerdir.

### **1.2.1.3. Zuker'in Kurumsallık Yaklaşımı**

Zucker (1977) kurumsallaşmayı, neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde işletmeler, eylemlerine meşruluk kazandırmakta ve çevreye uyumlu bir hale gelmektedirler (Apaydın 2007, 11).

Örgütler, kimi zaman kendi iç yapılarından, kimi zaman ise bazı dışsal durumlardan kaynaklanan normatif baskılardan etkilenmekte ve bu nedenle bir adaptasyon süreci geçirmektedirler. Bazı koşullar altında bu baskılar, standart çalışma prosedürleri oluşturmakta örgütlere yol gösterebilirler dahi, bazen görev performansından uzaklaşmaya da neden olabilmektedir. Örgütler için hayatta kalma olasılığını arttıran husus, kurumsal çevre ve izomorfizm (eşbiçimlilik) rehberliğinde bu meşru prosedürlerin benimsenmesi olacaktır (Zuker 1987, 443).

Zuker'e göre organizasyonlara ait kurumsal teori adına yapılan çalışmalar, oldukça çok sayıda ve karmaşıktır. Teorik anlamda yaşanan bu karmaşa ve sapmanın temelinde



yatan neden ise iki farklı anlayıştır. Yani bir kısım, kurum olarak çevreyi kabul ederken; diğer bir kısım ise kurum olarak örgütleri kabul etmektedir. Zuker’a göre, kurum olarak çevreyi kabul eden yaklaşım, temel işlev olarak, örgütsel düzeydeki sosyal olguların sistem çapında kopyalanması ya da çoğaltılmasını varsaymaktadır. Kurum olarak örgütü kabul eden anlayışa göre ise temel işlev, örgütsel düzeyde yeni kültürel unsurların oluşturulmasıdır (Zuker 1987, 444). Zuker, bu durumu aşağıdaki Tablo 1.2 ile daha net bir şekilde açıklamıştır.

**Tablo 1.2. Teorik Sapmanın Ana Nedenleri**

	TEORİK YAKLAŞIMLAR	
	KURUM OLARAK ÇEVRE	KURUM OLARAK ÖRGÜT
<b>KURUMSALLAŞMANIN ANA TEMASI</b>	Yeniden yapılanma	Üretkenlik
<b>KURUMSALLAŞMANIN KAYNAKLARI</b>	Devletin büyümesi	Küçük gruplar ve diğer örgütlerin taklidi
<b>KURUMSALLAŞMANIN YERİ</b>	Devlet bağlantılı diğer örgütler	İç süreçler ve benzer örgütler
<b>KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI</b>	Teknik temelden kaynaklanan ayırım ve verimsizlik	İstikrar ve alternatiflere bağlı etkililik

**Kaynak:** Zuker, Lynne G. “Institutional Theories of Organization” Annual Review of Sociology, Vol. 13, 1987, pp.445.

Zuker’a göre kurumsallaşma, bir sosyal düzen oluşturulmasıdır. Böylece, çevreyle birlikte ortak, uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğerlerine aktararak, kurumsal olunmaktadır. Kurumsallaşma, örgütlere meşruluk ve çevreye karşı uygunluk kazandırmaktadır.

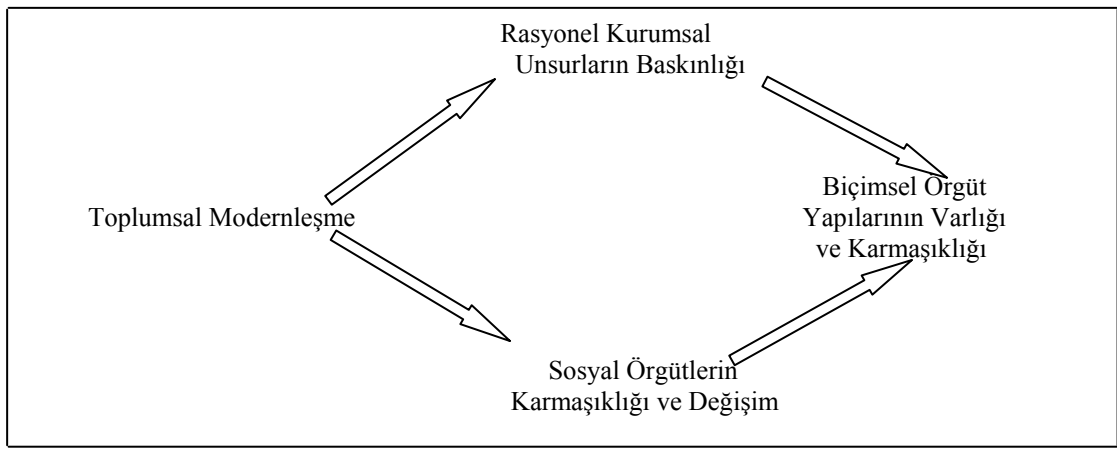
#### **1.2.1.4. Meyer ve Rowan’ın Kurumsallık Yaklaşımı**

Meyer ve Rowan, Zucker’den farklı olarak kurumsallaşmada kültürel unsurların (normatif inanışlar, sembolik ve bilinçsel sistemler gibi) önemine değinmektedir. (Apaydın 2009, 5). Meyer ve Rowan, örgütlerdeki bu kültürel ve biçimsel unsurlar için “mit” ifadesini kullanmışlardır.

Meyer ve Rowan’a göre; rasyonel kurumsal kuralların bir yansıması olarak, bir çok resmi örgütsel yapı ortaya çıkmıştır. Bu kurumsal kurallar oldukça karmaşıktır ve karmaşıklıkları, örgütlerin artan kompleks yapılarına, toplumsal hesapların genellenebilirliğine ve modern devlet yapıları gibi unsurlara bağlıdır. Yazarlara göre,

örgütsel mitler de tıpkı bu kurumsal kurallar gibi işlev görürler ve örgütleri biçimselliğe yöneltirler (Meyer; Rowan 1977, 340).

Şekil 1.2.'ye göre, toplumsal alanda yaşanan değişim ve modernleşme, kendisini iki farklı şekilde göstermektedir. Zorlayıcı rasyonel kurallar ortaya çıkmakta ve sosyal örgütlerin yapılarında ve türlerinde farklılaşmalar oluşmaktadır. Bütün bunların sonucunda da daha biçimsel ancak daha karmaşık örgütsel yapılar ortaya çıkmaktadır.



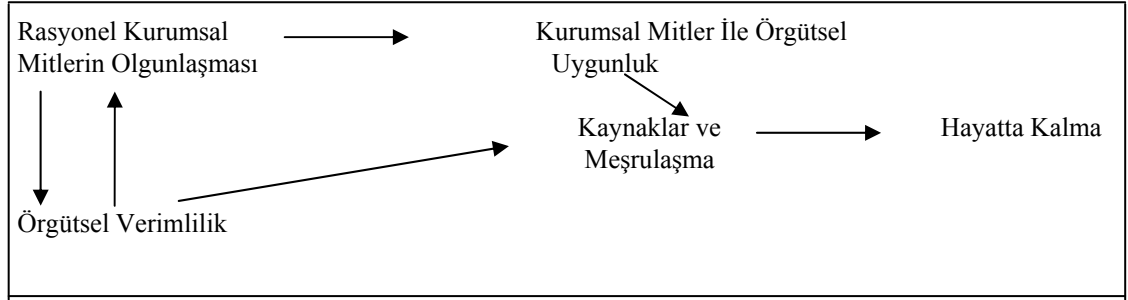
**Şekil 1.2. Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları**

**Kaynak:** Meyer, John W.; Brian Rowan; Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. The American Journal of Sociology, Vol. 83, 1977, pp. 346.

Meyer ve Rowan'a göre kurumsal çevrenin örgüt üzerinde dört temel etkisi vardır. Bu etkiler (Meyer; Rowan 1977, 348-352);

- Örgütlerin biçimsel yapılarının değişmesi.
- Örgütün dış çevresinden kaynaklanan değerlendirme kriterlerinin benimsenmesi.
- Örgütün istikrarlı bir yapıya sahip olması.
- Uzun süreli bir örgütsel yaşam ve başarı

Meyer ve Rowan aynı çalışmada bu durumu; "Örgütsel Hayatta Kalma" adını verdikleri bir model ile açıklamışlardır. Bu modelden de anlaşılacağı üzere, Meyer ve Rowan'a göre örgütsel mitler, kurumsallaşmanın sağlanmasında oldukça etkilidir ve kurumsallaşma örgütlerin hayatta kalma amaçlarını gerçekleştirmenin etkili yollarından biridir. Şekil 1.3'de bahsi geçen bu "Örgütsel Hayatta Kalma" modeli görülmektedir.



**Şekil 1.3. Örgütsel Hayatta Kalma**

**Kaynak:** Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 346.

Kurumsallaşma olgusuna tıpkı Zuker gibi bir sosyal düzen oluşturulması fikriyle yaklaşmış olan Meyer ve Rowan, gerek örgütlerde gerekse toplumun diğer alanlarında herkes tarafından paylaşılabilir ortak değer sistemleri oluşturmakla, kurumsallaşmanın sağlanabileceğini savunmuşlardır.

#### 1.2.1.5. DiMaggio ve Powell’ın Kurumsallık Yaklaşımı

DiMaggio ve Powell, Selznick’in “Örgütsel Çevreye Adapte Olabilme” yaklaşımını benimsemişlerdir. DiMaggio ve Powell, örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin kültürel beklentilerinin ve bu beklentilere olan bağımlılığın, örgütler üzerinde resmi ya da gayri resmi baskı oluşturduğunu belirtmişlerdir (DiMaggio; Powell 1983, 149).

DiMaggio ve Powell’a göre eşbiçimlilik, belli bir çevre içinde aynı çevresel koşullarla karşı karşıya kalan birimleri, birbirlerine benzemeye zorlayan süreçtir. Yazarlara göre örgütler, meşruiyet kazanmak ya da varlığını güvencede tutmak için eşbiçimliliğe yönelirler. Ayrıca, örgütleri eşbiçimliliğe yönelten üç temel mekanizma vardır. Bunlar; politik etkiden, yasa ve hukuk kurallarından ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan “zorlayıcı eşbiçimlilik”, belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan “taklitçi eşbiçimlilik”, profesyonelleşmeye bağlı meslekleşmeden kaynaklanan “normatif eşbiçimlilik”dir (DiMaggio; Powell 1983, 150).

Ayrıca örgütlerin kurumsallaşmasının, meşruluk ile ilgili kaygı ve belirsizliklere bir tepki olarak, süreçlerin (örgütsel işlevlerin) taklit edilmesiyle gelişeceğini savunmuşlardır (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu süreçlerin taklit edilmesi, örgütlerde eşbiçimliliği (izomorfizm) geliştirecektir. Eşbiçimlilik, kurumsallaşmanın unsurlarından

biridir ve çeşitli nedenlerle aynı örgütsel çevre içerisinde bulunan birimlerin zaman içerisinde birbirlerine benzemeleri anlamına gelmektedir.

DiMaggio ve Powell'a (1983; 148) göre, kurumsallaşmayı tanımlamanın dört bölümü vardır. Bunlar; (1) alandaki örgütler arası etkileşim düzeyinde artış; (2) örgütler arası baskınlığın kesin tanımlarının ve işbirliği modellerinin ortaya çıkması; (3) aynı alandaki örgütlerin mücadele etmeleri gereken bilgi yükünde artış; (4) diğerlerine karşı farkındalık yaratma zorunluluğudur.

Kurumsallaşmaya bir adaptasyon aracı olarak yaklaşan DiMaggio ve Powell, çeşitli alanlarda başarı sağlamış olan örgütlerin taklit edilmesi ile kurumsallaşma sağlanabileceğini savunmuşlardır. Savunulan bu fikir, günümüzün modern yönetim yaklaşımlarından biri olan Benchmarking (Kıyaslama) uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca kurumsallaşmanın, işletmelere belirsizlikten kurtulma gibi bir avantaj sağlayacağını da savunmuşlardır. Belirsizlikler, riskleri ve fırsatları gizlerler. Belirsizlikten kurtulan örgütler, riskleri kontrol altına alabilir veya fırsatları daha etkili değerlendirebilirler.

#### **1.2.1.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı**

Friedland ve Alford'un yaklaşımı ise inanç sistemlerindeki farklılık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gruplar ve insanlar, çıkarlarını koruyabilmek için farklı toplumsal kavramlara farklı manalar yükleyebilmektedirler. Friedland ve Alford değişik kurumlar arasında uyumun olmayabileceğini ve hangi tür davranış için hangi inanışların doğru olduğu konusunda fikir birliğinin de olmayabileceğini belirtmektedirler. Bu durumda işletmeler, kendi çıkarlarını takip ederler ve bunun için kurumsal çevreyi, kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye güçleri orantısında zorlayabilirler. İlişkiler sistemi olarak tanımlanan örgütsel alanda oluşan değerlere işletmeler adapte olurken, aynı zamanda bu değerlerin oluşmasına da katkıda bulunmakta ve örgütsel alanın şekillenmesini sağlamaktadırlar. Bu noktada işletmeler, Friedland ve Alford'un değindiği gibi, çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye çalışmaktadırlar (Apaydın 2009, 5).

Bunları destekleyen başka çalışmalarda bulunmaktadır. İmaj yönetimi teorisini geliştiren araştırmacılar bu yöntemle işletmelerin başkalarının kendilerini nasıl

gördüğünü etkilemeye çalıştığını öne sürmektedirler. İmaj yönetimi ile işletmeler mevcut yapıların verimli olmadığı düşüncesini yayarak yeni yapılarını çevreye kabullendirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca yenilikçilik de bu yaklaşımı desteklemektedir ve yapılan yeniliklerle çevreyi etkileme çabasına girilmektedir (Arndt; Bigelow 2000, 494).

Bu yaklaşım özetle, çeşitli baskılardan etkilenen örgütlerin, çevreye uyum sağlamak yerine, çevreyi değiştirmeye çalışmaları gerektiği fikrine dayanmaktadır. Friedland ve Alford'un yaklaşımına göre örgütlerin esas amaçları, menfaatlerini korumak ve devam ettirmektir. Bu yaklaşımın diğerleri ile en büyük farkı, kurumsal olabilmek için, kurumsal çevreye adapte olmak yerine, çevreyi değiştirmek gerektiğine yönelik inançtır.

### **1.2.2. Kurumsallık Teorisine Yöneltilen Eleştiriler**

Bütün örgütsel kuramlarda olduğu gibi kurumsallaşmanın da örgütler üzerinde oldukça pozitif etkileri ve son derece olumlu sonuçları vardır. Çevresel risklerin karşılanmasını kolaylaştırabileceği gibi, örgütlerin hayatta kalma şanslarını da arttırabilmektedir. Ancak örgütsel kuramların ortaya çıktıklarında, hatasız ya da kusursuz oldukları kabul edilse bile, hızla değişen dünyanın, değişen ekonomik, sosyal, siyasal ve politik koşulları nedeniyle, zaman içerisinde döneme uygun düşmeyen veya şartları karşılayamayan eksikliklerinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Pek çok araştırmacı, kurumsallaşma yaklaşımı için de benzer noktalar tespit etmişler ve bu eleştirilerini savunmuşlardır.

Weick (1996) yayınladığı çalışmasında, kurumsal teori içerisinde, araştırmacılar tarafından ortak kabul görmüş örgütsel araçların bulunmadığını savunmuştur. Yani kurumsallaşmanın ölçütünün araştırmacılara göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Weick'e göre, kurumsallık teorisinde ortak araçların yaygın kullanılmaması iki temel soruna dayanmaktadır. Bu sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Weick 1996, 303):

1. Daha önceleri problemleri çözmek için farklı yöntemler kullanan araştırmacılar, "kendi araçlarını bırakmada" isteksiz davranmışlardır. Bunun yerine; kurumsal

teoriyi, özünü yenileyerek, kendi ampirik gözlemlerine, perspektif ve metodolojilerine uygun hale getirmeye çalışmışlardır.

2. Bunun bir sonucu olarak da kurumsal teori, sanki kendinden uzak paradigmalara aşılanmış gibi, tutarlılığını ve kendi özüne olan odaklılığını kaybetmiştir.

Kurumsal teoriye benzer bir eleştiride bulunan bir diğer araştırmacı da Suddaby'dır. Suddaby (2010; 15), kurumsal teoriyi, araçlarının amaçlarına uygun olmadığı şeklinde eleştirmiştir. Suddaby, çalışmasında Pfeffer'in (1993) çalışmasına atıfta bulunarak, bu eleştirisini dile getirmiştir. Pfeffer'e göre örgütler makro açıdan değerlendirildiğinde, çalışmalarında en baskın bakış açısı, kurumsal teoridir. Suddaby bu çalışmadan yola çıkarak, geliştirdiği bir varsayımla, "büyük bir çadır"a benzettiği kurumsal teoriyi eleştirmiş ve bunu şu cümle ile belirtmiştir; "*bir kaşıkla bir ağacı deviremeyeceğiniz gibi, iş tatminini anlamak için de nüfusun ekolojisine bakamazsınız.*" Bu pencereden bakıldığında, kurumsal teorinin araçlarının yeterince kullanışlı olmadığını savunmuştur.

Kurumsal teorinin, ortak şablonlar ve izomorfik faaliyetlerin nasıl kabul gördüğü, rasyonel aktörlere nasıl bakıldığı, üretim faaliyetlerinin nasıl anlamlandırıldığı gibi, yanıtlaması gereken pek çok sorusu vardır. Rao ve Giorgi'ye (2006; 275-276) göre, kurumsal teorideki mevcut durum buna müsait değildir ve kurumsal araştırmacıların bu sorulara yanıt bulması için yeni bir bakış açısı geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumsal anlayışın teorisyenleri, örgütler üzerindeki kurumsal güçlerin sonuçları ya da ürünleri üzerinde durmuşlardır. Kurumsal sistemlerin anlamlarının en uygun şekilde anlaşılabilmesi ve örgütler içerisinde yorumlanabilmesi için kurumsal araştırmacılar, bir iç bakış açısı geliştirmelidirler. Yani, analizlerinde örgütsel düzeyde bir araştırma yürütmelidirler ve örgütleri, bir çeşit filtre gibi, bir yorumlama mekanizmasında incelemelidirler. Ayrıca araştırmalarında, daha geniş sosyal sistemleri de şifrelerini çözerek ve sembollerini çevirerek kullanmalıdırlar.

March ve Olsen, pek çok araştırmacı ve yazarın modern bir bakış açısı olarak belirttikleri ve "yeni kurumsallaşma yaklaşımı" dedikleri anlayışı eleştirmişlerdir. Bu eleştiri, diğerlerinden biraz farklı olarak, yeni anlayışın kapsamı ile ilgilidir. March ve Olsen, kurum ve kurumsallaşma anlayışının ortaya çıkış noktasının bürokratik ve siyasi örgütsel yapılar olduğunu, ancak, yeni anlayışın iktisat, sosyoloji ve hatta antropoloji

gibi pek çok alanda görülmesine rağmen, siyasi bilimleri kapsamadığını ve hatta siyasi örgütlere uygun olmadığını savunmuşlardır (March; Olsen 1984, 738). Bu bir bakıma, zaman içerisinde, teoride yaşanan gelişmelerin, belki de bir çeşit kapsam daralmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Türkiye’de yapılan kurumsallaşma çalışmalarında da kurumsal teoriye yönelik eleştirilere ulaşmak mümkündür. Çalışmalarında kurumsallaşmaya yönelik eleştirilere yer veren yazarlardan biri de Ataman’dır. Ataman (2001; 203), kurumsallık teorisine yönelik eleştirilerini şu şekilde maddelendirmiştir:

1. Kurumsallaşma, stratejik örgütsel davranış ihtimalini azaltmaktadır.
2. Kurumsallaşma, örgütsel etkinliğin objektif analizini yapmamaktadır.
3. Kurumsallaşma ile ilgili fikirler dağınıktır ve bütünlüyci teorik bir çatısı bulunmamaktadır.
4. Kurumsallaşma ile ilgili bazı görüşlerin ampirik olarak test edilmesi oldukça güçtür.
5. Kurumsallaşma, örgütleri rasyonel olmayan bir biçimde tasvir etmiştir.
6. Kurumsallaşma, örgütleri çevreye adepte olmaya zorlarken dışsal baskılara karşı koyabilme ihtimalini göz ardı etmektedir.
7. Kurumsallaşma, örgütlerin rekabet gücünü azaltmaktadır.
8. Kurumsallaşma, örgüt içindeki güç ve grup çatışması gibi örgütsel davranışları göz ardı etmektedir.
9. Kurumsallaşmanın ortaya koyduğu iddialar sınırlı geçerliliğe ve uygulanabilirliğe sahiptir.

Kurumsallaşmaya yöneltilen eleştirilere yer verilen çalışmalardan bir diğeri de Karpuzoğlu’nun çalışmasıdır. Karpuzoğlu (2004; 81-82), örgütsel süreklilik açısından büyük önem taşıdığını belirttiği kurumsallaşmaya yöneltilen eleştirileri şu şekilde belirtmiştir:

1. Kurumsallaşma, örgütlerde katılışmaya neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütler, kurallar içerisinde hapsedilmektedir.
2. Günlük gelişmelere uyumlu prosedürlerin bulunmaması, belirsizliğe sebep olmaktadır.

3. Kişisel inisiyatiflerin ortadan kaldırılması, yeni bir durum karşısında adaptasyon sürecinin uzamasına neden olmaktadır.
4. Kurumsallaşmanın neden olduğu katı örgüt yapısı, değişime dayalı rekabet ortamında, örgüt başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Farklı bir bakış açına göre; çalışanlar açısından bakıldığında, kurumsallaşmada bazı problemler yaşanabilmektedir. Kurumsallaşma, bazı durumlarda bir amaç olarak görülmekte; kurumsallaşmanın bazı belirgin kısımları (görev tanımları, prosedürler vs.) tek başına kurumsallaşma olarak algılanmakta; kurumsallaşmanın belirli parçalardan oluşan bir bütün olduğu göz ardı edilmekte; tüm kurumsallaşma öğelerine teoride sahip olunsa bile, pratikte bunlar uygulanmamakta, eksik veya yanlış uygulanmakta ve son olarak ise kurumsallaşma bürokrasi ile karıştırılmaktadır. Bu nedenle ilk olarak, çalışanlara gerçekleştirilecek değişim hareketini ne olduğu, ne amaçla gerçekleştirildiği ve sonuçlarının neler olacağı açıklanmalıdır. Aksi takdirde çalışanların direnç göstermeleri kaçınılmaz olacaktır (Gündüz 2008, 61).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, belirtilen eleştirilerin çoğunun kaynağının, kurumsallaşmanın bürokratik örgüt yapılarına yol açacağı düşüncesidir ki, bu pek de doğru olmayacaktır. Kurumsallaşma olgusuna esas teşkil eden husus; sade, esnek, değişime açık, kolay adapte olabilen ve farklılaşan bir örgüt yapısı oluşturabilmektir. Kurumsallaşma anlayışına bu açıdan bakıldığında, yukarıda belirtilmiş olan pek çok eleştiri belki de geçerli sayılmayabilecektir.

### **1.3. KURUMSALLAŞMANIN UNSURLARI**

Kurumsallaşmanın, kurum, çevre ve eşbiçimlilik (izomorfizm) olmak üzere üç unsuru mevcuttur. Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Kurum**

Kurum kavramı, günlük dilde ve sosyolojide birbirinden çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Günlük dilde genellikle, kurumsal bir işlevi yerine getiren kuruluşlara kurum denilmektedir, bir spor kulübü veya muhtaç çocukların barındığı yer kurum olarak adlandırılmaktadır. Sözlük anlamına bakıldığında karşımıza, “kuruluş, müessese, tesis” anlamları çıkmaktadır. Ancak kuruluş anlamına gelen kurum ile bir toplum içinde



yerleşmiş ve o topluma ait kültürün bir ögesi haline gelmiş olan kurum birbirinden farklıdır. Kuruluş anlamına gelen kurumda, maddi işlevleri olan somut bir varlık söz konusu iken; sosyal ve kültürel bir öge olarak anlaşılan kurumda ise bir toplumun üyelerince paylaşılan ilişki sistemleri kastedilir (Erdoğan 2008, 55-56).

Kurumlar sosyal olarak yapılanmış ve etkileşim yoluyla devamlılığını sürdüren davranış kalıplarıdır ve toplumda her şeyin olduğu gibi kurumların da bir işlevi vardır. Diğer bir ifade ile kurumlar, bir ihtiyacı karşılayan yapılardır. (Barley; Tolbert 1997, 96).

Kurumlar kişi ve gruplara benzemektedirler. Ancak kurumların farklı yanı, sadece örüntüleşmiş olmaları değil, aynı zamanda genelleşmiş olmalarıdır. Kurumların belli başlı işlevleri şöyle sıralanabilir (Aydın 2011, 5):

- Kurumlar, kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırırlar. Kişiler, belli rol ve ilişkileri ve bunları nasıl yerine getireceğini kurumlardan öğrenir.
- Kurumlar toplam kültürün istikrarlığı ve eşgüdümü için birer ajan olarak da hizmet verirler. Kurumsallaşmış düşünme ve davranma yolları insanlar için bir anlam ifade eder, güvenlik aracı sağlar.
- İstikrar işleviyle yakından bağlantılı bir gerçek de kurumların davranışları kontrol etme yönelimleridir. Kurumlar, toplumun sistemli ve ideal düzeyde beklentilerini içerirler. Kimin nereden, nasıl hareket edeceği önceden belli olduğundan sapmanın ne olduğu da böylece bilinmiş olur.

Scott ve Meyer'e göre kurumlar şu öğelerden oluşur (Scott; Meyer 1994, 56):

- Anlam sistemleri ve davranış kalıpları,
- Temsili, kurucu ve normatif öğelerden oluşan sembolik öğeler,
- Bunları güçlendiren düzenleyici süreçler.

Kurumsallaşma, kurumların kendi kültürlerini kaybetmeden, isteyerek ya da istemeyerek değişime uğraması, giderek daha çok diğerlerine benzemesi sürecidir. Bu değişim ve benzeşme, içsel nedenlerden (kriz yaşanması, verimliliğin düşmesi vb...) kaynaklanacağı gibi, kurumları buna zorlayan çok önemli bir diğer unsur da dış çevrede yaşananlardır.

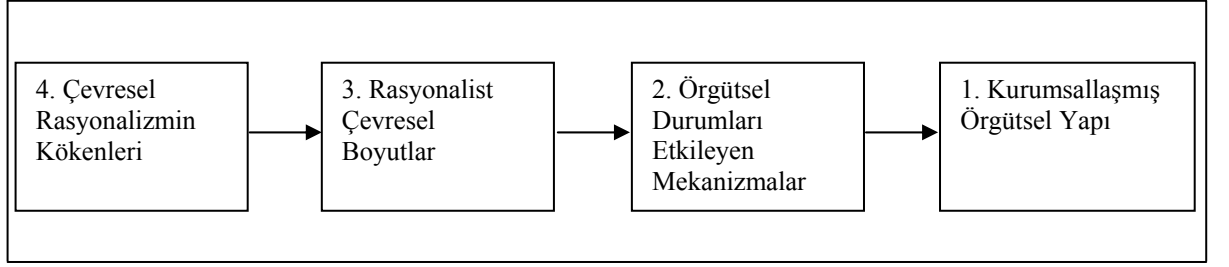
### 1.3.2. Çevre

Yönetim literatüründe birçok çalışma kapsamında incelenen çevre kavramı için, üzerinde uzlaşmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, çevre kavramına ilişkin olarak farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlar benzerlik göstermektedir. Daft'ın (1991) yapmış olduğu tanıma göre, örgüt sınırları dışında kalan ve örgütü etkileme potansiyeline sahip olan tüm unsurlar, çevreyi oluşturmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, çevre kavramından bahsedebilmek için örgütü etkileme potansiyeline sahip unsurların bulunması gerekmektedir. Örgütlerin içinde yaşadıkları doğal, sosyal, hukuksal, siyasal ve ekonomik koşulların toplamı, çevreyi meydana getirmektedir. Söz konusu çevre koşulları sürekli değişmektedir. Bir örgütün yaşamı ve gelişmesi, yaşanan değişimlere uyum sağlama gücüne ve bu güç de yönetim organının bu konudaki yetenek ve becerisine bağlı olmaktadır (Kütahnecioğlu, 2009, 47-48).

Örgütlerin geniş kurumsal çevreler içinde köklü bir şekilde yerleşik olduğu fikri, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başına rastlamaktadır. Bu fikir, örgütlerin özerk ve rasyonel aktörler olduğu şeklindeki yaklaşımlara tepki olarak gelişmiştir. Örgütleri oluşturan unsurlar, aslında geniş çevrelerin kural ve yapılarının bir etki ve yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler daha geniş bir çevrede oluşan kalıp ya da şablonları yansıtır. Örgütler de dahil olmak üzere her sosyal sistem, sosyal gerçekliği tanımlayan ve sınırlayan bir kurumsal çevrede varlığını devam ettirir (Scott 1987, 502).

Ayrıca Scott çalışmasında, teknik ve kurumsal olmak üzere iki çevre arasında bir örgütsel çevre çizileceğini belirtir. Örgütlerin bu iki çevresinin arasında önemli farklılıklar olsa da birbirinden net bir şekilde ayırmak çok da kolay değildir. Öncelikle teknik çevre ile kurumsal çevre, ayrılık/ikilik yerine, iki ayrı değişken olarak düşünülürse daha doğru olur. Her iki çevre de güçlüden zayıfa doğru çeşitlilik gösterir ve her örgüt bu iki çevreye de en azından belli bir düzeye kadar konu olurlar. İkinci bir husus aralarında negatif bir ilişki olsa da bu ilişki çok kuvvetli değildir. Yani kurumsal çevrenin egemen olduğu sektörlerde, teknik çevre zayıftır ama bu her zaman bu şekilde olmayabilir (Scott 1987, 503).

Günümüzde örgütler çevreleriyle iletişim içerisinde değillerdir. Artık örgütler çevreleriyle bütünleşmişlerdir. Çevre, örgütlerin kimliğini, yapılarını ve faaliyetlerini sadece etkileyen değil, bunları oluşturan bir unsur haline gelmiştir (Meyer 1994, 32-33). Meyer, çevrenin örgütlerin kurumsallaşan yapıları üzerinde ne denli etkili olduğunu şekil 1.4.'de gösterilmekte olan bir modelle açıklamaktadır.

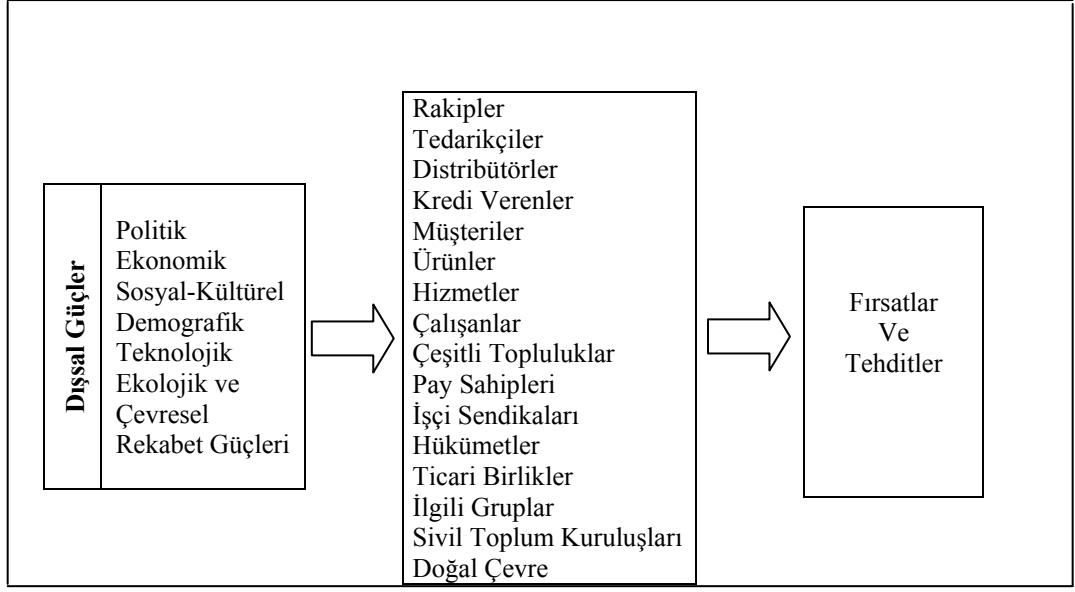


**Şekil 1.4. Genel Bir Kurumsal Modelin Elemanları**

**Kaynak:** Meyer John W.; “Rationalized Environment”, Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism, Sage Publications, California 1994, pp. 33.

