

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Betül ÖZCAN

Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Haziran 2022

DENİZLİ

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Betül Özcan

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında, işletmelerde kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik ilişkisi alt boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 2005-2020 yılları arasında yenilenebilir enerji yatırımı yapmak amacıyla EPDK'dan lisans alan işletmeler oluşturmaktadır. Uluslararası yazında iki kavramın birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmaması ve sektörün günümüzdeki önemi nedeniyle bu çalışma, bu konudaki diğer çalışmalara yol gösterici ve destekleyici olması açısından önemli bulunmaktadır. Çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Öncelikle doktora eğitimime başladığım ilk günden beri desteğini hiç esirgemeyen, motivasyon cümlelerini her daim kalbimde hissettiğim, her konuşmamızda akademik dünyaya aidiyetimin daha çok pekiştiği, öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e,

Doktora eğitimi süresince okumayı, araştırmayı ve tartışmayı içselleştirmeme yol açan, fikirleriyle dünyaya farklı açılardan da bakmayı öğreten, tez jürimde yer alarak kıymetli katkı ve görüşlerde bulunan ve en önemlisi bana inanarak bu çalışmayı tamamlamam konusunda motivasyon kaynağım olan Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na; tecrübeleriyle bana yol gösteren, farklı seçenekleri keşfetmemi sağlayarak bakış açımı geliştiren, her daim kıymetli görüş ve önerileriyle yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Umut AVCI'ya; ders sürecimde ve tez jürimde yer alarak gösterdiği emek, verdiği destek ve önerileri için Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e; tez savunmamda değerli görüş ve katkıları için de Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya ve Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI'ya;

Mesafeler ne olursa olsun desteklerini her zaman yanı başımda hissettiğim, özverileriyle yetiştirdiğim, hayattaki en büyük şanslarım annem Bingül ÖZCAN'a, babam Halil ÖZCAN'a; kardeş olma duygusunu bana tattıran, kol kanat geren çok sevgili ağabeyim A. Kıvanç ÖZCAN ve ablam Pınar IŞIKLAR'a;

Uzun ve zorlu doktora sürecinde bana inançlarını yitirmeyen, moral ve motivasyonlarını esirgemeyen tüm dostlarıma;

Sonsuz teşekkür ederim.

Betül ÖZCAN

Denizli, 2022

ÖZET

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZCAN, Betül
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Haziran 2022, VIII+155 Sayfa

Küresel dünyanın artan rekabet koşulları, işletmeleri hayatta kalabilmek için ciddi bir çaba harcaması gerçeği ile karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında ulusal sınırların önemini kaybetmesi ile rekabetin hız kazanması, işletmelerin çevreyle olan iletişimlerinin uluslararası boyuta taşınması, bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve girişimci faaliyetlerin yayılması, işletmelerin gündem maddelerinin değişmesine yol açmıştır. Günümüzde yakın planda işletmeleri incelemek istediğimizde sürdürülebilir rekabet açısından kurumsallaşmanın, değişim ve gelişimin devamı tarafında da kurumsal girişimcilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle literatür ve gözlemler çerçevesinde bu iki kavram yan yana getirilmiş; işletmelerde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisi, ülkeler için stratejik önemini koruyan, gelişime ve yatırıma açık enerji sektöründe analiz edilmiştir. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'na lisans başvurusunda bulunan ve talebi kabul gören işletmelerden lisans durumu 'yürürlükte' olan, lisans başlangıç yılı 2005-2020 aralığında olan, lisans tesis türü 'yenilenebilir enerji kaynağı' olarak kabul edilen 397 adet işletme çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Her işletmeden, işletme sahibi, orta veya üst düzey yöneticiye ulaşılarak anket yöntemi ile araştırmaya katılımları sağlanmış veriler istatistiksel analiz yöntemleri ile test edilmiştir. İlk olarak işletmelerde kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci olarak de kurumsallaşmanın alt boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılığın her birinin kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel öğrenme ve agresif rekabetçiliğin her biri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Son olarak da işletmelerinin kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik seviyelerinin işletmenin büyüklüğüne ve yaptıkları yatırımın büyüklüğüne göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği analiz edilmiş; anlamlı bir fark göstermedikleri tespit edilmiştir. Bulgular literatür temelinde tartışılmış, sonuç ve önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONALIZATION AND ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN BUSINESSES

ÖZCAN, Betül

Doctorate Thesis

Department of Business Administration

General Doctorate Program

Thesis Advisor: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

June 2022, VIII+155 Pages

Businesses around the globe have faced the fact that they need to exert serious effort to ensure their persistence due to the intensified competition. As the global competition sharpened as a result of losing significance of national boundaries especially at the ends of 20th century and the beginnings of the 21st century, as businesses carried their domestic relations into international level, convenient access to information, diffusion of entrepreneurial activities have radically altered agendas of contemporary businesses. When we adopt closer perspective to investigate today's businesses, it could be seen that institutionalization and organizational entrepreneurship concepts have come forward in the contexts of sustainable competition and sustainable transformation and development, respectively. In this regard, these two concepts were oriented in our literature review and observations in order to analyze the relationship between institutionalization and organizational entrepreneurship in businesses within the scope of energy industry which is a strategic issue for countries and open to further development and investment. The sampling group of our study is consisted of 397 "alternative energy resources" businesses officially licensed by the Energy Market Regulatory Authority and who still have "active" license started between the period of 2005-2020. In line with our objectives, a survey study was conducted with business owner, senior or medium managers from each participant business and obtained data was statistically analyzed. According to our findings, it was first concluded that business institutionalization has positive and significant effect on organizational entrepreneurship perception. Secondly, of the sub-dimensions of institutionalization, formalization, professionalization cultural strength and consistency were found to have significant effect on innovativeness, proactiveness, organizational learning and aggressive competitiveness, sub-dimensions of organizational entrepreneurship. Finally, institutionalization and organizational entrepreneurship levels of businesses were analyzed whether they significantly differ with respect to organizational and investment size of the businesses, and no significant effect was determined in this regard. Our results and suggestions were presented after they were discussed with current literature findings.

Keywords: Institutionalization, Organizational Entrepreneurship

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
EKLER DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	7
1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları	13
1.2.1.Eski Kurumsalcılık.....	14
1.2.2.Yeni Kurumsalcılık	16
1.3.1 Kurumsallaşmaya Giden Yol: İtici-Çekici-Çeldirici Faktörler.....	21
1.3.1. İtici Faktörler.....	23
1.3.1.1. Düzenleyici Kurumlar	24
1.3.1.2. Normatif Kurumlar.....	24
1.3.1.3. Bilinçsel Kurumlar	25
1.3.2. Çekici Faktörler.....	26
1.3.2.1. Meşrulaşma	26
1.3.2.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma	28
1.3.2.3. Denge Kazanma	29
1.3.2.4. Büyüme ve İşletme Kaynaklarını Arttırma	29
1.3.2.5. Uyumlu Olma.....	30
1.3.3. Çeldirici Faktörler	31
1.4. Kurumsallaşma Süreci	33
1.5. Kurumsallaşma Unsurları	38
1.5.1. Formalleşme	38
1.5.2. Profesyonelleşme	41
1.5.3. Kültürel Güç.....	43
1.5.4. Tutarlılık.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

2.1. Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı	49
2.2. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları	53
2.2.1. Yenilikçilik.....	58
2.2.2. Risk Alma	59
2.2.3. Proaktiflik.....	61
2.2.4. Örgütsel Yenilenme	65
2.2.5. Agresif Rekabetçilik	67

2.3. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Faktörler	70
2.3.1. Örgütsel Faktörler	71
2.3.1.1. Örgüt Yapısı	71
2.3.1.2. İşletme Stratejisi.....	73
2.3.1.3. Liderlik Davranışları ve Yönetim Desteği	75
2.3.2. Çevresel Faktörler	79
2.3.3. Kültürel Faktörler.....	81
2.4. Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	88
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	90
3.2.1. Veri Toplama Araçları	90
3.2.2. Araştırmanın Evreni	91
3.2.3. Araştırmanın Örneklemi	92
3.3. Araştırmanın Kısıtları	93
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	94
3.5. Araştırmanın Modeli	99
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	100
3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	100
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi	104
3.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler	111
3.6.4. Örneklem İlişkin Bulgular.....	112
3.6.5. Hipotez Testleri.....	115
3.6.5.1. Kurumsallaşma Alt Boyutları ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	116
3.6.5.2. Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi.....	117
3.6.5.3. İşletmelerin Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Düzeylerinin İşletme Büyüklüğüne Göre Farklılaşması.....	122
3.6.5.4. İşletmelerin Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Düzeylerinin Yatırımın Büyüklüğüne Göre Farklılaşması.....	123
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	125
KAYNAKLAR	136
EKLER.....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	155

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kurumsallaşma Sürecinin Örgütsel Çerçevesi	11
Şekil 2. Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları.....	13
Şekil 3. Kurumsallaşmaya Giden Yol.....	23
Şekil 4. Kurumsal Çevre	23
Şekil 5. Geleneksel Kurumsallaşma Gelişim Eğrisi	35
Şekil 6. Formal Örgüt Yapısının Temeli ve Oluşumu	39
Şekil 7. Örgütün Hayatta Kalışı	40
Şekil 8. Proaktif Davranışların Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Model	64
Şekil 9. Rekabetçilik Formülü	69
Şekil 10. Yıllar İtibariyle Lisanslı Elektrik Üretiminin Kaynak Bazında Gelişimi (GWh)	90
Şekil 11. 2020 Yılı Sonu İtibariyle Elektrik Piyasası Üretim Lisansı Dağılımı	99
Şekil 12. Kurumsallaşma Ölçeği DFA Sonuçları	108
Şekil 13. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği DFA Sonuçları	110

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları	18
Tablo 2. Örgütsel Düzeyde Kurumsal Girişimcilik Tanımları	55
Tablo 3. Yenilenebilir Kaynaklı Kurulu Gücün Türkiye Toplam Kurulu Gücü İçindeki Payının Yıllar İtibariyle Gelişimi (2005-2020).....	89
Tablo 4. 2020 Yılı Sonu İtibariyle Elektrik Piyasası Üretim Lisansı Dağılımı	92
Tablo 5. Kurumsallaşma Ölçeğinin Güvenilirlik Analiz.....	101
Tablo 6. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Politik Davranışın Sonuçları	103
Tablo 7. Kurumsallaşma Ölçeği Uyum Endeksleri	109
Tablo 8. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Uyum Endeksleri.....	113
Tablo 9. Tanımlayıcı İstatistikler	111
Tablo 10. Kurumsallaşma Ölçeği Normallik Testi	112
Tablo 11. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Normallik Testi	112
Tablo 12. Anketi Cevaplayan Katılımcılara İlişkin Bulgular	113
Tablo 13. İşletmeye İlişkin Bulgular	114
Tablo 14. Kurumsallaşma ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki Korelasyon Analizi	116
Tablo 15. Kurumsallaşma Alt Boyutları ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	117
Tablo 16. Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi .	118
Tablo 17. Formalleşme ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	118
Tablo 18. Profesyonelleşme ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	119
Tablo 19. Kültürel Güç ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	120
Tablo 20. Tutarlılık ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	121
Tablo 21. Kurumsallaşma Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	122
Tablo 22. Kurumsal Girişimcilik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	123
Tablo 23. Kurumsallaşma One-Way ANOVA Testi Sonuçları	124
Tablo 24. Kurumsal Girişimcilik One-Way ANOVA Testi Sonuçları	124

EKLER DİZİNİ

Ek-1. Anket Formu	153
Ek-2. Öz Geçmiş.....	155



GİRİŞ

Küresel dünyanın artan rekabet koşulları, işletmeleri hayatta kalabilmek için ciddi bir çaba harcaması gerçeği ile karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında ulusal sınırların önemini kaybetmesi ile rekabetin hız kazanması, işletmelerin çevreyle olan iletişimlerinin uluslararası boyuta taşınması, bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve girişimci faaliyetlerin yayılması, işletmelerin gündem maddelerinin değişmesine yol açmıştır. Hayatta kalabilmek, hedefe odaklanabilmek ve verimli şartlar altında çalışabilmek için değişmek, yenilenmek gerektiği farklı farklı örnekler sayesinde işletmelerin ilgisini çekmeye başlamış; bu durum da rekabetin bir üst boyuta tırmanmasına yol açmıştır. Bu çerçevede ulusal ve uluslararası rekabet açısından işletme yönetimlerini en fazla zorlayan konunun onların kuruluşu değil; küresel rekabet içerisinde varlıklarını devam ettirmeleri ve sürdürülebilirlikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde yakın planda işletmeleri incelemek istediğimizde karşımıza en büyük sorun olarak çıkan bu durumun analiz edilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet açısından yapılması gerekenleri dikkate aldığımızda kurumsallaşma; değişim ve gelişimin devamı tarafında da kurumsal girişimcilik kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bu tez çalışması işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak adına geliştirdikleri ve uyguladıkları iki önemli strateji olan bu iki kavramın yan yana getirilerek incelenmesini amaçlamaktadır.

Kurumsallaşma, işletmelerin kuruluş aşamasında belirlenen amaç ve hedefleri doğrultusunda, belirli ilke ve değerleri içeren bir model çerçevesinde yönetilmesi olarak ifade edilirken aynı zamanda işletmede zamanla yerleşmiş misyon, ilke, değer ve inançların değişen çevre koşullarına uygun olarak yenilenmesi olarak ifade edilmiştir. 19. yüzyıldan başlayarak günümüze kadar süregelen tanımlamalar aslında kurumsallaşmayı bir bütün olarak görmüş; kurumsallaşma belirli bir alanda örgütlerin nasıl olması ve nasıl tepki vermesine yönelik kanıksanmış düşünce ve uygulamaların bir göstergesi olarak ifade edilmiştir. 1940'lı yıllarda kurumsallaşma bir süreç ve değişken olarak ele alınmış; örgütler, bir taraftan verimlilik ve etkinlik oluşturma paralelinde kıt kaynakların teminini sağlayarak hedef odaklı davranan ilişkiler sistemini ifade ederken; diğer taraftan da çevresel baskılardan ve bireylerin özelliklerinden etkilenmek suretiyle değişim ve gelişim gösterebilen sosyal sistemler olarak görülmüştür. 1980'li ve 1990'lı yıllara gelindiğinde ise kurumsal çevreyi oluşturan etkenlerin, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkileri gündem olmuştur. İşletmelerin, çevrenin belirlediği yasal ve ekonomik sınırların yanı sıra

sahip olduğu sosyo-kültürel koşulların etkilerini de sorgulamaya başladığı bir döneme geçilmiş; 20. yüzyılın sonları itibariyle rekabetin artması, iletişimlerin uluslararası boyuta taşınması ve küreselleşmenin diğer yansımaları işletmeleri meşruiyet kazanmak, bilinir olmak, büyümek, işletme kaynaklarını arttırmak, denge kazanmak ve çevreyle uyumlu olmak adına kurumsallaşma adımları atmaya yönlendirmiştir. Kurumsallaşmanın bir süreç olduğu, gerçekçi ve yenilenmiş bir vizyon, değişim odaklı yapının varlığı, kültürel değişim sürecinin tüm örgüt üyelerince desteklenmesi ve tüm bu süreçleri kapsayacak strateji odaklı bir karar mekanizmasının oluşturulması ile işletmelerde yerleştiği de belirtilmiştir. İşletmelerde kurumsallaşmanın varlığı, formalleşme ve profesyonelleşmenin yerleşmesi, kültürel gücün etkinliği ve işletmelerin tutarlı olma nosyonunu barındırmasıyla ilişkilendirilmiştir. Son yıllarda kurumsallaşma ile ilgili yapılan araştırmalarda dikkatlerin örgütlerin farklılıklarının da incelenmesi amacıyla kurumsal değişimin kaynakları, sonuçları ve kurumsal süreçler üzerine çekildiği gözlenmektedir. Kurumsal süreçteki değişikliğin yüksek farkındalığı, değişikliği yaratan unsurlarla birlikte bu unsurların oluşumunda etkili çeşitli taşıyıcıların da önemli bir yer almasına yol açmıştır. Bu dönemde küreselleşmeye bağlı olarak girişimcilik hareketlerinin hızlanması, yeni iş ve girişimlerin konuşulması, işletmelerin sadece sektörde var olmaktan öte yeni bir buluş üretme ve lider olma çabası içine girmesi, yenilenmeyi bireysellikten örgüt boyutuna taşımıştır. Kurumsal girişimcilik kavramının 1980’li yıllarda ifade edilmeye başlanması da bu eğilimin bir sonucudur. 1980 sonları ve 1990 yılları başında, “kurumsal” kavramı ile “girişimcilik” kavramının birleşmesi işletmelerin yenilikçi bir kimlik kazanmasının, yaratıcı yollara başvurarak örgüt seviyesinin üzerinde bir değişim ve dönüşüm göstermesinin önünü açmıştır.

Özellikle 1980 ve sonrasında dünya çapında meydana gelen gelişmeler, Amerika ve diğer ülkelerde faaliyet gösteren firmaların iş yapma şekillerinde ve uygulamalarında köklü değişikliklere gitmesine yol açmış; kültürel etkenler ve müşteri tercihlerindeki hızlı değişimler nedeniyle firmalar yenilik yaratmak, yeni pazarlara girmek, yeni iş alanlarına yönelik araştırma yapmak konusunda girişimlere başlamışlardır. Bununla beraber dünya pazarında ciddi payı olan büyük firmalar da yeniden yapılanarak küçülmeye gitmiştir. İşletmelerde meydana gelen bu yapısal değişiklikler aynı zamanda kimlik ve kültür değişimlerini de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu gelişmeler, rekabetin hız kazandığı bu ortamda hayatta kalabilmek adına değişim, yenilik ve girişimsel aktivitelerin işletmelerin amaçlarına ulaşmaları yolunda önemli faktörler olduğunu göstermiştir. Ülke

ekonomilerindeki gelişmeler, devlet düzenlemelerinin değişmesi, özelleştirmelerin başlaması da firmaları yeni yetenekler kazanmaları konusunda zorlamaya başlamıştır. Değişen ve gelişen pazar şartları karşısında çevredeki fırsatları değerlendirip yeni rekabet alanları oluşturabilen, dinamik, esnek ve yenilik odaklı bir işletme davranışı oluşturmak temel amaç haline gelmiş; örgütler dinamik ve rekabete dayalı pazar koşullarına uymak ve hayatta kalmak adına esnek planlama sistemini oluşturmaya ihtiyaç duymuşlardır. Tüm bu gelişim ve değişimlerle birlikte girişimcilerin ve yöneticilerin de belirsiz ve karışık ortamın yarattığı zorluklarla karşılaşması örgütlerde girişimcilik kavramının dünya çapında dikkat çekmesine neden olmuştur. Buradan hareketle, kurumsal girişimcilik, firmaların faaliyetlerini sürdürmek, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlerin etkisiyle rekabet etme düzeyini arttırmak için yenilik, stratejik yenilenme, örgütsel girişim adına gerçekleştirdiği gelişmeye ve büyümeye yönelik tüm aktiviteleri kapsayan bir kavram olarak ifade edilmiş; firmanın finansal performansını ve rekabetçi pozisyonunu arttırmak adına her türlü girişimsel inisiyatifin alınmasının desteklendiği bir süreç olarak görülmüştür. İşletmelerin stratejik hamlesi olarak da değerlendirilebilecek girişimcilik süreci, ‘rakiplerine benzer olma’ mottosunun özellikle 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında yaşanan değişimlerle birlikte ‘rakiplerinden farklılaşma’ya doğru evrildiği bir dönemin göstergesi olmuştur.