Daft ve diğerlerine göre kurumsal çevre, paydaşların (müşteriler, yatırımcılar, dernekler, komite ya da kurullar, hükümet, işbirliği yapılan örgütler vb. gibi) değer ve normlarından oluşmaktadır. Örgütler, paydaşlarını memnun etmek için, süreç ve yapılarını benimsemeleri ve böylece kurumsal görünülmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Kurumsal çevre, toplumun tutum ve düzenini en doğru şekilde yansıtır (Daft; Murphy; Willmott 2010, 201).

Dış çevre, işletmenin içerisinde faaliyette bulunduğu çevredir. Bu çevre içerisinde, işletmenin kendisiyle birlikte, pek çok başka unsur da yer almaktadır. Bu unsurların bireysel veya grupsal faaliyetleri birbirlerini etkilemektedir (Ülgen; Mirze 2010, 80).



**Şekil 1.5. Temel Dışsal Güçler ve Örgüt Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Bakoğlu, Refika; Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul 2010, s.100.

Dış çevre, özellikle stratejik yönetim açısından oldukça önemlidir ve bu alanda yapılmış çalışmalarda, dış çevrenin tanımlanmasına ve analizine ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Şekil 1.5’de, dış çevre faktörlerinin işletmeler açısından fırsat ve tehditler oluşturduğu belirtilmiştir. Şekil 1.5’de “dışsal güçler” olarak belirtilmiş olan unsurları “uzak dış çevre” ve onu takip eden ikinci bölümde belirtilmiş olan unsurları ise “yakın dış çevre” olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. İşte örgütler, bu unsurların meydana getirdiği fırsat ve tehditlere karşı koyabilmek ve hayatta kalabilmek için, kendilerini yenilemekte ve değişmektedirler.

### 1.3.3. Eşbiçimlilik (İzomorfizm-Isomorfizm)

İzomorfizm (eşbiçimlilik) kavramı, Ataman (2001) tarafından kurum ve çevre ile birlikte, kurumsallaşmanın bir unsuru olarak kabul edilmiştir. Bu kavram, kurumsallaşma çalışmaları içerisinde hayati önem taşıyan çevreye uyum sürecinde, örgütlerin birbirlerine benzemesi olarak tanımlanabilir.

DiMaggi ve Powell (1983), bazı rasyonel aktörlere (iç ve dış nedenler) bağlı olarak örgütlerin değişerek birbirlerine benzemeyi (yani homojenleşmeyi) denediklerini belirtmişlerdir. Onlara göre eşbiçimlilik (izomorfizm), bu homojenleşme sürecini en etkili şekilde karşılayan kavramdır. DiMaggio ve Powell 1983’de yaptıkları çalışmada,

eşbiçimliliği “bir birimin benzer çevresel faktörlerden etkilenecek, bir ana yığın içerisindeki diğer birimlere benzemesine yol açan kısıtlayıcı bir süreç” olarak tanımlamaktadırlar (Boselie; Paauwe; Richardson 2003, 1412).

DiMaggio ve Powell 1983’de yayınlanan “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields” isimli çalışmalarında eşbiçimliliği; “bir birimin benzer çevresel koşullardan etkilenecek, bir ana yığın içerisindeki diğer birimlere benzemesine yol açan ve kısıtlayıcı olabilen bir süreçtir” şeklinde tanımlamışlardır. Yine aynı çalışmada, “Kurumsal İzomorfik Değişimin Üç Mekanizması” şeklinde bir başlık kullanarak eşbiçimliliğin üç farklı boyutundan da bahsetmişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (DiMaggio; Powell 1983, 150).

- **Zorlayıcı İzomorfizm:** Örgütleri değiştirmeye ve benzeşmeye yönelten mekanizmalardan birincisi meşrulaşma sorunları ve politik etkilerdir.
- **Taklitçi İzomorfizm (Süreçlerin Taklidi):** Belirsizlikler (sektörel, ekonomik ya da politik olabilir) veya değişen akımlar örgütleri başkalarına benzemeye yönelten mekanizmaların ikincisidir.
- **Normatif İzomorfizm:** Örgütlerin profesyonelleşme isteklerinden kaynaklanan kuralsal baskılar da eşbiçimliliğe neden olabilen bir diğer mekanizmadır (Boselie; Paauwe; Richardson 2003, 1412).

Daft ve diğerleri, örgütleri eşbiçimliliğe yönelten bu üç temel mekanizmayı karşılaştırarak, örgütlerin neden benzeşme gösterdiklerini, benzeşmenin hangi etkinliklerle gerçekleştirildiğini, bu benzeşmeye temel teşkil eden toplumsal nedenleri, benzeşme neticesinde gelinen noktanın örgütlerin yönetimine ne şekilde yansıdığını belirtmişlerdir (Daft; Murphy; Willmott 2010, 203).

**Tablo 1.3. Örgütsel Adaptasyonun Üç Mekanizması**

	<b>Taklitçi Eşbiçimlilik</b>	<b>Zorlayıcı Eşbiçimlilik</b>	<b>Normatif Eşbiçimlilik</b>
<b>Benzeşme Nedeni</b>	Belirsizlik	Bağımlılık	Görev ve yükümlülükler
<b>Benzeşme Etkinliği</b>	Yenilikçi görünüş	Siyasi hukuk, kurallar ve yaptırım	Profesyonelleşme (Belgelendirme ve kalite standartları)
<b>Benzeşmenin Toplumsal Temeli</b>	Kültürel destek	Yasallık	Ahlaki değerler
<b>Yönetimsel Örnekler</b>	Reengineering ve Benchmarking	Kirlilik kontrolleri ve yönetimsel yaklaşımlar	Muhasebe standartları ve eğitim danışmanları

**Kaynak:** Daft, L. Richard; Jonathan Murphy; Hugh Willmott; Organization Theory and Design. Cengage Learning, Singapore 2010, pp.203.

Örgütler, resmi ya da gayriresmi baskılarla, hayatta kalabilmek için, birbirlerinin stratejilerini, yapılarını, kültürlerini kopya edebilir, kendilerini bunlara adapte ederek geliştirebilirler. Böylece örgütsel eşbiçimlilik (izomorfizm) ortaya çıkar. Yani örgütsel eşbiçimlilik, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzerliktir (Ataman 2001, 201).

Koçel'e göre ise eşbiçimlilik, aynı dalda çalışan organizasyonların benzer çevresel baskılara maruz kalmaları ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanmaları olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel 2010, 359).

Daha genel bir ifadeyle, örgütler içsel ve dışsal pek çok nedenle içerisinde yer aldıkları örgütsel çevreden etkilenirler. Bu etkilenme, örgütlerin çevrelerinde bulunan diğer örgütlere benzemesi ve böylece değişmesi ile sonuçlanır. Yaşanan bu süreç de eşbiçimlilik (izomorfizm) olarak adlandırılmaktadır.

#### **1.4. TÜRKİYE'DEKİ KURUMSALLAŞMA ANLAYIŞI**

Türkiye'de kurumsallaşma ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, uluslararası literatürden farklı ve hatta bağımsız bir anlayışın geliştiği fark edilmektedir. Bu nedenle Ulukan (2005), Türkiye'de gelişmiş olan kurumsallaşma anlayışının, işletme sahip ve yöneticilerinin sorunlarına cevap verebilmekten uzak olduğunu savunmuştur. Bu durumun temelinde yatan en önemli iki sebepten biri olarak, literatürde görülen eksiklik gösterilebilir. İkincisi ise; Türkiye'deki çalışmaların neredeyse tamamının küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri üzerinde yapılmış olmasıdır.

Türkiye'de var olan kurumsallaşma anlayışının şekillenmesini sağlayan yazın genellikle, ulusal basındaki haber ve yazılar, mesleki örgütlerin yayınları, internet

siteleri, girişimciler ve aile işletmeleri için yazılmış kitaplar ile kongre, konferans ve sempozyum bildirilerinden oluşmaktadır. Konuyu uluslararası yazına paralel olarak değerlendiren Sargut (2001) ve Koçel (2003) gibi bir iki istisna dışında, kurumsallaşmaya ilişkin yazılar, anekdotlardan, mitlerden ve deneyimlerden beslenen betimleyici bir nitelik göstermektedir. Bu nedenle, Türkiye’de var olan yazın, teoriye ilişkin net bir çerçeve çizmek yerine, konu üzerindeki belirsizliği arttırmaktadır (Ulukan 2005, 91).

Erel’e (2002; 7) göre ise, kurumsallaşma üç aşamalı bir süreçtir ve bu süreç her şeyden önce teknolojik, yasal, rekabete dayalı bazı unsurların bir farklılık ya da yenilik yaratmasıyla başlamaktadır. Sürecin ilk aşaması, “alıştırma” aşamasıdır. Bu aşamada, her hangi bir problem karşısında bazı yeni yapısal düzenlemeler geliştirilmekte ve bu düzenlemeler politika ve prosedürlerle biçimsel bir hale getirilmektedir. İkinci aşama “nesnelleştirme” aşamasıdır. Burada, örgütsel yapı konusunda örgüt içinde bir uzlaşma sağlama yoluna gidilmektedir. Son aşama ise, “tortulaşma” aşamasıdır. Bu aşamada, belli bir yapının zaman içerisinde süreklilik ve kalıcılık kazanması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Sargut’un (2009; 58-59) çalışması incelendiğinde, kurumsallaşma anlayışını eşbiçimlilik penceresinden değerlendirdiği görülmüştür. Ayrıca çalışmasında, DiMaggio ve Powel gibi, eşbiçimliliğin üç mekanizması (baskıcı, öykünmecici ve normatif eşbiçimlilik) olduğunu belirtmiştir. Türkiye’de işletme yönetimi konusunda hizmet veren eğitim kurumları üzerinde yaptığı bu çalışmada, kurumların gelişim sürecini incelemiş ve sayılarının artmasını ve çeşitlenmesini eşbiçimlilik mekanizmaları ile değerlendirmiştir.

DiMaggio ve Powel’a paralel olarak, eşbiçimliliğe vurgu yapan bir diğer yazar Koçel’dir. Koçel, kurumsallaşma yaklaşımı için şunları söylemiştir (Koçel 2010, 359):

*“Bir organizasyon yaklaşımı olarak kurumlaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri, organizasyonlar üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır. Dolayısıyla Kurumlaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet gösteren*

*organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, bir paralellik öngörmektedir.”*

Gündüz (2008; 60) çalışmasında, iş ilişkileri olan kişi ve kuruluşlara göre kurumsallaşma göstergelerini ise, “o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan hak ve yükümlülüklerinden olan borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesine güven, zamanında hizmet ve doğru bilgiler verme yeteneği” ile ölçüldüğünü belirtmiştir.

Kurumsallaşma yaklaşımının veya anlayışının Türkiye’de uluslararası literatüre göre farklılık göstermesinin nedenlerinden biri olarak, Türk yönetim anlayışındaki farklılık gösterilebilir. Türk yönetim anlayışındaki farklılaşmayı Aytar (2009; 110-112) şu şekilde dile getirmiştir: *“Türkiye’de yöneticiliğin gelişmesi, kalkınmakta olan ülkelerin çoğunda olduğu gibi, endüstrileşmeyle ilişkili olmuştur. Yöneticiliğin geliştirilmesi gereği, 1930’larda Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile endüstrileşmeye başlanıldığı dönemde kendini belli bir şekilde hissettirmiştir. O yıllarda işletmelerde yöneticilik alanında yetişmiş ve eğitim görmüş çok az sayıda eleman bulunmaktaydı. Zira Türkler asırlarca askerliği ve devlet işlerinde çalışmayı, diğer alanlara tercih etmişlerdir. Temelde militer özellikler taşıyan bir kültürde ordu disiplininin izleri, lidere boyun eğmeyi ve bağlılığı gerektirmektedir. Otoriteye bağlılık, çalışma yaşamının da başlıca gereklerinden biri olmaktadır. Devlet yönetimimizin başlıca karakteristiklerinden biri olan “merkeziyetçilik” de “otoriter” davranışlarla yakından ilgilidir. Merkeziyetçilik geleneğine, endüstriyel işletmelerin yönetiminde de rastlanmaktadır.”*

Türkiye’de yaygın olan kurumsallaşma anlayışının uluslararası yazınla farklılık göstermesinin temel nedenlerinden biri de, yapılmış olan çalışmaların neredeyde tamamının aile işletmelerine yönelik olarak yapılmış olmasıdır. Bu nedenle yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, sanki kurumsallaşma sadece aile işletmelerine ait bir konu olarak algılanmaktadır. Bu da hem kavrama yönelik anlayışta hem de kapsamda bir daralmaya neden olmaktadır.



### **1.4.1. Örgütler Açısından Kurumsallaşmanın Nedenleri, Sonuçları ve Kurumsallaşmanın Örgütlere Sağlayacağı Faydalar**

Kurumsallaşma farklı nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, işletmeler için çok farklı sonuçlar da doğurabilir. Bu bölümde kurumsallaşmanın nedenleri, sonuçları, faydaları ve örgütlerde kurumsallaşmayı engelleyen unsurlara yer verilmiştir.

#### **1.4.1.1. Kurumsallaşmanın Nedenleri**

Örgütleri kurumsal olmaya yönelten en temel nedenleri, aşağıdaki şekilde maddelendirmek mümkündür (Minareci, 2007, 19):

- Örgütleri, kişisel beklenti ve algılamaların etkilerinden tamamen kurtarmak.
- Örgütleri, yaşamlarını kişilere göre değişmeyecek kurullarla devam ettirebilecek duruma getirmek.
- Örgütleri belirsizliklerin olumsuz etkilerinden korumak.
- Örgütlere, dış çevreye (değişim ve gelişmelere) daha kolay adapte olabilir bir yapı kazandırmak.
- Örgütlere meşru, dengeli ve sağlam bir yapı kazandırmak.

Aslanbay (2008; 2), işletme açısından bir değerlendirme yapmış ve işletmenin kuruluşunda belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için belirli bir yol izlemesi gerektiğini belirtmiştir. Kurumsallaşmanın da bu noktada önem taşımaya başladığını savunmuştur. Aslanbaya göre kurumsallaşma; çevre, formalleşme, standartlaşma ve toplumsallaşma gibi unsurlarla sistemin tüm parçalarının düzenli, uyumlu ve sürekli çalışmasını sağlayan bir yapılaşmadır ve bu nedenle de işletmeler için gereklilik arz etmektedir.

Gündüz'e (2008, 44) göre örgütler, davranışları ve bu davranışlara anlam veren belirli kurulların belirlediği eylemlerle kurumlaşırlar. Bu kurullar göreceli olarak değerleri, görüşleri, beklentileri ve kaynakları yansıtır. Her örgüt bir geçmişe sahiptir ve belirli zamanda hangi işin önemli olduğu, hangi sonuçların iyi olduğu ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda kabul ettiği fikirleri geliştirir. Bu doğrultuda ise belirli standart davranış kalıpları belirleyerek, uygulamalarını bu şekilde gerçekleştirir. Bunlar hem iç müşteri hem de dış müşteri için belirlenen çeşitli standart davranışlardır ve bu sayede

kurum içinde farklı uygulamalar oluşması önlenmektedir. Bu standardizasyon ise hem çalışanların hem de müşterilerin güven oluşturmalarını ve daha fazla bağlılık sergilemelerini sağlamaktadır ve bütün bu gelişmelerin sağlanabilmesi için kurumsallaşmaya gerek duyulabilmektedir.

#### **1.4.1.2. Kurumsallaşmanın Sonuçları**

Kurumsallaşma çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Buna karşın sonuçları konusunda belirli bir anlaşmaya varılamamıştır. Yine de kurumsallaşmanın pek çok fayda sağladığı araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Kurumsallaşmanın işletmeler üzerindeki en muhtemel pozitif sonuçları şunlardır. (Minareci, 2007, 20; Hacısalihoğlu, 2007, 35-39; Gündüz, 2008, 61):

- Örgütler arasında giderek artan bir benzerlik gelişir.
- Devlet ve özel sektör tarafından sunulan fırsatları değerlendirme şansı yakalanır. Ayrıca riskler daha çabuk fark edilip sıfır ya da minimum zararla atlatılır.
- Gerektiğinde diğer örgütlerle daha kolay birleşme sağlanır.
- Kurumsallaşmış örgütlerin, daha sağlıklı ve istikrarlı politika, fiyat, maliyet ve yatırım stratejileri takip ettikleri görülmektedir. Böylece yaşama şansı yüksek ve uzun ömürlü olurlar.
- Ayrıca kurumsal örgütler sadece bugünkü koşullara uyumu düşünmemekte, geleceğe yönelik de hazırlıklar yapmaktadırlar.
- Kurumsal örgütler, iç müşteri açısından bakıldığında, çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ve yakından ilgilenmekte, ayrıca örgüt hakkında tam bilgiye sahip olmaları sağlanmaktadır.
- Örgütlerinin amaçlarını, mevcut durumunu, politika ve değerlerini bilen çalışanlar ise bu açıdan daha sorumlu davranmaktadırlar.
- Bir diğer sonuç da, belirli bir sisteme göre yönetildiğini hisseden çalışanlarda, örgütsel adalet inancı gelişecektir. Bunu sağlayan en önemli etmenlerden biri de kurumsal örgütlerin özelliklerinden olan tutarlılıktır.
- Kurumsallaşan örgütlerde, birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması vardır.
- Kurumsal yapıya kavuşmuş örgütlerde, kişisel meseleler ile örgüt meseleleleri birbirinden ayrı tutulur.

- Kurumsallaşmış örgütlerde örgüt dışı profesyoneller istihdam edilir ve bunların sorumluluk alanları önceden belirlenir.
- Kurumsal örgütler, değişime açıktırlar ve kolay adapte olurlar.
- Kurumsal örgütlerde yönetimin el değiştirmesini planlayan, önceden hazırlanmış bir devir planı bulunmaktadır. Ayrıca kurumsal örgütlerde, sahiplik ve yönetim hakları gibi konuları düzenleyen bir örgüt anayasası vardır.

Minareci (2007), yalnızca kurumsallaşmanın değil, kurumsallaşamamanın da sonuçları üzerinde durmuştur. Minareci'ye göre kurumsallaşmayı başaramamış işletmelerin karşılaşması muhtemel sonuçlar şunlardır (Minareci, 2007, 26-27):

- Maliyetleri kontrol edememe,
- Piyasa ve rakiplerdeki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz olma,
- “Herkes her işi yapar” mantığından dolayı, hiçbir işin tam olarak yapılamaması,
- İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama,
- Yeni ürün ve iş modelleri geliştirmede plansızlık ve bu sebeple karşılaşılan güçlükler,
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve çalışanların küstürülmesi,
- Şirket içi raporlamada yetersizlikler ve hesap vermedeki eksiklikler,
- Şirketin geleceğe intikal edememesi,
- Profesyonel kadronun elde tutulamaması,
- İşletme içi çatışmaların artması,
- İşlerin sürekli uzaması ve bitmeyen mesai saatleridir.

#### **1.4.1.3. Örgütlerde Kurumsallaşmayı Engelleyen Unsurlar**

Kurt ve Hacısalihoğlu'na göre kurumsallaşmayı engelleyen hususlar şöyle sıralanabilmektedir (Hacısalihoğlu, 2007, 32-35; Kurt, 2009, 124-127):

- Değişen çevre koşullarına gösterilen direnç,
- Yeniliğe ve değişime açık olmayan yönetim anlayışı nedeniyle girişimcilerin hemen faaliyete geçememesi,
- Stratejik düşünceden yoksun olma,
- İyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması,

- Örgüt içi uyumun sağlanamaması,
- Tek patron hakimiyeti,
- Kararların, modern işletmecilik anlayışına göre değil de kişisel ilişkilere ve dengelere göre alınması,
- Güçlü bir kurum kültürünün oluşturulamamış olması.
- Hiyerarşinin ihlal edilmesi,
- Yöneticilerin denetim alanının geniş olması ve şirket yapısının sadece girişimciye bağlı olması, bir başka ifadeyle biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği,
- Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren konularda tek başına karar alması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan ücretlendirme sisteminin olmayışı,
- Profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınmaması,
- İş akışlarının açık bir biçimde ifade edilmemiş olması,
- Raporlama sisteminin sağlıklı işlememesi,
- Disiplin sisteminin olmayışı,
- Çatışmaların yönetilememesi,

Kurumsallaşmayı engelleyen bu hususların tesbit edilmiş olması, bu engellerin ortadan kaldırılarak kurumsallaşma sürecinin hızlandırılması açısından önemlidir.

#### **1.4.2. Bir İşletmede Kurumsallaşmanın Göstergeleri**

Türkiye’de yapılmış olan çalışmaların neredeyse tamamında, örgütlerin kurumsallaşıp kurumsallaşmadığının bazı göstergelerle anlaşılacağı belirtilmiştir. Bu durum, uluslararası literatürle farklılık göstermektedir. Bunun altında yatan temel neden, bu göstergelerin varlığını savunan çalışmaların neredeyse tamamının aile işletmeleri üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu göstergelerin, aile işletmelerinin sorunları ve ihtiyaçlarına odaklanılarak belirlenmiş bir kurumsallaşma anlayışına bağlı olarak geliştirilmiş olması muhtemeldir.

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olmasını gerektiren kurumsallaşmanın, bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu kurumsallaşma göstergeleri

şunlardır (Şakar 2008; Yazıcıoğlu, Koç 2009; Bozkurt, Bozkurt 2010; Karavardar 2010):

- Örgüt Anayasası
- Profesyonelleşme
- Örgüt Yapısı
- Yetki Devri ve Yetkilendirme
- Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma
- Karar Alma Şekli

#### 1.4.2.1. Örgüt Anayasası

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde, belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi örgütün anayasasını meydana getirir (Bozkurt; Bozkurt 2010, 62). Örgüt anayasası, örgütün vizyon ve misyonunun yer aldığı, örgüte ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir kaynaktır (Karavardar 2010, 69).

Yazıcıoğlu ve Koç'a (2009; 500) göre, tüm işletmeler için işletme anayasasının varlığı, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir. İşletme anayasası içinde belirlenen tüm ilke ve kurallar, hem aile bireyleri için hem de aile dışından olan çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğinde olmalıdır.

Şakar'a (2008; 359) göre, özellikle aile işletmelerinde böyle bir anayasanın varlığı şarttır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması için bir işletme anayasası mutlaka gereklidir. Çünkü "önce aile" ya da "önce iş" ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik koşullarının belirlenmesinde kılavuz görevini görür. Diğer bir ifade ile işletme anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirlemektedir. Ayrıca, ailenin ve işletmenin çıkarlarını dengeleyip, geleceğe yönelik yapılması gerekenleri aile bireylerinin aldığı ortak kararlar doğrultusunda belirlediği için işletmenin geleceğine yönelik özellikle aile bireyleriyle ilgili ortaya çıkabilecek olası sorunları en aza indirmeyi sağlayabilecektir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkatle incelendiğinde sıklıkla aile ifadesinin kullanıldığı görülmektedir. Bu durum Türkiye’de yapılan kurumsallaşma çalışmalarının neredeyse tamamının aile şirketleri üzerinde yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt (şirket) anayasası, işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktan daha çok, aile işletmelerinde belli kurallarla, ailenin işletme üzerindeki etkisini azaltmaya, böylece daha profesyonel bir yapı oluşturmaya yaramaktadır.

#### **1.4.2.2. Profesyonelleşme**

Profesyonelleşme, örgüt içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş bazı durumlarda, gelişen örgütlerde faaliyetlerin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta örgütün dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, örgütün gelişmesi için “iyi olan nedir?” üzerine yoğunlaşarak, işgören beklentilerini görmezden gelebilirler (Karavardar 2010, 69). Bu durum, çatışmanın doğmasına neden olabilir. Diğer yandan profesyonelleşme denildiğinde, ilk olarak işletme içerisinde görev yapan işgörenlerin tamamının aile dışı bireylerden oluşması gerektiği gibi bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada profesyonelleşme yalnızca aile bireyleri dışındaki kişilerin görevlendirilmesi değil, aynı zamanda aile içerisinde bireylerin de bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda görev almaları anlamını taşımaktadır (Yazıcıoğlu; Koç 2009, 500).

Profesyonelleşme, sadece işletme dışı profesyonellerin istihdam edilmesi demek değildir. Profesyonelleşme, ihtiyaç durumunda profesyonel istihdam edilmesi ve mevcut personelin iş anlamında bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

#### **1.4.2.3. Örgüt Yapısı**

Kurumsallaşmanın en önemli göstergesinin, bir sistem ve ekip oluşturma anlayışı olduğu söylenebilir. Diğer yandan sistemler, ilkeler ve işletmenin kimliği ön planda tutulmalı ve bunlara işlerlik kazandırılmalıdır (Yazıcıoğlu; Koç 2009, 500). Kurumsallaşmış örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir. Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine

getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış örgütlerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilmektedir (Karavardar 2010, 69).

#### **1.4.2.4. Yetki Devri**

Yetki; karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli faaliyetleri yaptırma gücü olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personelin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir (Bozkurt; Bozkurt 2010, 62).

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde, bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde esas nokta, yöneticinin işin sonunda hala sorumlu kişi olması ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı, geçici olarak astına devretmesidir (Karavardar 2010, 70).

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman işgörelere, yetki devri yapmak zorundadır. Bu durum aile bireyleri açısından da değişmemelidir. Aile bireyelerine de tıpkı aile dışı işgörelenler gibi uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirme yapılmalıdır. Aile bireyelerinden işe uygun nitelikleri taşımayanlara, sırf aile üyesi oldukları için yetki devri yapılmamalıdır (Yazıcıoğlu; Koç 2009, 501).

Burada yine belirtmek gerekir ki; kurumsallaşma anlayışının uluslararası yazınla farklılık gösterdiği bir nokta da yetki devri konusudur. Yetki devrinin direkt olarak kurumsallaşma göstergesi olarak belirtildiği bir uluslararası çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak yetki devri ve yetkilendirme, kurumsallaşmanın boyutlarından olan profesyonelleşmeyi sağlamak adına kullanılabilir.

#### **1.4.2.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma**

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan örgütler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta, bu örgütlerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışını oluşturmuş olmasıdır. Kurumsallaşmış örgütlerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını örgütün problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır (Bozkurt; Bozkurt 2010, 62). Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı, zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, örgütte insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve örgüt içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır (Yazıcıoğlu; Koç 2009, 501).

Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm bireylerin örgütün süreçlerine dâhil olmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Sorumluluğu, kısıtlı faktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereğidir ve maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirir (Özler; Özler; Gümüştekin 2007, 448).

Kurumsallaşma ile esnek, adapte olma yeteneği yüksek ve değişime açık örgütsel yapılar oluşturma amaçlanmaktadır. Örgüt yapılarının demokratik, katılımcı ve esnek bir yapıya kavuşturulması bu amacın gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır.

#### **1.4.2.6. Karar Alma Şekli**

İçinde bulunduğumuz çağda küresel rekabet, değişen ekonomik koşullar, yeni teknolojiler ve üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi, karar alma sürecini yöneticilik kavramı ile eş değer bir anlama ulaştırmıştır. Genel anlamda bir işletmede kararlar personel, finansman, üretim, pazarlama gibi işletme fonksiyonları ile ilgili olabilmektedir. İşletmelerde kaynakların etkin kullanımı, denetim için standartların oluşturulması, değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve çalışanların motive edilmesi için katılım çok önemlidir (Özgener 2003, 149).

Karar alma, örgütün iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde, alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın olmadığı örgütlerde bu süreç, plansız ve otokratik bir yönetim anlayışı ile gerçekleşir (Bozkurt; Bozkurt 2010, 62). Kurumsallaşmış örgütlerde ise karar alma sürecinde



kararlar, katılımcı bir model ile çalışanların ve uygulayıcıların katılımı ile alınır (Yazıcıoğlu; Koç 2009 ,501). Örgütlerde karar alma sürecinin hızlamasında yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi de oldukça önemlidir (Ulukan 2005, 37).

Ancak kurumsallaşma ile birlikte, karar alma sürecinde kullanılan profesyonel bir süreç geliştirilir. Yani kurumsal örgütlerde daha hızlı ve sistemli bir şekilde karar alınabilmektedir.

#### **1.4.2.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması**

Örgütlerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve geciktirmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem örgüt üyelerinin hem de dışarıdan alınan profesyonel işgörenlerin, belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır (Alayoğlu 2003, 23).

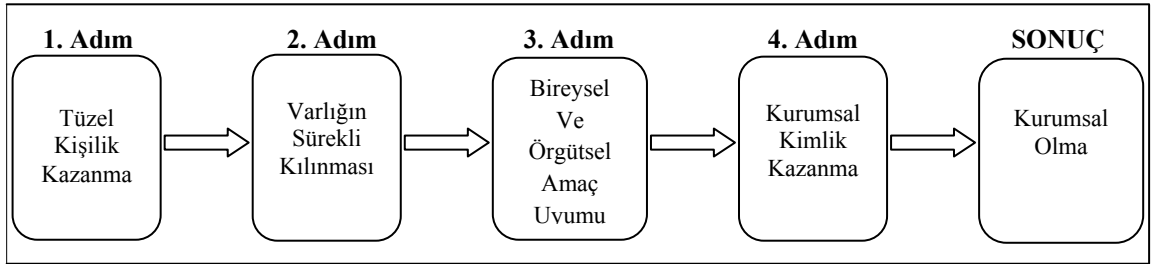
Örgütlerde yaşanan işletme sorunları, örgütleri amaçlarına ulaşmaktan ve verimlilikten uzaklaştıracaktır. Bu da kurumsallaşmanın örgütlere sağlayacağı, uzun bir örgütsel yaşamı güçleştirmektedir. Bu noktadan hareketle, Türkiye’de yapılmış olan çalışmalarda, etkin bir iletişim sistemi kurulması, kurumsallaşmanın göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir.

#### **1.4.3. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma süreçleri, resmi bir yapı oluşturulması, gayri resmi normların ortaya çıkması, kişisiz (nesnel) prosedürlerin geliştirilmesi, idari ritüeller, ideolojiler, yasallaştırma ve meşrulaştırmaya odaklanma olarak belirtilebilir (Alpay; Bodur; Yılmaz ve Diğerleri; 2008, 436).