Küresel rekabet ortamına ayak uydurma gerekliliğinden ortaya çıkan kurumsal girişimcilik kavramı firmaların kendilerini yenileme gerekliliğini gündeme getirmiş; bu değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için de bir takım örgütsel faktörlerin desteğinin sağlanması gerektiği fark edilmiştir. Örgütsel liderlik, kültür, yapı ve süreç, sistem ve kaynaklara ulaşılabilirlik gibi faktörlerin gerek tek başına gerekse bir bütün olarak kurumsal girişimcilik aktivitelerini kolaylaştırması işletmeleri de bu alana yönlendirmiştir. Yenilikçi olma, risk alma, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik ve bunlara dayalı strateji ve uygulamalar kurumsal girişimciliğin işletmelerde yerleşmesine olanak sağlamıştır. Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, teknolojik değişim-dönüşüm hızı, ürün-pazar yapısı gibi çevresel etkenlerin yanı sıra işletmenin iç dünyasına dayanan faktörler de bu sürecin etkinliğine olanak sağlamaktadır. Örgüt kültürü, örgütün yapısı, işletmenin stratejileri örgütsel bazdaki önemli faktörleri oluşturmakta ve dikkatleri liderlere ve yöneticilere çekmektedir. Girişimsel aktivitelerin hız kazanması işletmede alınan karar ve stratejiler, uygulamalar ışığında karar vericilerin o tarafa yönlendirilmesiyle bağdaştırılmaktadır. İşletmelerde yeniliğe önem verilmesi,

yeni iş girişimlerinin cesaretlendirilmesi, risk alma konusunda cesaretli hareket edilmesinin desteklenmesi, öngörülü yaklaşımların dikkate alınması, rakiplerle mücadelenin her daim önemsenmesi ve uygulamaların da bu çerçevede gerçekleştirilmesi iyi bir performans yaratabilmek için atılacak en önemli adımların başında gelmektedir. Bu çerçevede işletmelerin kişilerden bağımsız olarak iş ve işleyişe sahip olması, değişen çevre koşullarına göre gerekli yapının oluşturulması, örgüt içinde belirlenen iş yapma usullerinin örgüt kültürü çatısı altında toplanması ve bu sayede ayırt edici bir kimliğe sahip olunması (Cevher, 2014:588) olarak ifade edilen kurumsallaşmanın, kurumsal girişimcilik eğilimini etkilediği düşüncesi çalışmanın zeminini oluşturan düşünce olmuştur. Günümüzde yakın planda işletmeleri incelemek istediğimizde sürdürülebilir rekabet açısından kurumsallaşmanın, değişim ve gelişimin devamı tarafında da kurumsal girişimcilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle literatür ve gözlemler çerçevesinde bu iki kavram yan yana getirilmiş; işletmelerde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisi, ülkeler için stratejik önemini koruyan, gelişime ve yatırıma açık enerji sektöründe analiz edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın çıkış noktası olan kurumsallaşma kavramı ele alınmıştır. Kurumsallaşma tanımına yönelik literatürde görüş birliği bulunmadığından farklı tanımlamalara değinilmiş; temellerinin analiz edilebilmesi amacıyla tarihsel gelişim çerçevesinde kurumsallaşma yaklaşımları ele alınmıştır. 1980’li ve 1990’lı yıllarda DiMaggio ve Powell’ın örgütlerin meşruluk kazanmak ve başarılı olmak için faaliyet alanlarındaki benzer örgütleri model aldığını belirtmesi de kurumsal izomorfik değişiklikleri gündeme getirmiştir. Bu çerçevede işletmeler farklı faktörlerin etkisi altında kurumsallaşmayı tercih eder duruma gelmişlerdir. İtici faktörler olarak yapılan sınıflandırma daha çok örgütün faaliyet alanında yer alan kendilerinden beklenen çevresel beklentileri içerirken; çekici faktörler işletmelerin belirli amaçları çerçevesinde gelmek istedikleri yere ulaşma, meşruiyet kazanarak rekabet edebilir pozisyona geçme, en genel ifade ile işletmelerin yaşamlarını devam ettirmek adına benimsemeleri gereken içsel dürtülerinden oluşmaktadır. Çeldirici faktörlerin de bir taraftan işletmelerin kültürel alt yapılarından kaynaklandığı, diğer taraftan küreselleşmenin zaman içinde işletmelerde yarattığı tolere edilemeyen değişiklikler nedeniyle oluştuğu görülmektedir. Bu nedenler de işletmelerin kurumsallaşmalarının önüne geçmekte; aşmaları gereken bir engel olarak karşısına çıkmaktadır. Her ne kadar farklı motivasyonlardan kaynaklansa da işletmelerin kurumsallaşması, kendi içlerinde barındırdıkları birtakım unsurlarla

ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada kurumsallaşma, işletme eylemlerinin belirli kurallar çerçevesinde uygulanması olarak ifade edilen formalleşme kavramı, yetki ve sorumluluk dengesi çerçevesinde iş ve işlemlerin uzman kişilerce gerçekleştirilmesi olarak ifade edilen profesyonelleşme kavramı, paylaşılan norm ve değerlerin gücü olarak ifade edilen kültürel güç kavramı, verilen sözlerle eylemlerin tutması olarak ifade edilen tutarlılık kavramları kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal girişimcilik kavramına yer verilmiştir. 1980 yılı öncesinde yapılan girişimciliğe yönelik çalışmaların bireysel temelli olması, kurumsal girişimciliğe ait çalışmaların bu tarih sonrasında yoğunlaşmasına yol açmıştır. Öncül çalışmalarda kurumsal girişimciliğin alanı belirsizliğini korurken daha çok yenilikçilik kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Kurumsal girişimcilik, işletmenin performansını arttırması sağlayan, rekabet gücünü sağlamlaştıran her türlü girişimsel aktivite olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik olmak üzere 5 unsurun varlığı ile ifade edilmektedir. Yenilikçilik her türlü yeni iş ve girişimi ifade ederken, risk alma fırsatları takip etmek amacıyla atılan cesur adımları belirtmektedir. Proaktiflik ise inisiyatif alarak öngörülü harekete geçme ve aksiyon alma olarak tanımlanmaktadır. Stratejilerin yeniden oluşturulması ve yapılanmanın sağlanması örgütsel yenilenmeyi, bu çevrede agresif bir tepki ile rekabete girme eğilimi de agresif rekabetçiliği ifade etmektedir. Tüm bu alt unsurlar, işletmelerde kurumsal girişimciliğin oluşmasının ön koşulları olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan örgütsel faktörler, işletme stratejisi, liderlik davranışları, üst yönetimin desteği, çevresel etkenler ve kültürel faktörler de kurumsal girişimciliği etkileyen diğer faktörler olarak değerlendirilmektedir. İkinci bölümün son başlığında da kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik kavramlarına birlikte yer veren çalışmalara değinilmiştir. Kurumsallaşma kavramının incelendiği çalışmalara bakıldığında kurumsallaşmanın daha çok aile şirketlerinin bir sorunu olarak ele alındığı, kurumsal girişimciliğe ilişkin yapılan araştırmaların da özellikle girişimciliğin örgütsel performansa etkisi açısından incelendiği görülmüştür. Uluslararası literatürde birlikte ele alındıkları bir çalışmaya rastlanmamış olup; bu alanda Türkiye’de yapılan çalışmalara yer verilmiş, araştırmaların sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisini değerlendirmek amacıyla araştırmanın amacı ve önemi, yöntem ve veri toplama araçları, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmanın kısıtları, araştırmanın hipotezleri ve araştırma

modeline yer verilmiştir. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik için ayrı ayrı belirlenen ölçekler gerekli kontrollerin ve düzenlemelerin ardından araştırmanın örneklemini oluşturan, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'na lisans başvurusunda bulunan ve talebi kabul gören işletmelerden lisans durumu 'yürürlükte' olan, lisans başlangıç yılı 2005-2020 aralığında olan, lisans tesis türü 'yenilenebilir enerji kaynağı' olarak kabul edilen işletmelere uygulanmıştır. Bu kapsama giren 1.275 adet firma araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. 1275 adet firma yenilenebilir enerji yatırımları açısından incelendiğinde 237 adetinin biyokütle, 41 adetinin güneş enerjisi, 694 adetinin hidroelektrik, 60 adetinin jeotermal, 243 adetinin de rüzgar enerjisi tesisi için lisans alarak yatırım planladığı görülmüştür. Araştırmada her işletmeden, işletme sahibi, orta veya üst düzey yöneticiye ulaşılarak araştırmaya katılımları sağlanmış ve 397 adetinden geri dönüş alınmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek üzere güvenilirlik analizi, geçerliliğini ölçmek üzere de doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik seviyesi yeterli olup yapı bakımından da geçerli olduğu belirlenen ölçekler, sonrasında normallik testine tabi tutulmuş; verilerin normal dağılıma yakın olduğu anlaşıldığından hipotez testleri için hazır hale gelmiştir.

Araştırma modeline uygun olarak belirlenen hipotezler, istatistiksel hesaplamalar yapan programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Ardından hipotezleri test etmek üzere korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Demografik verilere ilişkin de bağımsız örneklem T-Testi ve One Way Anova Testi uygulanmış; ilgili veriler sonuç ve değerlendirme başlığı altında yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisine yönelik hipotezler desteklenmiş ve çalışmada belirlenen araştırma modeli doğrulanmıştır. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik düzeylerinin işletme büyüklüklerine ve yatırım büyüklüklerine göre farklılaşıp farklılaşmamasına yönelik belirlenen hipotezler ise bağımsız örneklem T-Testi ve One Way Anova Testi sonuçlarına göre desteklenmemiştir.

Çalışma sonuçları ile alanda yapılan benzer örnekleri de dikkate alınarak işletmelere kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik uygulamaları konusunda önerilerde bulunulmuş, literatüre göre farklılık gösteren sonuçlar sektör özellikleri dikkate alınarak tartışılmıştır. Çalışmanın sonunda özellikle araştırmaya konu enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yol gösterebilecek örgütsel analizlere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

1.1. Kurumsallaşma Tanımı

Kurum, genel olarak, bir toplumda insan etkileşimini düzenleyen ve aynı zamanda davranışlarını kurallarla sınırlandıran sistemler olarak tanımlanmaktadır. Kullanılan dil, ağırlık ve ölçü birimleri, trafik kuralları, hukuk sistemi gibi olgular bu nedenle bireyler tarafından oluşturulmuş kurumları ifade etmektedirler (Hodgson, 2006:2). Kurum, aynı zamanda, sosyal yaşamın örgütlendiği, yönetildiği ve içinde gerçekleştiği hem kültürel kalıpların hem de sosyal yapının birlikte ele alındığı, kendine özgü bir niteliği olan kalıplaşmış toplumsal bir anlayıştır. Diğer bir ifade ile kurum olmak bir bakıma çeşitli aktörlerce alışkanlık haline getirilmiş uygulamaların zamanla tarafların karşılıklı onaylayarak geliştirdiği anlayışların somut bir dışsal gerçeklik kazanmasıdır (Çakar ve Danışman, 2012:251-252).

Kurum kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “*Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese*” olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). İngilizcede ise kurum, ‘institution, corporation, foundation’ gibi kelimelerle ifade edilmektedir (<http://www.seslisozluk.net>). ‘Institution’ terimi sosyal bir amaçla özdeşleşmiş, istikrarlı, saygın, kendini tekrarlayan davranış kalıpları olarak tanımlandığı için konumuza ilişkin kullanımı daha yaygındır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Institution>). Kurum kavramı bugün ekonomiden felsefeye, sosyolojiden politikaya kadar birçok disiplinin ilgi alanına girmektedir (Hodgson, 2006:1-2). Farklı disiplinlerce yapılan kurum tanımları, ilgili olduğu alan doğrultusunda farklılık içermektedir. Örneğin, iktisat bilimcileri açısından bakıldığında kurumlar, ekonomik performansı şekillendirmekle ilgilenmektedirler. Bu nedenle, ekonomik faktörlere bağlı olarak zamanla değişim göstermektedirler (Wolozin, 2002:49). Toplumsal yapı içerisinde kurumlar da sosyal hayatın devamı ve gelişimi için olmazsa olmaz unsurlar arasında yer almaktadır. Toplumsal kurumlar, toplumun varlığını sürdürebilmesi için gerekli ve aynı zamanda zorunlu olan ilişki ağlarını ifade etmektedir (Türkkahraman, 2009:27-28). Kurum kavramı genel itibariyle, sosyal davranış ve etkileşimi belirleyen aynı zamanda da kurallar dizisi ile sistemi oluşturan sosyal oluşum olarak görülmektedir. Diğer taraftan North (1990) kurumları bir toplumdaki oyunun kuralları; diğer ifade ile insan etkileşimini şekillendiren dolayısıyla insan tarafından

tasarlanan kısıtlamalar bütünü olarak ifade etmektedir. Scott (1995) ise kurumun toplumdaki kültürlerden, yapılardan ve rutinlerden beslenen, sosyal davranışa düzen, yol haritası ve anlam katan bilişsel, normatif ve düzenleyici faaliyetlerden oluştuğunu belirtmektedir (Farkas, 2019:71-75). Özetle, sosyolojik anlamda belirli yapılar ve sabit organizasyonlardan ziyade toplumda işleyişi belli, yerleşik hale gelmiş, zamanla kabul görmüş değerler, normlar ve geleneklerle donatılarak organize olmuş bir düzen kurum olarak ifade edilmektedir. Özelliklerine göre bazı kurumlar, içinde bulunduğu çevreye ve amaçlarına göre kültür-gelenek ağırlıklı, bazıları da ekonomik-yapısal ağırlıklı sosyal ilişkilerden oluşmaktadır (Koçel, 2018:56).

Kurum kavramı tanımının yanı sıra, kurumların nasıl oluştuğu konusunda da görüş ayrılıkları mevcuttur. Bazı bilim adamları, rasyonel bireylerin gönüllü olarak ve belirli bir amaç dahilinde kurumları oluşturduklarını ifade ederken; diğerleri kurumların bireylerin dizaynı ile değil, eylemleri sonucu kendiliğinden oluştuğunu savunmaktadırlar. Bir diğer görüş ise, ilk iki görüşü birleştirerek formal kuralların bireyler tarafından konulduğunu ve dolaylı olarak kurumların bireylerin dizaynı ile ortaya çıktığını; resmi olmayan kuralların ise kendiliğinden ortaya çıkarak kurumları oluşturduğunu belirtmektedirler (Brosseau vd., 2011:4).

Kurum kavramı, kurumsallaşmanın temelini oluşturması nedeniyle; sosyal ilişkilerin yapılanmasını sağlayan, belirgin ve sabit sosyal kurallar sistemi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle de daha çok sosyal alanla ilişkili olarak tanımlanmaktadır. Bunda son yıllarda kurum kavramının sosyal bilimlerdeki kullanımının artması da önemli bir paya sahiptir (Hodgson, 2006:1-3). Özellikle 1980 yılı sonrasında kurumsal teorisinin yayılmasıyla birlikte kurum kavramı artan bir ilgi odağı haline gelmiştir (Farkas, 2019:74). Zamanla kurumlar, tüm toplumlarda görülen evrensel bir olgu olarak belirtilirken (Türkkahraman, 2009:30); aynı kavramdan türeyen kurumsallaşma bir süreci ifade etmektedir. Kurumsallaşma, en yalın anlatım ile içinde bulunulan toplumda gerçekleşen her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların varlığını göstermektedir. İnsanın bütün sosyal süreçlerinde egemen olan bu kurallar belirli bir sistematigi ve düzeni beraberinde getirmektedir (Fındıkçı, 2005: 82-83). Diğer taraftan, süregelen eylemlerin ve sahip olduğumuz alışkanlıkların toplum içerisinde rutin bir hal alması ya da uyulması gereken kurallar bütününi oluşturması belirli standartların oluşmasına yol açmaktadır. İşletme açısından düşünülecek olursa çalışanların birbirleri ile iletişimleri, hitap etme şekilleri, selamlaşma rutinleri, ödül, ceza veya motivasyon yöntemleri, karar alma

biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzlarındaki standartlaşma kurumsallaşma olarak ifade edilebilecektir. Bu bağlamda kurumsallaşmanın en temel belirleyicisi süregelen faaliyetlerin ve süreçlerin bir kişiye odaklanmaktan ziyade bir modele dayandırılıyor olmasıdır. Bunun en temel nedeni de döngünün bir sisteme dayandırıldığında, işletmenin yöneticilerinin ve kurucularının kimler olduğunun işletmenin devamı için değişiklik göstermeyecek olmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499-500).

Literatürdeki kurumsallaşma tanımlarına bakıldığında farklı yazarların farklı noktalara temas ettiği görülmektedir. Kavramın gelişmesine yönelik önemli katkıları ile bilinen Selznick'e göre kurumsallaşma; istikrarsız, dağınık, dar teknik faaliyetlerden uzaklaşarak denge, düzen ve sosyal olarak birleşmiş eylemler oluşturma olarak tanımlanmaktadır. Selznick kurumsallaşmanın belki de en önemli yönlerinden birisinin örgüte yönelik teknik gerekliliklerdense değerlerin nüfuz etmesi olduğunu ifade etmiştir. Bunun belirleyicisi olarak da işletmelerin faaliyet alanındaki yeni durum ve koşullara adaptasyonda gösterdikleri istek ve kararlılığı göstermektedir. Her ne kadar kurumsallaşma sürecine yönelik formal yapı oluşturma, işe alma, yönetsel ritüeller, ideolojiler ve örgütün tarihine yönelik hedef ve adaptasyonlar göz ardı edilmemiş olsa da kurumsallaşmanın arkasında yatan gerçeğin sosyal düzenin kurulması olduğuna dikkat çekmektedir (Selznick, 1996:271).

Robbins ve Judge (2011:559), kurumsallaşmayı örgütün üyelerinden bağımsız olarak kendi hayatını ele aldığı ve devamlılığını sağladığı bir durum olarak nitelendirirken; Goodman ve Bazerman (1979), kurumsallaşmayı yeni kuralların, değerlerin ve yapının mevcut kurallar, değerler ve yapı ile birleşme süreci olarak ifade etmişlerdir. Bu süreç, sosyal ilişkilerde istikrar ve öngörülebilirliği getirerek devamlılığı sağlamaktadır (Kimberly, 1979:447). Berger ve Luckmann (1966) ise kurumsallaşmanın 'olduğu gibi kabul etmek' kavramı ile bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir. Sürecin bireylerin aksiyon almaları ile başladığını ve diğerlerinin bu aksiyonun özellikli bir durum olmadığı bağlantısını kurması ile nesnelliğin oluştuğunu belirtmişlerdir. Zamanla bu aksiyonların bireyler tarafından içselleştirilmesiyle söz konusu kural yapılageliş kuralı halini almaktadır. O nedenle kurumsallaşma süreci, dışsallık, nesnellik ve içselleştirme yoluyla bireyler arasında sosyal gerçekliğin oluşma süreci olarak tanımlanmıştır (Boons ve Strannegard, 2000:9).

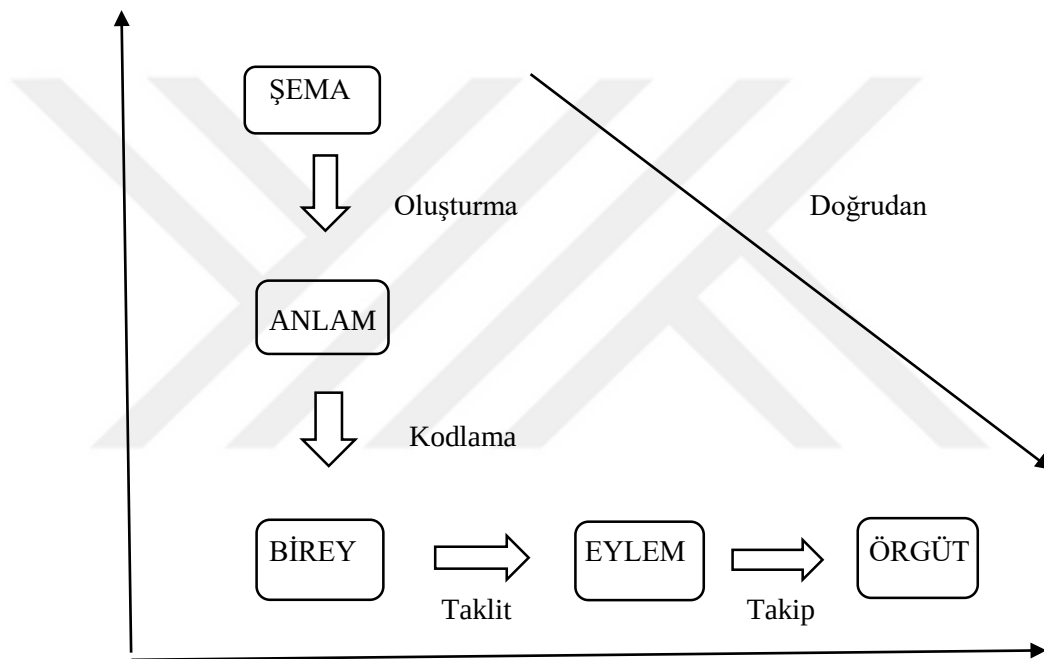
1977 yılında yayınlanan makalelerinde Meyer ve Rowan konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bu araştırmacılara göre, endüstri sonrası toplumda yer alan birçok

örgütün biçimsel yapısı, örgütün faaliyetine yönelik teknik gereksinimler veya performans ölçütleri yerine kurumsal çevrelerinin mitoslarını yansıtmaktadır. Modern toplumlarda biçimsel örgüt yapısının rasyonel unsurları, sosyal gerçeklik anlayışından yola çıkarak oluşmaktadır. Modern örgütlerde birçok politika, pozisyon, program ve prosedür; kanunlar, halk oylaması, mahkemeler gibi kanallar vasıtasıyla zorla uygulanmakta ve güçlü kurumsal yaptırımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin kurumsallaşması da bu yolla oluşmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977:341-343). Park ve Krishnan (2003:268), kurumsallaşmanın örgütsel değişim literatürü çerçevesine ele alınması gerektiğini ileri sürerken; Di Maggio ve Powell (1983:148-149) da örgütlerde oluşturulan yapı değişikliğinin nedenleri üzerinde durarak kurumsallaşmanın işletme-çevre ilişkisinden kaynaklanarak örgütsel değişime yol açtığını belirtmiştir.