Karpuzoğlu’na göre kurumsallaşma, dinamik bir süreçtir. Bu nedenle değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek, örgütsel yapının ve hedeflerin, işgören niteliklerinin, teknolojinin ve iş görme tekniklerinin, bu dinamik sürece adapte edilmesi oldukça önemlidir. Örgütsel kurumsallaşma süreci dört temel adımda gerçekleşir. Bu dört temel adım şunlardır (Karpuzoğlu 2004, 78):

1. **Birinci Adım** : Tüzel Kişilik Kazanma
2. **İkinci Adım** : Varlığın Sürekli Kılınması
3. **Üçüncü Adım** : Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu
4. **Dördüncü Adım** : Kurumsal Kimlik Kazanma



**Şekil 1.6. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci**

Karpuzoğlu'nun belirttiği kurumsallaşmanın dört adımlık sürecini Şekil 1.6. 'daki\* gibi ifade etmenin, sürecin daha net anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülmüştür.

#### **1.4.3.1. Tüzel Kişilik Kazanma (Kanunen Tanınma)**

Selznick'e göre; yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirmekte, başka bir deyişle, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla, kurumsallaşmaları sağlamaktadır (Gündüz, 2008, 47-48).

Bir ülkedeki hukuki yapının zorlayıcılığı, örgütlerin yapılarını büyük oranda etkilemekte ve şekillendirmektedir. Örgütler, kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşamın gereklerini gözönünde bulundurmaları zorundadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ülkenin yasal değişiklik ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaları gerekir. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar (Aytar, 2009, 88). Örneğin

\* Şekil 1.6, Karpuzoğlu'nun (2004) çalışması yorumlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

kurumsal bir işletmenin sigortasız işçi çalıştırmaması, yasal çalışma sürelerine uyması, vergisini tam olarak ve zamanında ödemesi beklenir.

Örgütler kurumsallaşmak için hukuki altyapıyı tamamlayıp, yasal değişiklikleri göz önünde bulundurarak yasa, tüzük ve yönergeleri takip etmek zorundadır.. Türkiye’de örgütlerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu gibi kanunlar tarafından onanır ve faaliyetleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır (Karaer, 2007, 2-3).

#### **1.4.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması (Süreklilik)**

İşletmelerin en temel amaçları şunlardır (Şimşek 2001, 43):

- Uzun dönemde kar elde etmek,
- Topluma hizmet ederek, sosyal sorumluluk işlevini yerine getirmek,
- Varlığını sürdürmek ve büyümek.

Bir işletmenin varlığını sürdürememesi diğer iki amacın da gerçekleşmemesi anlamına gelmektedir. İşletme varlığını sürdürme amacından uzaklaştıkça, topluma hizmet amacını da kaybedecek ve sonuç olarak kar ya da sosyal fayda yaratma amacı da ortadan kalkacaktır (Ünsalan; Şimşeker 2009, 12-13).

Türkiye’de, işletmelerin uzun ömürlü olmalarının işletme geleneğinin sürdürülmesi ile sağlanabileceği gibi bir inanç yaygındır. Bu çok akılcı olmamakla birlikte sıkça rastlanan bir durumdur. Bunun en önemli nedeni, Türkiye’deki pek çok küçük işletmede hala geleneksel işletmecilik anlayışının hakim olmasıdır. Küçük işletmelerin kurumsallaşıp, çağdaş yönetim tekniklerini benimsemeye başlamaları ile bu durumun ortadan kalkacağı öngörülmektedir (Küçük 2005, 83).

Günümüzde örgütler yaşamlarını uzun vadede sürdürebilmek için yönetim anlayışlarını değişen küreselleşme sürecine uygun bir hale getirmek zorundadır. Ayrıca içerisinde bulunduğu dış çevrenin (yakın ve uzak iş çevresi) değişen koşullarına adapte olabilmelidirler. Sonuç olarak örgütler, rekabet üstünlüğü sağlayarak varlığını uzun süre devam ettirebilmek için statik bir yapıdan uzaklaşarak dinamik bir yapı oluşturmalarıdır.

### 1.4.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu (Değer Özleşmesi)

Kurumsal örgütler, birey-örgüt uyumunun yüksek olduğu örgütler olma özelliği göstermektedir. Kurumsallaşmada yöneticilere düşen görevlerden biri de, örgütsel uyumun oluşmasını sağlamaktır. Yani yöneticiler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarını belirlerken, işgörenlerin fikirlerine de başvurmalıdır (Karaer, 2007, 3-4).

Her örgütün görevi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli kılmaktır. Süreklilik ise bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaşması sonucunda oluşmaktadır. Kişiler birbirleri ile ilişki kurarken, öncelikle kendi ihtiyaçlarını düşünürler. Dolayısıyla örgütlere de kendi ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda katılırlar. Aynı şekilde örgütün de bir misyonu vardır. Örgüt misyonuna ulaşmak için bireylerden faydalanır. Örgütsel ve bireysel amaçlar, uyum içinde belirlendiği sürece, örgütsel süreklilik sağlanır (Yarar, 2008, 27).

Hızlı bir şekilde değişen ve gelişen örgüt yapılarının bugün ulaştığı modern anlayışta insan, örgütün en kıymetli unsurudur. İnsana bir makinenin mekanik parçalarından biri gözüyle bakan klasik anlayışın aksine, modern yönetim anlayışı, işgörenleri hissedebilen, beklentileri olan ve yaşayan organizmalar olarak kabul eder. Bu bakış açısıyla bakıldığında, kurumsallaşma sürecinde de işgörenler oldukça önem taşımaktadırlar. Kurumsallaşma anlayışında yer alan uzun dönemli örgütsel yaşam beklentisini sağlamanın en önemli yollarından biri de örgütün amaçlarının, işgörenlerin amaçlarıyla uyumlaştırılmasıdır.

### 1.4.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum kimliğini, kurumsal dizaynı oluşturan görsel unsurların (imaj, misyon,vizyon) yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurları ve bunların birbirlerinden etkilenmesi meydana getirmektedir. Bu çerçevede kurum kimliği, bir örgütün kim olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını belirten bir gösterge olmakla birlikte, işletmelerin ürünlerini veya hizmetlerini, iç ve dış çevresini, iletişim biçimini ve davranışlarını içeren bir yapı oluşturmaktadır (Karaer, 2007, 4).

Selznick'e göre kurum kavramı, ayırt edici bir yapıya bürünmeyi ifade etmektedir (Karpuzoğlu 2004, 80). Özellikle sınırların önemini yitirdiği günümüz ekonomik

koşullarında, değişimlere ayak uydurmak adına kurumsal kimlik kazanmak önemli bir konu olarak önümüze çıkmaktadır (Bozkurt; Bozkurt 2010, 62). Meyer ve Rowan, kurumsallaşmada kültürel unsurların (normatif inanışlar, sembolik ve bilinçsel sistemler gibi) önemine değinmektedir. (Apaydın 2009, 5)

Kurumsallaşmanın unsurlarından biri de eşbiçimlilik. Bir başka ifadeyle kurumsallaşan örgütler zamanla, sektörde yer alan diğer örgütlere benzerler. Ancak bu durum onlarla birebir aynı olma anlamına gelmemelidir. Örgütler, diğerlerine benzerken, örnek aldıkları uygulamaları kendi yapılarına uydurarak, kendilerine özgü bir kültür geliştirmelidirler. Sonuç olarak kurumsallaşma sürecinin son adımı, örgütün kendini diğer örgütlerden ayırt eden farklı bir kültürel yapı oluşturmasıdır.

### **1.5. KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI**

Özellikle Türkiye’de yapılmış olan çalışmaların genelinde (Alpay; Bodur; Yılmaz ve Diğerleri, 2008; Şanal 2011; Çavuş; Demir 2011) kurumsallaşma için aşağıdaki beş temel boyut kabul edilmiştir:

- Formalleşme
- Profesyonelleşme
- Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)
- Kültürel Güç
- Tutarlılık

**Tablo 1.4. Kurumsallaşmanın Boyutlarına İlişkin Tanımlar**

BOYUTLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
<b>FORMALLEŞME</b>	Yazılı prosedürlerin varlığı, işlerin prosedürlere göre yapılması, görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denge kazandırmak</li> <li>• Kontrolü sağlamak</li> <li>• Koordinasyonu sağlamak</li> </ul>
<b>PROFESYONELLEŞME</b>	Profesyonel yöneticilerin istihdamı, profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik, profesyonellerin otonom olması ve profesyonellerin mesleki normlara bağlı olması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptasyonu kolaylaştırmak</li> <li>• Güvenilirlik kazandırmak</li> <li>• Örgüt kapasitesini arttırmak</li> </ul>
<b>ŞEFFAFLIK (HESAP VEREBİLİRLİLİK)</b>	Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydamlık, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması ve sosyal sorumluluk, eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meşruluk kazandırmak</li> <li>• Güvenilirlik kazandırmak</li> </ul>
<b>KÜLTÜREL GÜÇ</b>	Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi, etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolü kolaylaştırmak</li> <li>• Koordinasyonu kolaylaştırmak</li> </ul>
<b>TUTARLILIK</b>	Verilen sözün tutulması, misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkiler verme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenilirlik kazandırmak</li> <li>• Meşruluk kazandırmak</li> </ul>

**Kaynak:** Apaydın, Fahri; “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.12.

### 1.5.1. Formalleşme (Biçimsel Organizasyon Yapısı)

Ferrel ve Skinner’a (1988) göre formalleşme, kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir. Kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler örgütsel eylemlerin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki departman ya da fonksiyonun, daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır. Formalleşme ile yönetsel eylemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak formüle edilir ve kaydedilir (Ferrell; Skinner 1988, 105). Bir başka ifadeyle formalleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanabilir (Wallece 1995, 230).

Formalleşme; işletmelerdeki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir.

Formalleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulmasıdır. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir. Formalleşen yapıların, daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, işletme eylemlerinin bireysel inisiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bu sayede de çalışanların neyin nasıl yapılacağını bilmeleri sağlanır ve işletmeye istikrar kazandırılır (Apaydın 2008, 123).

Etkin bir biçimsel organizasyon yapısı oluşturmak, üç temel adımla gerçekleştirilmektedir. Bu adımlar şunlardır (Tavşancı, 2009, 22):

- **Farklılaşma:** Örgütsel sistemin parçalara ayrılması anlamına gelmektedir. Farklılaşma, karar verme yetkisinin alt kademeler oluşturularak bölüştürülmesi ve yerine getirilecek olan ana işin alt işlere bölünmesidir. Alt kademeler oluşturulması “*dikey farklılaşma*”, alt iş birimleri oluşturmak ise “*yatay farklılaşma*” olarak adlandırılmaktadır.
- **Bütünleşme:** Yatay ve dikey farklılaşma sonucunda parçalara ayrılmış olan işin parçaları arasında, eşgüdümü sağlamak bütünleşmeyi oluşturur.
- **Denetim Alanı:** Denetim alanı kısaca, bir üstün yönettiği astların sayısı olarak tanımlanabilir. Denetim alanının dar veya geniş olmasına göre organizasyonun biçimi, bölümlerin büyüklüğü, organizasyon şemasının yüksekliği ve genişliği belli olmaktadır.

Formal bir örgüt yapısı oluşturmak, sadece kurumsal teorinin beklentisi değildir. Formalleşme, daima yönetim alanındaki pek çok farklı teori ve yaklaşımın temel amaçlarından biri olmuştur. Kişi ya da durumlara göre değil de belirlenmiş yazılı kural ve süreçlere göre yönetilen örgütler, diğerlerine göre daha güçlü olacaklardır.

### 1.5.2. Profesyonelleşme

Örgütlerin profesyonelleşmesini; yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, örgüt ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve örgütün çevresinde bulunan diğer profesyonel kurumlarla ilişki içerisinde olması olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur, profesyonellerin örgütteki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça, örgütler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadır (Apaydın 2008, 123).

Özellikle bünyesinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer örgütlerde oluşan değişimi takip etme imkanına sahip olmaktadırlar. Profesyonel yöneticiler, girişimci olmakta ve yeteneklerini başka işletmelere transfer edebilmektedirler. Bu açıdan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, işletmelerin bilgi ve tecrübesini artıracığından, işletmelerin uyum yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Profesyoneller, işletmelerin kendi meslekleri ile ilgili normlarla çatışan taleplerle karşılaştıklarında çoğunlukla mesleki normlara bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Wallece 1995, 231).

İşletmelerde profesyonellerin çalışması, işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan ilki, işletme üyeleri tarafından profesyonelliğin yüksek olarak algılanması, işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını artırmaktadır. Bir diğeri ise; işletmelerde profesyonellerin çalışması, diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanımakta ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerini sağlamaktadır (Burns; Wholey 1993, 108). Ancak, örgütlerin profesyonelleşmesi için yalnızca profesyonel çalışan istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde, profesyonel bir örgüt iklimi ve aşırı olmayan bir bürokratik ortam oluşturmak, profesyonellerin verimliliğini arttıracaktır. Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayacağı gibi, onların örgüt içinde uzun süreli çalışmaları da mümkün olmayacaktır (Apaydın 2008, 123).

Gerek örgüt dışından profesyonel istihdam edilmesi gerekse mevcut çalışanların profesyonelleştirilmesi örgüte büyük faydalar sağlayacaktır. Profesyonellerden, kriz zamanlarında daha soğuk kanlı olması, daha yenilikçi ve girişimci olması, sektörü ve



pazarın beklentilerini daha iyi algılaması beklenebilir. Bu beklentilerin karşılanması da örgütlerde verimliliği ve uzun ömürlü olmayı sağlayacaktır.

### 1.5.3. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)

*Şeffaflık* kavramıyla ifade edilen, şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli ve doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır. Başka bir ifadeyle, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder (Kiracı; Alkara 2009, 175). 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 bulundurularak, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler, belli bir standarta düzenlenmiş ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmış olmalıdır (Minareci, 2007, 35).

Şeffaflık ya da hesap verebilirlik (kamuyu aydınlatma) ilkesi, genel olarak mevcut ve potansiyel pay sahiplerine, şirket ile ilgili tüm menfaat sahiplerine, şirketin hakları ve yararını gözetecek şekilde bilgilerin, eşzamanlı, eksiksiz, açık ve düşük maliyetli olarak sunulmasıdır. Bu ilke, şirket içerisinde şeffaf bir bilgilendirme politikasının oluşturulmasını ve şirkete ilişkin mali tablolar ve bilgilerin standart hale getirilmesini de içerir (Öztürk; Gümüş 2006, 553). Bu kurumsallaşma boyutu aynı zamanda kurumsal yönetimin ilkelerinden de biridir.

OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri\*”nde (Madde 5) hesap verebilirlik ifadesi “Kamuoyuna Açıklama Yapmak ve Şeffaflık” şeklinde ifadelendirilmiştir. Bahsi geçen maddeye göre, işletmenin finansal durumu, performansı, mülkiyeti, idaresi, amaçları ve muhtemel risk

---

\* OECD Principles of Corporate Governance, 27-28 Nisan 1998 tarihinde Bakanlık Düzeyinde toplanan OECD Konseyi toplantısında geliştirilmiş ve 1999 yılında OECD Konseyi tarafından onaylanmıştır. Daha sonra sözkonusu ilkeler, OECD Kurumsal Yönetim Yürütme Kurulu (OECD Steering Group on Corporate Governance) tarafından gözden geçirilmiş ve bazı değişiklik ve ilavelerle 2004 yılında yeniden onaylanarak uluslararası kamuoyuna açıklanmıştır.

faktörleri gibi bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılması kurumsal yönetim gereğidir (Karamustafa; Varıcı; Er 2009, 103).

Hesap verebilen ve şeffaf bir işletme, kamuoyunda oldukça olumlu bir imaja sahip olacaktır. Bu da hem kamuoyunda hem de birlikte iş yapmak isteyen diğer işletmeler üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Yani şeffaf ve hesap verebilen işletme, daima daha fazla tercih edilecektir. Ayrıca bu ilkenin yerine getirilebilmesi için tüm faaliyet ve süreçlerin yazılı ve kayıtlı hale getirilmesi gerekmektedir. Böyle bir uygulama ise bir işletme için meşrulaşmayı sağlayacaktır.

#### **1.5.4. Kültürel Güç**

Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kişilikleri vardır ve tıpkı bireyler gibi katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilirler. Kurum kültürü, üyelerine farklı bir kimlik vermekte ve kurumun sağlıklı olmasına yardımcı olan ve kurumun üyeleri tarafından paylaşılan iç değişiklikler sunmaktadır. Kurum kültürü uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bu yüzden yüksek performans sağlamak isteyen yönetici ve liderler kendi kurum kültürünü anlamalı ve kontrol etmelidir (Gülsünler, 2002, 287-288).

Kültürel güç örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve örgütte yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, örgüt üyelerince kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça örgüt güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır (Apaydın, 2008, 124).

Örgüt kültürü bireylerin örgüt ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. Kültürel gücün yüksek olduğu örgütlerde, formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol sistemi desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Güçlü kültür, işlevselliği arttırarak örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bunu ise, çalışanların katılımını arttırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak yapmaktadır (Apaydın, 2008, 124).

Güçlü bir kurumsal kültüre sahip olan örgütlerde, örgüt üyeleri çok zor konularda bile kendi içlerinde kolaylıkla hem fikir olabilmektedirler. Örgüt kültürünün geliştirilmesi ile üyeler ve örgütün değerleri uyumlaştırılabilmektedir. Bu da ortak hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Kültürel anlamda güçlü bir örgüte karşı bağlılık ve güven duyguları da güçlü olacaktır. Güçlü kültürel yapı, kurumsallaşmayı sağlayan unsurlardan biridir.

### 1.5.5. Tutarlılık

İnsanların birçoğu için sosyal ilişkiler kurmada, verdiği sözü tutan, davranışları ve fikirleri arasında uyum olan ve belli konularda belli kriterleri olan ve bunlardan kolay taviz vermeyen insanları tercih etmek oldukça önemlidir. Yani “özü sözü bir olmak” oldukça önemli olmaktadır. Büyük düşünür Mevlana’nın da belirttiği gibi “ya olduğun gibi görünmek, ya da görüldüğün gibi olmak” sözüne uygun davranmak gerekmektedir. Sosyolojik açıdan bu kadar önemli olan bu durum, elbette ki örgütler açısından da son derece önemlidir.

Tutarlılık; “örgütlerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer örgütlere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme” olarak tanımlanabilir. Örgütlerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık, içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılabilir. İçsel tutarlılık örgüt eylemleri ile hedeflerinin uyumlu olması ve benzer şartlarda örgütün her zaman benzer tepkiler verebilmesidir. Dışsal tutarlılık ise, verdiği sözü tutması ve eylemlerinin sektördeki benzer örgütlerin eylemleri ile benzerlik göstermesidir (Apaydın, 2008, 125). Örgütlerde tutarlılık boyutunun oluşabilmesi için aşağıdaki adımların gerçekleşmesi gerekir (Apaydın, 2008, 126):

- Tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekmektedir ve örgüt üyeleri kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri paylaşmalıdırlar.
- Yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olması gerekir.
- Yöneticilerin kararları ile eylemleri uyumlu olmalıdır.
- İşletmenin tutarlı olması için güvenilir olması, tahmin edilebilir olması ve durumlarla ilgilenirken iyi bir yargıya sahip olması gerekmektedir.

- Tutarlılığın olabilmesi için aynı zamanda işletmelerde yüksek düzeyde bağlılık, ortak değerler, işleri yapmak için açık ve farklı metot ve neyin yapıp neyin yapılmayacağını belirleyen ödüllendirme sistemi olmalıdır.

Tutarlı örgütlere, 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 örgütün başarılı olması çok daha kolay olacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

#### 1.1. GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ TANIMLANMASI

Chantillon'un 1734'de yaptığı ilk "girişimci" tanımından bu yana, girişimcinin kim olduğu, girişim ve girişimciliğin ne olduğuna ilişkin çok şey söylenmiştir. Öyle ki, araştırmacılar, "körlerin bir fili tanımlaması" hikayesinde olduğu gibi, girişimcinin ve girişimciliğin her seferinde farklı bir yönüne (kişisel ve psikolojik özellikler, bilişsel özellikler, ekonomik veya sosyal anlamı) değinmektedirler. Girişimcilik olgusunun birbirinden farklı ekonomik ve sosyal faaliyetleri içinde barındırdığı ve bu farklılaşmanın tanımlama çabasına da yansıdığı düşünülecek olursa, aslında tanım ve tanımlama konusunda yaşanan bu kargaşa çok da yadırganacak bir durum olmayacaktır. Girişimcilik kişisel, durumsal, örgütsel ve sosyo-kültürel pek çok değişkenin bir fonksiyonu gibi görünmektedir (Atsan 2008, 110).

İkinci bölümün ilk konusu olarak üzerinde fikir birliğine varılamamış bu kavramlara yönelik ayrıntılı bir literatür taraması yapılacaktır.

##### 2.1.1. Girişim Kavramı

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük içerisinde "girişim" kavramına ait onlarca tanıma rastlamak mümkündür. Bunun nedeni, kavramın neredeyse var olan bütün bilim dalları tarafından tanımlanmış olmasıdır. Bahsi geçen sözlükte yer alan tanımlardan birkaç tanesi şöyledir; "teşebbüs; planlı bir biçimde bir işe girişme; bir mal ya da hizmetin sağlanması, değiştirilmesi, verimli çabaların bir araya getirilmesi gibi ekonomik durumlara ilişkin bir kuruluşun gerçekleştirilmesi" ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

İşletmecilik açısından ise girişim, üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, teknik, ekonomik ve hukuki birimlere denir. Kar veya başka biçimlerde yarar sağlamak amacıyla, ücret karşılığında satmak için mal veya hizmet üretmek ya da fonlar sağlamak üzere kurulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüt olarak da tanımlanan girişimin belirleyici niteliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Küçük 2005, 27):

- Girişimin amacı, kazanç veya yarar sağlamaktır.
- Girişim, ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu nitelik, girişim olmanın zorunlu unsurudur.
- Girişimin üç temel işlevi; üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli fonların sağlanması olan finansmandır.
- Girişim, hukuki bir birimdir. Sahiplerinden ayrı bir kişiliğe sahiptir. Yani Tüzel bir kişiliği vardır. Çalışmalarını bu kişilik altında yürütür, haklara sahip olur ve yükümlülükler üstlenir.
- Girişim aynı zamanda finansal bir birliktir. Girişimin, kendisine ait varlıkları ve bunları karşılayan öz ve yabancı kaynakları vardır.
- Girişim, insan ve materyalden oluşan bir örgüttür ve bu örgütün devamlılık göstermesi gerekir.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak girişim kavramı için şöyle bir tanım yapılabilir; “girişim, kar ya da fayda elde etmek amacıyla, bir müteşebbis tarafından, emek, sermaye ve teknolojinin bir araya getirilmesi eylemine denir.”

### **2.1.2. Girişimci Kavramı**

Atsan (2008; 111), metafor analizi yoluyla, doğaya ilişkin ifadeleri kullanarak girişimciyi “*panter gibi yırtıcı ve atılğan, karınca gibi çalışkan, örümcek gibi ağlarını ören, tilki gibi kurnaz, arı gibi önce kurup sonra bal toplayan, martı gibi özgür, koç gibi sağlam, göçmen kuş gibi hareketli, Arap atı gibi durmak bilmeyen, ağaç gibi bol meyve veren, tohum gibi çimlenmeye başlayan, nehir gibi taşmaya hazır, yarasa gibi karanlıkta gören*” şeklinde tanımlamıştır.

Durham University Business School tarafından yapılan bir sınıflandırmada girişimcilerin, “güçlü başarıma duygusu”, “özerklik”, “bağımsızlık”, “iç kontrol duygusu”, “ölçülü risk alma” ve “yaratıcı eğilimler” e sahip oldukları vurgulanmıştır. Bu kişisel özellikler de, genelde, yaşam deneyimlerinden, organizasyon ikliminden ve toplumsal kültürün imkânlarından beslenmektedir (Aytaç 2006, 142-143). Morris ve Lewis (1991), girişimciler için şunları ifade etmişlerdir: girişimciler risk alabilen, sermaye sağlayabilen, ileriye görebilen, kendi işletmelerinin patronu olan, yönetim bilgi ve becerilerine sahip, etkin kaynak dağıtımını sağlayabilen kişilerdir. Yapılan çalışmalar bu girişimcilerin saldırgan, bağımsız, çok çalışan, kendini işine adanmış, organizasyon yeteneği olan, vizyonlarına bağlı, ödül ve başarı odaklı, risk alabilen ve güçlü bir iç kontrol yeteneği gibi pek çok özelliğe sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır (Morris; Lewis 1991, 22-23).

Girişimci kelimesi iki anlam ifade etmektedir: birinci anlamda girişimci, yeni bir firma kuran, organize eden ve yöneten kişi olarak tanımlarken; ikinci anlamda girişimci, icatları ve fikirleri ekonomik olarak kullanılabilir varlıklara dönüştüren yenilikçi kişi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca girişimciyi, “sürekli başarıyı arzu eden ekonomik bir aktör” olarak tanımlamak da mümkündür (Lundström; Stevenson 2005, 41-42).

**Tablo 2.1. Girişimci Kavramı İçin Geliştirilmiş Tanımların Kronolojisi**

Tarihi Dönem	Bilim Adamı	Girişimci Hakkındaki Görüşler
İlk Çağ	–	Hayatını idame ettirmek için arayış içerisinde olan hür kimselerdir.
Orta Çağ	–	Büyük ölçekli üretim projelerinin yöneticisidir.
17. yüz yıl	–	Girişimci, hükümetle yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerin, kâr ya da zarar riskini üstlenen kişidir.
1725	Richard Cantillon	Girişimci, sermaye sahibinden ayrı risk üstlenen kişidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcinin kazancı, sermayenin getirisinden ayrılmıştır.
1876	Francis Walker	Fon sağlayıcı ile proje sahibi girişimcinin kazançları ayrılmıştır.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimci, yenilik yapan ve yeni teknoloji geliştiren kimsedir.
1961	Peter Drucker	Girişimci, fırsatları en üst düzeye çıkaran kişidir.
1975	Albert Shapero	Girişimci, örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif kullanan ve muhtemel başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1980	Karl Vesper	Girişimci, ekonomist, psikolog, iş adamı ve siyasetçiler tarafından farklı algılanmaya başlamıştır.
1983	Gifford Pinchot	Girişimci, faaliyette olan bir örgüt içerisindeki çalışan girişimcidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimci zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık alan kişidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci; elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons	Girişimci; çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham	Girişimci; belirli bir projeyi kendi anlayışı ile geliştiren kişidir.
2002	G. Brenkert	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur
2003	L. W. Busenitze	Girişimci, ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

**Kaynak:** Ercan, Salih.; İsmail Gökdeniz; “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan” BİLİG Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 49, 2009, s.66.

Tablo 2.1.’de, neredeyse 15.yy’daki gelişmelerle temelleri atılan girişimcilik kavramına yönelik bilimsel anlamda çalışma yapan araştırmacıların, kavrama yönelik bakış açıları kronolojik olarak verilmektedir. Bu tabloda verilmiş olan tanımlara dayanarak; “girişimci, fayda sağlamak amacıyla bir araya getirdiği kaynakları daha etkin kullanarak, yeni yatırımlar gerçekleştiren ve bu yatırımlar sonucunda karşılaacağı riskleri göze alan kişidir” şeklinde daha genel bir tanım yapmak mümkündür.



Kuratko ve Hodgetts, Tablo 2.1'e benzeyen bir kronoloji ile girişimci bir kişiliğe ait temel özellikleri belirtmiştir. Kuratko ve Hodgetts'in bahsedilen bu kronolojik sıralaması, Tablo 2.2'de verilmektedir. Bu tabloda, girişimci bir kişiliğe ait bir özellik, bu özelliği belirtmiş olan yazar ve yazarın yayın tarihi sırayla belirtilmektedir.

**Tablo 2.2. Girişimcinin Temel Özellikleri**

TARİH	YAZAR	ÖZELLİKLER
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Biçimsel yetkinin kaynağı olma
1934	Schumpeter	Yenilik ve öncülük
1954	Sutton	Sorumluluk alma isteği
1959	Hartman	Biçimsel yetkinin kaynağı olma
1961	McClelland	Risk alma ve başarı ihtiyacı
1963	Davis	Hırs, bağımsızlık isteği, sorumluluk ve özgüven
1964	Pickle	Zihinsel güdü, insan ilişkileri, iletişim yeteneği, teknik bilgi ve beceri
1965	Litzinger	Risk tercihi, bağımsızlık, tanınma ve liderlik
1965	Schrage	Düzenli algılama, güç motivasyonu, gerilim altında performans düşüşü olabileceği bilinci
1971	Palmer	Riskleri ölçebilme
1971	Hornaday ve Aboud	Başarma isteği, otonomi, saldırganlık, güç, tanınma, yaratıcılık, bağımsızlık
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	Özdenetim odağı
1974	Liles	Başarma isteği
1977	Gasse	Bireysel değerlere dönük olma
1978	Timmons	Özgüven, hedef odaklılık, kabul edilebilir riskleri alma, kontrol odaklılık, yenilik ve yaratıcılık
1980	Brockhaus	Risk alabilme
1980	Sexton	Enerjiklik, hırs, iyimserlik
1981	Welsh ve White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk alma, özgüven, mücadeleye açıklık, kabul edilebilir riskleri alma
1982	Dunkelberg ve Cooper	Büyüme odaklılık, bağımsızlık isteği, zanaatkarlık
1982	Welsch ve Young	Kontrol kaynağı olma, yeniliğe açıklık, özgüven

**Kaynak:** Kuratko, Donald F.; Richard M. Hodgetts; Entrepreneurship: A Contemporary Approach. Dryden Press, Texas 1998, pp.41.

Klasik anlamda girişimci, bir işletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan riski, sorumluluğu ve örgüt yönetimini üstlenen kişi olarak kabul edilmekteydi. Fakat bilgi toplumuyla birlikte, kavram yeniden tanımlanarak; yenilik üreten, risk alan, fırsat yakalayan ve bunları hayata geçiren kişi olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, girişimcinin değişen tanımında belirleyici unsur, “yenilik” kavramı olmuştur. Peter Drucker ise girişimciyi, sahip olduğu kaynakları, düşük verimlilik alanlarından, yüksek

verimlilik alanlarına yönlendiren ve orada tutmayı başarabilen kişi olarak tanımlamaktadır (Ercan; Gökdeniz 2009, 67).

Girişimcinin kim olduğunu belirlemeye yönelik yapılan tanımlarda, bazı küçük farklar olmasına rağmen, hepsinde vurgulanan ortak noktalar vardır. Bunlar; yenilik yapmak, risk almak, üretim faktörlerini bir araya getirmek ve kazanç sağlamaktır. Dolayısıyla girişimcilik, risk altına girmeyi, üretim faktörlerinin temin edilmesini ve etkin kullanımını gerektirmektedir. Girişimcilik; sermaye büyüklüğü ya da işletme ölçeğinden ziyade, fırsatları erken görebilen tetikte bir şuur ve makul riskleri almaktan çekinmeyen, cesaret duygusuyla alakalı bir süreçtir (Ercan; Gökdeniz 2009, 67).

### **2.1.3. Girişimcilik Kavramı**

Girişimcilik kavramının kökeni 1755’de Fransız Richard Cantillon’un kullandığı ve girişimci anlamına gelen “entreprendre” terimine dayanmaktadır. Cantillon bu terimi, “ekonomik parametreler içerisinde kazanç elde etmeyi ve belirsizliği” tanımlamak için kullanmıştır (Onay; Çavuşoğlu 2010, 48).

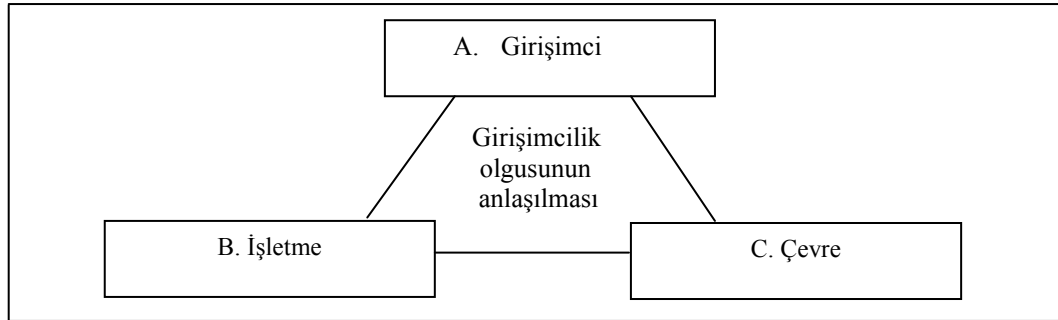
Girişimcilik kavramı, bireysel ve toplumsal anlamda bir refah yarattığı için, uzun yıllar boyunca farklı kişi ve grupların dikkatini çekmiş ve pek çok araştırmanın konusu olarak yazına girmiştir. Girişimcilik alanında yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu, “Neden bazı insanlar yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğine sahip iken, diğerleri bu tür bir özelliğe sahip değildir?”, “Neden bazı kişiler iş fikirlerini ya da hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken diğerleri bunu başaramazlar?”, “Neden bazı girişimciler başarılı iken diğerleri başarısız olmaktadır?” gibi sorulara yanıt aramıştır (Arıkan 2004, 45).

Üretim araçlarının özel mülkiyete konu olduğu kapitalizm ya da iktisadi özgürlük sisteminde, mülk sahipleri belli başlı üç işlevi yerine getirmektedir. Bu üç işlev; 1) mali sermayenin devreye sokulması, 2) üretim araçlarının istihdamı ve koordinasyonu, firmanın yönetimi ve işletilmesi ve 3) yatırımlarla ilgili stratejik kararların alınması şeklinde sıralanmaktadır (Alada 2000-2001, 47). İşte Blaug (1987; 219), tam da bu hususlara dayalı bir girişimcilik tanımı yapmıştır. Blaug’a göre, bir işadamanın karar verme pozisyonuyla birlikte üstlendiği göreve, girişimcilik denilmektedir. Mueller ve

Thomas girişimciliği, “bir fırsat algılama ve o fırsatı ele geçirmek için bir organizasyon yaratma faaliyetidir” şeklinde ifade etmiştir (Mueller; Thomas 2000, 52).

Bir başka görüşe ise girişimcilik, “fırsat elde etmek için essizlikleri vurgulama, alternatif üretim süreçlerini inceleme ve onların optimizasyonunu sağlama yani işlerinden en iyisini ya da iyilerini seçme faaliyetidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Lounsbury 1998, 51-52). Başka bir çalışmada yer verilen tanıma göre ise; “girişimcilik; birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap veren veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreçtir (Muzyka; Koning; Churchill 1995, 352).

Lundström ve Stevenson, girişimcilik olgusunu anlamak için girişimci, işletme ve çevre gibi üç farklı alanda yapılmış olan çalışmaların ve bu çalışmaların etkilerinin bir arada değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu görüşlerini de aşağıdaki şekille aktarmışlardır (Lundström; Stevenson 2005, 17).



**Şekil 2.1. Girişimcilik Olgusu**

**Kaynak:** Lundström, Anders; Lois A. Stevenson; Entrepreneurship Policy: Theory And Practice, International Studies Press, Canada 2005, pp.18.

Morris ve Lewis (1991) girişimciliği, geleneksel ve kavramsal olarak iki farklı şekilde tanımlamışlardır. Geleneksel açıdan girişimciliği, “bir vizyonu başarılı bir işletme girişimine dönüştürebilen ve hatta garip sayılabilecek bireysel bir çabadır” şeklinde tanımlamaktadırlar. Kavramsal açıdan ise girişimliği, “yeni bir işletmenin kurulması ve işletilmesi” şeklinde ifade etmişlerdir (Morris; Lewis 1991, 22).

“Girişimcilik” kavramıyla ilgili yazında pek çok bilim insanının tanımlamalarını görmek mümkündür. Coulter’a göre ise (2001), gerekli olan zaman ve çabayı ayırarak,

finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirerek, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratma sürecidir (Onay; Çavuşoğlu 2010, 48). Curran ve Stanwort'a göre ise girişimcilik, iş ve işe ayrılan kaynaklarla desteklenmiş, gerçekleşmesi zahmetli, zevkli, stresli, heyecanlı, tedirgin edici ancak bir o kadar da umut dolu bir gelecektir. Kasauf'a göre girişimcilik, yeni bir mal veya hizmet sunumu ile yeni bir ekonomik yapı oluşturmak ve farklı değerler yaratmaktır. Hisrich ve Brush, bir kişinin, kişiliğini, sosyal statüsünü ve parasını tehlikeye atarak bir iş gerçekleştirme yönünde eyleme geçme becerisini, girişimcilik olarak tanımlamışlardır (Top 2006, 7).

Harvard Business School'un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonucunda katılımcıların üzerinde görüş birliği sağladığı tanıma göre girişimcilik (Döm, 2006, 5-6);

- Önemli iş fırsatlarının (genellikle yenilikçilik) farkına varma suretiyle,
- Proje ile uyumlu risk alma yönetiminin sağlanması ile,
- Projenin başarı ile gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirmek için işletmede gereken haberleşme ve yönetim uygulamaları ile birey ya da bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Çevresel değişimlere cevap verebilmek için girişimci düşünceye sahip olma zorunluluğu, girişimcilik olgusuna farklı bir boyut kazandırmıştır. Günümüzde girişimcilik olgusu, halihazırda var olan işletmelerin, büyümek, gelişmek, kazanmak veya lider olabilmek için yapmaları gereken faaliyetleri de içermektedir. Bu nedenle, girişimcilik tartışmaları sadece üretim faktörlerini bir araya getirerek üretimi başlatmakla veya yeni bir işletme kurmakla sınırlı kalmamalıdır. Çünkü üretim faktörlerini bir araya getirmek veya yeni bir işletme kurmak, girişimciliğin önemli bir parçası olmakla birlikte, bütünü değildir. Girişimcilik, var olan bütün organizasyonlarda yapılan faaliyetleri ve değişimleri de kapsar. Artık girişimcilik, hem bir girişim kurma, hem de var olan organizasyonlarda fırsat arama, değişim getirme, yenilik ve yaratıcılık yapma sürecidir (Naktiyok; Kök 2006, 78).

Farklı bir tanımlamayla girişimcilik, risk alarak, hammadde, sermaye, işgücü ve teknolojik faktörlerin bir araya getirilmesi ile yeni bir ekonomik değer yaratılması sürecidir.

## 2.2. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

İlk kelimesi İngilizce, ikincisi Fransızca kökenli olan bu kavram semantik açıdan bir ikilem oluşturmaktadır. Şöyle ki; *corporate* tüzel kişilik başka bir deyişle, bir kurum veya şirket anlamına gelirken, *entrepreneurship* bir alana girme sürecini, daha geniş kabulüyle girişimcilik sürecini ifade etmektedir (Bulut; Fiş; Aktan ve Diğerleri; 2008, 1391). Kurumsal girişimcilik, örgüt içi girişimcilik faaliyetleri anlamında ilk kez Pinchot (1985) tarafından dile getirilmiştir. Pinchot'un çalışmasında, işletmelerde yeni fikirler oluşturmak ve geliştirmek için örgüt içindeki insanların yapması gereken temel noktalar 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 işletmeler geliştirmede, firmalara yardım ettiğini gösterdiğini belirtmektedir (Erkocaoğlan, 2005, 6).

Kurumsal iş girişimi veya örgüt-içi girişimcilik olarak da ifade edilen kurumsal girişimcilik kavramı, otuz yıldan fazladır araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olarak kendisini göstermektedir. Özellikle son yıllarda, araştırmacılarca örgütsel ve ekonomik gelişme ile zenginlik sağlamanın ve kurumsal organizasyonların canlanıp güçlenmesinin önemli bir aracı olarak görülmektedir. Bu açıdan, firmaların performansında ve rekabetinde kurumsal girişimciliğin önemli bir rolü bulunduğu savunulmaktadır (Antoncic; Hisrich 2004, 519-521). Zahra'ya göre kurumsal girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade eder (Zahra 1996, 1715). Benzer bir görüşle, kurumsal girişimciliğin ölçümünde işletme içi tavır, tutum, niyet ve yönelimlerin davranışlar kadar önemli olduğu vurgulanarak girişimci yönelimin kurumsal girişimciliğin bir boyutu olarak nitelendirilmesi gerektiği de ileri sürülebilir (Brown; Davidson; Wiklund 2001, 957).

Covin ve Slevin (1990; 126), Khandwalla'nın (1977) çalışmasına atıfta bulunarak, örgüt yapısının mekanik ve organik seviyelerde birçok biçim aldığını belirtmekte ve mekanik yapıların oldukça formal kuralların geçerli olduğu, katılımcı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrol mekanizmalarının bulunduğu ve esnek olmayan firmalarda, organik yapıların ise informelliğin hakim olduğu, yerinden yönetim ilkesinin uygulandığı, açık iletişim

kanallarının bulunduğu ve esnekliğe önem verilen firmalarda görüldüğünü ifade etmektedir. Slevin ve Covin, araştırmalarında kurumsal girişimcilik ile organik yapı arasında pozitif bir ilişki bulduklarını belirtmektedir.

Vesper (1984; 300) kurumsal girişimciliği, yeni bir şeye girişmek için organizasyonda alttan gelen çalışan inisiyatifini içeren bir olgu olarak görmekte ve kavramı şu üç temel unsura göre tanımlamaktadır: (1) yeni stratejik yönelimler, (2) alttan gelen inisiyatifler ve (3) özerk iş /işletme oluşturulması. Vesper'in tanımlamasına göre, kurumsal girişimcilik, söz konusu üç unsurdan biri olabilir veya bu üç unsurun herhangi bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkabilir veya üç unsurun tamamını kapsayabilir. Covin ve Miles da benzer şekilde (1999, 48), kurumsal girişimciliğin oluşması için üç unsurun gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu unsurlar “(1) kurulu bir örgütün yeni bir iş alanına girmesi, (2) kurumsal bir bağlamda yeni ürünlere yönelik fikirler geliştirip onların ortaya konmasını savunan birey veya bireyler ve (3) bir örgütün tamamının bakışına ve operasyonlarına nüfuz eden girişimcilik temelli bir anlayışın geliştiği ortam” şeklinde belirtilebilir. Özet olarak bir işletmede örgütün tamamına yayılmış, çalışanlar tarafından desteklenen, yönetim stratejileriyle desteklenmiş yenilik ve faaliyetler kurumsal girişimcilik kapsamında değerlendirilmektedir.

Stevenson ve Jarillo (1990; 17-18), “girişimciliğin, bireylerin gerek kendi sahip oldukları firmalarda gerekse de çalıştıkları şirketlerde kontrol ettikleri kaynakları dikkate almaksızın fırsatları kovalama süreci” olduğunu belirtmektedir. Stevenson ve Jarillo tanımlarında, girişimciliğin kurumlarda gerçekleşen tek tip bir faaliyet olmadığını, aksine girişimciliğin örgüt genelinde gerçekleşen bir grup faaliyetin toplamını yansıttığını ifade etmektedir. Birkinshaw (1997; 207-209), farklı ve proaktif bir proje olarak kurumsal girişimciliği, bir kurumun kaynaklarını kullanmak veya büyütme için ortaya koyduğu ilerleyici yeni bir yol olarak tanımlamaktadır.

Thornberry (2002; 330-331) ise, kurumsal girişimcilik literatüründe geniş çaplı dört tipoloji belirlediğini belirtmektedir. Bu dört tipolojiyi ise şu şekilde belirtmiştir:

1. **Kurumsal Girişim (corporate venturing)** : Kurumsal cesaret, genellikle temel bir yetenek veya süreçten kaynaklanan, bir iş içerisinde başka bir iş başlatmayı gerektirmektedir. Thornberry bunu şu şekilde açıklamaktadır: “*Örneğin bir banka, temel yeteneği olan işlerinin yürütülmesini, kitlesel anlamda bilgiye*

*ihtiyaç duyan başka firmaların kullanımına sunarsa, temel yeteneği olan bu işlerini farklı bir iş haline dönüştürmüş olur.”* Ayrıca Thornberry yine aynı çalışmada, Boston bölgesinde faaliyet gösteren Thermo-Electron firmasını örnek göstermektedir. Thermo-Electron, tıbbi laser teknolojisi olan temel yeteneğini, epilasyon salonlarında kullanılacak hale getirerek, yeni bir girişim başlatmıştır.

- 2. İçgirişimcilik (intrapreneuring):** İlk olarak Pinchot tarafından kullanılmış olan içgirişimcilik ifadesi, girişimcilerin işletmelerini kurmak ve oluşturmak için kullandıkları bakış açıları ve davranışlar ile bunları kullanabildikleri geniş kurumsal ortamları kapsamaktadır. Yeni pazar fırsatları yakalamak isteyen şirketler, kendi kültürlerinden içgirişimciler yaratmak için bazı girişimcilik değerlerini telkin ederek, yeniliği desteklerler. Tanınmış gıda üreticilerinden biri olan Mott's\* firması, büyümek ve yeni bir girişim yaratmak amacıyla, kendi içerisinde içgirişimci bir kadro oluşturmayı denemiştir. Şirket belirlenmiş olan içgirişimcilik kapasitesine uygun 18 kişiyi dikkatle seçerek bir ekip oluşturmuştur.

Her ne kadar Thornberry belirttiği tipolojide kurumsal girişimciliği ve iç girişimciliği farklı kavramlar olarak gösterse de bazı araştırmacılar ikisinin aynı şeyler olduğunu savunmaktadır. Zahra (1991; 260) iç girişimcilik ile kurumsal girişimciliği (aynı anlamda kullanmıştır. Uluslararası akademik yazında üzerinde en fazla ilgi duyulan ve odaklanılan terim olarak ‘kurumsal girişimcilik’ dikkati çekse de birtakım bilim adamları bu terimin içerisindeki ‘kurumsal’ kavramının çoğu zaman büyük şirketlerle ilgili olduğunu buna karşın girişimcilik faaliyetlerinin KOBİ’ler için de çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu manada ‘örgüt içi girişimcilik’ teriminin mevcut örgütlerdeki girişimcilik anlamında kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Stevenson and Jarillo 1990, 17–27; Antoncic and Hisrich, 2001, 495).

- 3. Örgütsel Dönüşüm (organizational transformation):** Tipolojideki bu üçüncü tip, “örgütsel yenilenme” ya da “dönüşüm” olarak adlandırılmaktadır. Bu tip girişimcilik şayet yeniliği (yeni bir düzenleme ya da kaynakların birlikte kullanılması gibi) ve sürdürülebilir ekonomik değer yaratan sonuçları içeriyorsa, yalnızca orijinal Schumpeter tanımına uymaktadır. Sun Financial Group’tan orta

---

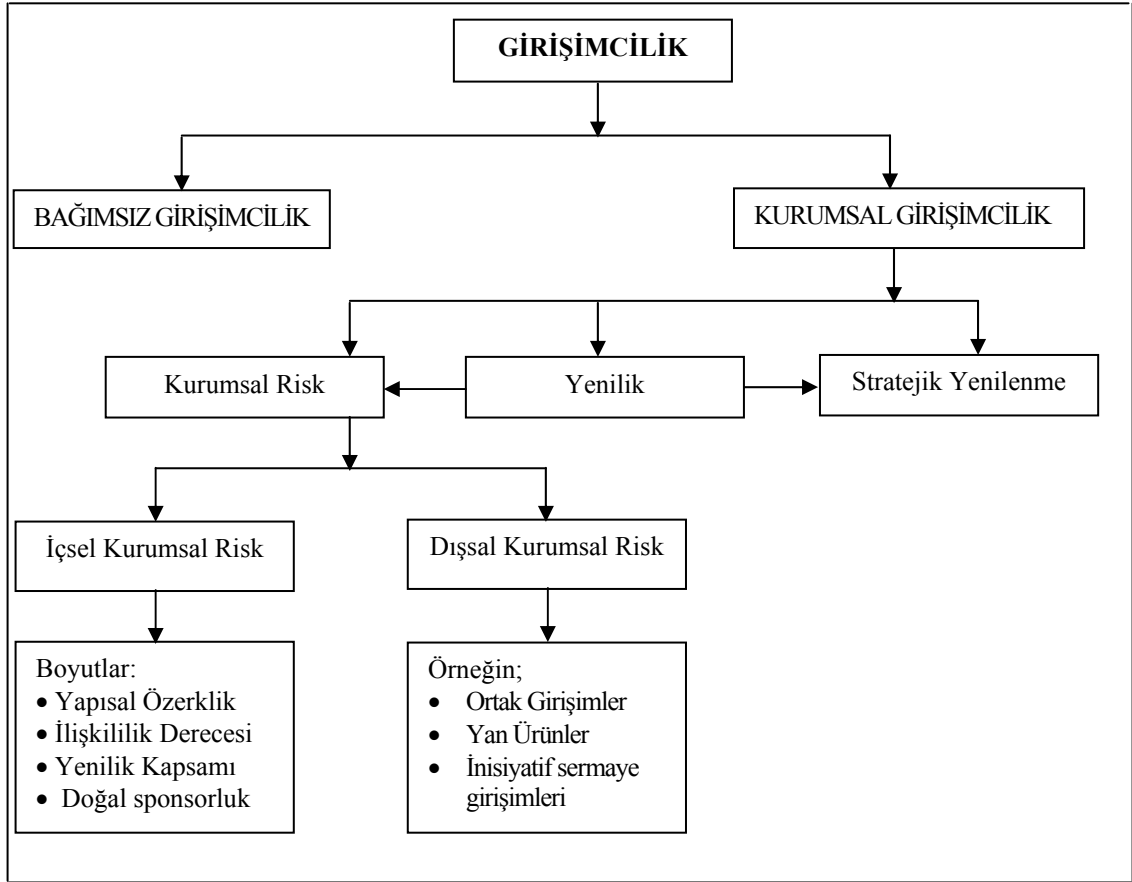
\* 1842’de elma suyu ve sirke üretmek üzere New York’ta kurulmuş olan yerel bir firma iken, başarılı stratejileri ve girişimcilik faaliyetleri sayesinde yerel olmaktan çıkmıştır. Günümüzde geniş ürün yelpazesi ile gıda sektörünün bilinen isimlerinden olmuştur.

düzyer bir yöneticinin temsil ettiği firmalara, yeni ve benzersiz bir hizmet sunmak üzere kendi departmanını yeniden düzenlemesi bu duruma örnek gösterilebilir. Şirket bu düzenlemeyle daha az kaynak kullanarak rakiplerine göre daha hızlı olabirmiştir.

- 4. Sektörel Kuralları Yıkmak (industry rule-breaking):** Kurumsal girişimcilik içerisindeki dördüncü tip davranış, bir önceki dönüşüm davranışının bir alt dalı olarak da belirtilebilir. Ancak buradaki fark, dördüncü adımda sadece girişim için bir dönüşümden değil, sektörün (endüstrinin) geniş rekabetçi ortamını da kapsayan bir dönüşümden söz ediliyor olmasıdır. Stopford ve Baden-Fuller'in çalışmalarında bu davranış, "çerçeve kıran değişim" (frame-breaking change) olarak adlandırılmıştır. Bu davranışa otomobil sektöründen örnek verilebilir. Toyota, düşük fiyatlı otomobil üreten firmalar arasında gerçekten yüksek kalitede üretim yapmasından dolayı oyunun kurallarını değiştirmiştir (Stopford; Baden-Fuller 1994, 522).

Sharma ve Chrisman (1999), kurumsal girişimcilik ile ilgili olarak kullanılmış olan ifadeleri hiyerarşik bir sıraya koyarak aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur.





**Şekil 2.2. Hiyerarşik Kurumsal Girişimcilik Terminolojisi**

**Kaynak:** Sharma, Pramodita; James J. Chrisman; "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 23, 1999, pp.20.

Kurumsal girişimciliğe yönelik olarak uluslararası literatürde yapılmış olan tanımlar, aşağıdaki gibi kronolojik bir tablo ile gösterilmektedir. Tablo 2.3.'de kurumsal girişimcilik kavramı için geliştirilmiş uluslararası literatürdeki bazı çalışmalar, tarih ve yazar ismi belirtilerek kronolojik olarak verilmektedir. Tablo 2.3'de belirtilmiş olan yazarlar ve tanımları, kavramın gelişiminde temel teşkil eden gelişmeler olmaları bakımından önem arz etmektedir.

**Tablo 2.3. Kurumsal Girişimciliğin Tanımları**

TARİH	YAZAR	TANIM
1983	Burgelman	Kurumsal girişimcilik, işletmelerin iç büyüme yoluyla farklılaşmasıdır. Bu tip bir farklılaşmadan söz edebilmek için kaynakların farklı ve yeni bir şekilde bir araya getirilmesi gereklidir. Bu noktada amaç, işletmenin temel faaliyet alanının dışında ya da faaliyet alanına yakın alanlardaki faaliyetlerinin, var olan yetenekleri arasına eklenmesidir.
1984	Vesper	İşletme içerisinde bir yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için, örgütün alt kademelerinden de çalışanların katkı sağlaması, kurumsal girişimcilik kavramı kapsamında ele alınabilir. Söz konusu yeniliğin üstler tarafından yerine getirilmesi için herhangi bir emir, beklenti, hatta iznin varlığı söz konusu değildir.
1989	Jennings ve Lumpkin	Yeni ürünlerin ve/veya yeni pazarların hangi kapsamda geliştirildiği, kurumsal girişimcilik olarak adlandırılabilir. Jennings ve Lumpkin'e göre eğer bir işletme, ortalamanın üzerinde yeni ürün ve/veya pazar geliştirebiliyorsa, o işletme girişimci bir işletmedir.
1990	Schendel	Kurumsal girişimcilik, var olan bir işletmenin bünyesinde yeni işletmelerin doğması ve yaşamını sürdürebilmek için var olan durağan yapısını değiştirmesi olarak tanımlanabilir.
1990	Guth ve Ginsberg	Kurumsal girişimcilik: (1) Var olan işletmenin içerisinde farklı bir işletmenin yaratılması, (2) Örgütün dayandığı temel değerlerde ve düşüncelerde gerçekleştirilecek yenilikler yoluyla örgütün dönüştürülmesi.
1991	Covin ve Slevin	Kurumsal girişimcilik, işletme içerisinde oluşturulan farklı kaynak kombinasyonları ile işletmenin beceri alanını genişletme ve fırsatları karşılayabilme gücünü arttırmaktır.
1995-1996	Zahra	Kurumsal girişimcilik, işletmenin yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik çabalarının tümünün bir bileşkesidir. Yenilik, yeni ürünlerin, üretim süreçlerinin ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve kullanılmasıdır.
1997	Chung ve Gibbons	Kurumsal girişimcilik, belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla bireysel fikirlerin, kolektif hareketlere dönüştürülmesine ilişkin örgütsel bir süreçtir.

**Kaynak:** Demirci, Ahmet Emre; İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.45.

Bütün bu literatür taramasından yola çıkarak kurumsal girişimcilik kavramı için şöyle bir tanım yapmak mümkündür; “kurumsal girişimcilik, işletmelerin sahip olduğu kaynakları farklı şekillerde kullanarak, yenilik ve fark yaratma yoluyla, pazar ya da pazarlarını geliştirip, genişletmesi sürecine denir.”

Kurumsal girişimcilik günümüzde çok dikkat çeken ve incelenen bir kavram olmasına rağmen, bu kavrama yönelik tek ve geçerli bir bakış açısı geliştirilememiştir. Kavrama farklı araştırmacılar farklı pencerelerden bakmış, bu nedenle açıklamak için farklı model ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

## 2.3. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ

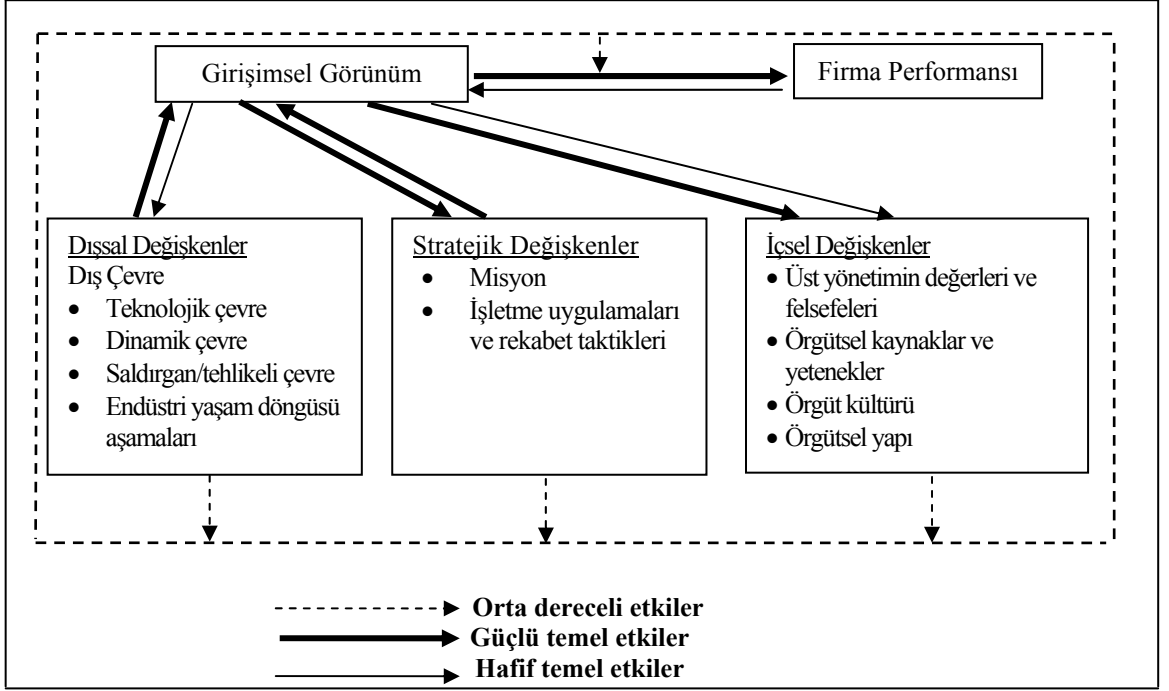
Kurumsal Girişimcilik ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramın değişik model ve yaklaşımlar altında çalışıldığı dikkat çekmektedir. Örneğin, Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess, girişimcilik odaklı yaklaşımın öncülüğünü yaparken, Zahra ile Guth ve Ginsberg'in daha çok kurumsal girişimcilik akımının oluşmasında etkili olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, söz konusu yazarların modelleri hakkında genel bilgiler sunulmaktadır (Erkocaoğlan, 2005, 22).

### 2.3.1. Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Covin ve Slevin (1991), firmanın girişimsel görünümü ile dış çevresi, stratejisi, içsel faktörleri ve performansı arasındaki ilişkileri gösteren bir model yaratmıştır (Demiroğlu, 2007, 66). Bu model, firmanın performansı ve girişimcilik davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren değişkenleri ortaya koyar ve firmanın girişimcilik davranışının öncesini ve sonuçlarını gösterir. Covin ve Slevin'e göre bir firmayı girişimci yapan, örgütsel yapısı değil, faaliyetleridir. Kısaca davranış, girişimcilik sürecinin esas ve merkezi elemanıdır (Covin; Slevin 1991, 7-8).

Covin ve Slevin (1991), bir firmanın girişimciliğe yönelik duruşu ile firmanın çevresi, stratejisi, içsel faktörleri ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan bütüncüsel bir model önermişlerdir. Covin ve Slevin'in modeli, Girişimcilik Yönelimi'ne (Entrepreneurial Orientation) veya firma seviyesindeki girişimciliğe odaklanmıştır (Erkocaoğlan, 2005, 23).

Şekil 2.5'de, Covin ve Slevin'in modeli gösterilmektedir. Modeldeki temel faktörler; firma seviyesindeki girişimciliğe neden olan davranışlar, dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenlerdir. Model, girişimcilik duruşunun öncülleri ve sonuçlarına ek olarak, girişimcilik duruşu ve firma performansı arasındaki ilişkileri yumuşatan değişkenleri de göstermektedir. Covin ve Slevin çalışmalarında, modeli oluşturan değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tartışmışlardır.



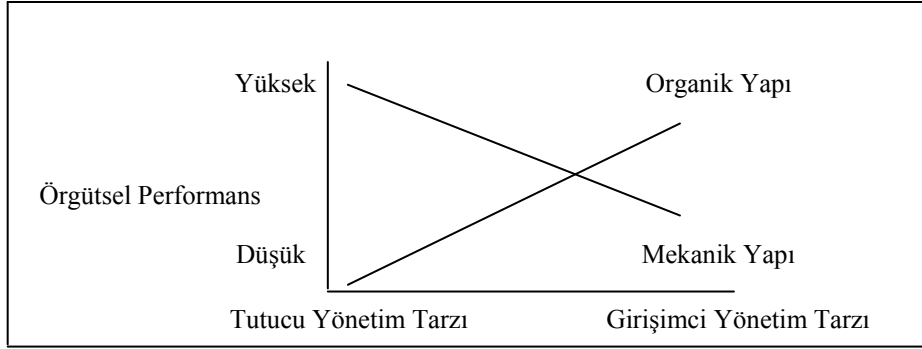
**Şekil 2.3. Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Kavramsal Modeli**

**Kaynak:** Covin & Slevin, 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, p.10.

Burada bir noktaya daha dikkat edilmelidir. “Firmanın girişimsel görünümü” ifadesine, “firmanın girişimciliğe yönelik duruşu” da denilebilir. Girişimsel görünüm, örgütsel düzeydeki üç tür davranışa yansır. Bunlar (Demiroğlu, 2007, 69-70):

- Belirsizlik durumu ile karşılaşıldığında, stratejik faaliyetler ve yatırım kararları konusunda yönetimin risk alması,
- Ürünlerde yenilikler ve buna bağlı olarak teknolojik liderliğe olan eğilimin artması,
- Firmanın öncü olması, rakipleriyle öncü ve saldırgan bir biçimde rekabet etme eğilimi.

Covin ve Slevin, firma davranışı olarak geliştirdikleri girişimcilik modeline bağlı dört tip firma yapılanmasından söz etmişlerdir. Covin ve Slevin bu firma tiplerini örgüt yapısı ve performans ilişkisine bağlı olarak geliştirmişlerdir. Şekil 2.6, Covin ve Slevin’in çalışmalarındaki örgütsel yapı ve performans arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



**Şekil 2.4. Örgüt Yapısı Ve Performans İlişkisi**

**Kaynak:** Covin, Jeffrey G.; Dennis P. Slevin; “The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style”, Journal of Management Studies, 1988, Vol. 25, Issue 3, p.221.