Literatürde işletmelerin kurumsallaşması açısından örgüt-çevre etkileşimi, işletmelerin çevrelerindeki normları taklit etmeye başlaması olarak ifade edilen izomorfizm (eşbiçimlilik) kavramıyla açıklanmaktadır. Aynı çevrede faaliyet gösteren örgütler, kurumsallaşma gereği benzer kısıtlamalar ve yönlendirmelere tabi olmaları nedeniyle izomorfik davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar (Handelman ve Arnold, 1999:34; Li ve Ding, 2013:507-509). Aynı çevrede benzer davranışlar sergilemeye başlayan örgüt sosyal kabul görecektir ve böylelikle amaçlarına ulaşmak ve rekabet ortamında faal olabilmek için gerekli kaynaklara ulaşabilecektir. Kurumsallaşma teorisine göre, uluslararası kabul görme, küreselleşmenin etkilerinin derinden hissedildiği bir ortamda, sadece kar maksimizasyonu yoluyla değil aynı zamanda kurumsal çevrenin getirdiği izomorfik etkenler tarafından belirlenmektedir (Li ve Ding, 2013:508-509). Kuramsal eş-yapılılık olarak da nitelendirilen izomorfizm, örgütlerin kendi alanlarındaki benzer örgütleri model alması ve kurumsal uygulamaların tekrarlanma sürecine girmesi yoluyla oluşmaktadır (Selznick, 1996:273). Son yıllarda kurumsallaşma ile ilgili yapılan araştırmalarda ise dikkatlerin örgütlerin benzerliklerinin yanı sıra farklılıklarının da incelenmesi amacıyla kurumsal değişimin kaynakları, sonuçları ve kurumsal süreçler üzerine çekildiği gözlenmektedir. Kurumsal süreçteki değişikliğin yüksek farkındalığı, değişikliği yaratan unsurlarla birlikte bu unsurların oluşumunda etkili çeşitli taşıyıcıların da önemli bir yer almasına yol açmıştır (Scott, 2003:881).

Sieweke (2014:24-42), yeni kurumsallaşma yaklaşımlarının çevresel bazda etkileşimden hareketle daha çok makro düzeye yoğunlaştığını belirterek, kurumsallaşmanın ilave olarak bireysel bazda da incelenmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Örgütlerin birer üyesi olan bireylerin, davranışsal ve bilişsel perspektiften

hareketle çevrelerini taklit ettiklerini ve böylelikle örgütlerin kurumsallaşması yönünde katkıda bulunduklarını ifade etmektedir (Bkz: Şekil 1). Sieweke'nin kurumsallaşma sürecine ilişkin oluşturduğu çerçevede, davranışsal bazda, bireyler çevrelerinde gördükleri eylemleri taklit ederek kurumda uygulanmasını sağlarlar. Diğer taraftan, bilişsel bazda, bireyler, bilinçsiz olarak çevreden gördüklerini zihninde anlamlandırarak kalıp haline getirir ve doğrudan davranışlarına yansımaları yoluyla yine örgüt içinde uygulanmasına yol açarlar. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma çalışmalarının sadece örgütsel bazda analiz edilmesinin yeterli olmayacağı, bireysel anlamda da çalışmaların yapılması gerektiği görülmektedir.



Şekil 1. Kurumsallaşma Sürecinin Örgütsel Çerçevesi

Kaynak: Sieweke, 2014:31

Kurumsallaşma kavramı, farklı perspektiflerin getirdiği görüşler nedeniyle uluslararası yazında ve Türkiye’de farklı anlamlarda kullanılmakta ve dolayısıyla da araştırmaların seyrinin farklı olmasına yol açmaktadır. Türkiye’de algılanan biçimiyle kurumsallaşma aile işletmeleri veya küçük işletmelere yönelik gerçekleştirilen yönetsel çabaları ifade etmektedir. Bir bakıma kurumsallaşma olarak algılanan ihtiyaç ve yapılan vurgu işletmelerin profesyonel yönetime duyduğu ihtiyaçtan öteye gidememektedir. Kurum olarak varlık göstermek ön planda olduğu için kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından uzaklaşacağı, daha etkin ve rasyonel faaliyet göstereceği,

faaliyetlerin aksamadan sistematik bir şekilde yürüyeceği ve yönetimde kopuklukların yaşanmayacağı varsayılmaktadır (Ulukan, 2005:29-40; Çakar ve Danışman, 2012:253). Diğer taraftan, kurumsallaşma, girişimcilerin kendi güçlerini belirli bir sistematige devretmeleri, faaliyetlerin genel kurallar çerçevesinde yürütülmesi (Fındıkçı, 2005:59-65-66) olarak ifade edildiği gibi en önemli örgütsel değişim araçlarından biri olarak da görülmektedir (Park ve Krishnan, 2003:268). Aydın ve Tan (2019:233) ise çalışmalarında kurumsallaşmayı sadece işletme içi bir eylem olarak değil; işletme içi ve dışındaki tüm paydaşların dahil olduğu bir süreç olarak nitelendirmişlerdir. Bir diğer ifade ile kurumsallaşma, işletmeyle ilgili tüm paydaşların süreç içerisinde uyum göstermeleri ve fikir birliği çerçevesinde hareket etmeleri olarak belirtilmiştir.

Kurumsallaşmanın tanımına ilişkin yer alan farklı görüşlerin yanı sıra kurumsallaşmanın örgütlerin etkinlik ve verimliliklerini ne yönde etkilediği konusunda da fikir ayrılıkları mevcuttur. Meyer ve Rowan (1991), örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaya yönelik verilen kararların ve buna bağlı kuralların örgütün kurumsallaşma sonucu oluşan kurallar bütünü ile uyum içinde olamayacağını ifade etmektedirler (Ulukan, 2005:32). Robbins ve Judge (2011:559) ise, örgütün kurumsallaşma sürecine girip kurumsal bir örgüt haline gelmesi durumunda örgütün kurucularından ve üyelerinden bağımsız olarak kurallar dahilinde faaliyet göstereceğini ve amaçlarının geçerli olduğu müddetçe de hayatta kalacağını belirtmişlerdir. Diğer taraftan kabul edilebilir davranış şekillerinin belirlenmiş olması, her zaman negatif olmasa da en azından sorgulanması ve araştırılması gereken durumların da olduğu anlamına geleceğinden örgüt kültürünü kendi içinde baskılayan bir ortama yol açacaktır.

Kurumsallaşma kavramının kendi içinde rekabet ve yenilik kavramlarını öne çıkarması, küreselleşen dünyada sermayenin sürekli yer değiştirmesi, işletmelerin pazarda rekabet edebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için kendilerini içinde bulundukları koşullara uyumlu hale getirmeleri zorunluluğunun bir sonucu olarak belirtilmektedir. Bu durum da işletmelerin sürekli gelişme içinde olmalarına yol açmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499-500). Bu nedenle örgütler, işletme içi ve/veya işletme dışı faktörler nedeniyle işletmenin devamlılığını sağlama, meşruiyet kazanma, belirlenen hedeflere ulaşma gibi amaçlarla kurumsallaşmak istemektedir. Apaydın (2007) formalleşmenin sağlanması, profesyonel yönetimin oluşturulması, örgüt kültürünün geliştirilmesi, faaliyetin her aşamasında şeffaflığın sağlanması ve gerçekleştirilen iş ve eylemlerde tutarlılığın olması gibi unsurlarla kurumsallaşma sürecinin tamamlanması gerektiğini ifade ederken; Tavşancı (2009) bunların yanı sıra kurumsal çevreye uyumun

sağlanması, kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edilmesi, yetki delegasyonu oluşturulması, toplumsal-organizasyonel değerlere uyumun sağlanması, biçimsel faaliyet yapısının oluşturulması ve buna uyulması gibi unsurların da kurumsallaşma yolunda etkili faktörler olduğunu belirtmiştir (Apaydın, 2007:9; Tavşancı, 2009:18-26). Bu çalışmada, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, ve tutarlılık faktörleri kurumsallaşmanın unsurları olarak (Bkz. Şekil 2) çalışmaya dahil edilerek ilerleyen bölümlerde detaylandırılmıştır.

Çevre Temelli Baskılar	Kurumsallaşma	Kurumsallaşmadan Beklenen Sonuçlar
- Düzenleyici Baskılar - Normatif Baskılar - Bilinçsel Baskılar	- Formalleşme - Profesyonelleşme - Kültürel Güç - Tutarlılık	- Meşrulaşma - Tahmin Edilebilirlik - İstikrar - Kaynak Arttırma - Uyumluluk

Şekil 2. Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları

Kaynak: (Apaydın, 2007:9).

İşletmelerde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi, etkin, verimli ve rekabetçi bir faaliyetin var olması ve işletmelerin hedef odaklı çalışmalarının hızlanmasının öncelikli koşullardandır (Apaydın, 2007:9). Günümüzde güçlü bir lider ya da patron karizmasının, bireysel yaratıcılığının ya da risk algısı ile kişisel yönetim becerilerinin hakim olduğu işletme yönetim anlayışından her geçen gün uzaklaşıldığı görülmektedir. Bunun en temel nedeni, işletmelerin kişiye bağımlılığı en aza indirgeyerek kurumların yönetsel sisteme sahip olmaları yolundaki girişimlerinin hızlanarak artmasıdır. Kurumsallaşma olarak isimlendirilen bu süreç 2000’li yılların işletmeleri için önemli bir yöntem olarak gündeme oturmuştur (Yıldırım, 2011: 189). Bu nedenle kurumsallaşmanın temellerinin analiz edilmesi yerinde olacaktır.

1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma yaklaşımlarının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde ‘Eski Kurumsal Kuram’ ve ‘Yeni Kurumsal Kuram’ olarak adlandırılan temelde iki yaklaşımın varlığı dikkat çekmektedir. Yeni kurumsal yaklaşım çerçevesinde şekillenen kurumsal

kuram, 1970 yılı öncesine dayanmakla birlikte, yönetim ve organizasyon alanında ilgi odağı haline gelmesi 1970’li yıllardan sonra gerçekleşmiştir (Çakar ve Danışman, 2012:241).

Kurumsallaşma yaklaşımları, farklı dönemlerde farklı değişkenlerle ele alınmış olmasına rağmen belirgin özellikleri ve içeriği aşağıdaki şekilde özetlenebilecektir:

- Yeni kurumsal yaklaşım, kurumların oluşturulmasında ve gelişmesinde ilişkisel çıkarılara ve bağlara ağırlık verme açısından kendini göstermektedir (Bolat ve Seymen, 2006:237).
- Kurumsallaşma yaklaşımlarının değindiği konuların ortak noktalarından bir diğeri de çevre faktörünün önemi, örgütlerin kurumsal çevreye benzemek zorunda olmaları, zorlanmaları veya bu yönde bir beklentiyle karşılaşmalarıdır (Dillard vd., 2004:508; Vit, 1996:1-6). Örgütsel alanın işletmelerin içinde bulundukları çevreyi içerdiği düşünüldüğünde, paylaşılan ortak değer ve normlar çerçevesinde örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri, çevre tarafından kabul edilmeleri ile doğrudan bağlantılı kabul edilmektedir (Chaney vd., 2015:52).
- Kurumsal kuramın gelişmesindeki en büyük etken geniş bir alana uygulanabilirliğidir. Genel ilgi alanı örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmalarını kapsamaktadır. Buradaki kurumsallaşmadan kastedilen, düzenleyici kurallar çerçevesinde hareket edilen ve genel bir yönetim yapısının altında faaliyet gösterilen organizasyonlar olmasıdır (Dillard vd., 2004:508).
- Kurumsal kuram, içinde bulunan çevreye, amaçlara, ilişkilere ve duruma göre farklılık gösterdiği düşüncesinden hareketle göreceli bir kavram olma özelliğini korumakta; çağdaş yaklaşımlar daha çok kurumsal çevreye ve profesyonel örgüt yapısına dikkat çekmektedirler (Scott, 1987:493).
- Kurumsal kuram özü gereği sosyal bilimler alanında oluşmuş ve gelişmiştir (Barley ve Tolbert, 1997:93).
- Kurumsal kuram örgütler açısından belli bir rasyonelliği işaret etmekte; böylelikle de bazı davranış şekillerinin ihtimalini arttırmaktadır (Barley ve Tolbert, 1997:94).

1.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım

Örgütsel analizde eski kurumsal yaklaşım, Merton’un öğrencisi Selznick’in çalışmaları ile tanımlanmakla birlikte 19. yüzyılın sonundan 20. yüzyılın ortasına kadar süren ekonomi, siyaset ve sosyoloji gibi birçok farklı alanı da içeren kurumsalcı

Çalışmaların etkilerini de barındırmaktadır. Avrupa sosyoloji geleneğinin en önemli isimlerinden birisi olan Max Weber, sosyal gerçekliğe nedensel açıklamalar getiren somut bir sosyal bilim oluşturmaya çalışmış ancak bunu yaparken bireylerin kendi dünyalarının anlaşılması gerektiğini çünkü bireylerin yükledikleri anlamlara göre hareket ettiklerini ileri sürmüştür. Weber'in gelenekler, yasalar veya benzeri kural sistemleri gibi kültürel unsurların sosyal yapıları şekillendirdiğini göstermesi, çalışmalarında her ne kadar kurum kavramını kullanmasa da kurumsallaşmanın temellerini oluşturmuştur (akar ve Danışman, 2012:242-244). 1940'lı yılların sonuna doğru, Weber'in bürokrasi temelli araştırmalarının bir kısmının İngilizceye çevrilmiş olması örgütler ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmaları yönlendiren ilk gelişmelerden biri olarak gösterilmektedir (Bolat ve Seymen, 2006:231).

Weber'in takipçilerinden Parsons, kural odaklı yapıların sosyal aktörlerden bağımsız olarak var olduğunu ancak bireylerin öznel yönelimlerinin de analiz edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Parsons, her sosyal sistemin hangi düzeyde olursa olsun yaşamlarını sürdürebilmek için uyum, hedefi gerçekleştirme, bütünleşme ve meşruiyet gibi işlevleri yerine getirmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Parsons'ın öğrencisi Merton da Weber'den sonra bürokrasi üzerine odaklanmış; bürokrasilerde kurallara bağlı olmanın kendi başına bir amaç haline gelebildiğini ve bürokratların bu kurallara körü körüne bağlanmaları nedeniyle örgütlerin işlevlerinin bozulduğunu belirtmiştir (akar ve Danışman, 2012:243-244).

Örgütlerin kurumsal açıdan incelenip analiz edilmesinde öncü olan ve kurumsallaşmayı bir süreç ve değişken olarak ele alan Selznick'in çalışmaları bu dönemdeki en önemli gelişme olmuştur (Scott, 1987:493). Selznick'in, 1948'da geliştirdiğı "Doğal Sistem Modeli" günümüzde biraz farklılaşmış şekliyle "Kurumsal Teori" olarak adlandırılmaktadır. Bu modele göre, sosyal değişim dinamikleri çok önemli olmakla birlikte örgütler topluluk olarak değerlendirilmektedir. Hükümetler, ticaret odaları, birlikler, siyasi partiler gibi formel yapılar, kuruluş amaçlarına ulaşmak amacıyla gerekli rasyonel araçları kullanmaktadırlar. Kurumsal yapılar da, rasyonel eylemlerin biçimsel ifadesidir. Örgütler, dış çevreye uyum baskısı ile belirli değişiklikleri gerçekleştirmekte; örgüt içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki ve iletişim şeklinin istikrar kazanması, örgütün güvenliğinin sağlanması ve homojenliğin oluşturulması zorunlu unsurlar olarak görölmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin iki ayağı bulunmakta; bir taraftan verimlilik ve etkinlik sağlama paralelinde kıt kaynakların temininin sağlanarak hedef odaklı davranan ilişkiler sistemini ifade ederken, diğer taraftan da çevresel

baskılardan ve bireylerin özelliklerinden etkilenmek suretiyle değişim ve gelişim gösterebilen sosyal sistemleri ifade etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında örgütler, belirli amaçlar çerçevesinde kurulmuş mekanik araçlardan zaman içinde değişim ve gelişim göstererek kurumlara dönüşmektedirler (Selznick, 1948:25-35).

Eski kurumsal yaklaşım, her örgütün kendine has özelliği ile ön plana çıktığını ileri sürmekte dolayısıyla grup çatışmaları ve örgüt stratejileri analizinde doğrudan politik bir tavır sergilemektedir. Bu yaklaşıma göre kurumsallaşma sürecinde biçimsel olmayan etkileşimler yer almakta; kurumsallaşma organik bir bütün olarak görülmekte ve ‘değer’ faktörünün örgüte aşılması ile örgütlerin içinde yeşermektedir. Örgütler çevreleriyle bütünleşmiş bir şekilde faaliyet göstermektedirler ve bu döngüde değişim, en önemli örgütsel dinamiği oluşturmaktadır. Örgütlerin kurumsallaşmasında ise örgütsel rasyonelliği sınırlayan bir çıkar çatışması belirleyici olmaktadır (Powell ve DiMaggio, 1991:12-14).

Eski kurumsallaşma yaklaşımı, Selznick’in çalışmalarıyla belirginleşip, Gouldner ve Zald gibi yazarların çalışmalarıyla sınırları çizilerek yeni kurumsallaşma yaklaşımına temel oluşturmuştur. Yeni kurumsallaşma yaklaşımına doğru yol alınmasında aynı zamanda sosyolojideki sosyal yapısalcılık literatürünün de katkısı bulunmaktadır (Mizruchi ve Fein, 1999:656).

1.3.1. Yeni Kurumsal Yaklaşım

Selznick’in teorisi ile belirginleşen eski kurumsal yaklaşım, daha çok yeni kurumsal yaklaşım olarak ifade edilen kurumsal kuramın temellerinin atılmasına yol açmıştır. Eski ve yeni kurumsal yaklaşım arasındaki en büyük fark ise Berger ve Luckman (1967)’in “sosyal gerçeklik” anlayışının yansımasıdır. Buna göre; sosyal gerçeklik dışarıdan hazır bir şekilde temin edilen bir olgu değil, insanların sosyal etkileşimi yoluyla oluşan ve toplumsal olarak tanımlanan bir olgu olarak nitelendirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, kurumsallaşmanın, örgütlerde toplumda karşılıklı olarak verilen anlamlara bağlı olarak oluştuğu kabul edilmektedir (Çakar ve Danışman, 2012:246-247).

Yeni kurumsallaşma yaklaşımına ilişkin çalışmalar içerisinde “Yeni Kurumsal Kuram” olarak adlandırılan bir kuramın ortaya çıkışı; J. Meyer ve B. Rowan’ın 1977’de yayınladıkları “Kurumsallaşmış Organizasyonlar; Bir Mit ve Merasim Olarak Formel Yapı” başlıklı makaleleriyle gerçekleşmiştir (Powell ve DiMaggio, 1991:11; Mizruchi ve Fein, 1999:656). Meyer ve Rowan, sosyal gerçeklerin örgütlerin oluşumu için gerekli yapıyı sağladığını iddia etmişlerdir. Modern toplumlarda formel örgütsel yapıların hali hazırda kurumsallaşmış bir düzlemde ortaya çıktığını ancak eylemlerinin verimlilikten

ziyade meşruiyet kazanma adına yapıldığını ifade etmektedirler. Sonuç olarak da örgütler kurumsal çevreye uyum göstermek suretiyle çevrelerindeki kurumlarla benzer bir yapıya sahip olarak eşbiçimli hale gelmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977:340-360).

Yeni Kurumsal Kuramın gelişmesinde öncü rol oynayan bir diğer çalışma da Zucker (1977) tarafından yapılan “Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü” başlıklı araştırmadır. Kurumsallaşmaya ilişkin yaklaşımların kültürel devamlılığı açıklamadaki yetersizliğinden yola çıkarak kültürel kalıcılığın ancak herkes tarafından aynı şekilde anlaşılan ve sorgulanmayacak bir dışsal gerçeklikle mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Dışsal gerçeklik başkalarına aktarılabilir kurumsallaşmakta, kurumsallaşma arttıkça da herkes tarafından kabulü, devamlılığı ve akabinde kültürel kalıcılığı oluşturmaktadır (Zucker, 1977:726-743).