Covin ve Slevin, bu şekilde, üst yönetim tarzı ve örgüt yapısı uyumlu olan firmaların, performansının yüksek olacağını belirtmişlerdir. Yani organik bir yapıya sahip ve girişimci bir yönetim tarzı benimseyen firmalar ile mekanik yapıya sahip ve tutucu bir yönetim tarzı benimseyen firmalar yüksek performans sergileyen firmalardır. Tam tersi olarak da, organik yapı ile tutucu yönetim tarzına sahip firmalar ve mekanik yapı ile girişimci bir yönetim tarzına sahip firmalar düşük performans göstermektedirler. Bunun nedeni yönetim tarzı ve örgütsel yapı arasındaki uyumsuzluktur. Örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiye bağlı olarak geliştirilen firma türlerini ise şöyle isimlendirmişlerdir (Covin; Slevin 1988, 222):

- *Etkin-girişimci firmalar (effective-entrepreneurial firms)*; Bu firmalar; girişimci davranışlarını kolaylaştıran, yeniliğin önündeki bürokratik engelleri minimize eden, iletişimi arttıran bir örgüt yapısına sahiptirler. Girişimci bir üst yönetim tarzları ve organik bir yapıları vardır. Organik yapılar, pazar taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmeyi sağlar. Girişimci üst yönetim tarzı, bu firmalarda etkin olarak uygulanabilir çünkü girişimci firmalar değişmeyen, sabit çevrelerdense, dinamik ve rekabetçi çevrelerde faaliyette bulunurlar.
- *Sahte girişimci firmalar (pseudo-entrepreneurial firms)*; Girişimci üst yönetim tarzına ve mekanik bir yapıya sahiptirler. Girişimci faaliyetlerde bulunurlar fakat yapıları tam olarak bu faaliyetleri desteklemez. Girişimci tarzın yararları bu firmalarda tam olarak gerçekleşemez. Yöneticiler; açıkça belirlenmiş rollerin, sorumlulukların, raporlama ilişkilerinin ve merkezileşmiş kararların bulunduğu formel örgüt yapısının (mekanik yapı gibi); planlama, örgütleme, yöneltme ve

kontrol etme faaliyetlerine gereken önemi verebilmek için önemli olduğunu düşünürler.

- *Etkili-bürokratik firmalar (Efficient-bureaucratic firms)*; Miller ve Friesen'e göre bu tür firmaların, mekanik örgüt yapıları ve tutucu üst yönetim tarzları vardır. Yapıları, güçlü bir emir-komuta sistemi ve örgütsel faaliyetlerde tekdüzeliğe neden olur. Bu yüzden, tutucu yöneticilerin, rutin ve önceden tahmin edilebilir taleplerinin tamamlanmasını kolaylaştırır şekilde yapılanmıştır. Bu firmalar; sabit veya meydana gelebilecek değişikliklerin önceden tahmin edilebileceği az değişken bir çevrede bulunurlar. Bu tür çevreler az miktarda değişiklik gösterdiklerinden ne girişimsel görünümü ne de adapte edilebilir bir örgütsel yapıyı istemezler.
- *Yapılandırılmamış firmalar (Unstructured-unadventurous firms)*; Organik bir yapıları ve tutucu yönetim tarzları vardır. Yapıları, çevredeki fırsat ve değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmelerini sağlar. Fakat, rutin ve standartlaşmış görevleri başarmada etkili değildirler. Sonuç olarak bu firmalar, operasyonel açıdan etkin değildirler ve gelişmeleri gerekir.

Şekil 2.5'de Covin ve Slevin'in bu firma tiplerini daha açık anlatabilmek için geliştirdikleri şekil görülmektedir.

<b>Yönetim Şekli</b>	Sahte Girişimci Firmalar	Etkin Girişimci Firmalar	Girişimci
	Etkili Bürokratik Firmalar	Yapılandırılmamış Firmalar	Tutucu
	Mekanik	Organik	
	<b>Örgüt Yapısı</b>		

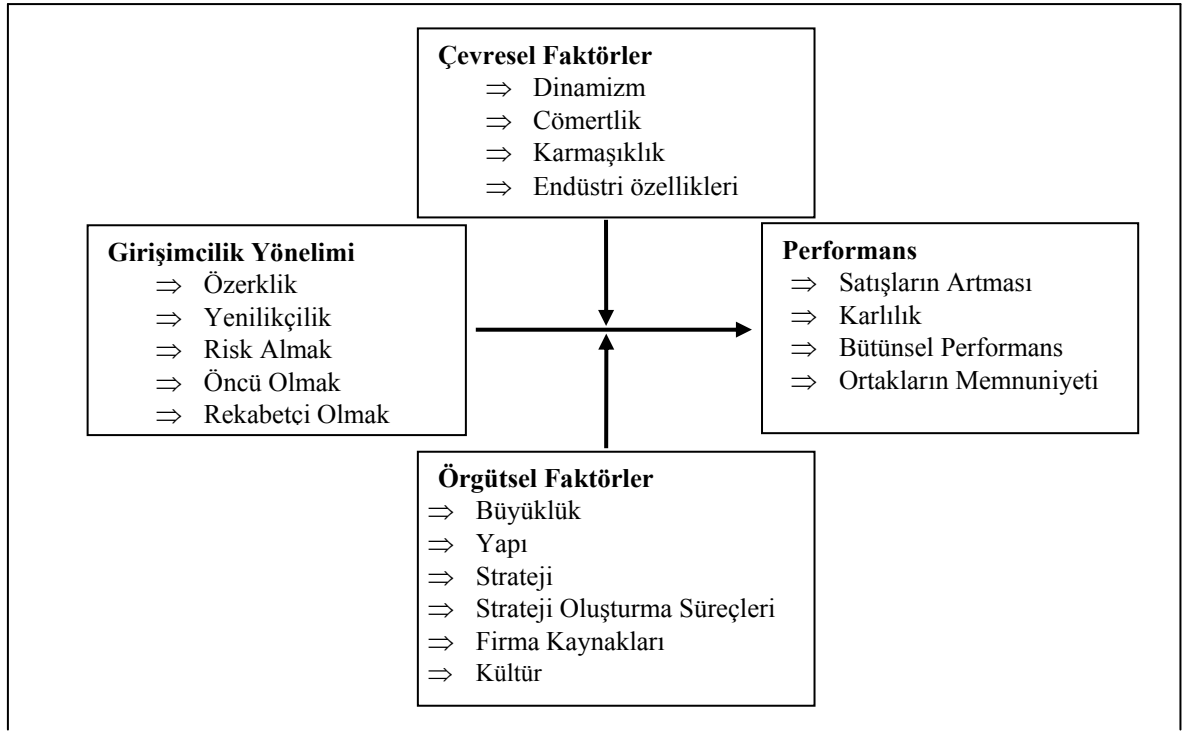
**Şekil 2.5. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzlarına Bağlı Olarak Firma Türleri**

**Kaynak:** Covin, Jeffrey G.; Dennis P. Slevin; "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", Journal of Management Studies, 1988, Vol. 25, Issue 3, p.223.

### 2.3.2. Lumpkin ve Dess'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Lumpkin ve Dess (1996) firma düzeyindeki girişimciliği; özerklik (otonomi), yenilikçilik, risk alma, öncü olma (proaktiflik) ve saldırgan rekabet (rekabetçi agresiflik) olmak üzere beş boyutla tanımlamışlardır. Ayrıca yeni bir teşebbüsün, yeni veya mevcut mal ve hizmetler ile yeni pazarlara girilmek suretiyle oluşturulduğunu ve başarı kazandığını belirtmektedirler. Bu açıdan, yeni bir teşebbüs, kurumsal girişimcilik kavramının temelini oluşturan bir fikirdir. Girişimcilik bazlı yönelimi karakterize eden temel boyutlar; özerk bir şekilde davranmaya yönelik bir eğilim, yenilik yapmaya yönelik isteklilik, risk alma, rakiplere karşı agresif olma eğilimi ve pazardaki fırsatları yakalamak için diğer firmalara göre daha proaktif olmaktır (Lumpkin; Dess 1996, 136).

Stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenler, bazı anahtar değişkenler (örgütsel yapıların, süreçlerin ve çevrenin özellikleri gibi) ile performans arasındaki ilişkilerle ilgilenmişlerdir. Lumpkin ve Dess 1996'daki çalışmalarında, firmanın mevcut yapısal ve yönetsel özellikleri ya da çevresel değişkenler ve endüstri gibi faktörlerin, yüksek bir performans elde etmek amacıyla gerçekleştirilecek girişimci bir kurumsal yapıyı nasıl etkileyeceğini araştırmışlardır. Buradan yola çıkarak, örgütsel ve çevresel faktörlerin, kurum girişimciliği ile performans arasındaki ilişkiyi etkilediğini gösteren bir model geliştirmişlerdir. Şekil 2.8'de geliştirilmiş olan bu model yer almaktadır (Lumpkin; Dess 1996, 151-152).



**Şekil 2.6. Girişimcilik Yönelimi ve Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli**

**Kaynak:** Lumpkin, G.T. ; Dess, Gregory G.; “ Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance”, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, 1996, p. 152.

Bu model, Covin ve Slevin’in modelinden farklıdır. Çünkü firma performansı ve kurumun girişimsel görünümü arasındaki ilişkiyi etkileyen çevresel ve örgütsel faktörleri vurgulamakta, fakat performansın firmanın girişimci durumunu etkilediğine dair bir kabul sunmamaktadır. Bu durum, Lumpkin ve Dess modelinin, performans, girişimcilik ve çevresel-örgütsel faktörler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı, statik bir firma görüşü yansıttığını göstermektedir. Covin ve Slevin modeli ise, firmanın girişimci durumunun kendi başına dinamik bir kavram olduğunu vurgulayan farklı ilişkiler arasındaki geribildirimleri biraraya getirmektedir (Demiroğlu, 2007, 95-96).

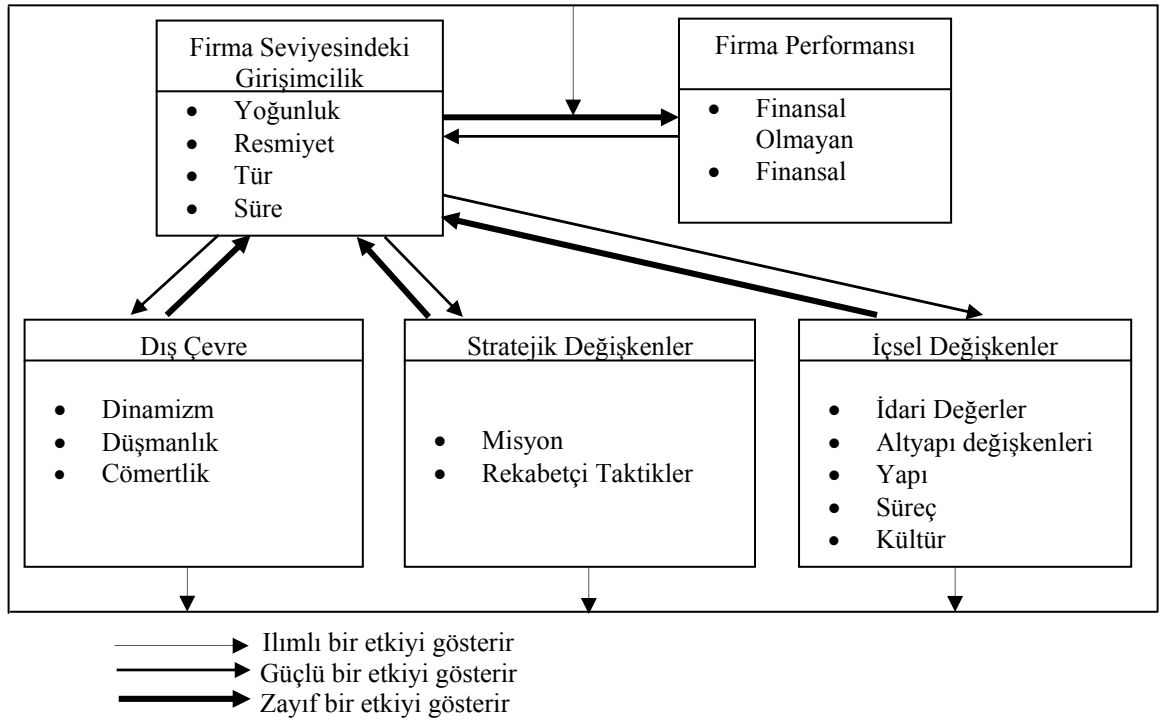
### 2.3.3. Zahra’nın Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kurumsal girişimcilik konusunda önde gelen araştırmacılardan birisi olarak Zahra (1991), çevresel değişikliklere karşı ürün yenilikçiliğinin artırılması, risk alma ve proaktif cevaplar şeklinde politikalar geliştiren firmaların örgütsel çabalarını kurumsal girişimcilik kapsamında değerlendirmektedir. Zahra’ya göre, kurumsal girişimcilik, yenilikçilik yapmak, etkili bir şekilde rekabet etmek, çalışanların moralini ve



retkenliğini yükseltmek, finansal performansı artırmak ve iş riskini azaltmak için büyük kurumların yeteneğinin yeniden canlandırılmasının bir aracıdır. Bu doğrultuda, Zahra kurumsal girişimciliği, örgütsel karlılığı geliştirmek ve bir firmanın rekabetçi pozisyonunu artırmak için mevcut bir şirket içinde yeni işletmeler veya iş alanları yaratılma veya mevcut işletmelerin stratejik yenilenme süreci olarak tanımlamaktadır (Zahra 1991, 260-261).

Zahra, kurumsal girişimciliği, ürün ve süreçleri yenileyerek pazarda gelişmeler sağlamak ve böylece kurulu firmalardaki yeni iş alanları yaratma amacına dönük formal veya informal faaliyetler olarak görmektedir. Bu faaliyetlerin, şirketin rekabetçi pozisyonunu ve finansal performansını geliştirmesi amacıyla kurumsal, bölümsel, fonksiyonel seviyede veya proje seviyesinde yrtlebildiğine işaret etmektedir. Zahra, Covin ve Slevin tarafından önerilen modele göre, daha basit bir evre sınıflanmasına dayalı bir model önermek suretiyle Covin ve Slevin modelini revize etmiş ve teknolojik gelişme kavramını çevresel dinamizm kapsamına almak suretiyle ortadan kaldırmıştır (Erkocaoğlan, 2005, 26). şekil 2.9'da Zahra'nın geliştirmiş olduğu model görülmektedir.



**Şekil 2.7. Zahra'nın Firma Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Model**

**Kaynak:** Zahra, Shaker A. (1993), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13.

Zahra, revize ettiği Covin ve Slevin (1991, 10) modeli ile kendi modeli arasında dört temel farklılık olduğunu belirtmektedir. Bu farklılıklardan birincisinin, dışsal çevreye bağlı değişkenlerde olduğunu belirtmektedir. Zahra, Covin ve Slevin'in modelinde ayrı ayrı belirtilen teknolojik gelişme ve dinamik çevre (çevrenin dinamizmi) değişkenlerini birleştirdiğini belirtmektedir. Çünkü Zahra, dinamizmin, teknolojik değişim ve gelişmeleri de içeren pek çok farklı güçten oluştuğunu savunmaktadır. Ayrıca dış çevreye bağlı değişkenlere endüstride var olan fırsat ve imkanları belirtmek üzere "cömertlik" adında yeni bir değişken eklemektedir (Zahra 1993, 13).

İkinci farklılık ise, revize edilen bu yeni modelin firmanın girişimci davranışlarını daha geniş bir perspektiften tanımlıyor olmasıdır. Şekil üzerinden de takip edilebileceği gibi, Zahra revize ettiği diğer modelden farklı olarak, yoğunluk, resmîyet, tür ve süre gibi dört girişimcilik faaliyetinden bahsetmektedir. Ayrıca Zahra, burada girişimciliğin hem yerel hem de uluslararası bir faaliyet şeklinde düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Zahra 1993, 16).

Yukarıdaki modelin getirmiş olduğu üçüncü fark ise içsel değişkenlere yönelik bakış açısidir. Bu yeni model aşağıdaki dört değişken kümesinden bahsetmektedir (Zahra 1993, 16):

- 1) Firmanın yönetimsel değerleri ve backgroundu (firmanın yaşı, tecrübeleri ve fonksiyonel uzmanlığı dahil olmak üzere);
- 2) Örgütsel yapı (merkezileşme, resmiyet, karmaşıklık ve doğallık da dahil olmak üzere);
- 3) Yönetimsel süreçler (ortaklık ve haklar da dahil olmak üzere);
- 4) Örgüt kültürü (açıklık ve yetkilendirme de dahil olmak üzere).

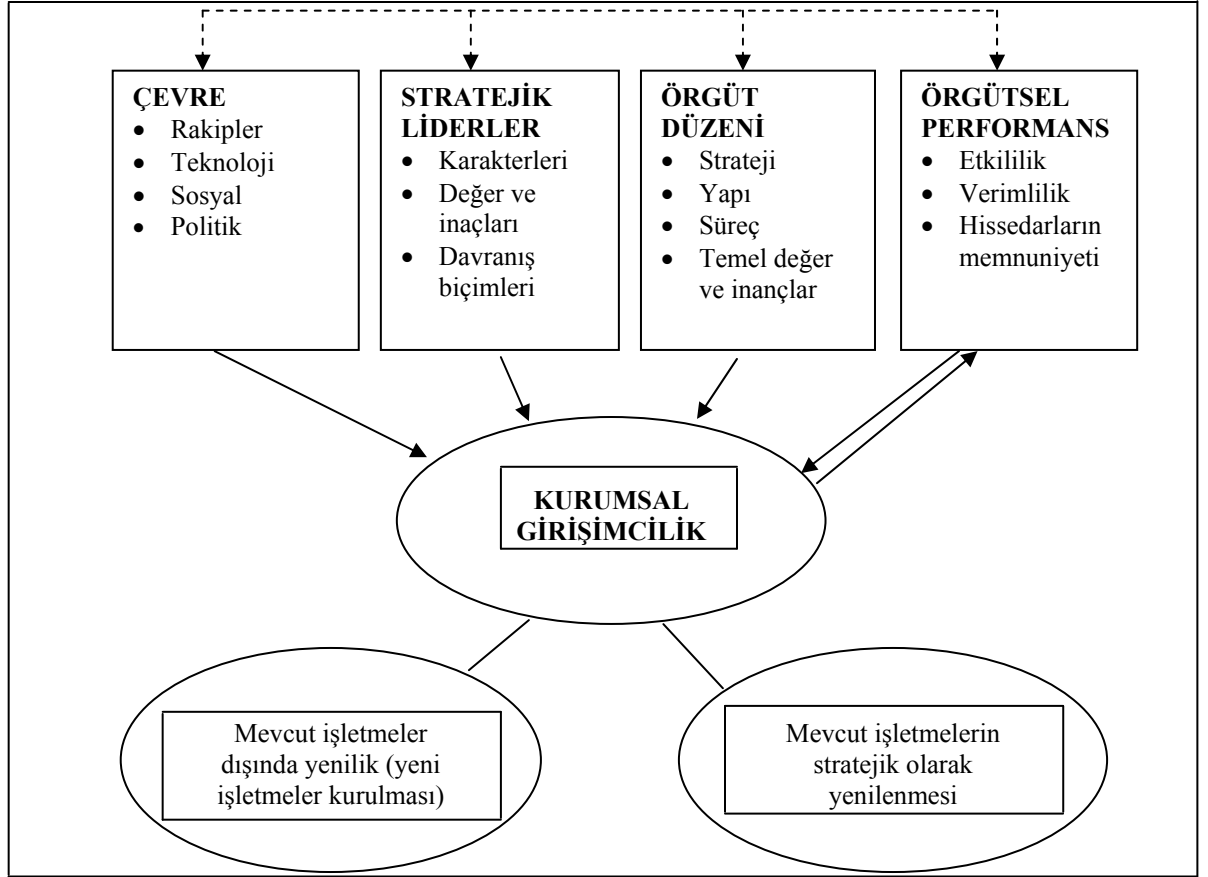
Dördüncü ve sonuncu yenilik ise; bu yeni revize modelin, girişimcilik faaliyetlerinin hem finansal hem de finansal olmayan boyutlarını birlikte ele almasıdır. Çünkü Zahra'ya göre finansal olmayan bir faaliyetin sonuçları, finansal olabilmektedir (Zahra 1993, 16).

Yukarıda da görüldüğü gibi, Covin ve Slevin'den farklı olarak Zahra, altyapı değişkenleri ve süreç değişkenlerini firma davranışı olarak girişimcilik modeline dahil etmiş, örgütsel kaynak ve yetenekleri modelden silmiştir.

#### **2.3.4. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli**

Guth ve Ginsberg kurumsal girişimcilik konusunun, farklı iki tür faaliyeti ve bunları çevreleyen süreçleri kapsadığını savunmuşlardır. Bu faaliyetleri de şu şekilde belirtmişlerdir (Guth; Ginsberg 1990, 5): 1) İç yenilik veya cesaret gibi davranışlarla, mevcut örgütler dışında yeni işletmelerin doğması, 2) Ya da bu iç yenilik veya cesaret davranışlarına esas teşkil eden temel fikir yenilenmesi nedeniyle örgütlerin dönüşmesi. Örneğin, stratejik yenilenme gibi.

Guth ve Gimnsberg, kurumsal girişimciliği açıklamaya yönelik olarak "*Fitting Corporate Etrepreneurship into Strategic Management*" adını verdikleri kavramsal bir model geliştirmişlerdir (Guth; Ginsberg, 1990, 7). Şekil 2.10, bu modeli göstermektedir.



**Şekil 2.8. Kurumsal Girişimcilğe Yönelik Kavramsal Model**

**Kaynak:** Guth, William; Ari Ginsberg ; “Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship”, Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp.7.

Yazarlar bu modelle, bazı etkenler neticesinde işletmelerin kurumsal girişimcilik faaliyetleri gösterdiğini ve bu faaliyetlerin de iki temel sonuç gösterdiğini belirtmektedirler. İşletmeleri etkileyen ve onları kurumsal anlamda girişimcilik faaliyeti göstermeye yönelten etkenler model içerisinde çevre, stratejik liderler, örgüt düzeni (yapısı) ve örgütsel performans olarak belirtilmiştir. Kurumsal girişimciliğin iki farklı sonucu da; mevcut işletmeler dışında yenilik (yeni işletmeler kurulması) ve mevcut işletmelerin stratejik olarak yenilenmesi şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel ya da stratejik yenilenme olarak ifade edilen kavramın alan yazın içerisinde benimsenmesi Guth ve Ginsberg'in (1990) bu çalışmasından sonra gerçekleşmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır ki o da; stratejik yenilenme ifadesinin, iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini de değiştirmek suretiyle firmanın operasyonlarının yeniden canlandırılmasına işaret ediyor olmasıdır (Erkocaoğlu, 2005, 29). Stratejik Yenilenme

aynı zamanda yeni imkân ve kabiliyetler kazanma ve bunları yaratıcı şekilde bir araya getirme suretiyle paydaşların payını artırma olgusunu da kapsamaktadır (Zahra 1996, 1715).

Sonuç olarak, kurumsal girişimcilik faaliyetleri, örgütsel büyüme ve karlılığı geliştirebilir ve firmanın faaliyette bulunduğu rekabetçi çevreye bağlı olarak bu faaliyetlerin etkisi zamanla artabilir. Ampirik bulgular, kurumsal girişimciliğin firmaların proaktifliğini ve risk alma konusundaki istekliliğini artırmak ve yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde öncü olmak suretiyle firmaların performansını geliştirdiğini göstermektedir (Erkocaoğlu, 2005, 30).

Yazarlar farklı bakış açılarıyla, farklı model ve yaklaşımlar geliştirmiş olsalar bile hepsinin kullandığı ortak bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler; proaktif olmak, yenilikçi olmak ve risk almak gibi ifadelerdir ve kurumsal girişimciliğin üç temel boyutunu oluşturmaktadır.

#### **2.4. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI**

Kurumsal girişimcilik genel anlamda üzerinde anlaşılmış bulunan üç temel unsurdan oluşmaktadır; (1) inovasyon (yenilik), (2) risk alma ve (3) proaktivite. Zira, gelişen yazın derinlemesine analiz edildiğinde de kurumsal girişimciliğin genel olarak inovasyon, risk alma ve proaktivite eğilimlerinin toplamı olduğu görülmektedir. Bu bulguların yanında, Lumpkin ve Dess'in (1996 ve 2001) oldukça popüler olan ve bugüne kadar çokça atıf alan iki çalışmasında "agresif rekabetçiliğin" kurumsal girişimciliğin bir başka önemli unsuru olduğu ve gelişen yazına bu yeni bileşenin ilave edilmesi gerekliliği açıkça ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, işletme çalışanları ve yönetimi ile kurumsal bir bütünlük içinde inovasyon, risk alma, proaktivite ve agresif rekabetçilik eğilimleri kurumsal girişimciliğin toplam bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada sözü edilen bu dört temel bileşen, konunun bütünü kavramak amacıyla devam eden alt başlıklarda tartışılmıştır. Ulusal literatüre bakıldığında ise; bu dört boyuttan farklı olarak "örgütsel yenilenme" boyutunun eklendiği görülmektedir (Miller 1983; Lumpkin, Dess 1996; Barringer, Bluedorn 1999; Antoncic, Scarlat 2005; Danışman, Erkocaoğlu 2007; Aktan, Bulut 2008; Avcı, Asunakutlu 2008). Tablo 2.4. kurumsal girişimciliğin boyutlarını incelemiş olan çalışmalar kronolojik olarak değerlendirilerek hazırlanmıştır.

**Tablo 2.4. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları\***

YAZAR İSMİ	YIL	BOYUTLAR
Miller	1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Risk alma (Risk Taking)</li> <li>• Proaktiflik (Proactiveness)</li> </ul>
Zahra	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Teşebbüs (Venturing)</li> <li>• Örgütsel Yenilenme (Strategic Renewal)</li> </ul>
Lumpkin ve Dess	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özerklik (Autonomy)</li> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Risk alma (Risk Taking)</li> <li>• Proaktiflik (Proactiveness)</li> <li>• Competitive Aggressiveness (Rekabetçi Saldırganlık)</li> </ul>
Barringer ve Bluedorn	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Risk alma (Risk Taking)</li> <li>• Proaktiflik (Proactiveness)</li> </ul>
Antoncic ve Scarlet	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Risk alma (Risk Taking)</li> <li>• Proaktiflik (Proactiveness)</li> <li>• Competitive Aggressiveness (Rekabetçi Saldırganlık)</li> </ul>
Danışman ve Erkocaoğlu	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Risk alma (Risk Taking)</li> <li>• Proaktiflik (Proactiveness)</li> <li>• Örgütsel Yenilenme</li> </ul>
Aktan ve Bulut	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Risk alma (Risk Taking)</li> <li>• Proaktiflik (Proactiveness)</li> <li>• Competitive Aggressiveness (Rekabetçi Saldırganlık)</li> </ul>
Avcı ve Asunakutlu	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnnovasyon (Innovation)</li> <li>• Risk alma (Risk Taking)</li> <li>• Proaktiflik (Proactiveness)</li> <li>• Örgütsel Yenilenme (Strategic Renewal)</li> </ul>

Son yıllarda kurumsal girişimcilik kavramını, özerklik (otonomi) bileşeninin de eklenmesiyle, beş boyutlu inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu durum Lumpkin ve Dess (1996) ile başlamıştır.

Bu çalışmada Türkiye'deki alan yazına paralel olarak (Danışman; Erkocaoğlu 2007 ve Avcı; Asunakutlu 2008) ve alan araştırması neticesinde toplanan verilerin analizlerinin

\* Tablo 2.4, kurumsal girişimcilik literatürü tarandıktan sonra araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

bir sonucu olarak, kurumsal girişimcilik kavramı söz konusu olan “proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma” boyutlarıyla incelenmiştir. Karacaoğlu ve Bayraktaroğlu (2012) tarafından yapılan kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinin incelendiği çalışmanın sonucunda üç boyutlu modelin geçerli olduğu tesbit edilmiştir

#### **2.4.1. Proaktiflik**

Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Proaktiflik inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir (Antoncic; Hisrich 2001, 499).

Bateman ve Crant (1993) proaktifliği, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlamışlardır (Bateman; Crant 1993, 105). Bu bağlamda, proaktiflik kavramı, organizasyonların pazarda lider olma girişimlerinde, rakiplerine göre temel ticari faaliyet alanında yeni ürünleri/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce sunması ile ilgilidir (Covin; Slevin 1989, 79; Antoncic; Hisrich 2001, 499).

Girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu yüzden, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için şirketlerin yoğun çevre taraması yapması gerekir. Öyleyse, bu konularda pasif veya sadece reaktif olan firmaların performanslarının daha düşük olması beklenebilir (Alpkan; Ergün; Bulut ve Diğerleri 2005, 177). Proaktifliğin özünde, yeni fırsatların istekli bir biçimde öngörülmesi, izlenmesi ve gelişmekte olan pazarlara girilmesi açısından inisiyatif kullanılarak bilinçli bir değişim gerçekleştirilmesinin yattığı ifade edilebilir. Sözü edilen inisiyatif, işletme kaynaklarını kullanabilmek veya kaynakların kapsamını genişletebilmek amacıyla yeni ve uygun çözümlerin geliştirilmesine yönelik benzersiz girişimi belirtir. Özetle, girişimci düşünce ve proaktif strateji yeni fırsatlar için ileri görüşlülük ve eyleme geçme eğilimini yansıtır. Bu açıdan, proaktiflik, geleceğe odaklanarak, bir düşünce yaratmayı, sorumluluk üstlenmeyi, sorunları öngörme ve önlemeyi, etkin iletişim kurmayı, uyumcul olmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünün / ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla azmetmeyi içerir (Altuntaş; Dönmez 2010, 55).

Proaktiflik, öngörücü olmak, gerektiğinde cesaretle risk alabilmek ve sektörde lider olmak demektir. Günümüz piyasa şartları atında gelişen, amansız rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek ve hayatta kalabilmek için işletmelerin proaktif davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

#### **2.4.2. Yenilikçilik (İnovasyon)**

Yeni gelişen anlayış çerçevesinde, bir işletmenin ‘sağlığı’ ve geleceği için en önemli öge olarak görülebilecek olan inovasyon, başka bir deyişle yenilikçilik köken olarak ‘yeni’ anlamına gelen Latince ‘nova’ sözcüğünden türemiştir. Birçok kez girişimciliğin özünü ve kurumsal girişimciliğin en önemli ögesini oluşturduğu ileri sürülen yenilik, “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; Dönmez 2010, 53).

Yenilik yapmak, yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Alpkan; Ergün; Bulut ve Diğerleri 2005, 177).

Yenilik, “yeni fikrin yeni ürün veya hizmete dönüştürülmesi veya örgüt ya da süreçteki bir gelişimdir” (Heye 2006, 253). West ve Farr’a göre yenilik, “bir grup, örgüt ya da geniş topluluklar içinde, o grup, birey ya da topluluğa yararlı olacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcılara yeni olan süreç, ürün ve prosedürlerin ortaya konması ve uygulamasıdır” (West; Farr 1992, 9). Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yeniliğe odaklı bir dizi strateji ve bu stratejilere uygun örgütsel yapıya sahip olunması gerekmektedir (Bulut; Fiş; Aktan ve Diğerleri; 2008, 505). Covin ve Miles’a göre, yenilik eğiliminin kurumsal girişimciliğin en önemli, hatta olmazsa olmaz ögesi olduğunu belirtmişler, hatta “innovation is the heart of entrepreneurship (inovasyon, girişimciliğin kalbidir)” ifadesini kullanmışlardır (Covin; Miles 1999, 49).



Girişimcilik açısında yenilikçi olmak, değişen sektör koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek için, var olan kaynakların farklı şekillerde kullanılması ve böylece sunulan mal ve hizmetlerde farklılık yaratılması şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerin yenilikçilik anlayışlarını belirleyen en temel faktör, sahip olunan örgüt kültürüdür. İşletmeler, yerleşik olan örgüt kültürünün izin verdiği ölçüde yenilikçi olabilmektedirler. Yenilik işletmelerin iç ve dış çevresindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmeleri için bir avantaj olarak kullanılabilir.

### **2.4.3. Risk Alma**

Risk kavramı, girişimciyi, “bir ürün ya da hizmeti başka birilerine belirsiz bir fiyattan satmak üzere belirli bir fiyattan satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak aradaki fiyat dalgalanmasından kâr elde eden kişi” olarak tanımlayan Cantillon’dan beri, temel bir unsur olarak görülerek, yazında girişimci ya da girişimciliği açıklamak amacıyla en çok kullanılan kavram olmuştur (Altuntaş; Dönmez 2010, 54). Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan; Ergün; Bulut ve Diğerleri; 2005, 177). Şirket girişimciliği proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir (Covin; Slevin 1989, 79).