1980’li ve 1990’lı yıllar süresince başlangıçtaki teorilere bir çok teori, yaklaşım ve düşünce eklenmiştir. 1980’li yılların ilk yarısında DiMaggio ve Powell, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının, kurumsal çevreyi oluşturan etkenlerin, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerini, bu etkiler sonucu oluşan benzer örgütleri açıklamaya çalışmışlardır. DiMaggio ve Powell’a göre örgütler, daha meşru ve başarılı olmak için faaliyet alanlarındaki benzer örgütleri model alma eğilimine gitmektedirler. Buna göre, kurumsal izomorfik değişikliklerin oluşumunda 3 mekanizma bulunmaktadır. 1983 yılında yaptıkları çalışma ile zorlayıcı-düzenleyici (siyasal etki ve meşruluk problemi), normatif (profesyonelleşme) ve taklitçi (belirsizliğe karşı standart tepki) izomorfizm olarak her unsurun yarattığı baskıların nasıl izomorfik örgütler oluşturduğunu ağırlıklı olarak ampirik çalışmalarla destekleyerek açıklamışlardır (DiMaggio ve Powell, 1983:150-152). 1990’lara gelindiğinde Zucker, örgütlerin çevreye uyumlanmalarının pozitif etkisinden ve bu uyum sürecinin örgütlerin birbirlerine benzemesine yol açacağından bahsetmiştir. Bu süreçteki benzerliğin verimlilik ile eş zamanlı gerçekleşeceğini iddia etmiştir (Ataman, 2002:192-196; Bolat ve Seymen, 2006:229-250).

Powell ve DiMaggio ve 1991 yılında yayınladıkları “Örgütsel Analizlerde Yeni Kurumsallık” adlı derleme kitabında yeni kurumsal kuramın örgüt içinde veya örgütün faaliyet gösterdiği çevrede gerçekleşen çıkar çatışmalarını önemsemediğini ifade etmişlerdir. İstikrar ve meşruiyet arasındaki ilişki örgütsel rasyonelliği sınırlayarak örgütlerin hareketsiz kalmalarına sebebiyet vermekte; meşruiyet ve istikrar arayışı nedeniyle aynı şekilde davranmaya başlayan örgütler arasında bir homojenlik oluşmaktadır. Yeni kurumsal yaklaşıma göre, örgüt aktif bir varlık olarak varlığı kabul

edilen kuralları ve sınıflandırmaları gerçekleştirmekte ve burada biçimsel yapının sadece sembolik bir rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda çevre, örgütleri etkileyen en önemli faktör olmakla birlikte örgütler yerel olmayan, daha çok sektörel, ulusal toplumlarca belirlenmiş örgütsel alanlar olarak nitelendirilebilecek çevreye ilgi göstermektedirler. Örgütler sadece teknik faktörlerden oluşan çevrede değil, kurumsallaşmış kurallar ve yapılar çerçevesinde ekonomik, sosyal ve kültürel sistemleri de içeren makro bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle örgütsel uygulamalar çevreye göre değişebilmektedir. Yeni kurumsal yaklaşım çerçevesinde kurumsallaşma da örgütler arası düzeyde oluşan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Powell ve DiMaggio, 1991:12-15).

Görüldüğü üzere, eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımları dönemsel olarak öncü çalışmaların oluşturduğu sonuçlarla kurumsal kuramın şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Her iki dönemde de üzerinde durulan unsurlara ilişkin çalışmalar yapılmış ve kurumsallaşma tanımlamaları da bu çerçevede oluşturulmuştur. Kurumsallaşma tanımlamalarına ilişkin farklılıklar araştırmacılar bazında yapılan kurumsallaşma yaklaşımları ile aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Bkz: Tablo 1):

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

YIL	ARAŞTIRMACILAR	KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI	KURUMSALLAŞMA ŞEKLİ	ÖRGÜTSEL AMAÇ
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, kaynaklarını arttırma, 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, 2009:4).

Kurumsallaşma ile ilgili yaklaşımlardan ilki Selznick ve öğrencileri tarafından yapılmış çalışmalara dayanmaktadır. Buna göre örgütler, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinin karakterleri ve amaçları ile dış çevrenin etki ve kısıtlamaları paralelinde şekillenmektedirler. Kurumsallaşma da bu yapılanmaya uyum süreci olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1987:494). Bu yaklaşıma göre kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi işletmenin uyum içerisinde mevcut çevresiyle ilişki yürütmesi ile mümkün olabilmektedir (Aydın ve Tan, 2019:227).

İkinci yaklaşım olarak Zucker'in Berger ve Luckmann'ın fikirlerinden esinlenilerek oluşturduğu yaklaşım gösterilmektedir. Berger ve Luckmann (1966) çalışmalarında kurumsallaşmanın dışsallaşma, objektifleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu ve buna bağlı olarak sosyal düzende eylemlerin tekrar ettiğini ifade etmiştir. Farklı kişilerce aynı eylemlerin aynı şekilde ifade edilmesi ve anlamlandırılmasına da kurumsallaşma olarak bakılmıştır (Scott, 1987:495). Zucker, Berger'in düşüncelerinden hareketle kurumsallaşmayı ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirerek örgütlerin faaliyetleri için uygunluk oluşturulan bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreçte bireyler, dışarıdan alınan sosyal gerçekliğe olduğu şekliyle uyumlanabildiği gibi süreç içinde gerçekliğin toplumsal olarak yapılandırılması yoluna da gitmektedirler (Zucker, 1977:728).

Meyer ve Rowan ise farklı bir yorumlamaya giderek kurumsallaşmanın farklı değişkenlere bağlı olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel normların sadece sosyal gerçeklerden veya sosyal etkileşimden oluşmadığını, aynı zamanda paylaşılan değer ve inançlar ile mitlere de dayandığını belirtmişlerdir (Meyer ve Rowan, 1977:340-347). Kültürel unsurların önemine değinen Meyer ve Rowan, yine Zucker'dan farklı olarak kurumsallaşmanın işletmeler için avantajlarının olduğunu ve aynı zamanda değer sistemini çevreleyen kurumsal çevrenin de etkinliğinin altını çizerek (Scott, 1987:495-499) üçüncü yaklaşımın temellerini atmışlardır.

Dördüncü yaklaşım DiMaggio ve Powell tarafından tanımlanmıştır. Örgütsel teori ve sosyolojideki yeni kurumsal yaklaşım, rasyonel birey modelinin reddini içermektedir. Örgütlerin bağımsız birer kurum olarak bireysel tavır ve davranışların sonuçlarından bağımsız olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu nedenle işletmeler için meşruluk kazanmanın önemine değinilmiş, meşruluğun da içinde bulunulan kültürel atmosfere duyarlılıkla gerçekleşebileceği belirtilmiştir. İşletmelerin çevreye daha fazla uyum göstererek meşruluk kazanma dürtülerinden oluşan hareketle, başka örgütlerin

taklit edilmesi ve birbirine benzer örgütlerin oluşması sonucuna ulaşılacağı ifade edilmiştir (Selznick, 1996:273).

Beşinci yaklaşım ise Friedland ve Alford (1987) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin çevreye uyum sağlamaktan ziyade çıkar odaklı hareket ettiklerini bu nedenle de kendi çıkarlarını takip etmek adına içinde bulundukları çevreyi de bu yönde etkileme çabasıyla davrandıklarını belirtmektedir. İşletmeyle çevre arasındaki ılımlı ilişkinin işletmenin çıkarlarına uymaması durumunda farklı bir form alacağını da eklemiştir. Bu nedenle de bundan sonraki çalışmaların, sadece hangi örgütün hangi inancı ve uygulamayı benimsediğine yönelik değil; içinde bulunulan kurumsal çevrenin nasıl şekillendiği veya hangi koşullar altında yeni kurumsal formların oluştuğuna da odaklanması gerektiğini ifade etmişlerdir (Scott, 1987:499-500).

Özetle yeni kurumsal yaklaşım kapsamında değerlendirilen kurumsal kurama ilişkin süregelen çalışmaların odak noktalarını şu şekilde belirtilebilecektir (Özen, 2007:14-15):

- Örgütler faaliyette bulundukları pazar, üretim şekli, örgütler arası ilişkilerin yer aldığı sadece kapalı devre bir çevrede değil kurumsallaşmış kural ve yapısı olan, zamanla ihtiyaç çerçevesinde gelişen işleyen bir sistemin içinde yer almaktadır. Bu sistemin oluşmasında da hem o alanda yaşayan örgütler hem de devlet gibi düzenleyici kurumların karşılıklı etkileşimi önemli bir yer tutmaktadır.
- Çevrenin belirlediği yasal ve ekonomik sınırların yanı sıra sahip olduğu sosyo-kültürel koşullar örgütlerin bu anlamda gelişmesine, kendilerini sorgulamalarına yol açmaktadır.
- Örgütlerin yapıları kendi içsel değişkenlerinin yanı sıra makro çevrenin sahip olduğu kural ve uygulamalardan oluşmaktadır.
- Faaliyet gösterilen çevrede meşru olmak örgütlerin birincil öncelikleri arasında yer almaktadır.
- Örgütlerin hayatta kalma, belirsizlikten kaçınma, meşru olabilme gibi farklı nedenlerle kurumsallaşmış kural ve yapılara ayak uydurmaları onların aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerle benzeşmesine yol açmaktadır.
- Örgütlerin faaliyetleri çerçevesinde oluşan teknik gerekliliklerle çevreye uyumdan kaynaklanan uygulamaların çelişmesi, örgüt içerisinde de çelişkili bir yapı oluşturabilmektedir.

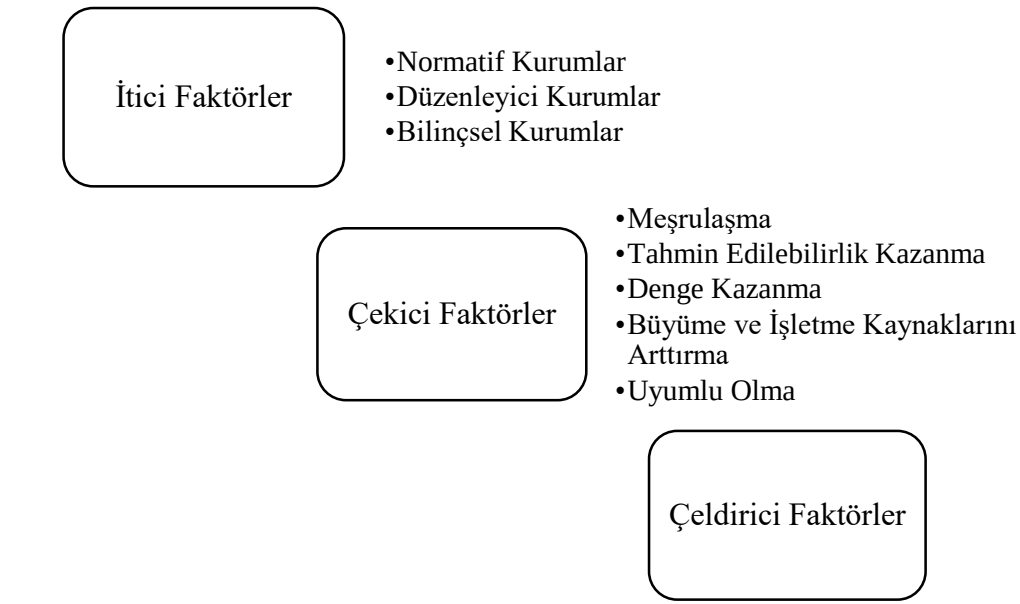
19. yüzyıldan başlayarak günümüze kadar süregelen kurumsal kuram tanımlamaları aslında kurumsallaşmayı bir süreç olarak görmekle birlikte, belirli bir alanda örgütlerin nasıl olması ve nasıl tepki vermesine yönelik kanıksanmış düşünce ve uygulamaların bir göstergesi olarak ifade etmektedir (Çakar ve Danışman, 2012:246-247). Bu çerçeveden bakıldığında her ne kadar kurumsallaşmaya yönelik yapılan tanımlamalarda farklı özelliklerine vurgu yapılmış olsa da en önemli özelliği kurumların herkes tarafından kabul gören uygulama esas ve usulleri benimsemesi olarak görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada Selznick (1996), Meyer ve Rowan (1977) ve Karpuzoğlu (2004)'nın kurumsallaşma tanımlamalarından yola çıkarak kurumsallaşma; bir örgütün bireylerden ziyade kurallar ve prosedürler çerçevesinde faaliyet göstererek kendine özgü iş yapma usul ve yöntemlerine sahip olması, sosyal beklenti ve baskıların sonucu olarak değişen çevreye uyumlanması ve akabinde duyarlı bir yapı paralelinde ayırt edici bir kimliğe sahip olunması süreci olarak tanımlanmaktadır.

Tanımlamanın ardından neden-sonuç ilişkisi kurulabilmesi açısından bir sonraki bölümde de hangi faktörlerin hangi açılardan firmaları kurumsallaşmaya yönlendirdiğinin irdelenmesi yerinde olacaktır.

1.3. Kurumsallaşmaya Giden Yol: İtici-Çekici-Çeldirici Faktörler

Kurumsallaşma, işletmelerin kuruluş aşamasında belirlenen amaç ve hedefleri çerçevesinde, belirli ilke ve değerleri içeren bir modele dayalı olarak yönetilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda kurumda yer etmiş misyon, ilke, değer ve inançların değişen çevre koşullarına uygun olarak yenilenmesi anlamına gelmektedir (Karavardar, 2011:160-161). Örgütler artık sadece belirli bir üretim sistemi olarak değil; aynı zamanda kültürel ve sosyal sistemler olarak da görülmektedir. Bu nedenle de bir örgütün karar verme mekanizmalarının doğru bir şekilde analiz edilebilmesi için sadece örgütlerin davranışlarına bakmak yeterli olmayacaktır. Önemli nokta bu davranışlara neden olan arka planın incelenmesidir (Johnston, 2013:15). Hem kurumsal teori hem de kaynak bağımlılığı teorisi bu mantıktan hareketle işletmelerin neden belirli kural ve normlara uyum sağlama yönünde hareket ettiklerine cevap aramaktadırlar. Kurumsal teori bunu kurallara, yaptırımlara, ilkelere bağlarken; kaynak bağımlılığı teorisi çevreyi kaynak sağlayan bir unsur olarak gördüğünden işletmenin dışa bağımlı olduğunu ve bunda işletme yöneticilerinin de stratejik kararlar ile doğrudan etkilerinin bulunduğunu ifade etmektedir. Her ne kadar iki teori de atıfta bulundukları değişkenlere göre farklılık gösterebilir de birçok çalışma her iki teorisinin de örgütlerin yapılanmalarında önemli ve etkin olduğunu savunmaktadırlar (Greening ve Gray, 1994:469).

İşletmelerin çevrelerinde faaliyet gösteren diğer kurumlarla iş yapmak durumunda olmaları kurumsal faktörler aracılığıyla uyum yakalamalarını sağlamaktadır. Bu örgütsel alan kilit tedarikçileri, devlet kurumlarını, müşterileri ve benzer ürün ve hizmetleri sunan diğer örgütleri içermektedir (Boons ve Strannegard, 2000:9). Kendilerinden beklenen çevresel beklentiler nedeniyle normatif, düzenleyici ve bilinçsel baskılarla zorlanmakta olan işletmeler tutumlarını, yapılarını ve süreçlerini etkileyen bir durumla karşılaşmaktadırlar. DiMaggio ve Powell bu kurumları zorlayıcı, normatif ve taklit etme baskıları olarak adlandırmıştır (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989:455; Li ve Ding, 2013:508; Johnston, 2013:10). Diğer taraftan kurumsallaşma yönündeki eğilim içsel baskılardan da kaynaklanabilmektedir. Daha çok örgütün gelişimi, örgüt ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve nihai olarak örgütün amaçlarına ulaşabilmesi odaklı olan bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür: meşruluk, uyumlu olma, tahmin edilebilir olma, büyüme ve işletme kaynaklarını artırma, dengeye ulaşma (Apaydın, 2009:6). Şekil 3'ten de görüleceği üzere işletmeler farklı nedenlerden dolayı kurumsallaşmayı tercih etmektedirler. Hem faaliyet gösterdikleri alanda gerek çevre ile iletişimden gerekse de dolaylı yansımalarından kaynaklanan zorunlu etkenlerden hem de işletmenin kuruluş nedeni olan hedeflerine bir adım daha yaklaşmasını sağlamak amacıyla işletme yöneticilerince işletme gündemine alınması gereken faktörler nedeniyle kurumsallaşmayı tercih etmektedirler. Diğer taraftan işletmelerin kurumsallaşma yollarında onlara engel teşkil eden, bu sürecin oluşmasını zorlaştıran faktörler de bulunmaktadır. Bu çalışmada kurumsallaşmaya giden yolu analiz etmek için hem işletmeleri kurumsallaşmaya iten, kurumsallaşmanın işletmeler için çekici hale gelmesini sağlayan faktörler analiz edilmiş hem de onların kurumsallaşmasının önüne geçen faktörler ortaya konmuştur. İtici faktörler olarak yapılan sınıflandırma daha çok örgütün faaliyet alanında yer alan adaptasyonu zorunlu çevresel koşulları içerirken; çekici faktörler işletmelerin belirli amaçları çerçevesinde gelmek istedikleri yere ulaşma, meşruiyet kazanarak rekabet edebilir pozisyona geçme, en genel ifade ile işletmelerin yaşamlarını devam ettirmek adına benimsemeleri gereken içsel dürtülerinden oluşmaktadır. Çeldirici faktörler de bir taraftan işletmelerin kültürel alt yapılarından kaynaklanan etkenlerden oluşurken diğer taraftan küreselleşmenin zaman içinde işletmelerde yarattığı tolere edilemeyen değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenler de işletmelerin kurumsallaşmalarının önüne geçmekte; aşmaları gereken bir engel olarak önlerine çıkmaktadır.



Şekil.3 Kurumsallaşmaya Giden Yol

1.3.1. İtici Faktörler

İşletmeler, faaliyette bulundukları çevreye uyum sağlama ve o çevrede tanınma amacıyla birtakım beklentileri karşılamak durumundadırlar. İşletmeleri belirli mekanizmalarla etkileyen ve yaptırımları ile değişime ilişkin ivme kazandıran kurumlar (Bkz: Şekil 4) çalışmamızda ‘itici’ faktörler olarak adlandırılmış olup aşağıda detaylı anlatılmaktadır.

Kurumlar	Süreç	Meşruluk Kaynağı	Mekanizma
Normatif	Geçerli Kılma: Normatif kurumlarla belirli düzeyde ilişki kurmak ve sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar oluşturmak	Prosedürel	Yetki verme, edinme
Düzenleyici	Düzenleme: Denge, düzen kavramları ile toplumların devamlılığını sağlamak, sosyal zenginlik	Pragmatik	Yaptırım, teşvikler
Bilinçsel	Alışkanlık Edinme: Tekrar edilerek zamanla oluşan belirli eylemler	Bilinçsel	Devre dışı bırakma, zihinde iz bırakma

Şekil 4. Kurumsal Çevre

Kaynak: Grewall ve Dharwadkar, 2002:84; Apaydın, 2007:21

1.3.1.1. Düzenleyici Kurumlar

Düzenleyici kurumlar, siyasal baskı ve işletmelerin meşrulaşma isteğinden kaynaklanmaktadır (Li ve Ding, 2013:509). Devlet ve ona bağlı kurumlar tarafından konulan kurallar veya faaliyetlere yönelik müdahaleler, örgütlere fayda sağlamak adına başlatılan yapısal değişim ve gelişimin yürütülmesinde ana etken olarak görülmektedir (Johnston, 2013:33). İşletmeler yasal birtakım düzenlemelerle çoğunlukla tanınma, meşruluk kaygısı ile dolaylı/dolaysız yaptırımlara maruz kalmamak amacıyla belirli şekillerde davranarak düzenleyici kurumların taleplerine cevap vermektedirler (Apaydın, 2009:6). Örneğin Çin gibi gelişmekte olan ekonomilerde ekonomik aktiviteler ve operasyonlar devlet kontrolü ile gerçekleşmektedir. Devletin ekonomiyi düzenleyici rejimi kaynaklara ulaşma konusunda da etkili olması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle işletmeler, ekonomik aktivitelerini kolaylaştırma ve faaliyetlerine yönelik kaynaklara kolayca erişmek adına devlet kurumları tarafından konulan kurallara ve uygulamalara uyumlu hareket etmeye yönelmektedirler. Gelişmekte olan ülke hükümetleri, özellikle uluslararasılaşma adı altında, belirli politika ve uygulamalarla ulusal firmaları uluslararası arenada faaliyet göstermeye yönelik cesaretlendirerek desteklemektedirler. Böylelikle firmalar da devletin beklentilerini karşılamak adına uluslararası platformda faaliyet göstermek konusunda girişimlerde bulunmaktadır. Dünya çapında yapılan bir araştırma gelişmekte olan ve gelişmiş ülke hükümetlerin yerel girişimcileri uluslararası pazarlara açılmaları konusunda cesaretlendirdiğini ve firmaların da bu motivasyonla hareket ettiğini ileri sürmektedir (Li ve Ding, 2013:510). Diğer taraftan, sadece hükümetler değil, bazı örgütler de diğerlerini uyguladıkları yaptırımlar ve ambargolarla belirli şekilde davranmaya yönlendirmektedirler. Bu nedenle baskılayıcı unsurlar bir bakıma güç ilişkilerinden kaynaklanmakta; sadece farklı şekillerde kendini göstermektedir (Washington ve Peterson, 2011:3-4).

1.3.1.2. Normatif Kurumlar

Normatif baskılar, işletmeleri kurumsallaşmaya iten bir başka çevresel ve itici unsurdur. İşletmeler meşruluk kazanmak için çevre tarafından belirlenen normlara uymakla yükümlü olduklarından faaliyetlerinin ve yapılarının da bu normlar çerçevesinde kontrol edilmesini benimsemektedirler. Böylelikle sosyal açıdan kabul edilebilir norm ve davranış sergileyen işletmeler bunlara bağlı kalmamanın yaratacağı sosyal ve profesyonel yaptırımları kabul etmektedirler. Ticaret odaları, mesleki kuruluşlar, profesyonel

kurumlar gibi üst kurumlar normatif baskıları uygulayan ve bu anlamda işletmelerin yapılarını etkileyen birer unsur olmaktadır. İşletmelerin çevreyle ilişkilerinin sağlamlığı, bağlantılarının güçlü olması açısından normatif kurumlar önemli bir yere sahiptir (Johnston, 2011:40-42; Apaydın, 2009:7). Normatif kurumların önemi, aynı çevrede bulunan ve bu kurallar çerçevesinde gerekli değişikliklere uyum sağlayan firma sayısının artması ile daha çok kendini gösterecek böylelikle paylaşılan normlara uyum sağlama gayreti de diğer örgütlerin davranışlarında değişikliğe gitmelerine yol açacaktır (Li ve Ding, 2013:511).

1.3.1.3. Bilinçsel Kurumlar

Bilinçsel kurumlar, daha başarılı veya meşru görünmek için örgütlerin taklit edilmesi yoluyla oluşmaktadır (Li ve Ding, 2013:509). Bir başka ifade ile farkına varılmadan yapılan kültürel olarak desteklenmiş alışkanlıkları içermektedir (Hoffman, 1999:353). Alışkanlık temelde iki sebepten ortaya çıkmaktadır: birincisi sosyal düzenin oluşumunda tekrar edebilen eylemlerin uygulanmasının kolaylığı, ikincisi ise psikolojik ekonomilerdir. Bu nedenlerden doğan alışkanlıklar hem bilinçseldir hem de kişilerle iletişimden doğan sosyal bağların ve davranışların doğruluğunun düşünülmeden kabul edilmesini sağlar (Apaydın, 2009:8). Daha çok başarılı örgütlerin örnek alınarak taklit edilmesi yoluyla oluşmakta; böylelikle belirsizliğin yarattığı baskının önüne geçilmektedir.

Örgütler başarılı organizasyonları taklit ederek benzer durumlarda benzer eylemlerde bulunmak suretiyle yapı ve eylemlerinde gerekli değişikliklere gitmektedirler. Belirsizlik ortamında başarılı örgütleri taklit etme, örgütler için hem geçerli ve uygulanabilir sonuçlar yaratmaktadır (Johnston, 2013:37). Bu anlamda belirsizlik ortamlarının taklitçiliği cesaretlendirdiği ifade edilebilecektir. Özellikle sürekli değişim ve gelişim gösteren örgütsel teknolojilerin yeterince anlaşılamaması, amaçlara netlik kazandırılarak yönlendirme yapılamaması gibi durumlarda örgütler için en güvenilir yol diğer örgütlerin model alınması olmaktadır. Böylelikle örgütler çok kısa zamanda ve beklenenden az bir maliyetle çözüm üreterek varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler (Fidan, 2017:7-8). Diğer taraftan, başarılı örgütleri taklit etme, diğer örgütler açısından toplum içerisindeki prestij olgusunu arttırmanın bir başka yolu olarak da görülmektedir (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989:455). İşletmeler toplumsal anlamda meşru olabilmek, faaliyet gösterdikleri alanda aidiyet kazanmak için farklı görünme diğer

bir ifade ile marjinal olma yerine diğer işletmelere benzeşerek risk almamayı tercih etmektedirler.

1990'lı yıllarda Amerikan şirketlerinin personele ilişkin verim sorununu çözmek amacıyla etkinliği kanıtlanmış olan Japon kalite modellerini uygulamaya yönlenmesi bu durumun en belirgin örnekleri arasında yer almaktadır (Fidan, 2017:7-8).

1.3.2. Çekici Faktörler

Kurumsallaşma işletmeler için bir değişim ise bu değişim farklı farklı güdülerden kaynaklanmaktadır. Aşağıda detaylı olarak anlatılacak olan faktörler işletmeler için birer amaç olmakla beraber bu çalışmada işletmelerin kurumsallaşma isteğine olumlu anlamda baskı yapmaları ve işletmeleri kurumsallaşmaya kendiliğinden yönlendirmeleri nedeniyle 'çekici faktörler' olarak anılacaktır.

1.3.2.1. Meşrulaşma

Meyer ve Scott (1983), meşruluğu, örgütün kültürel çevre ile uyumunu sağlayan bir etken olarak, örgütlerin varlığını, yerleşmiş kültürel özelliklerle açıklayarak tanımlamışlardır. Yeni kurumsalcılık olarak da ifade edilen bu yaklaşım içerisinde, örgütlerin biçimsel yapılarını etkileyen faktörler, toplumda kurumsallaşarak yapılageliş kuralı haline gelir. Bu kuralların etkinliği ve etkili oluşu sorgulanmadan örgütlerce kabul edilmesi beklenir (Kalemci ve Tüzün, 2008:405). Bu nedenle modern literatürde rasyonel örgütler, çevrelerinden önemli ölçüde etkilenen ve bunun gereğini yapan sistemler olarak görülmektedir. Yasallık veya yasal bir tanım kazandırma olarak da tanımlanan meşruiyet, örgütlerin kurumsal çevreye uyumuna sebep olan en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin meşruluk kazanma isteklerinin altında meşruiyetin örgütlerin yaşamlarını sürdürme, kredibilitesini arttırma ve örgütsel işlemlerin anlaşılabilir olmasına yardım eden bir araç olması yatmaktadır. Böylelikle işletme toplum önünde değer kazanarak daha güvenilir ve anlamlı olması nedeniyle benimsenirler (Güleş vd., 2013:238).

İşletmelerin, meşruiyet kazanma istekleri hem ekonomik hem de sosyal alana dayanmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirmesi, verimlilik ve kar gibi sıradan faktörlerin yanı sıra ürünlerinin ve faaliyete ilişkin operasyonlarının içinde bulunan çevrenin etkili aktörleri tarafından kabul edilmesine bağlıdır. İşletmelerin büyük bir çevrenin bir parçası olarak faaliyet gösteriyor olması eylemlerini çevre tarafından kabul

edilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, meşruluk kazanma örgüt üyelerinin örgüte desteğini arttıran, heyecanlarını yüksek tutan ve örgüte bağlılıklarını arttıran bir faktör olarak da görülmektedir (Milne ve Patten, 2002:374).

Ekonomik faktörlerin yanı sıra, sosyal ve siyasal faktörler de işletmelerin meşrulaşma çabalarının birer nedeni durumundadır. Karşılaştıkları sosyal ve politik olaylara karşı çözüm bulmak ve aynı zamanda tanımlama, inceleme ve karşılaşılan probleme cevap verme güdüsü gereği meşruiyet kazanma çabası içinde olduğu ifade edilmektedir (Greening ve Gray, 1994:467-475).

Tüm bu gerekçelerden sonra meşruiyet kazanan bir işletmenin özelliklerinden bahsetmek yerinde olacaktır. Meşru olmak hedef odaklı eylemler yapmayı gerektirmektedir. İşletme içerisinde formal sistemlerin kullanılarak belirlenen amaç doğrultusunda faaliyette bulunulması işletmenin kişiliğinin oluştuğu izlenimini vermektedir. Bu algı sayesinde faaliyette bulunulan çevrede hem işletme hem de amaçları anlaşılır hale gelecek, böylelikle de olumlu bir bakış açısının oluşması sağlanacaktır (Apaydın, 2007:33). Çevrede edinilen algının olumlu olması ise gerek kaynak temini, gerekse de satış ve pazarlama aşamalarında işletmelerin rekabet edebilir düzeyde olmalarını sağlayacaktır.

Meşruiyete ilişkin yazında bir takım farklı görüşler de mevcuttur. Özellikle, örgütlerin birincil hedeflerinin varlıklarını devam ettirmek mi ya da toplumun tümü tarafından kabul görmek mi olduğu konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Örgüt kavramı literatüründe meşruiyeti stratejik bir olgu olarak ele alanlar toplumsal desteği araç olarak görmektedirler. Diğer taraftan kurumsalcı gelenek ise meşruiyeti örgütlerin olmazsa olmazı olarak göstermiştir (Kalemci ve Tüzün, 2008:405). Her ne kadar stratejik meşruiyet yaklaşımı meşruiyetin amaçsal ve hesaplanabilir olduğu yönünde görüş bildirse de temelde paydaşları, tedarikçilerine karşı bir araç olarak görmesinden yola çıkarak örgütler için ön koşul sayılabileceği görüşünü desteklemektedir. Bunun en belirgin nedeni de örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve sonuç olarak da işletme hedeflerine ulaşabilmeleri için öncelikli olarak tedarikçileri, paydaşları gibi yakın çevrelerine kendilerini kabul ettirmeleri ve güven duygusu vermeleri gerekliliği olmaktadır. Bu nedenle de meşruiyet kazanma, örgütlerin kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atmalarını, faaliyetlerine güvenle devam etmelerini ve içinde bulundukları çevrede ilişkilerini yönetebilmelerini sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır.

1.3.2.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

Kural olarak benimsenmiş ilke veya durumlar, aynı çevrede bulunan bir grubun diğerinin davranışlarını tahmin etmesine zemin oluşturmaktadır. Alınacak aksiyonların tahmin edilebilmesi de örgütlerin buna yönelik hızlı ve uygun cevap vermesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler, içinde bulundukları çevrede kabul görmenin yanı sıra tahmin edilebilirlik kazanmak için de kurumsallaşma eğilimi içerisine girmektedirler. Genel olarak tahmin edilebilirlik, farklı durum ve koşullarda işletmenin neden ve nasıl tepki vereceğinin diğer kurum ve kurum çalışanlarınca öngörülebilmesi olarak ifade edilmektedir (Feldman, 1984:48). İşletmeler, faaliyetlerine yönelik eylemlerinin tahmin edilebilirliğini arttırma yönünde çaba sarf etmektedirler. Kurumsallaşma da belirli durumlarda belirli davranışların alışlagelmiş şekliyle gerçekleştirilmesi olarak düşünüldüğünde, örgütlerin bu amaçlarına ulaşmalarında önemli bir adım oluşturmaktadır (Höijer, 2008:3).

Dışsal etkenler, farklı durumlara yatkınlık, fiziksel ve bilişsel faktörler insan davranışlarının son derece karışık olması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, eylemlerin tahmin edilebilirlik seviyesini azalttığından sosyal anlamda faydalı girişimlerin oluşumunu zorlaştırmakta; belirsizliğin yarattığı ortamın bir oluşum çerçevesinde düzene sokulmasını gerektirmektedir. Kurumsal yapılar bu anlamda en önemli gelişimi gösterebilecek oluşumlar olarak görülmekte; belirsizliğin azalmasını, işletme eylemlerinin kestirilebilmesini ve bu eylemlere yönelik zamanında ve en uygun şekilde cevap verilebilmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile bireylerin ve dolaylı olarak da işletmelerin eylemlerinin tahmin edilebilir olması, işletmelerin sosyal anlamda gelişimlerini arttırmaktadır (Engel, 2005:9-28). Ekonomiden sosyolojiye, psikolojiden yönetim bilimlerine kadar birçok bilim dalı güven kavramının insan ilişkilerindeki önemi konusunda fikir birliğine varmaktadır. Eylemlerin tahmin edilebilir olması böyle bir ortamda, güven duygusunu yükseltecek; daha rahat planlama yaparak işletmeler performanslarını arttırabileceklerdir. Bu süreç aynı zamanda, kurumlarla olan ilişkileri güçlendirerek, süreklilik kazanmasına zemin hazırlamaktadır (Holmes, 1995:379). Her işletme, karşılıklı güven duygusunun geliştiği, sürprizler yaşamadan öngörebildiği risk ve sorumluluğa girmeyi tercih edeceğinden, tahmin edilebilir bir durumda olmak, işletmenin geleceği adına sonucu etkin kararlar verebilmek için kurumsallaşmayı benimsemekle ilgili çalışmalar yapmaktadır.

1.3.2.3. Denge Kazanma

Küreselleşme sonrası başarılı işletmelere bakıldığında, hızlı değişen ve belirsiz yapısını koruyan pazar koşullarında işletmelerin rekabet edebilir pozisyonda kalabilmeleri için dengeli, uzun dönemli ve esnek üretim kapasitesi oluşturarak ürünlerin pazara ulaşma süresini azalttıkları ve fiyat avantajını kullandıkları görülmektedir. Bu ve benzeri firmaların, çelişkili gibi görünen bu durumu, dinamik dengeli organizasyon yapısı ile sağladıkları ifade edilmektedir. Dinamik dengeli örgütler, firmaların geniş yelpazeli müşteriye ulaşması ve farklılaşan ürün talebine hizmet edebilmesine olanak sağlayan (dinamik), aynı zamanda da mevcut süreç yeteneklerine yeni bilgi ve deneyimin eklenmesi (denge) suretiyle gelişim sağlayan örgütler olarak belirtilmektedir. Bu anlamda dinamik dengeli bir örgüt yapısını oluşturmak için; örgütlerin rekabet ortamında karşılaştığı süreç ve ürün değişikliğinin derinlemesine anlaşılabilmesi, belirsizliğe karşı gerekli etkili ürün ve teknik bilgi/becerilerin geliştirilmesine yönelik stratejiler oluşturulabilmesi ve bilgi teknolojilerinin yaratıcı bir şekilde uygulanabilmesini sağlamak gerekmektedir (Boynton ve Victor: 1991, 53-55).

Kurumsallaşma, yapısı gereği çevreye adaptasyondan kaynaklanan değişim süreci olduğu gibi aynı zamanda örgütlerin denge kazanma çabası olarak ifade edilmektedir. Faaliyette bulunan çevrenin kurallarına gerekli değişimleri gerçekleştirerek uyumlu hale gelen işletmeler, aynı zamanda örgüt içi ve örgüt dışı istikrarlı bir yapıyı sağlamış bulunmaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin denge mekanizmasını oluşturmak adına, kurumsallaşma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Her ne kadar denge kavramı bazı araştırmacılarca gelişime engel bir kavrammış gibi görünse de değişimin sürekli oluşu ve bu süreç içinde dengenin oluşturularak gelişim sağlanması odaklı düşünüldüğünde anlam kargaşasının ortadan kalktığı görülecektir. (Park ve Krishnan, 2003:265-269).

1.3.2.4. Büyüme ve İşletme Kaynaklarını Arttırma

İşletmelerin kuruluş aşaması sonrası işletmeleri yönlendiren, motive eden ve gelişme sürecine sokan kurucuların vizyonu ve kişisel özelliklerdir. İkinci kuşak işletmelerde bu kişisel özelliklerden gelen yapının devam ettirilmesi sorunu işletmeleri temel sıkıntılarının başında gelmektedir. Yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmek için değişim ve gelişime ihtiyaç duyan işletmelerde de gelişme sürecini takip eden büyüme süreci işlerin gittikçe karmaşıklaşmasına, ilişki ağının büyümesine yol açmakta

bu durumda daha etkin bir koordinasyonu gerekliliğine işaret etmektedir (Türk ve Yıldız, 2015:7-21).

Diğer taraftan yoğun rekabet ortamında, örgütlerin faaliyetleri gereği ihtiyaç duydukları kaynakları etme çabaları, daha fazla faaliyette bulundukları çevreye bağlı olmaları durumunu oluşturmaktadır. Örgütlerin bu anlamda faaliyetlerini gerçekleştirmek adına gereken kaynak teminini sağlama konusunda yaşayabileceği belirsizlik bu kapsamda işletmelerin karşılaşabileceği en önemli çevresel zorlukların başında gelmektedir (Uysal ve İpçioğlu, 2008:50). Kaynakların örgütler için kritik bir öneme sahip olması, yönetimin konuya dikkat çekmesini ve aynı zamanda kaynakların kontrolünü sağlayanlarla ilişkilerin iyileştirilmesini gerektirmektedir. Öncelikli olarak alınması gereken aksiyonların ve kararların belirlenmesi; işletmelerin performanslarına yönelik değerlendirmelerin yapılması önem arz etmektedir (Milne ve Patten, 2002:378). Profesyonel bir ekiple ve yönetim anlayışı ile bu sorunun çözüme kavuşturulması işletmelerin gelecekteki faaliyetleri için tercihten öte bir zorunluluk olarak karşılına çıkmaktadır.

Özetle, işletmelerde büyüme süreci kurumsallaşmanın gerekliliğini ortaya koyan en önemli faktörlerdendir. Büyüme sürecinin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için profesyonel bir ekibin varlığı, ilkel bir yönetim anlayışı ve örgüt davranışı ile sağlam adımlar atılması gerekmektedir (Türk ve Yıldız, 2015:7-21). Tüm bu koşulların sağlanması ile rekabet için gerekli kaynaklara ulaşmada yaşanabilecek belirsizliğin giderilmesi ve kontrolünün sağlanmasına da katkıda bulunulacaktır. Kurumsallaşmış örgütlerde ilişki ve kriz yönetimi daha kolay olacağından, kurumsallaşma, işletmelerin büyüme aşamalarında kaynaklara ulaşım yollarını güçlendirmesi açısından işletmelerin tercih nedeni olmaktadır.

1.3.2.5. Uyumlu Olma

Uyumlu olma, istikrarlı olmayı sağlayan yerleşmiş kural ve prosedürlerin kabullenilmesi ve uygulanması; standartlaşmış etkileşim sistemlerinin edinilmesi ile gerçekleşmektedir. Faaliyette bulunulan ortak çevrenin değer ve yargılarına bağlı olma anlamına da gelmektedir. Eylemlerin ve işletmeye yönelik kararların normlarla uyumlu olması işletmelerin öngörülebilirliğini sağlamakta; böylelikle güven hissini arttırarak yatırım yapılabilme seviyesini yükseltmektedir (McNally, 2002:179-180). Hissedarlar bu anlamda güven veren, uyumlu işletmelere yatırım yapmayı tercih edeceklerdir.

İşletmeler faaliyetleri esnasında bireylerin kararlarını ve eylemlerini bir taraftan sınırlandırırken diğer taraftan da yetki vermek suretiyle özerk alan tanımaktadır. Karar merciinde olan kişilerin belirli yol haritasına sahip olması durumunda delege edilen yetkinin kullanımı söz konusu olmaktadır. Diğer taraftan karar merciinde bulunan kişilerin seçeneklerinin sınırlandırılmış olması da kısıtlanmaları anlamına gelmektedir (MacNally, 2002:183). Örgütlerin, rekabet edebilmek için sosyal çevrenin gerektirdiği yapısal değişikliklere gitmesi, yani uyumlu olması, aynı zamanda onların kurumsal sosyal performanslarını; özellikle de örgütün eylemini ve bunun topluma etkisini belirleme açısından önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal uyum, örgütün değerini ve finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir (Greening ve Gray, 1994:470). Bu nedenle bu uyumu yakalayabilme adına, işletmelerin yarattığı yetki verme ve aynı zamanda seçenekleri sınırlama ikileminden sıyrılmak için işletmeler kurumsallaşmayı tercih etmek isteyeceklerdir. Bir eylemin büyük ölçüde kabul görmesi ve otomatik olarak uygulanabilir hale gelmesinin kurumsallaşma süreci (MacNally, 2002:179) olarak tanımlandığı düşünüldüğünde işletmelerin faaliyette bulundukları çevreye uyumlu olmak ve gelişim göstermek amacıyla kurumsallaşmak isteyecekleri ortaya çıkacaktır.