Firmalar 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; Ireland; Lee 2000, 236). Böylece işletmelerin performanslarının artması ve yaşam sürelerinin uzaması mümkün olacaktır.

Sonuç olarak girişimcilik, proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir. Çünkü risk almaktan kaçınmak, değişen pazar koşullarına da bağlı olarak orta ve özellikle uzun dönemde rekabet üstünlüğünün sürdürülemezlik kaybedilmesine, dahası pazardan çekilmek zorunda kalınmasına neden olabilir. Ayrıca, risk alma eğilimi her zaman bu tür bir davranışla sonuçlanmayabilir. Bu nedenle, çalışanlara güven vererek, cesaretlendirerek risk almalarını teşvik edecek ve girişimcilik ruhunu canlandıracak bir liderlik tarzına gereksinim duyulur (Altuntaş; Dönmez 2010, 55).

İşletmelerin piyasada var olan tehditleri ve fırsatları rakiplerinden önce görmeleri, tehditleri daha hızlı ve az zararla atlatmaları, fırsatları da herkesten önce değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu noktada diğerlerine göre hızlı olabilmek, daha cesur davranmak yani risk alabilmek gerekmektedir. Bu açıklamadan yola çıkarak işletmelerin risk alması; “mevcut olan tehdit ve fırsatlara hızlı cevap verebilmek adına işletmelerin sürat ve cesaretle kararlar alması, uygulaması ve bunun sonucunda elde edeceği kar ve zararı göze almasıdır” şeklinde tanımlanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus, kurumsal girişimciliğin açıklanan bu üç boyutunun (proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma), birlikte anlam bulduğudur. Yani bir işletmenin, risk almadan yenilikçi ve proaktif olabilmesi çok da kolay olmayacaktır.

## **2.5. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI**

Yapılan literatür taramasında, Türkiye’de kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarını birlikte incelemiş olan iki çalışmaya ulaşılabilmektedir. Bu çalışmaların birincisi, Çavuş ve Demir’in (2011) yayınlanmış olan “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik” isimli makaleleridir. Bu çalışmada kurumsallaşma “formalleşme, özerklik, profesyonelleşme, şeffaflık ve tutarlılık” olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Kurumsal girişimcilik ise “risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik” olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Yazarlar, belirtilen beş kurumsallaşma boyutunun, kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu, aile işletmelerinde çalışan 244 yöneticiye uyguladıkları anketlerle elde ettikleri verileri analiz ederek belirlemeye çalışmışlardır (Çavuş; Demir 2011).

Ulaşılan ikinci çalışma ise, Şanal’ın Çukurova Üniversitesi’nde yapmış olduğu “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışması olmuştur. Şanal bu çalışmasında kurumsallaşmayı “sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, formalleşme, şeffaflık” olmak üzere altı boyutta incelemiştir. Kurumsal girişimciliği ise; “risk, stratejik yenilenme, proaktiflik ve yenilikçilik” olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Şanal çalışmasını, İstanbul Sanayi Odası’nın açıkladığı II. 500 büyük Sanayi Kuruluşu üzerinde yapmıştır (Şanal 2011). Belirtilen her iki çalışmanın sonuçlarına, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Uluslararası literatürün taranmasında ise belirtilen iki kavramın birlikte incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak kurumsallaşmanın boyutlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı bazı çalışmalara ulaşılmıştır. Örneğin Dando ve Swift (2003; 199) yapmış oldukları çalışmada, şeffaflığın kuruma duyulan güveni arttırdığını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada yazarlar, işletmelerde şeffaflık ile duyarlılık, öğrenme, yenilikçilik ve performans iyileştirme arasında önemli bağlantılar olduğunu belirtmişlerdir. Frazier (1999; 227), formalleşme ile işletmelerdeki koordinasyonun artacağını, kontrol sistemlerinin aktifleşeceğini ve böylece çatışmaların azalacağını, sonuçta da performansın pozitif yönde etkileneceğini savunmuştur. Zahra (1991; 280) çalışmasında, formalleşmenin kurumsal girişimciliği negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İlgili yazın tarandığında, birbirini yakından etkilediği düşünülen kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sayısının yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Oysa ki kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik uygulamalarının, günümüzün zorlu rekabet koşulları altında hayatta kalma savaşı veren işletmelere son derece faydalı olacağı bilinmektedir. Bu nedenle kavramlarla ilgili ne kadar çok çalışma yapılırsa, yöneticilerin belirtilen konularda daha fazla bilgi sahibi olması sağlanabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### NEVŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ

#### 3.1.NEVŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİKLERİNE OLAN ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde Nevşehir'deki konaklama işletmeleri hakkında açıklayıcı bilgilere, araştırmanın önemine ve amacına, yöntemine ve bulgularına yer verilmektedir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Sanal ve ağ organizasyonların ortaya çıktığı, benchmarking ve outsourcing gibi stratejilerin uygulandığı, uluslararası hatta kıtalararası pazarlara ulaşmak zorunluluğunun doğduğu günümüzde, işletmeler oldukça ağır ve acımasız rekabet koşullarına maruz kalmaktadır. Bu çalışmaya temel teşkil eden kavramlar belirlenirken, belirtilen şartlar altında yaşam mücadelesi veren işletmelere fayda sağlayabilmek amaçlanmıştır. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik uygulamalarının, günümüz koşullarında işletmelere yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, dünya ve Türkiye ekonomisi için önemi gittikçe artan turizm endüstrisi içerisindeki konaklama işletmelerinde kurumsallaşma kavramının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerinin ölçülmesidir. Bu iki kavram için incelenen bileşenler, yazın taraması ve faktör analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşma için; formalleşme, tutarlılık, profesyonellik, kültürel güç, ve şeffaflık olarak belirlenirken; kurumsal girişimcilik için proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma olarak belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin genel yapısına bakıldığında, karşılaştıkları sorunlardan birinin de formalleşme ve profesyonelleşme eksikliği olduğu görülmektedir. Yani sektörün geneline uygulanabilecek görev ve iş tanımları ile prosedürler bulunmamaktadır. Ayrıca işletmeler profesyonellerin istihdam edilmesini ve çalışanların profesyonelleştirilmesi konularına gereken önemi vermemektedirler. Bu çalışma ile amaçlanan noktalardan biri de konaklama işletmelerinin, profesyonelleşme ve formalleşme kavramlarına dikkatlerinin çekilebilmesidir.

### 3.1.2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme eğilimlerinin hız kazanması ile artan rekabet, işletmeleri daha da fazla zorlar hale gelmiş ve işletmeler, sadece ülke içinde faaliyet gösteren yerli işletmelerle değil, uluslararası işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için yapması gereken, yönetim anlayışlarını değiştirip şiddetlenen rekabet ortamına uyum sağlayabilecek hale gelmektir. İşletmelerin bahsi geçen bu durumu gerçekleştirebilmeleri değişimi ve gelişimi hızlı bir şekilde takip edebilmeleri ile mümkün olacaktır. İşletmelerin yönetim anlayışını değiştirmelerinde ise kurumsallaşmanın önemli bir yeri bulunmaktadır (Apaydın 2009, 11).

Kurumsallaşmayla beraber, mevcut bir organizasyonda bir veya bir grup bireyin formal veya informal biçimde yeni bir organizasyon oluşturduğu, bu organizasyon içerisinde yenilenme ve yeniliği teşvik ettiği bir süreç olarak kabul edilen kurumsal girişimcilik örgütlerin pazar dinamizmine uyum gösterebilmeleri için gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Şanal, 2011, 1).

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin en önemli sorunlarından birisi süreklilik sağlayabilmektir. İlgili yazın tarandığında, kurumsallaşmanın işletmelerin süreklilikleri için gereken önemli süreçlerden biri olarak kabul edildiği görülmüştür. Kurumsallaşmanın işletmeye uyarlanması için çalışanların bu sürece hazır olmaları gerekmektedir ve bu noktada ortaya çalışanların yenilikçi ve girişimci bir tarza sahip olmalarını amaçlayan kurumsal girişimcilik süreci çıkmaktadır. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının uluslararası yazında birçok farklı açıdan ele alındığı ve bir takım değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği görülmüştür (Scott, 1992; Meyer ve Rowan 1977, Selznick, 1996; Deephouse, 1996, Burgelman 1983; Pinchot

1985; Zahra 1991, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic ve Hisrich 2001). Ancak, Türkiye’de daha önce yapılmış olan çalışmaların büyük bir kısmının tez çalışması olduğu, değişkenlerin sadece bir kısmı üzerinde durulduğu ve bu iki kavram (kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkinin yeterince ele alınmadığı belirlenmiştir (Şanal, 2011, 2).

Bu nedenle, çalışma kurumsallaşma bileşenlerinin (formalleşme, tutarlılık, profesyonellik, kültürel güç, ve şeffaflık) ayrı ayrı kurumsal girişimcilik bileşenleri (proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma) üzerindeki etkilerinin ele alması açısından önemli görülmektedir. Ayrıca yine ilgili 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 işletmeleri değil, herhangi bir sınırlama yapmaksızın Nevşehir’deki bütün konaklama işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Bu bakımdan çalışmanın ilgili alan yazındaki eksikliği az da olsa tamamlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca tüketicilerin eğlence ve tatil anlayışlarının hızla değiştiği düşünülürse, turizmde faaliyet gösteren işletmelerin, değişen bu tüketici beklentilerine hızla cevap verebilmeleri adına rakiplerini takip eden, sektöre kolay adapte olabilen, yenilikçi, cesur ve lider işletmeler olmaları gerekmektedir. Bu pencereden bakıldığında, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının, turizm sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu fark edilmektedir. Bu çalışma, turizmde faaliyet gösteren işletmelere yardımcı olabilmek ve önerilerde bulunabilmek adına gerçekleştirilmiştir.

### **3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Bu çalışmada, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin tamamının kurumsallaşma anlayışlarının kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmanın kapsamının belirlenmesi sürecinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik konusunda daha önce yapılan araştırmalarda izlenen yöntem benimsenerek, çalışmanın kapsamı Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır.

Ancak bir yönetim stratejisi olan kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarını ölçmeye yönelik hazırlanmış olan anket formlarını, yalnızca yöneticilerinin yanıtlamasının daha sağlıklı olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle yeterli veriye ulaşabilmek adına, araştırmanın yapılacağı işletmeler belirlenirken herhangi bir büyüklük sınırlandırmasına gidilmemiştir.

Araştırmanın yapılacağı işletmeler içerisinde anket formlarına cevap verecek çalışanlar yalnızca üst düzey yöneticiler ile departman yöneticileri olarak sınırlandırılmıştır. Öte yandan uygulamada kullanılan veriler anket yöntemi ile sağlandığından, sonuçların yanıtlayıcıların öznel görüşleri ile sınırlı olduğu da göz ardı edilmemelidir.

### **3.1.4. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu bölümde ana kütle ve örneklemin belirlenmesi, pilot araştırma, veri toplama yöntemlerinin uygulanması, anket formunun hazırlanması, araştırma modeli ve hipotez konuları yer almaktadır.

#### **3.1.4.1. Ana Kütlenin ve Örneklemin Belirlenmesi**

Araştırma, dünyanın en bilinen turizm merkezlerinden biri olan Kapadokya'nın en tanınmış turistik merkezlerini sınırları içerisinde barındıran, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

İlin ekonomik yapısı sektörler itibarıyla incelendiğinde, turizmin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Nevşehir ekonomisinde, Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'ya (GSYİH) göre sektörel dağılım sırasıyla hizmetler, tarım ve ticarettir. Hizmetler sektöründe ise ilk sırayı turizm almaktadır. Ticaret ise tarımdan sonra gelmektedir (Şahin 2008, 336). Tablo 3.1, 1989-2008 yılları arasında Nevşehir'i ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısını göstermektedir. Bu tablo turizmin il için taşıdığı önemi açıkladığı gibi, ülke bazında bölgenin turizmin için ne denli önemli olduğunu da açıklamaktadır.

**Tablo 3.1. Yıllara Göre Nevşehir’i Ziyaret Eden Yerli ve Yabancı Turist Sayıları**

YIL	YERLİ TURİST SAYISI	YABANCI TURİST SAYISI	TOPLAM TURİST SAYISI
1989	169.404	924.924	1.094.328
1990	315.024	942.059	1.257.083
1991	277.432	391.057	668.489
1992	328.281	788.817	1.117.098
1993	327.642	780.629	1.108.321
1994	313.473	510.774	824.247
1995	330.561	581.356	911.917
1996	412.596	797.993	1.210.589
1997	430.669	1.054.611	1.489.280
1998	329.192	968.050	1.297.242
1999	441.408	384.540	825.948
2000	1.109.624	641.174	1.750.798
2001	776.122	838.534	1.614.656
2002	1.024.439	708.397	1.732.836
2003	1.260.393	468.113	1.728.506
2004	819.783	571.846	1.391.629
2005	954.042	860.239	1.814.281
2006	1.053.481	765.740	1.819.221
2007	890.899	984.781	1.875.680
2008	989.681	1.149.746	2.139.427

**Kaynak:** (www.nevsehir.gov.tr/, 05.06.2012)

Konaklama işletmeleri, yasal olarak faaliyete başlarken, Turizm Bakanlığı’ndan veya yerel belediyelerden 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. Ayrıntılı olarak sayıları verilmiş olan konaklama işletmelerinde çalışan yönetici sayısı işletmelerin büyüklükleri ve sınıfları gözönünde tutularak yaklaşık 400 olarak belirlenmiştir.



400 olarak belirlenmiş olan ana kütleden 210 yöneticiye ulaşılmıştır. Yöneticilerin tamamına ulaşılamamasının nedenleri; anketin uygulandığı dönemde işletme yöneticilerinin bir kısmının şehir dışı ya da yurt dışında olmaları, bir kısım işletmenin o an için faaliyette olmaması ve bazı işletmelere gidildiğinde yöneticilerin yerinde bulunamamasıdır. Ulaşılan 210 yöneticiden ise yalnızca 154 tanesi anketleri yanıtlamayı kabul etmiştir. Bu verilere göre anketlerin geri dönüş oranı 0,73'tür.

#### **3.1.4.2. Pilot Araştırma**

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi açısından; akademisyenler ve kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen beş işletmeden (Dedeman Hotel, Peri Tower Hotel, Lykia Lodge Hotel, CCR ve Buket Cave Resort) toplam 21 yönetici ile pilot araştırma (ön test) yapılmıştır. Bu ön görüşmeler neticesinde birçok anket sorusu bölge ve sektör tarafından daha anlaşılır bir şekilde yeniden ifade edilmiştir. Böylece anket formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği üzerinde görüş birliğine varılmıştır.

#### **3.1.4.3. Veri Toplama Yöntemlerinin Uygulanması**

Araştırmanın kuramsal çerçevesi hazırlanırken, öncelikle kitap, makale ve internet siteleri kullanılarak belgesel kaynak derlemesine dayalı ikincil verilerden yararlanılmıştır. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik olan veriler anket yoluyla elde edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarını farklı açılardan ele almış yazın incelemesi sonucunda oluşturulan hipotezlerin geçerliklerinin sınanması amacıyla veri toplama sürecinde araştırma modeline uygun olarak oluşturulan anket formu ile hem sayısal hem de sayısal olmayan veriler toplanmıştır. Anket formu, demografik bilgilerin ele alındığı kısma ek olarak, katılımcıların kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ile ilgili görüşlerine dair fikir edinmek amacıyla oluşturulmuş üç bölümden ibarettir.

Nakip (2003, 93), anket uygulanmasında kullanılacak farklı yöntemlerden bahsederken, en sağlıklı olan yöntemin yüz yüze görüşme yoluyla anketlerin

yanıtlanması olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle anket formu yöneticilere uygulanırken, yüz yüze görüşme yöntemiyle yanıtlamaları sağlanmıştır.

#### 3.1.4.4. Ölçüm Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı işletme yöneticilerine hitaben, araştırmanın konusunu ve amacını içeren kısa bir üst yazının haricinde, kapalı uçlu ve Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olan üç bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan ve Tablo 3.3’de görüldüğü üzere 27 maddeden oluşan işletmelerdeki kurumsallaşma anlayışını ölçmeye ilişkin ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır\*. Anketin bu bölümündeki sorular Alpay ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten alınmıştır. Bu ölçek, ilgili yazın tarandıktan sonra geliştirilmiş olan diğer ölçekler arasından ifadelerinin turizm sektöründeki işletmelere daha uygun olması açısından seçilmiştir. Alpay ve arkadaşları (2008) tarafından 30 ifade olarak geliştirilmiş olan ölçek, bu çalışmada faktör analizi sonucunda 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. Bu bölümdeki ilk 10 soru işletmelerdeki tutarlılık anlayışını, 11, 12, 13 numaralı sorular hesap verebilirliği, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı sorular formalleşmeyi (resmilik kazanmayı), 21, 22, 23, 24, 25 numaralı sorular ise profesyonelliği ölçmeye yönelik olarak kullanılmıştır. 26 ve 27 numaralı ifadeler ise kültürel güç olarak isimlendirilmiş olan boyuta yöneliktir. Ancak bu boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,40 olarak hesaplandığı için ilgili ifadeler ve boyut araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

---

\* Bir ölçeğin ya da tekniğin güvenilirliğini ölçmenin birçok yolu vardır. Bunlardan biri de, diğer tekniklerdeki zaman ve maliyet artışı nedeniyle geliştirilmiş olan “içsel tutarlılık testi”dir. İçsel tutarlılık testinde en çok kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısının hesaplanmasıdır. İlgili katsayının 0,70’den büyük olması ölçeğin güvenilirliğinin bir işaretidir (Saruhan & Özdemirci, 2005, 117-118).

**Tablo 3.2. Kurumsallaşma İle İlgili Ölçek ve Ölçeğin  $\alpha$  Güvenilirlik Katsayıları**

1	İşletmemde her çalışan adil ücretlendirilir.	<b>TUTARLILIK</b> $\alpha = 0,93$
2	İşletmemde herkesin çalışması adil değerlendirilir.	
3	İşletmemde personel seçiminde adil kriterler kullanılır.	
4	İşletmemde personel değerlemede herkese eşit davranılır.	
5	İşletmemde zor zamanlarda her çalışandan eşit fedakarlık beklenir.	
6	İşletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır.	
7	İşletmemde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.	
8	İşletmemde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.	
9	İşletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır.	
10	İşletmemde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	
11	İşletmemde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.	<b>ŞEFFAFLIK</b> $\alpha = 0,72$
12	İşletmemde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.	
13	İşletmemde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.	
14	İç denetimde, işletme sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.	<b>FORMALLEŞME</b> $\alpha = 0,87$
15	İşletmemde üst yöneticiler için gelişim planlarımız vardır.	
16	İşletmemde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.	
17	İşletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır.	
18	İşletmemde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.	
19	İşletmemde sahipliğin el değiştirmesi hiyerarşik bir sırayla yapılır.	
20	İşletme birikimlerinin işletme içinde ve dışında kullanılmasını yasallaştıran, yazılı ve bağlayıcı kurallar (sözleşmeler gibi) vardır.	
21	İşletmemde her iş için iş tanımı yapılmıştır.	<b>PROFESYONELLİK</b> $\alpha = 0,77$
22	İşletme sahibinin değer sistemi, işletmemde örgütsel bir karmaşaya sebep olmaz.	
23	İşletme sahibi/sahiplerinin inanç ve değerleri işletmeye yansıtılmaz.	
24	Planlarımızı şekillendirirken sadece kesin ve net amaçlara odaklanılır.	
25	İşletmemde, yönetimin daima işletme sahibi/sahiplerinin kontrolünde kalması gerekir.	

Tablo 3.4’de faktör analizi sonucunda 16 ifade olarak belirlenmiş olan kurumsal girişimcilik düzeyini ölçmek amacıyla kullanılmış ölçeğin ifadelerini ve güvenilirlik katsayılarını görmek mümkündür. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte kurumsal girişimcilik düzeyi, kurumsallaşma anlayışı gibi beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekteki ilk 8 ifade proaktifliğe, 10, 11, 12, 13, 14 numaralı ifadeler yenilikçiliğe ve 15,16 numaralı ifadeler ise risk almaya ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan kurumsal girişimlik ifadeleri Avcı ve Asunakutlu’nun (2008) çalışmasından alınmıştır.

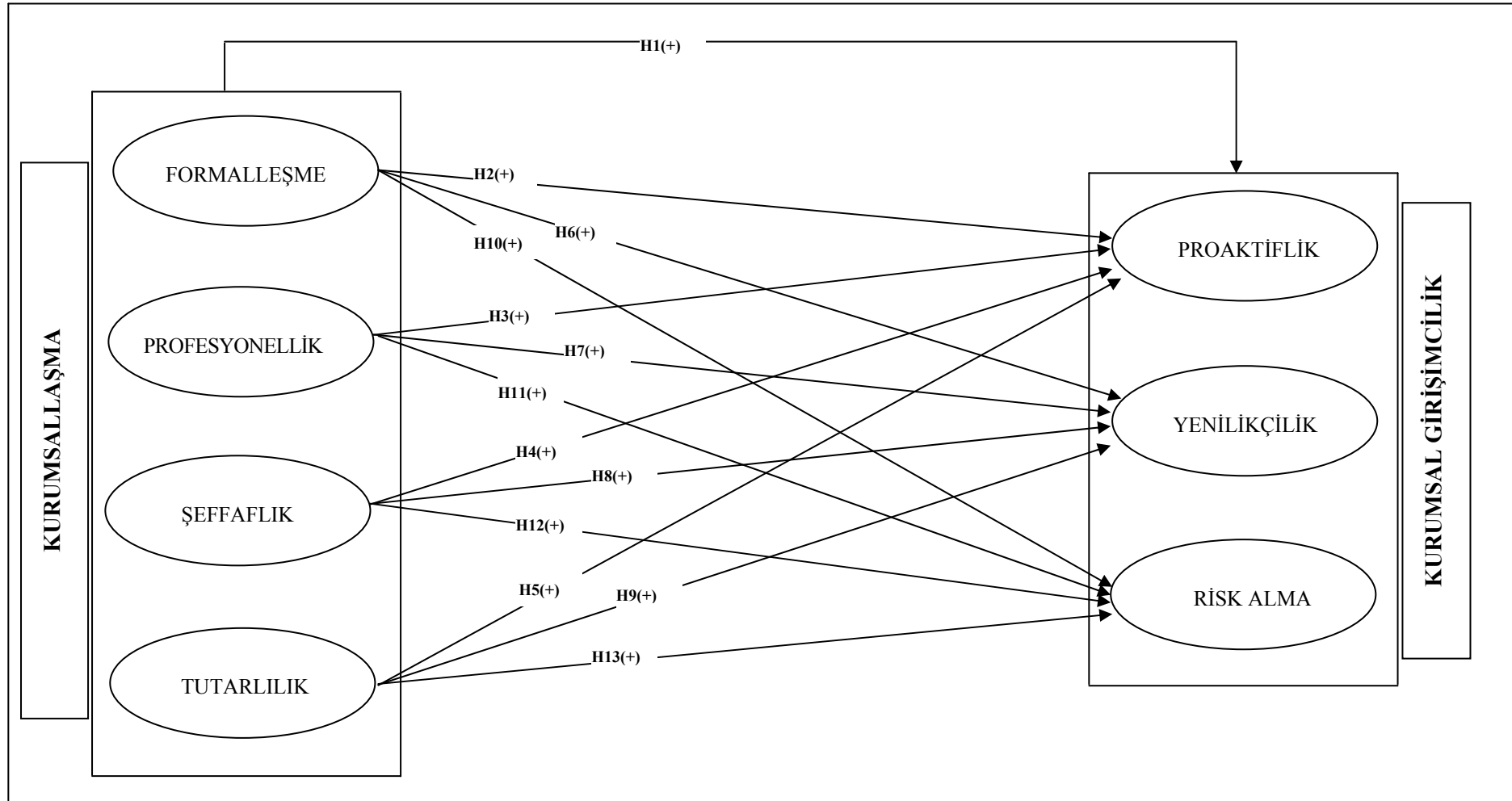
**Tablo 3.3. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Ölçek ve Ölçeğin  $\alpha$  Güvenilirlik Katsayıları**

1	İşletmem, rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı (işler yapmayı) tercih eder.	<b>PROAKTİFLİK</b> $\alpha = 0,90$
2	İşletmem, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.	
3	İşletmem, yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize eder.	
4	İşletmem, çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.	
5	İşletmem, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir.	
6	İşletmem, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar.	
7	İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.	
8	İşletmemde, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar, çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.	
9	İşletmem, bulunduğu sektöre yeni uygulamalar getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.	
10	İşletmem, Ar-Ge harcamalarına, sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırır.	
11	İşletmem, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.	
12	İşletmem, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır.	
13	İşletmem, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcar.	
14	İşletmem, son beş yıl içinde, çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.	
15	İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih ederiz.	<b>RİSK ALMA</b> $\alpha = 0,63$
16	İşletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.	

Anket formunun en son kısmında işletmelerin ve ankete cevap veren yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular, ankete cevap veren yöneticinin cinsiyeti, yaşı, medeni hali, kurum içerisindeki pozisyonu, işletmede kaç yıldır çalıştığı ve işletmenin kaç yıldır faaliyet gösterdiğine yönelik sorulardır.

### 3.1.4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile kurumsal girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinde kurumsallaşma bağımsız değişken olarak kabul edilerek; formalleşme, profesyonellik, şeffaflık ve tutarlılık olmak üzere toplam dört bileşenden oluşturulmuştur. Kurumsal girişimcilik ise bağımlı değişken olarak kabul edilerek, proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma olmak üzere toplam üç bileşenden oluşturulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin tespit edilmesi olup, kurumsallaşma bileşenleri olan tutarlılık, profesyonellik, formalleşme ve şeffaflık düzeylerinin kurumsal girişimcilik bileşenleri olan risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Buradan hareketle, izleyen kısımda modele uygun olarak belirlenen hipotezler pozitif yönlü bir şekilde oluşturulmuştur. Şekil 3.1 araştırmanın modelini göstermekte olup belirtilen hipotezler model üzerinde de gösterilmektedir.

### **Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Hipotez**

Hipotez 1: Kurumsallaşma kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilemektedir.

### **Proaktiflik İle İlgili Hipotezler**

Hipotez 2: Formalleşme, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Profesyonelleşme, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 4: Şeffaflık, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 5: Tutarlılık, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir.

### **Yenilikçilik İle İlgili Hipotezler**

Hipotez 6: Formalleşme, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 7: Profesyonelleşme, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 8: Şeffaflık, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 9: Tutarlılık, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

### **Risk Alma İle İlgili Hipotezler**

Hipotez 10: Formalleşme, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 11: Profesyonelleşme, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 12: Şeffaflık, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 13: Tutarlılık, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir.

### **3.1.5. Veri Analiz Yöntemleri**

Öncelikle işletmelerin ve yanıtlayıcıların (işletme yöneticilerinin) profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ile ilgili ölçeklere ilişkin ortalama,

standart sapma ve ölçek maddelerine verilen cevapların Likert ölçeğine göre yüzdelik değerlerinden oluşan veriler tablolar haline getirilerek değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan değişken sayısını azaltmak ve aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenleri bir araya toplayabilmek için çok değişkenli analizlerden olan faktör analizi uygulanmıştır. Kurumsallaşmaya ilişkin değişkenlerin, kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla faktör değişkenleri esas alınarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

### 3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri ve çalışanlarının demografik özellikleri, temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçları yer almaktadır.

#### 3.2.1. Yanıtlayıcılara ve İşletmelere İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan yanıtlayıcılara ilişkin demografik veriler Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.4. Yanıtlayıcılara İlişkin Demografik Değişkenler**

YANITLAYICILARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER		Frekans	Yüzde
CİNSİYET	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
MEDENİ HAL	Bekar	57	37,0
	Evli	97	63,0
ÖĞRENİM DURUMU	Lise ve altı	65	42,2
	Meslek Yüksekokulu	48	31,2
	Fakülte*	41	26,6
İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	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
İŞLETMEDEKİ POZİSYONU	Üst düzey yönetici	35	22,7
	Departman yöneticisi	119	77,3
<b>TOPLAM</b>		<b>154</b>	<b>100</b>

\* Yanıtlayıcılardan yalnızca 4 tanesi master 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.

Buna göre yanıtlayıcıların 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.

### **3.2.2. Kurumsallaşma Anlayışına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler**

Tablo 3.6'da Nevşehir'deki konaklama işletmelerinin kurumsallaşma anlayışını ölçmeye yönelik kullanılmış olan ölçek ve bu ölçeğe verilen yanıtlar sonucu oluşan ortalama ve standart sapma değerleri ile ölçekte yer alan ifadelere yöneticilerin verdikleri cevapların yüzdelere göre dağılımları yer almaktadır.



**Tablo 3.5. Kurumsallaşma Anlayışı Frekans Dağılımları**

	N	1 %	2%	3%	4%	5%	Ort.	S.Sap.	
1	İşletmemde her çalışan adil ücretlendirilir.	154	38,3	21,4	14,9	<b>18,8</b>	<b>6,5</b>	2,33	1,329
2	İşletmemde herkesin çalışması adil değerlendirilir.	153	31,2	32,7	12,3	<b>21,1</b>	<b>3,2</b>	2,31	1,205
3	İşletmemde personel seçiminde adil kriterler kullanılır.	154	<b>24,7</b>	<b>42,2</b>	14,9	13,0	5,2	2,31	1,135
4	İşletmemde personel değerlemede herkese eşit davranılır.	153	23,4	35,1	18,8	16,9	5,2	2,45	1,175
5	İşletmemde zor zamanlarda her çalışandan eşit fedakarlık beklenir.	153	<b>27,9</b>	<b>37,7</b>	14,9	14,3	4,5	2,29	1,157
6	İşletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır.	154	<b>31,8</b>	<b>39,6</b>	12,3	13,6	2,6	2,15	1,097
7	İşletmemde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.	153	29,2	33,1	15,6	15,6	4,5	2,31	1,190
8	İşletmemde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.	152	24,7	39,0	20,1	11,0	3,9	2,29	1,084
9	İşletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır.	152	<b>20,8</b>	<b>48,7</b>	17,5	10,4	1,3	2,21	0,941
10	İşletmemde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	154	23,4	34,4	24,7	11,7	5,8	2,42	1,142
11	İşletmemde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.	154	20,8	35,7	26,6	16,2	0,6	2,40	1,013
12	İşletmemde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.	153	20,1	31,2	17,5	<b>26,6</b>	<b>3,9</b>	2,62	1,191
13	İşletmemde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.	152	16,9	35,1	29,2	14,9	2,6	2,50	1,022
14	İç denetimde, işletme sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.	151	18,8	44,2	19,5	10,4	5,2	2,37	1,075
15	İşletmemde yöneticiler için gelişim planlarımız vardır.	151	27,3	30,5	22,1	16,2	1,9	2,33	1,112
16	İşletmemde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.	154	19,5	33,1	23,4	20,8	3,2	2,55	1,120
17	İşletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır.	154	8,4	48,7	17,5	<b>22,1</b>	<b>3,2</b>	2,62	1,022
18	İşletmemde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.	153	<b>13,6</b>	<b>45,5</b>	20,1	14,9	5,2	2,52	1,070
19	İşletmemde sahipliğin el değiştirmesi hiyerarşik bir sırayla yapılır.	154	13,0	28,6	30,5	<b>20,8</b>	<b>7,1</b>	2,80	1,126
20	İşletme birikimlerinin kullanılmasını yasallaştıran, yazılı ve bağlayıcı kurallar (sözleşmeler gibi) vardır.	152	20,8	38,3	24,0	11,0	4,5	2,39	1,080
21	İşletmemde her iş için iş tanımı yapılmıştır.	152	28,6	35,1	17,5	13,6	3,9	2,28	1,141
22	İşletme sahibinin değer sistemi, işletmemde örgütsel bir karmaşaya sebep olmaz.	154	16,2	40,9	23,4	16,2	3,2	2,49	1,049
23	Sahiplerin inanç ve değerleri işletmeye yansıtılmaz.	154	28,6	39,6	20,1	9,7	1,9	2,16	1,014
24	Planlarımızı şekillendirirken sadece kesin ve net amaçlara odaklanırsınız.	154	25,3	44,2	20,8	7,8	1,9	2,16	0,962
25	İşletmemde, yönetimin daima işletme sahibi/sahiplerinin kontrolünde kalması gerekir.	154	22,7	36,4	24,0	13,0	3,9	2,38	1,092

1- Kesinlikle Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 3.6 incelendiğinde kurumsallaşma anlayışını ölçmek amacıyla katılımcılara yöneltilen ölçek sorularından yanıtlayıcıların en çok katıldıkları ifadelerin şunlar olduğu görülmüştür; işletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır (% 71,4), işletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır (% 69,5), işletmemde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır (% 69,1) işletmemde personel seçiminde adil kriterler kullanılır (% 66,9), işletmemde zor zamanlarda her çalışandan eşit fedakarlık beklenir (% 65,6). Belirtilen bu ifadeler incelendiğinde dört tanesinin tutarlılık boyutuna dahil olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 3.3).