1.3.3. Çeldirici Faktörler

Küreselleşme ile insanlar kültürel ve etnik farklılıkların ötesinde bir birey olma bilincine varmış, işletmeler ise benzer bir bilinçlenme ile sınır ötesi pazar faaliyetlerine odaklanmıştır. Özellikle iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerle rekabet hız kazanmış, dolaşımdaki mal ve hizmet miktarı artmıştır. İşletmeler de kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için küreselleşmenin getirdiği pazar ve rekabet koşullarına uyum sağlamak durumunda kalmış; aynı zamanda işletmede var olan teknolojiden insan kaynaklarına, finansman yöntemlerinden yönetim kültürüne kadar birçok alanda küreselleşmenin getirdiği uygulamaların entegrasyon sürecine katılmıştır (Bayer, 2005:128).

Küreselleşme ile gelen yeni ekonomik dünya düzeni; uluslararasılaşan, yönetim, denetim, araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerini dünya çapında yaygınlaştıran ve uygulamaya alan küresel firma oluşumunu sağlamıştır. İşletmelerin bu karmaşık yapıları 21. yüzyılın gerçeği olarak kabul edilmekte; hem faaliyete hem de yönetime ilişkin fonksiyonlarını etkilemektedir (Drucker, 1993:52-71). Küresel etkilere uyum her ne kadar işletmelerin rekabet etme seviyelerini ve dolayısıyla kurumsallaşma

düzeylerini olumlu etkileyen bir faktör olsa da bu etkiler işletmeler nezdinde hem makro hem mikro ölçekte önemli dönüşümler yaratmıştır.

Kültürel altyapı, işletmelerin yapısını ve fonksiyonlarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle işletmelerin kurumsallaşması düşünüldüğünde, sağlam bir kültürel güç en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Günümüzdeki bütün kültür sistemleri yüksek kültür, halk kültürü ve popüler kültür olmak üzere 3 bileşenden oluşmaktadır. Bilimsel zihniyet ve yöntemle elde edilmiş bilimsel bilgiler, entelektüel düşünce ve etik değerler, sosyal bütünleşmeyi hedefleyen inanç sistemleri gibi yaratıcı yönü fazla olan yüksek kültür etkinlikleri, miras yoluyla önceki nesillerden devredilen, halihazırda işlevi olan halk kültürü öğeleri ve nitelikli bilgilere dayanmaması nedeniyle modern olma niteliğinden uzak ancak geleneksel motiflerden de yoksun popüler kültürün öğelerinin bileşimi toplumdan topluma değişmektedir. Gelişmiş toplumlarda yüksek kültür, az gelişmiş toplumlarda ise popüler kültür öğeleri dikkat çekmektedir. Küreselleşme ile dünya vatandaşlığı kavramına geçilmesi, az gelişmiş toplumlarda hızlı ve kapsamlı kültür değişmelerine yol açarken, geleneksel davranış kalıplarının yetersiz kalmasına ve dolayısıyla kitle kültürü olarak isimlendirilen popüler kültür öğelerinin davranış düzlemlerinde yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu düzeyde yaygınlaşan kitle kültürü aynı zamanda işletme kültür zemininde de kendisine yer edinmiştir. Böyle bir yerleşim kurumsal kültür işleyişinde inisiyatif ve sorumluluktan uzak bir kurumsal kültür oluşumuna yol açmıştır (Eroğlu ve Eroğlu, 2014:1-3). Kurumsallaşma açısından durumu değerlendirdiğimizde kültür zemininde ortaya çıkan bu oynaklık, işletmelerin kurumsallaşması yolunda önemli bir çeldirici etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küresel gelişmelerin kültürel zeminde ortaya çıkardığı bu çeldirici etki teknolojik unsorda da kendini göstermektedir. Günümüzde teknolojik değişim o kadar hız kazanmıştır ki hemen her gün yeni bir özellik insanların kullanımına hazır duruma gelmektedir. Yeni teknolojik buluşlar insan hayatını kolaylaştırmakla birlikte sosyal ve toplumsal yapının önemli ölçüde değişmesine yol açmaktadır. Teknolojik gelişmelerle 19. yüzyılın sonlarında tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilirken, 20. yüzyılın ikinci yarısı itibariyle sanayi toplumunun yerini bilgi toplumu almaya başlamıştır (Bayer, 2005:129). Bu gelişim önemli ölçüde sosyal değişmeye sebebiyet vermekte, eski ilişkiler sistemine göre daha farklı bir ilişki ağının oluşmasına yol açmaktadır. Bunun en belirgin nedeni her toplumun modern teknolojiyi benimseme ve kullanma tarzının kendine özgü olmasıdır (Eroğlu, 2007:147-153). Aynı analiz işletmelerin kurumsallaşması sürecinde

de karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet edebilmesi ve varlıklarını sürdürmesi ancak teknolojinin gerekleri paralelindeki bir kurumsallaşma ile olmak durumundadır. Başka değişle işletmeler küreselleşirken kurumsallaşmak durumunda kalmakta, kurumsallaşırken teknolojik faktörler devreye girmektedir. Bu dönüşümde bir tarafta kurum dışı faktörler işletmeleri zorlarken diğer taraftan mevcut olan eski yapıları ciddi engel çıkarmaktadır.

Küreselleşme ile rekabet de küresel düzeye taşınmıştır. İşletmeler artık sadece kendi ülkelerindeki işletmelerle değil dünya çapında kendi alanlarında faaliyet gösteren tüm işletmelerle rekabet eder pozisyona gelmiştir. Bu durum işletmelere maliyetlerini aşağıya çekerek planlamalarını küresel düzeyde yapma zorunluluğu getirmiştir. Rekabet gücü elde edebilmek de yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerini devam ettirerek ürünlerde ve süreçlerde iyileşmeyi ve hızlanmayı gerektirmiştir (Zerenler vd., 2007:657). Gelişmiş toplumlar bilgi teknolojilerini kullanmanın avantajı ile yenilik ve yaratıcılık alanında gelişme kaydederken az gelişmiş toplumlar bu teknolojik değişime ve rekabete yeterli tepkiyi verememiştir. Teknoloji yoğun alanlara dahil olmayıp tekstil gibi turizm gibi emek yoğun sektörlerde faaliyet göstermiştir. Kitle kültürün hakim olduğu bu toplumlarda üretim tercihi ve pazar yoğunlaşması kurumsallaşmanın dış faktörlerinden çok iç faktörlerine dikkat çekmiştir.

Küreselleşme süreci kendi içinde “dünyanın birbirine ‘yakınlaşması’ gibi ‘uzaklaşması’, ‘küreselleşmesi’ gibi ‘yerelleşmesi’, ‘bütünleşmesi’ gibi ‘parçalanması’ ya da ‘zenginleşmesi’ gibi ‘yoksullaşması” (Baytar, 2011:46) gibi çelişkileri barındırmakta; bu nedenle de işletmelerin kurumsallaşma çabalarına ile ilgili birçok faktör de çeldirici etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere, küreselleşme etkilerinin işletmelerde yarattığı ‘değişim’ baskısının ‘gelişim’e dönüşmesi, toplumun sosyal bütünleşmeyi sağlaması ile yakından ilgilidir. Kültürel mutabakatın sağlanması, kitle kültürü etkilerinin azaltılması açısından önemlidir (Eroğlu, 2007:176-177). Ancak, kültürel zeminin sağlam olduğu bir ortamda işletmelerin kurumsallaşmasında çeldirici etken olarak görülen unsurlar, destekleyici faktörlere dönüşebilecektir.

1.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma, ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci olması itibariyle, ne ‘biz tamamen kurumsalız’ denebilecek bir sonuç, ne de ‘biz hiç kurumsal değiliz’ denebilecek

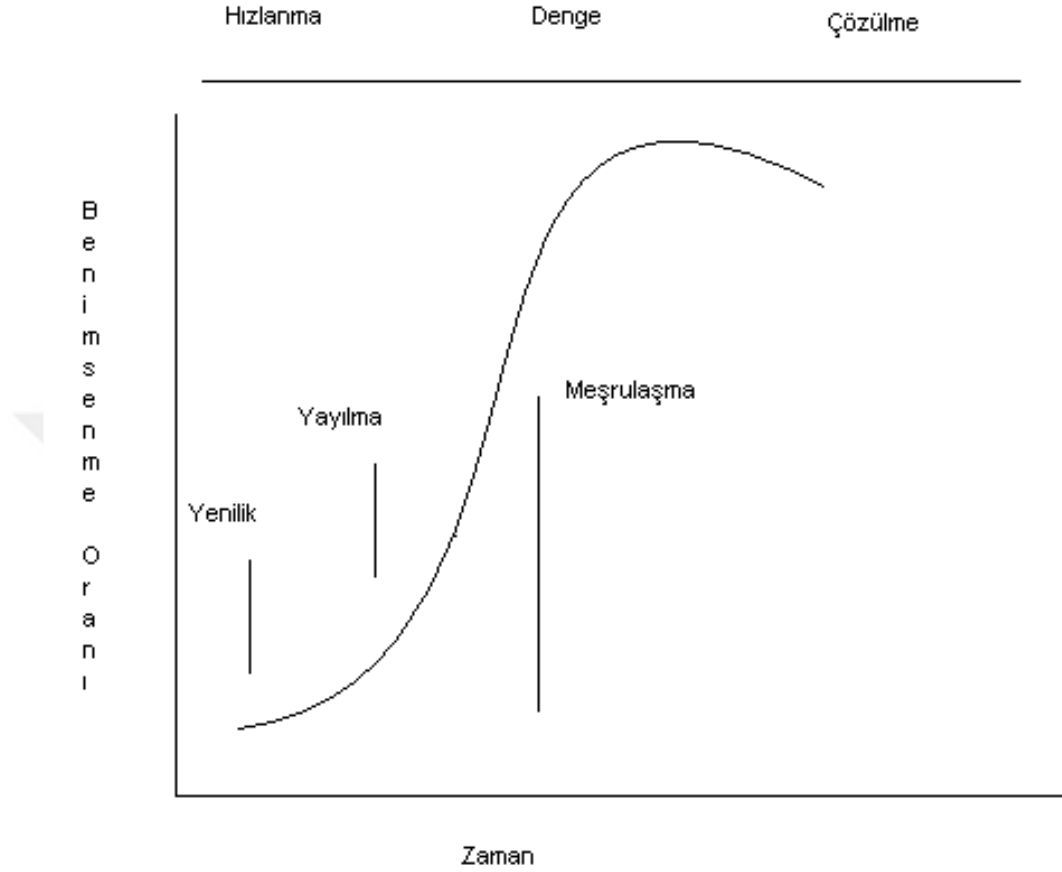
bir başlangıçtır (Arıkan, 2004:315). Süreç olarak düşünüldüğünde kurumsallaşma, işletmelerde değişim, gelişim ve yeniden yapılanma sürecini tetikleyeceğinden uzun ve sabır gerektiren bir süreci gerekli kılmaktadır (Aydemir vd., 2004: 608)

Kurumsallaşma sürecinde gerçekçi ve yenilenmiş bir vizyon oluşturulması, oluşturulan değişim odaklı yapının varlığı, kültürel değişim sürecinin tüm örgüt üyelerince desteklenmesinin sağlanması ve bu süreci işler hale getirecek strateji odaklı bir karar mekanizmasının yapılandırılması, kurumlarda yeni bir kültürel yapı oluşturabilmenin öğelerini içermektedir. Kurumsallaşmanın önünü açacak olan kültürel değişim ise; planlama, var olan iletişimin kalitesi, donanımlı ve yetenekli yöneticiler, ekipler arası iş birliği ve örgütün her kademesindeki çalışanların kişisel sorumluluğu gibi öğelerden oluşmaktadır (Erşahan, 2008:106). Kurumsallaşmaya ilişkin yapılan birçok çalışmada, kurumsallaşma sürecinin; olgu fark edilmesi, birkaç üye tarafından kabul edilmesi ve sonra çoğunluğun kabulü ile yayılması şeklinde tipik bir kalıp formatında gerçekleştiği öne sürülmektedir. Zucker (1987) da kurumsallaşma yolunda ilk aşamada kısmi kabul, orta aşamada hızlı bir yayılma ve geniş kabul, son aşamada da doyumluk ve meşruluğun sağlandığını ifade etmektedir. McNally (2002:181) ise, yaptığı araştırmada kurumsallaşma sürecinin belirli bir işe ilişkin düşüncenin oluşması, bu fikrin olgunlaşması ve örgüt üyelerince kabullenilerek uygulanmaya geçilmesi ile başladığını belirtmiştir. Daha sonraki aşamanın da bu düşünceye ilişkin farklı varyasyonların denenerek belirli bir formatın oluşması ve eyleme ilişkin sembolik bir anlam yüklenmesi ile devam ettiğini ileri sürmüştür. Özümseme sürecini daha ileri seviyelerde olgunun kurallara bağlanması takip etmekte; böylelikle bir işletmede belirli bir iş veya işleyişe ilişkin kurumsallaşma süreci tamamlanmış olmaktadır.

Kurumsallaşma sürecine ilişkin yapılan çalışmalarda kurumsallaşma sürecinin dengeli bir süreç olmadığı ve dalgalı bir seyir izleyen gelişim dönemlerinden oluştuğu ifade edilmektedir. Lawrence, Winn ve Jennings (2001) adı geçen çalışmada kurumsallaşma sürecinin nesnenin önce fark edilmesi, fark edilmesinden sonra az sayıda aktör tarafından benimsenmesi, bunun ardından geniş bir şekilde yayılması ve geniş bir alanda kabul görmesi olmak üzere dört aşamadan meydana geldiğini ileri sürmektedir. Bu aşamaları içeren ve işletmelerde kurumsallaşmanın gelişim aşamasını gösteren süreç Şekil 5’te belirtilmiştir (Lawrence vd., 2001:626).

Yapılan araştırmaya göre kurumsallaşma süreci “S” şeklinde gerçekleşmektedir. Burada “S” şekli ile ifade edilmek istenen sürecin farklı değişkenlerden oluşan bir

özelliğe sahip olması ve olayların belirli bir sırayla ardı ardına gerçekleşmesidir. S şekli kurumsallaşma, belirli bir zaman dilimi içinde yeniliğin oluşması, yayılması ve o alanda benimsenmesi gibi ifade edilen sırayla gerçekleşmektedir



Şekil 5. Geleneksel Kurumsallaşma Gelişim Eğrisi

Kaynak: Lawrence vd., 2001:626.

Kurumsallaşmanın yayılma-kabullenilme oranı ve yerleşme süreci, şeklin biçimini etkileyen faktörlerdir. Kurumsallaşmanın işletmede hızlı bir şekilde ilerlemesi diğer bir ifade ile yerleşmesi, onun benimsenmesi için harcanan zaman olarak ifade edilmektedir. Denge dönemi de meşruluk kazanmış durumun hangi süre ve oranda işletme içerisinde etkili olduğunu göstermektedir. Özetle, S şekli, işletmelerde yeni uygulamaların ortaya çıkışı ile kurumsallaşma açısından çözülme sürecine geçişin başlaması arasında geçen dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bir yeniliğin kabullenilip yayılması için bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Zaman bu anlamda çok kritik bir öneme sahiptir. Bu aşamadan sonra, kabul edilmiş yeniliğin belirli bir alanda yaygın olarak uygulanabilir durumda olması gerektiği vurgulanmıştır. Mevcut yeniliğin sürdürülebilir olması ve süreklilik arz

etmesi de işletmeden işletmeye değişen ancak kurumsallaşma sürecinde önemi vurgulanan bir unsur olarak gösterilmiştir (Lawrence vd., 2001:626-628).

Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker (1987) gibi araştırmacılar, kurumsallaşma sürecinin; alışkanlıkların yerleştirilmesi, nesnelleştirme ve olgunlaşma olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu ileri süren çalışmalar yapmışlardır. Alışkanlıkların yerleştirilmesi süreci, yeni yapısal düzenlemelerin oluşturulmasını, sorunların saptanmasını, işletmenin politika ve hedeflerine yönelik projeksiyonların belirlenmesi gibi eylemleri içermektedir. Bu dönem, teknolojik gelişmelerin, pazar koşullarının, yasal düzenlemelerin gerekliliklerin sağlamaya çalışan işletmelerin daha çok taklitçi eğilimi tercih ettikleri bir dönem olarak gösterilmektedir. Nesnelleştirme aşaması, genel kabulün sağlandığı, örgütteki karar mercilerinin yapısal değerlerin oluşumuna ilişkin olumlu katkılarının bulunduğu ve fikir birliği paralelinde adaptasyon seviyesinin arttırılmaya çalışıldığı bir dönem olarak ifade edilmektedir. Bu aşama geçiş aşaması olması itibariyle yarı kurumsallaşmanın gerçekleştiği bir dönem olarak görülebilecektir. Olgunlaşma aşaması ise, yapısal sürekliliklerin sağlandığı, kuralların yerleşmeye başladığı bir dönem olarak örgütlerin performans anlamında ivme kazandığı ve sorunlarına kolaylıkla çözüm üretebildikleri bir süreci ifade etmektedir. İlk aşamada itici güç olan taklit unsuru ortadan kalkmış, normatif bir forma yerini bırakmıştır (Güleş vd., 2013:273-276).

Kurumsallaşmanın çevresel değişimlerle paralel olabilmesi için, belirlenen işletme amaçlarının, örgüt yapısının, çalışanların niteliklerinin, teknolojinin ve hatta iş görme biçimlerinin bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bu ahengin sağlanabilmesi temel olarak; kanunen tanınma, varlığın sürekliliği, bireysel-örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma gibi faktörlerin örgüt bünyesine süreç içerisinde yerleşmesi ile mümkün olacaktır. Söz konusu unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenebilecektir:

- **Kanunen Tanınma**

Yasal değişiklikler ve sosyal yaşam, örgütlerin kurumsallaşması yolunda önemli faktörlerdir. Örgütler, toplumsal bakımdan çok önemli bir yeri olan din, töre, gelenek, görenekleri gözetmekle birlikte toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütler kurumsal bir yapıya sahip olabilmek için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini gözetmeli, benimsemeli ve bu çerçevede hareket etmelidirler (Selznick, 1996:271-272).

- **Varlığın Sürekli Kılınması**

Teknolojik gelişmelerin paralelinde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevresel koşullar ve etkenler sürekli değişmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürekli kılmaları, amaçları doğrultusunda ilerleyebilmeleri açısından esnek bir yapıya sahip olmaları önem arz etmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan işletmeler değişime uyum gösterebileceği için olumsuz bir durumla karşılaşmadan faaliyetlerine devam ederek varlıklarını sürdürebileceklerdir. Bu durum işletmelerin örgütsel ve bireysel amaçların ahengini göz önünde bulundurarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendireceklerdir (Karpuzoğlu, 2004:78-81; Bayer, 2005:102).

- **Bireysel-Örgütsel Amaçlarda Uyum**

Örgütlerin temelinde sosyal bir varlık olan bireyler yer almaktadır. Bireyler kendi istek ve ihtiyaçları çerçevesinde örgütlere katılırlar ve örgütler de misyon ve vizyonları doğrultusunda çalışanlarından faydalanırlar. Bu nedenle, işletmelerde istikrarın oluşturulması için hem bireysel hem de örgütsel amaç ve değer uyumunun dikkate alınması gerekmektedir. Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirleriyle uyumlu olmaması, örgütün varlığının tehlikeye düşeceğinin bir göstergesidir. Bu nedenle kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel görev ve sorumluluklarından birisi, örgütteki bireylerin amaç ve ihtiyaçlarıyla örgütün amacının uyumunu sağlamaktır. (Karpuzoğlu, 2004:78-81; Bayer, 2005:102).

- **Kurumsal Kimlik Kazanma**

Selznick, formal yapı oluşumunun bir kurumun var olması için yeterli koşul olmadığını belirtmekle birlikte örgüt içerisindeki çalışanlar ve ekipler arasında da uyumlu bir etkileşim aynı zamanda da değer paylaşımının olması gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle bir işletmenin kurumsallaşma sürecinden bahsedebilmek için işletmenin kendisini diğer örgütlerden ayıran farklı bir yapı, değer sistemi ve kültüre sahip olması gerekmektedir. Yeni organizasyonlar taşıdıkları esneklik ile örgütün ihtiyacı olan değişiklikleri ve yenilenmeyi daha kolay sağlayabilecekken daha uzun süre faaliyet gösteren organizasyonların uyumu daha güç olacaktır (Selznick, 1996:272).

İşletmelerin rekabet edebilir düzeye gelebilmeleri için çevrelerindeki değişiklikleri ve yenilikleri takip etmeleri gerektiği aşikardır. Yukarıda belirtilen kurumsallaşma sürecinden de görüleceği üzere, yeniliğin kabulü ve yayılması kurumsallaşma süreci adına her eksiğin tamamlandığı anlamına gelmemektedir. Önemli olan bir diğer nokta da meşruluğu sağlanan yeniliğin sürdürülebilir olmasıdır. Bunun yanı sıra, kurumsallaşma düzeyini ölçmek veya derecelendirmek çok mümkün olmamakla birlikte işletmelerin

faaliyet gösterdikleri çevredeki pozisyonları ve yeniliğe adapte alabilme esneklikleri en azından kurumsallaşma düzeyine ilişkin fikir verebilecektir.