Yine Tablo 3.6 incelendiğinde, kurumsallaşmaya yönelik ifadelerden en az katılılanlar ve yüzdeleri şu şekilde belirlenmiştir. İşletmemde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler (% 30,5), işletmemde sahipliğin el değiştirmesi hiyerarşik bir sırayla yapılır (% 27,9), işletmemde her çalışan adil ücretlendirilir (% 25,3), işletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır (%25,3), işletmemde herkesin çalışması adil değerlendirilir (% 24,3). Yanıtlayıcıların en az katıldıkları bu ifadelerden iki tanesi tutarlılık boyutu içerisinde yer alan ve çalışanların algıladıkları adalet anlayışıyla ilgili olduğu görülmektedir. Ayrıca formalleşme ile ilgili olan iki ifade de en az katılılan ifade olarak belirlenmiştir. Belirtilen ifadelere katılımın az olmasının nedenini, işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin yeterli olmaması şeklinde yorumlamak mümkündür.

### **3.2.3. Kurumsal Girişimcilik Düzeyine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler**

Kurumsal girişimcilik ölçeğine yönelik olarak düzenlenmiş olan Tablo 3.7'ye göre yanıtlayıcıların katılımlarının en yüksek olduğu ölçek ifadeleri ve yüzdeleri şunlardır; işletmemde, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar, çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir (% 69,5), işletmem, yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize eder (% 66,9), işletmem, rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı (işler yapmayı) tercih eder (% 65,6), işletmem, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır (% 65,6), işletmem, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır (% 63,7). Bu ifadelerden dört tanesi proaktiflik boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle, işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyini en çok etkileyen davranışlar proaktiflik

kapsamında gerçekleştirilen davranışlardır şeklinde yorum yapmak mümkündür. Bunun nedeni turizm sektöründe hızla değişen beklenti ve ihtiyaçları, hızlı takip edip hızla yanıtlayabilmenin gerekliliğidir. Sunulan mal ve hizmetler açısından birbirine benzeyen konaklama işletmelerinin, diğerleri arasından sıyrılarak mal ve hizmetlerde farklılık yaratması son derece önemlidir.

**Tablo 3.6. Kurumsal Girişimcilik Düzeyi Frekans Dağılımları**

		N	1 %	2%	3%	4%	5%	Ort.	S.Sap.
1	İşletmem, rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı tercih eder.	154	22,1	43,5	24,0	9,1	1,3	2,24	0,943
2	İşletmem, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.	154	23,4	42,2	24,7	7,1	2,6	2,23	0,975
3	İşletmem, yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize eder.	154	28,6	38,3	20,8	10,4	1,9	2,18	1,027
4	İşletmem, çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.	154	20,1	40,9	25,3	10,4	3,2	2,35	1,020
5	İşletmem, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir.	154	15,6	48,1	24,7	10,4	1,3	2,33	0,909
6	İşletmem, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar.	153	16,2	42,9	27,9	11,0	1,3	2,37	0,931
7	İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.	154	18,2	41,6	29,2	10,4	0,6	2,33	0,916
8	İşletmemde, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar, çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.	154	20,1	49,4	24,7	5,2	0,6	2,16	0,830
9	İşletmem, bulunduğu sektöre yeni uygulamalar getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.	153	22,1	37,0	24,0	14,3	1,9	2,36	1,043
10	İşletmem, Ar-Ge harcamalarına, sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırır.	154	16,2	28,6	37,0	15,6	2,6	2,59	1,019
11	İşletmem, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.	154	20,8	42,9	23,4	11,7	1,3	2,29	0,971
12	İşletmem, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır.	154	13,0	31,2	33,8	18,8	3,2	2,68	1,027
13	İşletmem, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcar.	154	23,4	33,1	23,4	17,5	2,6	2,42	1,107
14	İşletmem, son beş yıl içinde, çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.	154	22,7	39,6	22,1	12,3	3,2	2,33	1,061
15	İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih ederiz.	154	18,8	33,1	29,2	15,6	3,2	2,51	1,067
16	İşletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.	154	13,0	27,9	31,8	22,1	5,2	2,78	1,090

1- Kesinlikle Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum

Tabloya bakıldığında kurumsal girişimcilik düzeyinde etkili olduğu düşünülen ifadelerden yanıtlayıcıların en az katıldıkları ifadelerin yüzdelere göre sıralanması şu şekildedir: işletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz (% 27,3), işletmem, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır (% 23,0), İşletmem, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcar (% 20,1), İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih ederiz. (% 18,8), İşletmem, Ar-Ge harcamalarına, sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırır (% 18,2).

### 3.2.4. Analizler İçin Gerekli Olan Varsayımlar

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizi için uygun analiz türünün belirlenmesinde Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi'nden (K-S Testi) yararlanılmıştır. K-S Testi, verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için kullanılan bir testtir. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarına ilişkin test sonuçları Tablo 3.8'de verilmektedir.

**Tablo 3.7. Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları**

		KURUMSALLAŞMA	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
N		154	154
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,3908	2,3905
	Std. Deviation	,70882	,68678
Most Extreme Difference	Absolute	,108	,071
	Positive	,108	,071
	Negative	-,048	-,040
Kolmogorov-Smirnov Z		1,336	,878
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>,056</b>	<b>,424</b>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tablonun Assymp.Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den büyük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olduğunu göstermektedir. Değerlerin 0,05'den küçük olması, parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılması gerektiği anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik değişkenleri normal dağılım gösterdiği için parametrik testler uygulanmıştır (Eymen 2007, 90).

### 3.2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Geniş uygulama alanına sahip çok değişkenli analizlerden biri olan faktör analizi, bir grup değişken arasındaki ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir analiz türüdür. Bir başka ifadeyle faktör analizi, değişkenler arası akrabalık ilişkilerine göre bu değişkenlerin sayısını aza indirme ve özetleme aracıdır. Faktör analizinin amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymaktır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkacak faktörler veya boyutlar yardımıyla yine çok değişkenli analizlerden, çoklu regresyon, çok değişkenli varyans (MANOVA), kümeleme (cluster) ve ayırma (diskriminant) gibi analizler yapılabilmektedir (Nakip 2006, 403).

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ölçeklerinde yer alan değişkenlerin sayısını azaltmak ve aralarında yüksek korelasyon gösteren değişkenleri bir araya toplayabilmek amacıyla ilgili ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmalarda faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklem büyüklüğünün değişken sayısından büyük olması gerekmektedir. Bu nedenle genel olarak 100-200 arası denek sayısı analizler için yeterli görülmektedir (Akgül; Çevik 2003, 419). Ayrıca Nakip'e göre, gözlem sayısının değişken sayısının 5 katı olduğu çalışmalar değerlendirme için ideal kabul edilmektedir (Nakip 2003, 407). Bu araştırmada da veri alınan 154 yönetici (değişken sayısının 5 katı), faktör analizi için yeterli şartı sağlamaktadır.

Analizde ortaya çıkan faktörler isimlendirilirken ilgili yazın incelenmiş ve her bir faktör altında toplanmış değişkenler dikkate alınmıştır. Faktörlere isim verme işlemi her zaman kolay olmamakta ve bazen ilgisiz değişkenler bir araya toplanabilmektedir. Böyle durumlarda faktör yükü en fazla olan değişkeni veya değişkenleri esas alarak isimlendirme yapılmaktadır (Karacaoğlu, 2006, 175). Bu araştırmada da benzer şekilde ilgili faktör altında yer alan maddeleri en iyi şekilde temsil edeceği düşünülen faktör isimleri verilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin kurumsal girişimcilikleri üzerinde etkili olduğu düşünülen kurumsallaşma anlayışını ölçmeye yönelik 30 maddelik ölçekten faktör yükleri 0.50'nin altında kalan iki ifade çıkarılmıştır. 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.

Ayrıca faktör analizi için örneklem yeterlilik değeri olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0.70 değerinin üzerinde olması beklenmektedir. KMO örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Sharma'ya (1996) göre KMO değerinin 0.90'nın üzerinde çıkması veri seti faktör analizi yapmak için mükemmel bir değerdir (Kalaycı 2006, 322) ve kurumsallaşma anlayışına ilişkin ölçek için bu değer 0,908'tir.

Verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren bir diğer değer de Bartlett'in küresellik test değeridir. Bartlett testi, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğunu test eder. Analize devam edilebilmesi için "korelasyon matrisi birim matrisidir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir (Kalaycı 2006, 322). Bu çalışmada, Bartlett değeri 2799,963;  $p < ,000$  çıkmıştır. Dolayısıyla hem KMO hem de Bartlett'in küresellik test değerleri istatistiksel açıdan yeterli düzeydedir.

Veriler üzerinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre açıklayıcı faktör analizi yapılarak "konaklama işletmelerinin kurumsallaşmasına" ilişkin boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör analizinin en önemli amacı, rotasyona tabi olan matristen hangi değişkenlerin bir faktörle ilişkili olduğunu yüksek ortak ağırlıklara bakarak tespit etmektir. Ancak rotasyona tabi tutulmayan faktörlerin yorumlanması nadiren anlamlı olur. Analiz sonucunda ilk olarak beş faktör elde edilmiştir. Ancak güvenilirlik katsayısı düşük çıkan ve iki ifadeden oluşan "kültürel güç" boyutu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca herhangi bir boyuta dahil olmamış bir ifade de ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 27 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda faktör yükü 0,50 ve özdeğeri 1 ve üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmek için öz değer (Eigen value) yöntemi kullanılmıştır. Öz değerler, faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır. Her bir faktörün öz değeri, soru sayısına bölüldüğünde toplam varyansın ne kadarını açıkladığı saptanır. Kaiser normalleştirilmesine göre, faktör sayısı öz değeri 1.00'den büyük öz değerlerin sayısıdır (Şanal, 2011, 70). Tablo 3.9 incelendiğinde, ölçekteki ifadelerin, özdeğerleri 1'den büyük beş faktör altında

toplandığı ve bu beş faktörün toplam varyansın % 64,93'ünü açıkladığı görülmektedir. 0,50 ve üzeri olan toplam açıklanan varyans oranı geçerlilik için iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Kurtuluş; Okumuş 2006, 9).

Rotasyon sonrası belirlenen ve Tablo 3.9'da belirtilen ve "tutarlılık" olarak isimlendirilen birinci boyut, 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. ve 10. ifadelerden oluşmaktadır. İkinci boyut, "formalleşme" olarak isimlendirilmiştir ve 11., 12., 13., 14., 15., 16. ve 17. ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü boyut, "profesyonellik" olarak isimlendirilmiştir ve 18., 19., 20., 21. ve 22. ifadelerden oluşmaktadır. Dördüncü boyut, "şeffaflık" olarak isimlendirilmiş olup 23., 24. ve 25. ifadelerden oluşmaktadır. Beşinci boyut ise "kültürel güç" olarak ifade edilmiştir ve 26. ve 27. ifadelerden oluşmuştur. Ancak bu boyut modele dahil edilmemiştir.

**Tablo 3.8. Kurumsallaşma Anlayışı İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları**

		F1	F2	F3	F4	F5
1	İşletmemde personel değerlemede herkese eşit davranılır.	,876				
2	İşletmemde herkesin çalışması adil değerlendirilir.	,809				
3	İşletmemde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.	,795				
4	İşletmemde personel seçiminde adil kriterler kullanılır.	,782				
5	İşletmemde zor zamanlarda her çalışandan eşit fedakarlık beklenir.	,764				
6	İşletmemde her çalışan adil ücretlendirilir.	,761				
7	İşletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır.	,670				
8	İşletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır.	,563				
9	İşletmemde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.	,523				
10	İşletmemde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	,508				
11	İşletmemde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.		,770			
12	İşletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır.		,764			
13	İşletmemde üst yöneticiler için gelişim planlarımız vardır.		,763			
14	İşletme birikimlerinin işletme içinde ve dışında kullanımını yasallaştıran, yazılı ve bağlayıcı kurallar (sözleşmeler gibi) vardır.		,660			
15	İşletmemde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.		,655			
16	İç denetimde, işletme sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.		,573			
17	İşletmemde sahipliğin el değiştirmesi hiyerarşik bir sırayla yapılır.		,537			
18	İşletme sahibi/sahiplerinin inanç ve değerleri işletmeye yansıtılmaz.			,730		
19	İşletmemde, yönetimin daima işletme sahibi/sahiplerinin kontrolünde kalması gerekir.			,626		
20	İşletme sahibinin değer sistemi, işletmemde örgütsel bir karmaşaya sebep olmaz.			,606		
21	İşletmemde her iş için iş tanımı yapılmıştır.			,577		
22	Planlarımızı şekillendirirken sadece kesin ve net amaçlara odaklanırlar.			,517		
23	İşletmemde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.				,707	
24	İşletmemde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.				,564	
25	İşletmemde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.				,505	
26	İşletmemde, dedikodular çalışanları olumsuz etkiler.					,807
27	İşletmemde işlerin devamı için yazılı olmayan örgütsel kurallar vardır.					,534
<b>Açıklanan Varyans %</b>		43,02	8,09	5,42	4,53	3,87
<b>Açıklanan Toplam Varyans %</b>		43,02	51,11	56,53	61,06	64,93
<b>Özdeğer (Eigen Value)</b>		12,907	2,428	1,627	1,360	1,161
<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)</b>		0,908				



**Tablo 3.9. Kurumsal Girişimcilik Düzeyi İle İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları**

		F1	F2	F3
1	İşletmem, yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize eder.	,823		
2	İşletmem, çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.	,758		
3	İşletmem, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir.	,749		
4	İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.	,717		
5	İşletmem, rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı (işler yapmayı) tercih eder.	,687		
6	İşletmem, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar.	,619		
7	İşletmem, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.	,606		
8	İşletmem, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.	,525		
9	İşletmem, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcar.		,820	
10	İşletmem, son beş yıl içinde, çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.		,793	
11	İşletmem, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.		,731	
12	İşletmem, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır.		,685	
13	İşletmem, bulunduğu sektöre yeni uygulamalar getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.		,684	
14	İşletmem, Ar-Ge harcamalarına, sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırır.		,684	
15	İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih ederiz.			,839
16	İşletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.			,751
<b>Açıklanan Varyans %</b>		48,84	8,36	7,02
<b>Açıklanan Toplam Varyans %</b>		48,84	57,20	64,22
<b>Özdeğer (Eigen Value)</b>		8,303	1,423	1,195
<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)</b>		0,899		

Tablo 3.10'da ise Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeylerini ölçmek amacıyla araştırmada kullanılmış olan ölçeğin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Faktör analizi 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 (Eigen Value) 1'den büyük üç temel faktöre ayrılmıştır. Bu üç farklı faktör toplam varyansın % 64,22'sini açıklamaktadır. KMO değeri 0,899 olarak ölçülmüştür. Bartlett'in küresellik test değeri

1611,070;p<,000 çıkmıştır. Dolayısıyla hem KMO hem de Bartlett'in küresellik test değerleri istatistiksel açıdan yeterli düzeydedir.

Rotasyon sonrası belirlenen ve Tablo 3.10'da belirtilen ve "proaktiflik" olarak isimlendirilen birinci boyut, 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. ve 8. ifadelerden oluşmaktadır. İkinci boyut, "yenilikçilik" olarak isimlendirilmiştir ve 9., 10., 11., 12., 13. ve 14. ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü boyut, "risk alma" olarak isimlendirilmiştir ve 15. ve 19. ifadelerden oluşmaktadır.

### **3.2.6. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi için basit doğrusal regresyon ile çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilgili olan iki ya da daha çok değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne dair yorum yapma imkanı vermektedir (Büyüköztürk 2003, 94).

Araştırmanın bağımsız değişkenleri Tablo 3.8'deki faktör analizleri sonucu ortaya çıkan dört faktör değişkeninden oluşmaktadır. Bağımlı değişkenler ise Tablo 3.9'da belirtilen faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktör değişkeninden oluşmaktadır. Akgül ve Çevik'e (2003, 331) göre çoklu regresyon analizi yapılırken örneklem büyüklüğünü belirlemek için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayısını toplayarak bunu beş veya 10 ile çarpmak gerekmektedir. Bu çalışmada toplanan veri sayısının 154 olduğu, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin toplamı yedi ve bunun 10 ile çarpımdan çıkan sonucun 70 olduğu göz önünde bulundurularak, çoklu regresyon analizi yapmanın uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan dört bağımsız ve üç bağımlı değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin belirlenmesi için bilgisayar programında bütün bağımsız değişkenleri aynı anda modele dahil eden standart çoklu regresyon analizi ile önerilen model ve hipotezler test edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

### **3.2.6.1.Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkilerinin Genel Olarak Değerlendirilmesi**

Açıklayıcı faktör analizi sonucu tespit edilen kurumsallaşmaya yönelik boyutlar ve kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizine ilişkin araştırma bulguları Tablo 3.11’de verilmiştir.

Öncelikle değişkenlerin güvenilirliklerine bakıldığında, değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının  $0,72 < \alpha < 0,93$  arasında değiştiği görülmektedir. Bu sayılar alt sınır kabul edilen 0,60’ın üzerinde olduğundan tüm değişkenlerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre formalleşme ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,658$ ;  $p < 0.01$ ). Korelasyon analizi sonucunda kurumsallaşmanın boyutlarından profesyonellik ( $r=0,635$ ;  $p < 0.01$ ) ve şeffaflık ( $r = 0,578$ ;  $p < 0.01$ ) ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca yine tutarlılık ( $r= 0,684$ ;  $p < 0.01$ ) ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani işletmelerin profesyonel, formal, şeffaf ve tutarlı olmaları ile kurumsal girişimcilik düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 3.10. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1. Formalleşme	2,51	0,81	(0,87)				
2. Profesyonellik	2,30	0,76	,601**	(0,77)			
3. Şeffaflık	2,51	0,87	,576**	,607**	(0,72)		
4. Tutarlılık	2,31	0,91	,601**	,667**	,675**	(0,93)	
5. Kurumsal Girişimcilik	2,39	0,68	,658**	,635**	,578**	,684**	(0,92)

\*\* Korelasyon,  $p < 0.01$  seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Tablo 3.12'deki varyans analizi sonuçlarına göre F değerinin (218,795) 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu ve Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik davranışlarının 0,590'ının kurumsallaşma değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca kurumsallaşma bağımsız değişkeni, kurumsal girişimcilik değişkeni üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir (sig.,0,000;  $p<0.05$ ). Ayrıca regresyon analizlerinde, analize dahil edilen bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkinin olmaması gerekmektedir. Bu durumu ifade edebilmek için ise, doğrusal bağlantı sütunundaki Tolerans ve VIF değerlerine bakılmalıdır. İlgili değerlerden Tolerans değerinin düşük, VIF değerinin yüksek olması durumunda değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğu ve modelin parametrelerini tahmin etmenin mümkün olmadığı sonucuna varılır (Akgül; Çevik 2003). Gujarati'ye göre söz konusu değer "parmak hesabı" ile 10'dan büyük olmalıdır (Gujarati 1999, 27). Tolerans ve VIF değerleri de araştırmaya devam etmekte herhangi bir sakınca olmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle "kurumsallaşma kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.11. Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,611	,125		4,871	,000		
Kurumsallaşma	,744	,050	,768	14,792	<b>,000</b>	1,000	1,000
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**

### 3.2.6.2. Bağımsız Değişkenlerin Proaktiflik Üzerindeki Etkileri

Faktör analizi ile belirlenen ve araştırma modelinde gösterilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden olan proaktiflik üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir ve sonuçlar Tablo 3.13'ün yardımıyla yorumlanmıştır.

Regresyon analizlerinde R Square ( $R^2$ ), bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir (Kalaycı, 2006, 267). Farklı bir ifadeyle söz konusu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablo 3.13'de belirtilen  $R^2$  değerine göre proaktiflik üzerindeki değişimin 0,586'sı araştırma modelindeki kurumsallaşma boyutları olan tutarlılık, formelleşme, şeffaflık ve profesyonellik değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, proaktiflik davranışının ortaya çıkmasında kurumsallaşma boyutlarının yaklaşık % 60 gibi bir istatistiksel etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmada dikkat edilmesi gereken bir diğer değer de Durbin Watson (DW) testidir. Regresyon modelinde görülen 2,100 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).

Regresyon analizlerinde, analize dahil edilen bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkinin (bağlantının) olmaması gerekmektedir. Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını ifade edebilmek için doğrusal bağlantı (Collinerity) sütunundaki Tolerans ve VIF (Varyans Büyütme Faktörü -Variance Inflation Factors) değerlerine bakılmaktadır. İlgili değerlerden tolerans değerinin düşük, VIF değerinin yüksek olması halinde değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğu ve modelin parametrelerini tahmin etmenin mümkün olmadığı sonucuna varılır (Akgül; Çevik 2003, 332). Tablo 3.13'deki değerlere göre bağımsız değişkeneler arasında herhangi bir doğrusal bağlantının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. 12. Kurumsallaşma Boyutlarının Proaktiflik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,569	,134		4,234	,000		
Formalleşme	,177	,061	,206	2,879	<b>,005</b>	,541	1,850
Profesyonellik	,195	,070	,214	2,790	<b>,006</b>	,471	2,124
Şeffaflık	,054	,061	,068	,877	,377	,477	2,095
Tutarlılık	,302	,062	,397	4,873	<b>,000</b>	,418	2,392
<hr/>							
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: Proaktiflik

\*p&lt; 0.05,\*\*p&lt; 0.01



Tablo 3.13 incelendiğinde F değerinin (52,753) 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu ve Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik davranışlarının 0,586’sının modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.13’e bakıldığında formalleşme (sig.,005;  $p<0.05$ ), profesyonellik (sig.,006;  $p<0.05$ ) ve tutarlılık (sig.,000;  $p<0.05$ ) boyutlarının, proaktiflik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Şeffaflık (sig.,377;  $p>0,05$ ) boyutunun ise proaktiflik üzerinde anlamlı herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre kurumsallaşmanın boyutlarından “formalleşme, profesyonellik ve tutarlılık” boyutları kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle “formalleşme, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H2, “profesyonelleşme, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H3 ve “tutarlılık, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H5 hipotezleri kabul edilmektedir. Ancak “şeffaflık, proaktifliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H4 hipotezi red edilmektedir.

Formalleşme, işletme faaliyetlerinin belirli kurallara dayandırılmasıdır. Formal yapılarda çalışanlar hangi işi neye göre yapacaklarını açık ve net bir şekilde bilmektedirler. Profesyonelleşme, işletmede profesyonellerin istihdam edilmesi kadar, çalışanların mesleki alanda gelişmeleri anlamına da gelmektedir. Tutarlılık ise yönetimin kararları ve uygulamalarının uyumlu olması anlamına gelmektedir. Tutarlı bir işletmeye hem kamuoyunda hem de çalışanları arasında duyulan güvenin yüksek olması beklenmektedir. Kısacası formal, profesyonel ve tutarlı bir işletme bir çok açıdan güçlü bir işletme olarak görülecektir. İşletme içi karışıklık ve çatışmaların azalacağı düşünülürse, bu işletmelerin risk ve fırsatları çabuk fark etmesi, pazarın beklentilerini hızlı karşılaması, cesur ve atak davranışlarla sektörde lider olması çok daha kolay olacaktır.

### 3.2.6.3. Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri

Faktör analizi ile belirlenen ve araştırma modelinde gösterilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden olan yenilikçilik üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir ve sonuçlar Tablo 3.14 yardımıyla yorumlanmıştır.

Tablo 3.14'de belirtilen  $R^2$  değerine göre yenilikçilik üzerindeki değişimin 0,435'i araştırma modelindeki kurumsallaşma boyutları olan tutarlılık, formalleşme, şeffaflık, profesyonellik bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, yenilikçilik davranışının ortaya çıkmasında kurumsallaşma boyutlarının yaklaşık % 40 gibi bir istatistiksel etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ancak unutulmamalıdır ki; bir işletmenin yenilikçi bir yapıya sahip olmasında, kurumsallaşma kadar başka faktörlerde etkilidir. Örneğin; yeni ürün ve hizmetler sunmak risk gerektiren durumlardır. Bir işletmenin risk alarak, yeniliklere imza atmasında yöneticilerin cesareti ve işletmedeki yönetim anlayışı oldukça önemlidir. Bu durumda % 40 gibi bir etkinin oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinde görülen DW değeri (2,016) kabul edilebilir değer aralığında bulunmaktadır.

F değerinin (28,634) 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu ve Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik davranışlarının 0,435'inin modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3. 13. Kurumsallaşma Boyutlarının Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,600	,189		3,173	,002		
Formalleşme	,362	,061087	,350	4,177	<b>,000</b>	,541	1,850
Profesyonellik	,127	,098	,116	1,289	,199	,471	2,124
Şeffaflık	,050	,086	,052	,582	,561	,477	2,095
Tutarlılık	,226	,087	,246	2,581	<b>,011</b>	,418	2,392
R				,659			
R <sup>2</sup>				,435			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,419			
Tahmini standart hata				,63977			
F				28,634			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				2,016			

Bağımlı Değişken: Proaktiflik

\*p&lt; 0.05,\*\*p&lt; 0.01

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden olan yenilikçilik üzerindeki etkilerini tanımlamaya yönelik olarak yapılmış olan standart çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; formalleşme (sig.,000;  $p<0.05$ ) ve tutarlılık (sig.,011;  $p<0.05$ ) boyutlarının yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. 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 sonuçlara göre kurumsallaşmanın boyutlarından “formalleşme ve tutarlılık” boyutları, kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle “formalleşme, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H6 ve “tutarlılık, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H9 hipotezleri kabul edilmektedir. Ancak “profesyonelleşme, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H7 ve “şeffaflık, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H8 hipotezleri red edilmektedir.

#### **3.2.6.4. Bağımsız Değişkenlerin Risk Alma Üzerindeki Etkileri**

Faktör analizi ile belirlenen ve araştırma modelinde gösterilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden olan risk alma üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir. Tablo 3.14’de belirtilen  $R^2$  değerine göre risk alma üzerindeki değişimin 0,179’u araştırma modelindeki kurumsallaşma boyutları olan tutarlılık, formalleşme, şeffaflık, profesyonellik bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, risk alma davranışının ortaya çıkmasında kurumsallaşma boyutlarının yaklaşık % 18 gibi bir istatistiksel etkiye sahip olduğu söylenebilir. Kurumsal girişimciliğin diğer iki boyutuna ilişkin sonuçlar dikkate alındığında, kurumsallaşma boyutlarının risk alma üzerinde daha az bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunda en etkili sebebin, yöneticilerin sahip oldukları olanakları ve statüleri kaybetmek istememelerinin olduğu düşünülmektedir. Çünkü uygulanan riskli projelerin ya da alınan kararların başarısızlığı, maalesef yöneticilerin de başarısızlığı sayılmaktadır. Regresyon modelinde görülen ve 1,727 olan DW değeri istenen değer aralığında bulunmaktadır.

F değerinin (8,110) 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu ve Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik davranışlarının 0,179’inin modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Her ne kadar bağımsız değişkenler diğer iki bağımlı değişkene göre, risk alma üzerinde çok daha az bir etkiye sahip olsa da; işletmelerdeki kurumsal girişimcilik davranışını, kurumsallaşma boyutlarından başka pek çok farklı durumun da etkileyebilme ihtimali gözönünde bulundurulduğunda söz konusu değer makul bir değer olarak kabul edilebilir. Ayrıca işletmelerin risk gerektiren projeler gerçekleştirebilmeleri, sadece işletmenin değil karara dahil olan yöneticilerinde risk alması anlamına gelir. Bu nedenle sektörde yer alan işletme yöneticilerinin yeni ve riskli hizmetler sunmak yerine, başkalarının denediği ve başarılı olmuş olan hizmetler sunmayı tercih ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 3. 14. Kurumsallaşma Boyutlarının Risk Alma Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,1,447	,251		5,768	,000		
Formalleşme	,372	,115	,327	3,244	<b>,001</b>	,541	1,850
Profesyonellik	-,139	,130	-,116	-1,068	,287	,471	2,124
Şeffaflık	,274	,114	,258	2,403	<b>,017</b>	,477	2,095
Tutarlılık	-,045	,116	-,044	-,387	,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

Tablo 3.15'e göre, formalleşme (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 sonuçlara göre kurumsallaşmanın boyutlarından “formalleşme ve şeffaflık” boyutları kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle “formalleşme, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H10 ve “şeffaflık, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H12 hipotezleri kabul edilmektedir. Ancak “profesyonelleşme, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H11 ve “tutarlılık, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H13 hipotezleri red edilmektedir.

## SONUÇ

İşletmeler, içinde buldukları çağın zorlu rekabet koşulları nedeniyle çok daha çetin bir hayatta kalma mücadelesi vermektedirler. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının, bu mücadelede işletmelere yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu işletmelerin bir kısmını da konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Çağın küreselleşen ekonomisinde bir endüstri olarak adlandırılan turizm sektörünün ve bu sektör işletmelerinin önemi günden güne artmaktadır. İstatistiklere göre 2011 yılında Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin toplam harcama tutarları **17.798** milyon dolardır (Türsab, 2012). Sadece bu rakam bile bahsedilen önemi anlatmakta yeterli olmaktadır.

Kurumsallaşma, belirli standartların yanı sıra, işletmede yenilikçiliği de teşvik eden bir süreçtir ve yenilikçiliğin işletmeye uyarlanması için kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin güçlendirilmesi yerinde bir adım olacaktır. Kurumsal girişimcilik kavramının çok popüler olmasının nedenlerinden biri de kurumlara, kendi çalışanlarının ve yöneticilerinin yenilikçi yeteneklerini işlerinde kullanmalarına izin vermesidir (Şanal, 2011, 116-117).