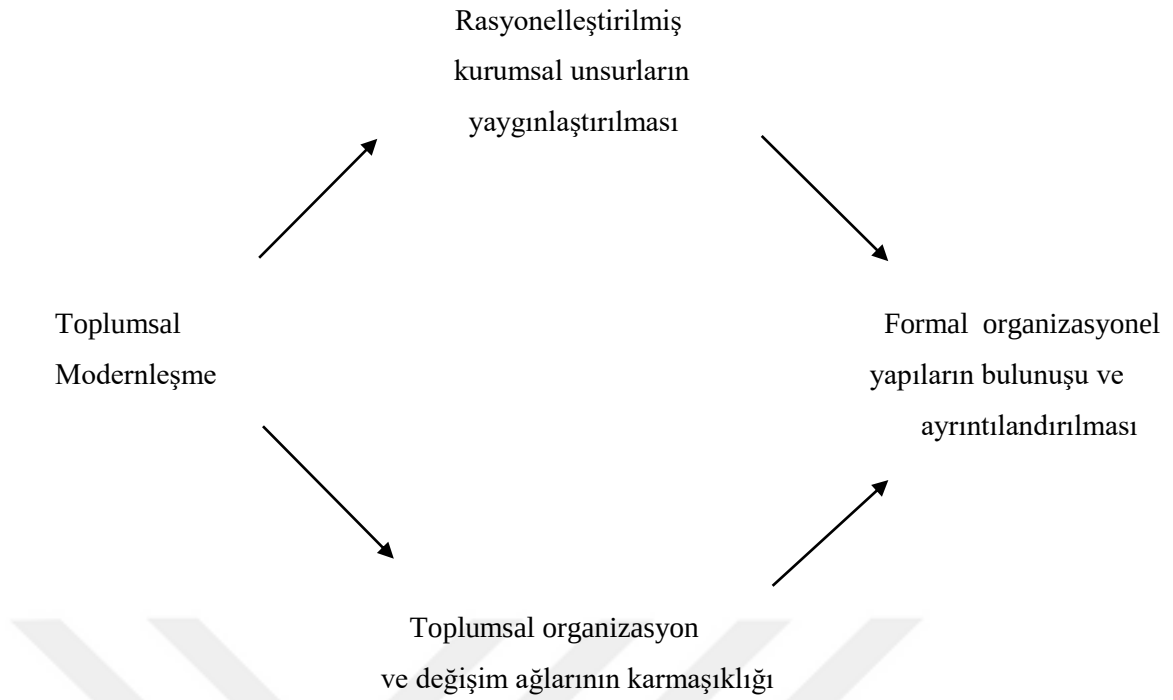
1.5. Kurumsallaşma Unsurları

Genel olarak işletmelerin içinde bulundukları kurumsal çevrede gösterdikleri rekabet eğilimi ve başarıları onların ne kadar kurumsallaştıkları ile; örgütlerin kurumsallaşması ise işletmelerin kendi içlerinde birtakım unsurları barındırıp barındırmadıkları ile ilişkilendirilmektedir. Literatür incelendiğinde, örgütlerin kurumsallaşmasına yönelik etkili olan unsurlara ilişkin fikir birliğine varılamadığı görülmekle birlikte, yapılan çalışmaların araştırma alanına uygun nitelikteki faktörleri çalışmalarına dahil ettikleri gözlenmiştir. Buradan hareketle, bu çalışmada, araştırma evreni, güncel çalışmalar ve gelişmeler dikkate alınarak işletmelerin kurumsallaşmasında etkili olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık faktörleri detaylı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Formalleşme

Formalleşme, işletme kararlarının ve eylemlerinin, katı kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme yapısının ve eylemlerinin bunlara uygun olacak şekle getirilmesi, aynı zamanda da çalışanların görev tanımlarının, sorumluluklarının yazılı formda dizayn edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Formalleşmiş örgüt yapısına sahip işletmeler, verimli bir çalışma sistemine sahip olmakla birlikte değişen koşullara uyum konusunda olumsuz etkileri içlerinde barındırmaktadır (Hartline, 2000:37).

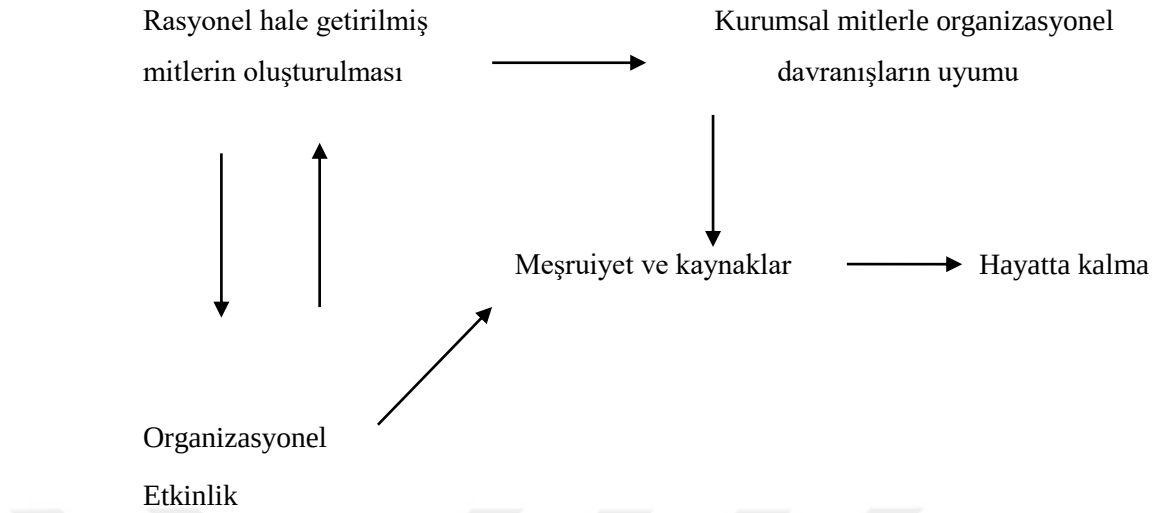
Kurum teorilerinden ‘Klasik Teori’nin insan unsurunun makinelere ek olarak etkin bir şekilde kullanılması ve formal örgüt yapısının oluşturulması gibi iki temel üzerine odaklandığı düşünüldüğünde, formalleşme kavramının köklerini klasik yönetim ve organizasyon teorisinden aldığı görülecektir. Modern toplumlarda ise formalleşmenin gerekliliği, küreselleşme etkileri ile birlikte ilişki ağlarının çoğalmasının yarattığı karmaşık yapının artması, işletmelerin bu karmaşık yapıyı tanımlama ve çözümü konusunda deneyimsiz olmaları, faaliyet konularına yönelik sürecin bu aşamada sağlıklı yürütülmesinin güçleşmesi, çevresel etkenlerin kendini rekabet ve hızlı karar alma konularında daha çok göstermeye başlaması ve nihai olarak da hedeflenen sonuçlara kısa sürede ulaşabilmenin sağlanması ihtiyacı (Bkz: Şekil 6) ile açıklanmıştır (Güleş vd., 2013:231-232).



Şekil 6. Formal Örgüt Yapısının Temeli ve Oluşumu

Kaynak: Meyer ve Rowan, 1977:346

Kurum teorisi içinde ise formalleşme kavramı ilk defa Meyer ve Rowan tarafından ifade edilmiştir. Meyer ve Rowan'a göre örgütler içinde bulundukları toplumun gereklerine göre formal örgüt yapısını oluşturarak meşruluklarını arttırmaya ve hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. Formalleşmenin toplumda rasyonel mitlerin yayılması ile oluştuğunu ifade etmektedirler. Rasyonel mitlerin yayılması da sonuçta kurumsal sistemin bir bütün olarak oluşmasını içermektedir. Meyer ve Rowan, bu sürecin oluşması için de şu aşamaların gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedirler: Karışık ilişki ağlarının ayrıntılı bir şekilde ele alınması, yasal otoritelerin kural koyma dereceleri ve örgüt liderlerinin bu konudaki yerel çabaları. Bu koşulların oluşması ve yerleşmesi ile örgütler içinde bulundukları çevrede formal bir yapı oluşturarak izomorfik davranışlar sergilemektedirler. İzomorfizmin en önemli etkisi homojen yapının oluşumu konusundadır. Kurumsal kurallara uygunluk gösteren örgütsel davranışlar mantıklı ve yasal açıklamalar üretir ve ortak anlayış çerçevesinde olduğu için de herkes tarafından kabul edilerek ortak bir otorite tarafından yönetilir. Örgüt çevresinde kabul edilmiş elementleri içlerinde barındırıp benimseyerek istikrarı yakalamaktadırlar. Bu nedenle de kurumsal izomorfizm örgütlerin başarılarını ve hayatta kalma olasılıklarını arttırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977:346-352).



Şekil 7. Örgütün Hayatta Kalışı

Kaynak: Meyer ve Rowan, 1977:353.

Formalleşme, belirli kurallar çerçevesinde yürütülen işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesini içermektedir. Kurallar, standartlar ve işletme içindeki prosedürler işletme eylemlerinin hedef merkezli olmasını sağlamakla birlikte bu kurumsal elemanlara bağlılık da örgütlerin meşruiyet, başarı ve hayatta kalabilme şanslarını arttırmaktadır. Formalleşen yapıya sahip işletmelerin daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bireysel inisiyatifin önüne geçilerek kurallara bağlı bir sisteme geçilmesi işletmenin dengede kalmasına ve çevreye iyi uyum sağlamasına yol açmakta; böylelikle işletmeye istikrar kazandırmaktadır (Güleş vd., 2013:232-234).

Formalleşmenin gelişen modern örgüt yaklaşımlarının bazılarında azaldığı ifade edilmekle birlikte modern örgüt sistemi içerisindeki çoğu tekniğin formalleşmeyi gerektirdiği görülmektedir. İstatiksel kalite kontrol, toplam kalite yönetimi yaklaşımları, akreditasyon veren sektörel ve mesleki kuruluşlar işletme yapılarının formalleşmesini gerektirmekte ve bu anlamda işletmeleri zorlamaktadır. Örneğin; toplam kalite yönetimindeki ‘standartlaştırılmamış sürecin iyileştirilemeyeceği’ anlayışı işletmelerde modern yönetim tekniklerinin uygulanması açısından formalleşmenin önemini ortaya koymaktadır (Güleş vd., 2013:233).

Formalleşmenin işletmeler açısından önemli getirileri bulunmaktadır. Öncelikle formalleşme, işletmelerin strateji ve taktik seçimlerini etkilemektedir. Eylemlerin belirli olması, verimli işlerde yer alınması işletmelerin büyümesini ve sürekliliğini sağlamakta; başka kurumlarca da aranan bu özellikler müşteri yelpazesi ve kaynak çeşitliliğine yol açmaktadır. Çalışanlar açısından ise rol çatışmalarının azalması, kontrol ve koordinasyonun kolaylaşması, örgütsel bağlılık düzeylerinin artması gibi olumlu etkileri bulunmaktadır (Apaydın, 2007:48-50). Gerek işletmeler gerekse de çalışanlar açısından bakıldığında formalleşme, bir işletmenin kurumsallaşmasına yönelik gerekli unsurların başında gelmektedir.

1.5.2. Profesyonelleşme

Örgütlerde hangi işin kim tarafından ve ne şekilde yapılacağının belirsiz olması, iş yapış şekillerine ilişkin kuralların yer almaması işletme içerisinde karmaşıklığın oluşmasına yol açacaktır. Bununla beraber çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen bu durum çalışanların işe karşı ilgisizleşmesi ve uzaklaşmasına; diğer bir ifade ile işe yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Kopuz ve İşçi, 2020:1014-1016). İşletmelerde görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre şekillenmesini sağlayan, iş ve işlemlerin konusunda uzman kişilerce gerçekleştirilmesinin mümkün olduğu bir yönetim anlayışını profesyonelleşme olarak ifade etmek mümkündür. Profesyonelleşme, uzman kişilerin istihdamı anlamı taşımakla birlikte bireylerin bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda görev almalarını sağlamaktır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). Bu nedenle, işlerin profesyoneller tarafından yönetilmesinin yanı sıra varislerin profesyonelleştirilmesi adına varis seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin bilgi, beceri ve deneyime sahip olmasını sağlayarak varislere kariyer planlamasının gerekliliği açıktır (Bayrak Kök, 2005:41-55).

İşletmelerin ne oranda profesyonel yönetime geçtiği örgütteki çalışan sayısı oranı ile ölçülmekle beraber diğer taraftan profesyonellerin hangi oranda otoritelerini korudukları ve otonom oldukları ile değerlendirilmektedir. Bu bağlantı literatürde, profesyonellerin, ücretli olarak bir başka örgütte çalışarak otoritelerini kaybedip kaybetmediklerine ilişkin tartışmaların yer almasından kaynaklanmaktadır. Gerçekte, profesyonellere gerekli otoriterinin verilmesi ve otonom olmalarının sağlanması, hem işlerini daha düzgün yapmalarını sağlayacak hem de işletmeye entegre olmalarını kolaylaştırması nedeniyle bağlılıklarını arttıracaktır. Profesyonellerin örgüte olan

bağılıkların artması da performanslarını olumlu yönde etkileyerek işletmenin yönetiminin daha iyi olmasına yol açacaktır (Wallace, 1995:231-232).

Fang vd. (2012:15-16), yaptıkları araştırmada profesyonelleşmeyi aile şirketlerinin profesyonel normlara uyumu olarak adlandırmışlardır. Bu tanım aynı zamanda profesyonel anlamda yerleştirilmiş kuralları önemli bir stratejik kaynak olarak nitelendirmiştir. Faaliyette bulunan kurumsal çevrenin, kurumsal normları tanımlayıp sınırlarını belirlediği düşünüldüğünde, profesyonelleşmeyi başaran işletmelerin adaptasyonunun daha kolay olacağı ve örgütlerin bu anlamda yapılarının etkileneceği ifade edilmektedir. Çünkü örgütler, çevredeki kurumsal aktörlerin talep ve beklentilerini karşılama yönünde hareket edeceklerdir.

Profesyonelleşmek; profesyonel çalışanların ve normların işletme içine yerleşmesinin yanı sıra işletmenin de profesyonel kurumların bir parçası olmasını gerektirmektedir. Mesleki kuruluşlar kanalı ile irtibata geçilen bu kuruluşlara üye olunması çevresel değişimin takip edilmesi ve bunlara uygun olarak çevrenin gerektirdiği yapı ve davranış değişikliğine gidilmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olması neticesinde bu yolla sosyal ve profesyonel çevreye entegre olunmaktadır (Apaydın, 2007:57).

Bir işin profesyoneli olmak, o konuda uzmanlaşmayı, işin en ince ayrıntılarına kadar hakim olmayı ve gerektiği gibi uygulamayı içermektedir. İşin gerekliliğini en mükemmel şekilde yapabilmek bu anlamda profesyonelleşmenin en önemli ölçütü ve anahtar noktası olmaktadır (Şahman ve diğerleri, 2008:3). Bu özelliklere bakıldığında, işletmelerde profesyonellerin çalışmasının olumlu sonuçlarından bahsetmek yerinde olacaktır. Öncelikle işletmede profesyonelliğe duyulan saygı örgütsel adaletin sağlanmasına ve dolaylı olarak da işletmeye olan bağlılığın ve katkının artmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan, işletmede profesyonellerin çalışıyor olması işletmenin çevredeki objektif gözlem yeteneğinin artmasına ve böylelikle de başarılı uygulamaların seçilerek işletmeye uyarlanmasına yardımcı olmaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43).

Kurumsallaşma ve profesyonelleşme arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik pek çok çalışma yapılmış; örgüt içindeki profesyonellerin kurumsal birer ajan olarak çalıştıklarının önemi vurgulanmıştır. Profesyonel çalışanlar sadece içinde bulundukları kurumsal çevrenin kuralları tarafından sınırlanmayıp bunun yerine daha yaratıcı

değişiklikleri sağladıkları ifade edilmektedir. Bu değişiklikleri sağlarken de kültürel, normatif, kuralcı elementleri dikkate almaktadırlar (Bresnen, 2013:738). Mevcut araştırmaların çoğu kurumsallaşma ile profesyonelleşmeyi birbirine bağlı iki kavram olarak görülmele birlikte özünde örgütteki yetki alanlarındaki değişikliklerle işletmedeki kurumsal değişikliklerin aynı anda meydana gelmesi nedeniyle ayrılmaz kavramlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmedeki profesyoneller kurumsal değişimin itici güçleri olarak görülmektedir. Bunun en belirgin nedeni de değişim sürecinde destek olabilecek kurumlarla stratejik ilişki kurmayı başarabilmeleridir. Diğer taraftan kurumsallaşma da profesyonellere işletmede gereken yetkiyi ve gücü tanımları ve merkezi konumda bulunmalarını sağlaması nedeniyle profesyonelleşmeyi teşvik eder duruma gelmektedir. Bu da profesyonelleşme ile kurumsallaşma arasında karşılıklı olarak destekleyici bir başka ifade ile simetrik bir ilişki olduğunu göstermektedir (Risi ve Wickert, 2017:614).

Bu anlamda örgüt içinde çalışılan alana göre tecrübe sahibi profesyonelleri istihdam etmek sadece örgütün iyi yönetilmesini değil aynı zamanda gerekli değişikliklerin oluşmasını sağlayarak kurumsal çevrede rekabet edebilmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın unsurlarından birisi olarak, profesyonel çalışanların örgütte yer alması, bireyselliğin önüne geçmesi ve örgütün gelişimine destek olması açısından önem arz etmektedir.

1.5.3. Kültürel Güç

Küreselleşmenin tüm dünyada yaygınlaşmasıyla birlikte, işletmeler rekabet avantajı yaratmak amacıyla çaba sarf etmek zorunda kalmışlardır. Örgütlerin rekabet güçlerini artırma çalışmalarının temelinde ise çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmeleri, örgütü benimseme içgüdüğü aynı zamanda da örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmeleri yer almaktadır. Tüm bu süreç örgütlerin temelinde yer alan, herkes için aynı anlam ve öneme sahip bir duygunun varlığını gerektirmektedir. Örgüt kültürü olarak ifade edilebilecek bu ortak değer tüm örgütlerde var olan, örgütü bir arada tutan kavramlardan biridir. Örgüt açısından kültür; kuruluşun çalışma şeklini, faaliyetlerinin sonucunu belirleyen, istenilen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir neden hazırlayan, topluluklarca oluşturulan inançlar, değerler ve kişilerarası etkileşimlerin tamamıdır (Köse vd., 2001:219-222). Diğer taraftan kültür faaliyet gösterilen çevrede hayatta kalmanın ve içsel bütünleşmenin örgütsel bazda öğrenilmesinin bir sonucudur

(Gottlieb ve Sanzgri, 1996:128). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerine sahip oldukları toplumsal kültürün yanı sıra farklı bir kimlik vererek örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse vd., 2001:219-222). Örgüt kültürü, üyesi olunan örgütün o çevrede tanınmasını, diğer örgüt ve bireylerle ilişkilerini, toplumdaki yerini ve düzeyini yansıtmaları ile örgütü topluma bağlayan ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan birini oluşturmaktadır. Kültürün içinde bulunduğu çevreye ters düşmemesi, örgütün de güvenli bir alanda olduğunun göstergesidir. Bunun en belirgin nedeni de her örgüt kültürünün içinde yaşadığı üst kültür olan toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer kültürlerin etkilerini ve yansımalarını barındırıyor olmasıdır (Eren, 2006:136). Örgütlerin paylaştığı değerler bütünü kültür olarak tanımlanırken kültürel güç de örgüt kültürünün çalışanlarca kabullenilme düzeyi olarak ifade edilmektedir. İşletmenin kuruluşu sonrası zamanla paylaşılan değer ve normlarla benimsenen örgüt kültürünün çalışanlarca paylaşılması kültürel gücün oluşmasını ve güçlenmesini sağlayacaktır. Kültürel güç, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde formal olmayan bir etki ile kavramlaşarak yapılageliş kurallarının oluşmasına, örgütün misyon ve vizyonu ile uyumlu davranış kalıplarının örgüte yerleşmesine yol açacaktır (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019:235).