Bu araştırmada Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeylerinin, kurumsallaşmaya ilişkin boyutlardan nasıl etkilendikleri ortaya konulmuştur. İşletmelerin kurumsal girişimciliklerini etkileyen kurumsallaşma öğeleri belirlenirken ilgili alan yazında konuya ilişkin yapılmış araştırmalar esas alınarak kavramlar arasındaki etkileşim ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Konaklama işletmelerinde kurumsal girişimcilik için önemli olduğu düşünülen kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesine yönelik geliştirilen ölçeğin sonuçları incelendiğinde; anketi yanıtlayan yöneticilerin en çok tutarlılık boyutuna dahil olan ifadeler katıldıkları görülmüştür (bkz. Tablo 3.3). Çavuş ve Demir (2011, 421) çalışmalarında, tutarlılığı yönetimin stratejileri ve davranışları arasında uyumu sağlayan ve bu nedenle performans üzerinde son derece etkili olan, bir kurumsallaşma değişkeni olarak belirtmişlerdir. Stratejileri ve davranışları tutarlı olan işletmelere karşı, işletme çalışanlarının, sektörde birlikte çalıştığı diğer firmaların ve tüketicilerinin duyduğu güven daha yüksek düzeyde olmaktadır. Çevresi tarafından güvenilir bir işletme olarak algılanan işletmelerin sundukları yeni ürün ve hizmetlere olan güven de yüksek olacaktır. Yani yenilikçiliğe yönelik davranışları daha kolay kabul edilecektir. Böyle bir



durumun verdiği cesaretle işletmeler daha yüksek riskler alabilir ve daha proaktif olabilirler. Bu durumu tutarlılık kapsamındaki davranışların, işletmelerin kurumsal girişimcilikleri üzerinde daha etkili olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür.

Ayrıca yapılan tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin kurumsal girişimciliği etkilediği düşünölen ifadelerden, özellikle yenilikçiliği ve risk almayı gerektiren ifadelere katılmadıkları görölmüştür. Bu durumu, Türkiye dahil kırk ölkö üzerinde araştırma yapmış olan Hofstede'in çalışmasına dayanarak yorumlamak mümkündür. Hofstede'e (1991) göre değerler, inançlar, normlar ve idealler, ölkönin kültüründe gömölüdür ve organizasyonların stratejilerini, amaçlarını ve yönetimi (liderlik davranışı, rutinler, sistemler ve pratikler) etkileyebilir. Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ölköler arasındadır (Hofstede 1983, 78-86). Ayrıca çalışanların, sahip oldukları şartları kaybetmekten korkmaları şaşırtıcı bir durum değildir. Bu nedenle, özellikle yöneticiler yüksek riskler alarak, başarısızlığa uğramaktan ve statülerini kaybetmekten çekinmektedirler. Proaktif ve yenilikçi olma konusunda istekli olan yöneticiler, özellikle yüksek derecede risk almayı gerektiren durumlarda çekimser kalmaktadırlar.

Araştırma modelinin çoklu regresyon analizi ile test edilmesi sonucu, ilgili modelin Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimciliklerindeki değişimin ( $R^2=0,587$ ) yaklaşık % 60'ını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca ve yapılan analizlere göre önerilen modelin geçerli ve önemli bir açıklama gücüne sahip olduğu söylenebilir. Özünde yeniliklere açık, çevreye duyarlı ve hızlı değişebilen örgötsel yapılar oluşturmayı barındıran kurumsallaşmanın, sektörde lider olmayı ve yenilikçiliği gerektiren kurumsal girişimciliği etkilemesi şaşırtıcı bir sonuç olarak görölmemektedir.

Sonuçlara göre yaklaşık % 40 oranında kurumsal girişimcilik düzeyindeki değişimi açıklama gücüne sahip model dışı değişkenlerden söz etmek mümkündür. Model dışında kalan ve kurumsal girişimcilik düzeyi üzerinde etkili olan unsurlardan bazılarını "devlet yapısı ve politikalar, ekonomik yapı, ölkönin sosyo-költörel yapısı, çalışanların demografik özellikleri, işletme içerisindeki liderlerin ve rol modellerinin özelliği, işletmenin finansal kaynak yeterliliği, küreselleşme, hızlı ve yoğun teknolojik gelişim, sektörün özellikleri, piyasanın rekabet yapısı ve pazarın gelişme oranı ve yönü" şeklinde

belirtmek mümkündür (Döm, 2006, 35; Top, 2006, 35). Ayrıca, veriler yorumlanırken söz konusu modelin işletme yöneticilerinin öznel görüşlerine dayalı olduğu ve modelin yaklaşık % 60 olan açıklama gücünün bu sınırlılıklar içinde değerlendirilmesi gerektiğinin göz önünde bulundurulması yerinde olacaktır.

Çavuş ve Demir 'de (2011, 421) yaptıkları çalışmada, kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik üzerinde farklılık yaratan, güçlü direkt etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. 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 düşünülürse bu rakamın büyüklüğü daha iyi anlaşılacaktır. Bu kadar çok sayıda işletmenin var olduğu bir ortamda, diğerlerine göre farklılık 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 proaktif, yenilikçi ve risk alabilen işletmelerin daha başarılı olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Çevresine kolay uyum sağlayan, değişime açık, tutarlı, profesyonel ve formal işletmeler oluşturmayı amaçlayan kurumsallaşma anlayışının da, işletmeleri ve yöneticilerini proaktif, yenilikçi ve daha cesur davranma konusunda desteklemesi şartı bir sonuç olmayacaktır.

Kurumsallaşma anlayışından yaklaşık olarak % 60 oranında etkilenen kurumsal girişimcilik kavramı, yapılan faktör analizi sonucunda üç farklı boyuta ayrılmıştır. Kurumsallaşma bileşenlerinden etkilenen ilk boyut proaktiflik boyutudur. Proaktifliğin özünde, yeni fırsatların istekli bir biçimde öngörülmesi, izlenmesi ve gelişmekte olan pazarlara girilmesi açısından inisiyatif kullanılarak bilinçli bir değişim gerçekleştirilmesinin yattığı ifade edilebilir (Altuntaş; Dönmez 2010, 55). Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsallaşma bileşenlerinin proaktiflik üzerinde 0,58 oranında bir değişim etkisine sahip olduğu görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre proaktiflik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip kurumsallaşma bileşenleri profesyonellik, formallik ve tutarlılıktır. Şeffaflık bileşeninin ise proaktiflik üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Çavuş ve Demir'in (2011, 420-421)

çalışmalarında tutarlılık ve profesyonellik proaktifliği olumlu yönde etkilerken, formalleşme negatif yönde etkilemektedir. Şanal (2011, 114-115) ise yaptığı çalışmada yalnızca profesyonelleşmenin proaktiflik üzerinde etkili olduğu diğer üç bağımsız değişkenin ise (formallik, tutarlılık ve şeffaflık) proaktiflik üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kurumsallaşma bileşenlerinden etkilenen ikinci kurumsal girişimcilik boyutu yenilikçilik boyutudur. Örgütsel anlamda yenilikçilik, “örgütsel açıdan değer yaratan yeni ve yaratıcı bir düşüncenin uyumlaştırılarak örgütsel eylemleri yönlendiren düşünce biçimi haline getirilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Altuntaş; Dönmez 2010, 54). 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 formallik ve tutarlılıktır. Şeffaflık ve profesyonellik bileşenlerinin ise yenilikçilik üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Çavuş ve Demir (2011, 420) çalışmalarında, belirtilen dört bağımsız değişkenin (profesyonellik, formallik, tutarlılık ve şeffaflık) yenilikçilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Şanal (2011, 114-115) yaptığı çalışmada, profesyonellik ve formalleşmenin yenilikçilik üzerinde herhangi anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, tutarlılığın yenilikçiliği negatif yönde etkilediği, şeffaflığın ise yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında değerlendirilen son kurumsallaşma bileşeni de risk almadır. Risk kavramı, girişimciyi, “bir ürün ya da hizmeti başka birilerine belirsiz bir fiyattan satmak üzere belirli bir fiyattan satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak aradaki fiyat dalgalanmasından kâr elde eden kişi” olarak tanımlayan Cantillon’dan beri, temel bir unsur olarak görülerek, yazında girişimci ya da girişimciliği açıklamak amacıyla en çok kullanılan kavram olmuştur (Altuntaş; Dönmez, 2010 54). Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma bileşenlerinin risk alma üzerinde 0,17 düzeyinde bir değişim etkisine sahip olduğu görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre risk alma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip kurumsallaşma bileşenleri formallik 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 olmasını Türkiye’deki işletmelerin belirsizlikten ve risk almaktan kaçınan bir yapıya sahip olmalarının etkilediği düşünülmektedir. Çavuş

ve Demir (2011, 420) çalışmalarında, belirtilen dört bağımsız değişkenin (profesyonellik, formallik, tutarlılık ve şeffaflık) risk alma üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Ancak Şanal (2011, 114-115) yaptığı çalışmada, dört bağımsız değişkenin hiç birisinin risk alma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular bu iki çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Yapılan alan ve yazın araştırmaları sonucunda elde edilen bulgular göz önüne alındığında, işletmelerin kurumsal anlamda girişimcilik faaliyetleri göstermelerinde kurumsallaşma düzeylerinin önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevreye duyarlı, kolay uyum sağlayabilen, yenilikleri kabullenebilen ve takip edebilen, sektörde öncü olabilecek kadar cesur (risk alabilen) işletmelerin daha hızlı ve kolay büyüyebileceği düşünülmektedir. Bu noktada hem kurumsallaşma hem de kurumsal girişimcilik bütün bunları destekler nitelikteki yönetim kavramları olarak düşünülmektedir. Böylece kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin pek çok farklı etmenle birlikte, işletmelerin hayatta kalmalarına ve büyümelerine katkı sağlayacağına inanılmaktadır ve özellikle işletme yöneticilerine kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerini desteklemeleri önerilmektedir. Böylece işletmeler daha objektif bir bakış açısına sahip, yenilik odaklı, risk alabilen ve daha dinamik bir yapıya kavuşacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik konusunda araştırma yapan ya da yapacak olan bilim adamları ve kurum yöneticileri açısından önemli bilgiler sağlamaktadır. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ile bunların bileşenleri arasındaki bulguların, önceki çalışmalarla da (Şanal 2011; Çavuş ve Demir 2011) benzer sonuçlar gösterdiği görülmektedir. Ancak bu iki kavram uluslararası yazında çok tartışılmasına rağmen Türkiye’de oldukça yeni ve araştırılmaya gereksinim duyulan konulardır. Özellikle kurumsallaşmaya yönelik daha önce yapılmış çalışmaların neredeyse tamamının aile işletmelerinde yapılmış olması, Türkiye’de kurumsallaşma yalnızca küçük veya orta ölçekli aile işletmelerinin bir sorunuymuş izlenimi yaratmaktadır. Ancak bu araştırma Nevşehir’de faaliyet gösteren ve aile işletmesi olsun olmasın, büyüklüğüne bakılmadan konaklama işletmelerinin tamamı üzerinde yapılmıştır. Bu yönüyle çalışmanın ulusal yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ayrıca bu araştırma Nevşehir İli ile sınırlı olduğu için elde edilen sonuçlar ancak benzer iller 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 yazında kavramları birlikte inceleyen çalışma sayısındaki kısıtlılık göz önünde bulundurulursa, farklı sektörlerde yine benzer çalışmaların yapılması, bu eksikliğin tamamlanmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Akgül, Aziz; Osman Çevik; İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset, Ankara 2003.

Aktan, Bora; Çağrı Bulut; "Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Cilt 12, 2008 s. 69-79.

Alada, A. Dinç; "İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 23-24, 2000-2001, s. 47-52.

Alayoğlu, Nihat; Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2003.

Alpay, Güven; Muzaffer Bodur; Cengiz Yılmaz ve Diğerler; "Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From an Emerging Economy", Journal of World Business, Vol. 43, 2008, pp.435-448.

Alpkan, Lütfihak, Ercan Ergün; Çağrı Bulut ve Diğerleri; "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005, s.175-189.

Altuntaş, Gültekin; Dilek Dönmez; "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 39, Sayı 1, 2010, s.50-74.

Antoncic, Bostjan; Cezar Scarlet; "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 November 2005.

Antoncic, Bostjan; Robert D. Hisrich; "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", Journal of Management Development, Vol. 23, Issue 6, 2004, pp. 518–550.

Antoncic, Bostjan; Robert D. Hisrich; "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", Journal of Business Venturing, Vol. 16, Issue 5, 2001, pp.495-527.

Apaydın, Fahri; "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.1-22.

Apaydın, Fahri; "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s.121-145.

Apaydın, Fahri; Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Arıkan, Semra; Girişimcilik, Siyasal Kitabevi, Ankara 2004.

Arndt, Margarete; Barbara Bigelow; "Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management", Administrative Science Quarterly, 45(3), 2000, pp. 494-522.

Aslanbay, Tuba; Kurumsallaşmanın işletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Ataman, Göksel; İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001.

Atsan, Nuray; "Metafor Analizi Yoluyla Girişimci ve Girişimcilik Kavramlarının Tanımlanması: Keşfedici Bir Çalışma" (16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs 2008, Türkiye), Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Antalya 2008, s. 110-113.

Avcı, Umut; Tuncer Asunakutlu; "Kurumsal Girişimcilik Eğilimi İşletme Performansını Geliştirmede Etkili Midir?" (16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs 2008, Türkiye), Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Antalya 2008, s. 771-778.

Aydın, Mustafa; Kurumlar Sosyolojisi: Kurumlara Başlangıç Çerçevesinde Bir Çalışma, Kadim Yayınları, Ankara 2011.

Aytaç, Ömer; "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, 2006, s. 139-160.

Aytar, Oğuzhan; Türk İşletme Kültürünün Gelişim Süreci: Türk Tipi Yönetim ve Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışının Tarihsel Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Bakoğlu, Refika; Çağdaş Stratejik Yönetim, Bata Yayıncılık, İstanbul 2010.

Barley, Stephen R.; Pamela S. Tolbert; "Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution", Organization Studies, Vol. 18, Issue 1, 1997, pp. 93-117.

Barringer, Bruce R.; Allen C. Bluedorn; "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol.20, 1999, pp. 421-444.

Bateman, Thomas S.; Michael J. Crant; "The Proactive Component of Organizational Behavior, A Measure and Correlates", Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, 1993, pp. 103-118.

Birkinshaw, Julian; "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", Strategic Management Journal, Vol. 18, Issue 3; 1997, pp. 207-229.

Blaug, Mark; "Entrepreneurship Before and After Schumpeter", Blaug and Mark, Economic History and the History of Economics, New York University Press, New York 1987, pp. 217-229.

Boselie, Paul; Jaap Paauwe; Ray Richardson; "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, Issue 8, 2003, pp. 1407-1429.

Bozkurt, Öznur; İlhan Bozkurt; "Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği" (9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Türkiye), Bildiriler, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Yayını, 2010, s. 61-67.



Brown, Terrence E.; Per Davidson; Johan Wiklund; "An Operationalization of Stevenson's Conceptualisation of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 953-968.

Bulut, Çağrı; A. Murat Fiş; Bora Aktan ve Diğerleri; "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma", *Journal of Yasar University*, Cilt 3, Sayı 10, 2008, s. 1389-1416.

Burns, Lawton R.; Douglas R. Wholey; "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks", *Academy of Management Journal*, Vol 36, Issue 1, 1993, pp. 106-138.

Büyüköztürk, Şener; *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2003.

Covin, Jeffrey G.; Dennis P. Slevin; "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory&Practice*, 1991, pp. 7-25.

Covin, Jeffrey G.; Dennis P. Slevin; "New Venture Strategic Posture, Structure And Performance: An Industry Life Cycle Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, 1990, pp. 123-135.

Covin, Jeffrey G.; Dennis P. Slevin; "Strategic Management of Small Firms in Hostile And Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Issue 1, 1989, pp. 75-87.

Covin, Jeffrey G.; Dennis P. Slevin; " The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, Issue 3, 1988, pp. 217-234.

Covin, Jeffrey G. ve Morgan P. Miles; "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, Issue 3, 1999, pp. 47-63.

Çavuş, Mustafa Fedai; Yeter Demir; "Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Issue 2, 2011, pp. 416-422.

Dando, Nicole; Tracey Swift; "Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, Issue 2/3, 2003, pp. 195-200.

Daft, Richard L.; Jonathan Murphy; Hugh Willmott; *Organization Theory and Design*, Cengage Learning, Singapore 2010.

Danışman, Ali; Ertan Erkocaoğlan; "Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı: İMKB'de İşlem Gören Firmalar Üzerinde Bir Araştırma", *İktisat İşletme ve Finans*, Sayı 260, 2007, s. 80-101.

Demirci, Ahmet Emre; *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2006.

Demiroğlu, Yasemin; *Firma Davranışı Olarak Girişimcilik*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

DiMaggio, Paul J.; Walter W. Powell; *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press, 1991.

DiMaggio, Paul J. ve Walter W. Powell; "The Iron Cage REvisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationalty in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983, pp. 147-160.

Döm, Serpil; *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayınları, Ankara 2006.

Ercan, Salih; İsmail Gökdeniz; "Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan", *BİLİG Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 49, 2009, s. 59-82.

Erdoğan, Didem Duygu; Stratejik Yönetim ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Erel, Derya; "Yeni Kurumsalçı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?" Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 2, 2002, s. 88-107.

Erkocaoğlu, Ertan; Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Eymen, Erman; SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, İstatistik Merkezi Yayın No:1, İstanbul 2007.

Ferrell, O.C.; Steven J. Skinner; "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", Journal of Marketing Research, Vol. 25, Issue 1, 1988, pp. 103-109.

Fiş, Ahmet Murat; Unlocking The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Performance, Doktora Tezi, Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Fiş, Ahmet Murat; S. Arzu Wasti; "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi", ODTÜ Gelişme Dergisi, Özel Sayı (35), 2009, s. 127-164.

Fox-Wolfgramm, Susan J.; Kimberly B. Boal; James G. Hunt; "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks", Administrative Science Quarterly, Vol. 43, Issue 1, 1998, pp. 87-126.

Frazier, Garry L.; "Organizing and Managing Channels of Distribution", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, 1999, pp.226-240.

Göreme Belediyesi Resmi Web Sitesi; "<http://www.goreme.bel.tr/goreme/Goreme-Açık-Hava-Müzesi.html>", (05.06.2012).

Gujarati, Damodar N.; Temel Ekonometri, (Çeviren: Şenesen, Ü.; Şenesen, G.G.), Literatür Yayıncılık, İstanbul 1999.

Guth, William D.; Ari Ginsberg; "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp. 5-15 .

Gülsünler, Makbule Evrim; Kurum Kimliği Sürecinin İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Gündüz, Gülcan; İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Hacısalıhoğlu, Uğur; İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatamini Ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Heye, Dennie; "Creativity and innovation", Business Information Review, Vol 23, Issue 4, 2006, pp. 252-257.

Hitt, Michael A.; R.Duane Ireland; Ho-uk Lee; "Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth And Performance", Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 17, Issue 3-4, 2000, pp. 231-246.

Hofstede, Geert; " The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, Vol. 14, No. 2, 1983, pp. 75-89.

Kalaycı, Şeref; SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2006.

Karacaoğlu, Korhan; Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Karaer, Özge; Kurumsallaşmanın Personel Seçim sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Karamustafa, Osman; İdris Varıcı; Bünyamin Er; "Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, SAYI 1, 2009, s. 100-119.

Karavardar, Gülşah; "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyine Göre Yetki Devri Sorunu ve Belirsizliğe Tolerans" (9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Türkiye), Bildiriler, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Yayını, 2010, s. 68-73.

Karpuzoğlu, Ebru; Büyüyen ve Geişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul 2004.

Kiracı, Murat; İbrahim Alkara; "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği" Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2009, s. 167-197.

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, İstanbul 2010.

Kozan, Serap; Nevşehir Yöresindeki Ziyaret Yerleri, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Kuratko, Donald F.; Richard M. Hodgetts; Entrepreneurship: A Contemporary Approach, Dryden Press, Texas 1998.

Kurt, Benan; Örgüt Kültürünün Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Kurtuluş, Kemal; Abdullah Okumuş; "Fiyat algılamasının Boyutları arasında İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", Yönetim Dergisi, Yıl 17, Sayı 53, 2006, s. 3-17.

Küçük, Orhan; Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara 2005.

Kütahneçioğlu, Nihan; Örgütsel Çevrenin Yönetmel Kararlara Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Lounsbury, Michael; "Collective Entrepreneurship; The Mobilization of College and University Recycling Coordinators", Journal of Organizational Change Management, Vol. 11, Issue 1, 1998, pp. 50-69.

Lumpkin, G. T.; Gregory G. Dess; "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance", Academy of Management Review, Vol. 21, Issue 1, 1996, pp. 135-172.

Lundström, Anders; Lois Stevenson; Entrepreneurship Policy Theory and Practice, Isen International Studies Press, Canada 2005.

March, James G.; "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", Administrative Science Quarterly, Issue 41, 1996, pp. 278-287.

March, James G.; Johan P. Olsen; "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life", American Political Science Association, Vol. 78, Issue 3, 1984, pp. 734-749.

Meyer, John W. «Rationalized Environments.» Scott, W. Richard ve John W. Meyer. Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. California: Sage Publications, 1994. 28-53.

Meyer, John W.; Brian Rowan; "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon", The American Journal of Sociology, Vol. 83, Issue 2, 1977, pp. 340-363.

Miller, Danny; "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", Management Science, Vol. 29, Issue 7, 1983, pp. 770-791.

Minareci, Yasemin; Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Morris, Michael H.; Pamela S. Lewis; "Entrepreneurship As a Significant Factor in Societal Quality of Life", *Journal of Business Research*, 1991, pp. 21-36.

Mueller, Stephen L.; Anisya S. Thomas; "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus Control and Innovativeness", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, Issue 1, 2000, pp. 51-75.

Muzyka, Daniel; Alice De Koning; Neil Churchill; "On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation", *European Management Journal*, Vol. 13, Issue 4, 1995, pp 346-362.

Nakip, Mahir; *Pazarlama Araştırmaları (Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003.

Naktiyok, Atılhan; Sabahat Bayrak Kök; "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2006, s. 77-96.

Nevşehir Valiliği Resmi Web Sitesi; "<http://www.nevsehir.gov.tr/nevsehir/turizm-istatistikleri/16.html>", (06.05.2012)

Nevşehir Belediyesi Resmi Web Sitesi; : "<http://www.nevsehir.bel.tr>" (06.05.2012)

Onay, Meltem; Selin Çavuşoğlu; "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1; 2010, s. 47-67.

Özkaya, Meltem Onay; Canan Muter Şengül; "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 2006, s.109-126.

Özkaya, Meltem Onay; Selin Göçmen; "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik" (15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007, Türkiye) Bildiriler, Sakarya Üniversitesi Yayını, 2007, s. 143-149.

Özler, Derya Ergun; Hayrettin Özler; Gülten Eren Gümüştekin; "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 17, 2007, s. 437-450.

Özgener, Şevki; " Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, 2003, s.137-161.

Öztürk, Mustafa; U. Tolga Gümüş; "Kurumsal Yönetişim ve Aydın İlindeki Bazı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma" (5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 15-17 Haziran 2006, Türkiye), Bildiriler, Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayını, 2006, s. 452-458.

Peters, B. Guy; Institutional Theory: Problems and Prospects, Political Science Series, Pittsburgh Üniversitesi Press, Viyana 2000.

Rao, Hayagreeva; Simona Giorgi; "Code Breaking: How Entrepreneurs Exploit Cultural Logics to Generate Institutional Change", Research in Organizational Behavior, Vol. 27, 2006, pp. 269-304.

Sargut, A. Selami; "Türkiye'de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2009, s. 51-63.

Saruhan, Şadi Can; Ata Özdemirci; Bilim, Felsefe ve Metodoloji: Araştırmada Yöntem Problemi (SPSS Uygulamalı), Alkım Yayınevi, İstanbul 2005.

Scott, W. Richard; "Adolescence of Institutional Theory", Administrative Science Quarterly, Issue 32, 1987, pp. 493-511.

Selznick, Philip; "Institutionalism Old and New", Administrative Science Quarterly, Issue 41, 1996, pp. 270-277.

Selznick, Philip; Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Harper and Row, New York 1957.

Sharma, Pramodita; James J. Chrisman; "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", Entrapreneurship Theory and Practice, Vol. 23, 1999, s. 11-27.



Stevenson, Howard H.; J. Carlos Jarillo; "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Cuervo, Alvaro, Domingo Ribeiro ve Salvador Roig. Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective. Spain: Springer Journal, 2007, pp. 155-160.

Stevenson, Howard H.; J. Carlos Jarillo; "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, Vol.11, Issue 5, 1990, pp. 17-27

Stopford, John M.; Charles W.F. Baden-Fuller; "Creating Corporate Entrepreneurship", Strategic Management Journal, Vol.15, 1994, pp. 521-536.

Suddaby, Roy; "Challenges for Institutional Theory", Journal of Management Inquiry, Vol. 19, Issue 1, 2010, pp. 14-20.

Şahin, Nilüfer. «Nevşehir.» Aktaş, Gürhan. Turizm Coğrafyası. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008. 336-348.

Şakar, Nurhan; "Kurumsallaşmada "Aile Anayasasının" Stratejik Rolü: Eskişehir'de bir Araştırma" (3. Aile İşletmeleri Kongresi, 18 - 19 Nisan 2008, Türkiye) Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2008, s. 357-365.

Şanal, Musa; Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Şimşek, M. Şerif; İşletme Bilimlerine Giriş, Günay Ofset, Konya 2001.

Tarı, Recep; Ekonometri, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, No: 172, İzmit 2008.

Tavşancı, Şavaş; Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Thornberry, Neal E; "Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers To Be Managers", The Journal of Management Development, Vol. 22, Issue 4, 2003, pp. 329-344.

Tolbert, Pamela S. ve Lynne G. Zucker. «Institutional Analyses of Organizations: Legitimate But Not Institutionalized.» ISSR Working Papers in the Social Sciences. Los Angeles, October 1994-95; 6(5).

Top, Seyfi; Girişimcilik Keşif Süreci, Beta Yayıncılık, İstanbul 2006.

Türsab; İstatistikler 2012, "<http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-gelir>", (19.07.2012)

Ulukan, Cemil; "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2005, s. 29-42.

Ulukan, Cemil; "Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları" İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Cilt 20, Sayı 231, 2005, s. 88-96.

Ülgen, Hayri; S. Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul 2010.

Ünsalan, Erdal; Bülent şimşeker; Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.

Vesper, K. H. «Three Faces of Corporate Entrepreneurship.» Hornaday. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesey, MA: Babson College, 1984. 294-320.

Wallece, Jean E.; "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Issue 2, 1995, pp. 228-255.

Weick, Karl E.; "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies", Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 1996, pp. 301-313.

West, Michael A.; James L. Farr; Innovation and Creativity at Work, John Wiley and Sons , England 1992.

Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi; "<http://tdk.gov.tr>", (22.02.2011)

Yarar, Onur; Kurumsallaşma ve Markalaşama, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Yazıcıoğlu, İrfan; Hakan Koç; "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 21, 2009, s. 497-507.

Yılmaz, Yavuz; İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze ve Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Zahra, Shaker A.; "Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technology Opportunities", Academy of Management Journal, Vol. 39, Issue 6, 1996, pp. 1713-1735.

Zahra, A. Shaker; "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 17, 1993, pp.5-21.

Zahra, A. Shaker; "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study", Journal of Business Venturing, Vol. 6, Issue 4, 1991, pp.259-285.

Zuker, Lynne G.; "Institutional Theories of Organization", Annual Review of Sociology, Vol. 13, 1987, pp. 443-463.

**EK**

**EK: Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, kurumsal girişimcilikleri üzerindeki etkileri” konusunda yapılacak olan bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sorularını size en uygun şekilde ve doğru cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından son derece önemlidir. Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU  
Öğretim Üyesi  
Nevşehir Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Gülhan SÖZBİLEN  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Nevşehir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Kurumsallaşma İle İlgili İfadeler</b>						
1	İşletmemde her çalışan adil ücretlendirilir.					
2	İşletmemde herkesin çalışması adil değerlendirilir.					
3	İşletmemde personel seçiminde adil kriterler kullanılır.					
4	İşletmemde personel değerlemede herkese eşit davranılır.					
5	İşletmemde zor zamanlarda her çalışandan eşit fedakarlık beklenir.					
6	İşletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır.					
7	İşletmemde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.					
8	İşletmemde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.					
9	İşletmemde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.					
10	İşletmemde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.					
11	İç denetimde, işletme sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.					
12	İşletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır.					
13	İşletmemde işlerin devamı için yazılı olmayan örgütsel kurallar vardır.					
14	İşletmemde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.					
15	İşletmemde üst yöneticiler için gelişim planlarımız vardır.					
16	İşletmemde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.					
17	İşletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır.					
18	İşletmemde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.					
19	İşletmemde sahipliğin el değiştirmesi hiyerarşik bir sırayla yapılır.					
20	İşletmemde her iş için iş tanımı yapılmıştır.					
21	İşletmemde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.					
22	İşletme sahibinin değer sistemi, işletmemde örgütsel bir karmaşaya sebep olmaz.					
23	İşletme sahibi/sahiplerinin inanç ve değerleri işletmeye yansıtılmaz.					
24	Planlarımızı şekillendirirken sadece kesin ve net amaçlara odaklanılır.					
25	İşletmemde, dedikodular çalışanları olumsuz etkiler.					
26	İşletmemde, yönetimin daima işletme sahibi/sahiplerinin kontrolünde kalması gerekir.					
27	İşletme birikimlerinin işletme içinde ve dışında kullanılmasını yasallaştıran, yazılı ve bağlayıcı kurallar (sözleşmeler gibi) vardır.					

<b>Kurumsal Girişimcilik İle İlgili İfadeler</b>				
31	İşletmem, rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine, kendisi takip edilecek ürünler ortaya koymayı (işler yapmayı) tercih eder.			
32	İşletmem, yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.			
33	İşletmem, bulunduğu sektöre yeni uygulamalar getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.			
34	İşletmem, Ar-Ge harcamalarına, sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırır.			
35	İşletmem, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.			
36	İşletmem, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla Ar-Ge desteği ayırır.			
37	İşletmem, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcar.			
38	İşletmem, son beş yıl içinde, çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.			
39	İşletmem, yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize eder.			
40	İşletmem, çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.			
41	İşletmem, gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirir.			
42	İşletmem, faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlar.			
43	İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve az açılım gerektiren projeleri tercih ederiz.			
44	İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.			
45	İşletmemde, yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar, çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.			
46	İşletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.			
<b>Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmanın sonuçları açısından önem arz etmektedir.</b>				
1. Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın				
2. Yaşınız: <input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46 ve üzeri				
3. Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli				
4. Öğrenim durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte <input type="checkbox"/> Master/Doktora				
5. Bu işletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? <input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve daha fazla				
6. İşletmedeki Pozisyonunuz: <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Departman Yöneticisi				

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Sivas 01.11.1976

### **Eğitim Durumu:**

**Lise:** 1991-1994 Ankara Keçiören Lisesi

**Lisans:** 1995-1999 Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### **Yabancı Dil (ler) ve Düzeyi:**

İngilizce (İyi düzey)

### **İş Deneyimi:**

2007-2008: Türkiye İstatistik Kurumu Nevşehir Bölge Müdürlüğü, Veri Hazırlama ve Veri Girişi.

2009-2011: Nevşehir Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, Ücretli Öğretim Elemanı.

### **Adres:**

Güzelyurt Mah. Mert Sok. Mert Apt. No: 7/2 Nevşehir

### **Tel.:**

0 506 535 83 91

### **e-mail:**

gulhansozbilen@hotmail.com