Genel olarak kabul edilen kültür tanımı, örgüt içinde paylaşılan ve istikrarlı bir özelliğe sahip değerler bütünüdür. Bu paylaşılan değerler de örgüt çalışanlarınca onaylanmış, sosyal etkileşim yoluyla sürdürülen, değişime dirençli düşünce ve davranış kalıplarını içermektedir. Diğer taraftan Schein (1984), kültürün farklı anlam düzeylerinde kategorize edildiğini ifade etmektedir. Buna göre en derin seviye örgüt üyelerinin örgüt içinde yer almak suretiyle kabul ettikleri değerler ve varsayımlardan oluşmaktadır. Orta seviye örgüt üyelerinin inanmayı savundukları değerlerden oluşurken en üst seviye gözle görünen davranış kalıplarını içermektedir. Kültürün örgüte has olan bir özelliğe sahip olması onun nitelikli normlarla karakterize edilmesi durumunda örgütler için çok önemli bir avantaj yaratacak konuma geçmesine neden olacaktır. Taklit edilemeyen bir yapının bu anlamda ciddi bir sürdürülebilir rekabet avantajı olarak kullanılabilmesi mümkündür. Bu anlamda araştırmalar kültürel güç ile işletme performansını ilişkilendirmişlerdir (Hald vd., 2021:458). Gordon ve Ditomasso (1992:783-784) çalışmalarında kültürel gücün ve iki önemli kültürel değer örgüt performansı ile ilişkisini incelemişlerdir. 11 Amerikan sigorta şirketine uygulanan anket sonuçları ilgili şirketin 1982-1987 arası büyüme rakamları ile ilişkilendirilmiştir. Bu

anlamda kültürel gücün örgüt performansı ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Denison (1990) yılında yaptığı çalışma da yine kültürel gücün kısa vadeli performansın belirleyicisi olduğu belirtilmiştir.

Denison vd. (2004:100), yaptıkları araştırmada başarılı örgütlerin kültürel özelliklerinin dört farklı boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bahse konu model örgütlerin kültürel anlamda içsel bütünleşmesi ile çevreye uyum arasında yaşadığı çelişkilere odaklanmaktadır. Bu anlamda başarılı örgütlerin bu çelişkileri yönetebilen organizasyonlar olarak değerlendirmektedirler (Denison vd., 2012:151; Denison ve Mishra, 1995:216).

- **Katılım Boyutu:** örgüt kültürünün bu boyutu insan örgüt çalışanlarının güçlendirilmesi, insan kaynaklarına yapılan yatırım ve her kademedeki bireyi geliştirerek organizasyonu ekipler etrafında kurmaya dayanmaktadır. Yöneticilerle birlikte çalışanlar kendilerini ekibin birer parçası olarak görerek yapılan her işin doğrudan örgütün hedefleriyle bağlantılı olduğunu bilerek aidiyet hissi ile çalışmaktadırlar. Güçlendirme, yetenek geliştirme ve takım çalıştırması alt boyutları oluşturmaktadır.
- **Tutarlılık Boyutu:** örgütler kuruluş amaçları gereği çalışanlarla birlikte sahip oldukları ortak değer, norm ve amaçların çatısı altında bir araya gelmekte ve bu anlamda sahip oldukları güçlü örgüt kültürü ile başarılı olmaktadır. Faaliyet süresince koordineli bir şekilde tutarlı davranış gösterme, farklılıklardan kaynaklanan fikir ayrılıklarını uyumlu bir şekilde yönetme ve uzlaşmacı davranış geliştirme özelliklerini barındırmaktadırlar. Bu derece güçlü bir tutarlılığın kaynağı ise güçlü bir kültürden kaynaklanan istikrar ve içsel bütünleşme olmaktadır. Tutarlılık boyutunun alt boyutları ise entegrasyon, koordinasyon ve uzlaşmadır.
- **Uyum Boyutu:** örgütlerin dış çevreye ve koşullara uyum gösterme boyutu ironik olarak içsen bütünleşmelerinin derinliği ile ters orantılı olarak işlemektedir. Diğer bir ifade ile güçlü ve sıkı kültürel bağlarla donatılmış bir örgütün farklı koşullara adapte olma durumu diğerlerine göre bir hayli güç gözükmektedir. Oysa uyum sağlayabilen örgütler, yaşananlardan ders çıkaran, farklı koşullara göre esnek hareket edebilen, yönlendirilebilen ve hatta gerektiğinde sistemi yönlendirmek adına gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilen kültürel özelliklere sahiptir. Uyum

boyutunun alt boyutları ise örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık ve değişim yaratmadır.

- **Vizyon Boyutu:** başarılı örgütler kuruluşu sonrasında yol haritası belli olan, belirli bir misyon ve vizyon paralelinde faaliyet gösteren organizasyonlardır. Bu nedenle bir örgütün misyonunda meydana gelebilecek bir değişiklik, örgüt kültürünün diğer boyutlarında da yaşanabilecek değişikliklerin göstergesi olmaktadır. Temel amaçlar, misyon ve stratejik yönlendirme bu boyutun alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün yönetsel alanda işlevselliği örgüt üyelerince paylaşılan değer ve normların ne olması gerektiği, ne gibi uygulamaların devam etmesinin örgütün yararına olacağı gibi konuların değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır. Burada da en önemli görev tepe yönetime düşmektedir. Örgütün hedefini belirlemek ve mevcut durum analizi yaparak yol haritası oluşturmak da yapılacak işlerin başında gelmektedir. Bu anlamda örgütün temel amaç, ideal ve beklentilerini içeren, örgüt kültürünün temel ilkelerini yansıtarak tüm çalışanlarda ortak yön hissi oluşmasını sağlayan değerlerin analiz edilmesi yerinde olacaktır. Çünkü paylaşılan değerler, örgütün temel karakterini gösteren ve onu diğer örgütlerden ayıran özellikleri içermesi nedeniyle çalışanlar üzerinde etkili olmakta; aynı zamanda birlikte harekete geçirme hissini yaratan bir duygu oluşturmaktadır. Örgütsel değerler ne kadar anlaşılır, başarılı bir şekilde iletilir ve çalışanlarca içselleştirilirse örgüt kültürünün sağlam temellere oturmasına; bu da amaçlanan hedeflere ulaşılmasına yol açacaktır (Genç, 2016:122-123). Değerlerin ve kültürün etkin olarak yönetsel anlamda kullanılabilmesi de kurumsallaşmış bir örgüt yapısı ile hayata geçirilebilecektir.

Güçlü bir kurumsal kültüre sahip işletmelerde üyelerin ve kurumun değerleri uyumlaştırılabilmektedir. Bunun en büyük nedeni ortak kültür neticesinde çalışanların çok zor konularda bile hemfikir olabilmeleri ve böylelikle de ortak hedef çerçevesinde belirlenen amaçlara kolaylıkla ulaşılabilmesidir. Kültürel anlamda güçlü bir örgüt kurumsallaşmayı sağlayabileceği gibi örgüte karşı bağlılık ve güven duygularının da güçlü olmasına yol açacaktır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43).

1.5.4. Tutarlılık

Tutarlılık, işletmelerin misyon, vizyon, strateji ve eylemleri doğrultusunda alınan kararlarla uygulamaların uyuşması, verilen sözlerin tutulması aynı zamanda da aynı

sektördeki işletmelerle benzer durumlara benzer tepkiler verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2009: 18-19). Örgütler kuruluşları itibariyle faaliyette bulundukları çevrenin tüm aktörlerine sözlü veya yazılı olarak belirtilen birtakım vaatlerde bulunmaktadır. Örgütlerin kuruluşu itibariyle kuruluş amacı, misyon ve vizyonu düşünüldüğünde bu vaatlerin birçoğunun kendiliğinden oluştuğu söylenebilecektir. Bunların bir bölümü yasal çevre, bir kısmı tedarikçileri ve rakipleri bir diğer kısmı da müşterilerine sunmayı planladıkları hizmete ilişkin söylemleri içermektedir. Gerek kuruluş aşamasından gelen gerekse faaliyet süresince misyon, amaç, işleyiş vb. konularda verilen vaatlerin, örgütün eylemleri ile uyumlu olması bir tutarlılık göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019:236). Temeli sistemler teorisinden gelen tutarlılık kavramı bu aşamada örgütlerde organizasyonel uyumun ve optimizasyonun sağlanması konusunda önemli bir yere sahiptir. Bunun nedeni de örgütleri değişime adapte etmenin farklı yönleri bakmayı gerektirmesi ve bu değişimin de olası etkilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında tutarlılığın, örgüt yöneticileri açısından olumlu katkı sağlaması için örgütte değişim uygulanabilecek alanların önceden tespit edilerek diğer alanlara etkisinin belirlenmesi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle farklı alanlarda uyumlaştırma, ayarlama ve denge sağlama süreçlerinin sağlıklı işlemesi sağlanabilecektir. Örgütsel düzeyde tutarlılığın uygulanabilirliği ve örgütsel bazda fayda sağlanması ancak bu şekilde mümkün görünmektedir (Flieger vd., 2021:2-3).

Tutarlılık kavramının kurumsallaşma unsurlarından biri olarak değerlendirilmesi de faaliyet gösterilen çevreye benzeşme olarak da tanımlanan izomorfizm kavramından ileri gelmektedir. Tutarlılık temelde güven kavramıyla ilişki olarak değerlendirilmektedir. Tutarlı davranışlar gösteren işletmeler paydaşlarının güvenini kazanarak ilişkileri daha rasyonel bir boyutta geliştirebilmekte aynı zamanda da çalışanların işletmeye yönelik bağlılıklarının da sağlamlaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu da sonuç olarak işletmede sağlıklı bir koordinasyonla çalışılmasına ve performansın olumlu etkilenmesine yol açmaktadır (Apaydın, 2009: 18-19). Güven bir anlamda tarafların ilişki içerisinde bir sosyal durum yaratması ve bu ortamda benzer yorumları kullanarak ortak bir dil geliştirmeleridir. Tarafların anlaşmaya varması, birbirleriyle uyumlu olmalarını da beraberinde getirecektir. Gerçekleşen uyumun dayanak noktası ise her iki tarafı değerlerinin ve yaklaşımlarının, olayları yorumlama şekillerinin benzerliği olmaktadır. Örgüt içi güven de örgütsel rollere, tecrübeler ve ilişkilere dayanarak tarafların

eylemlerine yönelik olumlu beklentileri içermektedir. İşletmelerde çalışanlarla örgüt arasında bu güven duygusunun oluşması da hem kişisel amaçların hem de örgütsel faaliyet ve süreçlerden beklentilerin gerçekleşmesine zemin hazırlayacaktır. Bu anlamda işletmelerin tutarlılığı, kurumsallığının göstergesi olmasının yanı sıra örgüt içi ilişkilerin de sağlam temellere dayanmasına zemin hazırlamaktadır (Kalemci Tüzün, 2007:95-105).

Diğer taraftan, tutarlılık kavramı sadece dışsal davranışları değil işletmenin kendi içindeki denge mekanizmasını da içermektedir. Bir diğer ifade ile işletmenin faaliyetleri ile kuruluş amaçlarının aynı paralelde yer alması da işletmenin tutarlılığı olarak ifade edilmektedir (Aydın ve Tan, 2019:232). Örgütlerin gerek mevcut faaliyetlerinde gerekse de büyüme dönemlerindeki ivmede eylemlerinin misyon ve stratejileri ile uyumlu olması beklenmektedir. Bir başka ifade ile, örgütlerin benzer şart ve koşullarda aynı tepkileri vermeleri örgüt yapısı ile işlerin süreçlerinin uyumlu olduğunu göstermektedir. İşletmelerde yer alan bu tutarlılık da kültürel gücün güçlenmesine ve belirli davranış şekillerinin oluşmasına ve dolaylı olarak kurumsallaşmaya yol açmaktadır (Kopuz ve İşçi, 2020:1015).

Örgütlerde yöneticilerin veya karar mercilerinin söz ve eylemlerinin tutarlı olması beklenirken, zaman zaman rekabete dayalı dinamik bir ortamda faaliyet gösterilmesi nedeniyle verilen sözlerin yerine getirilmesinde zorlanılabilmektedir. Halbuki çalışanların içinde bulundukları örgütte netliğe dahası öngörülebilirliğe ihtiyacı bulunmaktadır. Bu nedenle davranışsal bütünlük örgüt ortamında çok önemli bir yere sahiptir. Özellikle liderlerin örgütlerin kilit noktasındaki kişiler olarak tutarlılık içinde hareket etmeleri çalışanların, daha temelde örgütün kolektif bütünlüğüne olumlu katkıları olacaktır. Bunun yanı sıra insan kaynakları politikaları, ücretlendirme uygulamaları, kurumsal iletişim gibi birçok örgüt düzeyinde tasarlanan uygulamalar da çalışanlar tarafından örgütlerinin tutarlılığının göstergesi olarak görülmektedir. Sonuç olarak da örgütlerin kurumsallaşmasının, tutarlı yaklaşımlarını olumlu ölçüde etkilediği ifade edilebilecektir (Ete vd., 2022:742-743). Kurumsallaşmış bir işletmede herhangi bir eyleme ilişkin izlenecek süreç ve süreçte uyulması gereken kurallar belli olduğu için kişiye göre değişiklik göstermeyecek; herhangi bir değişiklik gerektiğinde de herkesin bilgisi dahilinde gerçekleştirilebilecektir. Bu eylem ve tavırlar kurumsallaşmış bir işletmenin eylemlerinde ve karar mekanizmalarında tutarlı bir yaklaşım sergilemesi sonucunu doğuracaktır (Nişancı ve diğerleri, 2015:178).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

2.1. Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik en genel tanımı ile yeni birleşimler yaratma ve daha önce yapılmamış farklı bir şeyler yapma adına fırsatların değerlendirilmesi düşüncesinin planlı bir şekilde faaliyete geçirilmesi durumudur. Fransızca “entreprendre” ve Almanca “unternehmen” sözcüklerinden türetilmiş olup Türkçe’de de “girişmek” ve “üstlenmek” kelimesine karşılık gelmektedir. Niyet, sınır, kaynak ve değişim faktörlerinin birleşiminden oluşmakla birlikte yenilik, dinamiklik, esneklik, risk alma, yaratıcılık gibi kavramlarla da açıklanmaktadır (Arıkan, 2004:45-54).

1980 öncesinde yapılan çalışmalarda girişimcilik kavramı daha çok bireysel girişimcilerin yeni iş yaratma süreci açısından ele alınmıştır (Yordanova, 2011:185). 1980 ve sonrasında dünya çapında meydana gelen gelişmeler Amerika ve diğer ülkelerde faaliyet gösteren firmaların iş yapma şekillerinde köklü değişikliklere gitmesine yol açmış; postmodern kültür yüzünden parçalanan talepler ve müşteri tercihlerindeki hızlı değişimler nedeniyle firmalar yenilik yaratmak, yeni pazarlara girmek, yeni iş alanlarına yönelik araştırma yapmak konusunda girişimlere başlamışlardır. Bununla beraber dünya pazarında ciddi payı olan büyük firmalar da yeniden yapılanarak küçülmeye gitmiştir. Yapısal değişiklikler aynı zamanda kimlik ve kültür değişimlerini de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu gelişmeler, rekabete dayalı ortamda hayatta kalma adına değişim, yenilik ve girişimsel aktivitelerin işletmelerin başarılı olmaları yolunda önemli faktörler olduğunu göstermiştir. Ülke ekonomilerindeki gelişmeler, devlet düzenlemelerinin değişmesi, özelleştirmelerin başlaması da firmaları yeni yetenekler kazanmaları konusunda zorlamaya başlamıştır (Zahra ve diğerleri, 1999:5-6). Değişen ve gelişen pazar şartları karşısında çevredeki fırsatları değerlendirip yeni rekabet alanları oluşturabilen, dinamik, esnek ve yenilik odaklı bir işletme davranışı oluşturmak temel amaç haline gelmiş (Bulut vd., 2008:1389-1390); örgütler dinamik ve rekabete dayalı pazar koşullarına uymak ve hayatta kalmak adına esnek planlama sistemini oluşturmaya ihtiyaç duymuşlardır (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009:204). Tüm bu gelişim ve değişimlerle birlikte girişimcilerin ve yöneticilerin de belirsiz ve karışık ortamın yarattığı zorluklarla karşılaşması örgütlerde girişimcilik kavramının dünya çapında dikkat çekmesine neden

olmuş (Yordanova, 2011:185-186) ve güncel çalışmaların odağı bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe doğru kaymıştır.

Firma bazında girişimciliğin yapısı, süreci ve faydasına ilişkin çalışmalar ilk olarak Peterson ve Berger'in (1972) araştırmaları ile başlamıştır (Zahra ve diğerleri, 1999b:45). Literatür taraması yapıldığında firma bazında girişimcilik kavramına ilişkin çok sayıda farklı terim kullanıldığı görülecektir. Sharma ve Chrisman (1999:11-18) aynı kavramı vurgulamak için kullanılan çok sayıda farklı terimin düşünce bulanıklığından kaynaklandığını, araştırma sayısı arttıkça tanımlamaların da netleşeceğini ifade etmektedir. Örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship) (Nielson, Peters ve Hisrich, 1985; Antoncic ve Hisrich, 2001), dahili-kurumsal girişimcilik (intra-corporate entrepreneurship) (Jones ve Butler, 1992; Schollhammer, 1982), girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation) (Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997), dahili girişimcilik (internal entrepreneurship) (Schollhammer, 1982), girişimcilik odaklı yönetim (entrepreneurial management) (Stevenson ve Jarillo, 1990), firma seviyesindeki girişimcilik (firm-level entrepreneurship) (Morse, 1996) gibi kavramların ötesinde kurumsal girişimcilik, İngilizce 'Corporate Entrepreneurship' olarak ifade edilmekte ve örgütsel düzeyde yürütülen girişimcilik faaliyetlerini içermektedir (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009:203-205). En genel hali ile kurumsal işletmelerin, rekabet avantajını arttırmak amacıyla girişimci kimlik kazanması olarak tanımlanmaktadır (Bulut vd., 2008:1389-1390).

Kavram, Miller'ın 1983'de yayınlanan "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms" adlı çalışması ile farklı boyutlarıyla incelenmiş; farklı yapıdaki firmaların girişimcilik eğilimleri karşılaştırılmıştır. Miller, girişimciliğin sürecine odaklanmış ve farklı yapıdaki örgütlerde girişimciliğe yol açan ve hız kazandıran örgütsel faktörlerin farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. (Miller, 1983:770-791). Miller'ın çalışması girişimcilik kavramını firma seviyesinde inceleyen önemli araştırmalardan biri halini almıştır. Burgelman ise kurumsal girişimciliği firmaların içsel gelişimleri paralelinde oluşturdıkları farklılaşma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu farklılaşmanın firmanın faaliyet alanı dışında veya faaliyet alanına yakın alanlarda yeni kaynak oluşturulması ile yaratılacağını ifade etmektedir (Burgelman, 1983:1349).

Öncül çalışmalarda kurumsal girişimciliğin alanı belirsiz kalmakla birlikte genel olarak örgütlerde yenilik kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Guth ve Ginsberg (1990:6) mevcut yapıda gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerinin kurumsal girişimciliğin sadece

bir boyutunu yansıttığını belirtmiş; çalışmalarında yeni kaynak oluşturma'nın kurumsal girişimcilik kavramı ile yakından bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Bununla beraber kurumsal girişimciliğin firmada yeni işlerin doğuşu anlamına gelen 'kurumsal girişim' (corporate venture) ve firmanın belirlenen faktörler çerçevesinde yenilenmesini sağlayan 'stratejik yenilenme' (strategic renewal) gibi unsurları da kapsadığını ifade etmiştir. Zahra da (1996:1714-1715) çalışmasında kurumsal girişimciliği yeni iş kurma, girişimcilik ve stratejik yenilenme kavramları ile açıklamış; hem bireysel hem de kurumsal büyümeyi destekleyen bir ortam yaratarak pay sahiplerinin kazancını desteklediğini ifade etmiştir. Sharma ve Chrisman (1999:18) ise kurumsal girişimcilik tanımına yeniliği eklemiş ve firma ile ilişkili birey ya da bireylerin yeni bir organizasyon yaratmak veya var olanı yenilemek için sarf ettikleri süreç olarak tanımlamıştır. Covin ve Slevin (1999:50) diğer taraftan kurumsal girişimciliği rekabet üstünlüğü sağlamak adına örgütün, faaliyet alanının, belirlenen hedefin gözden geçirilerek yenilenmesi olarak düşünüldüğünde en az dört formundan bahsedilmesi gerektiğini belirtmiştir. Sürdürülebilir yenilenme, örgütsel canlanma, stratejik yenilik ve faaliyet alanının yeniden belirlenmesi olarak ifade edilen formların, örgütün yeni ürünlere ve yeni pazarlara ulaşması açısından yeteneklerini geliştireceğini ele almıştır. Elfring (2000) de kurumsal girişimciliği işletme kaynaklarını farklı yollarla farklı şekilde kullanarak kombinasyon yaratma ve bu şekilde yeni ürünlere, yeni pazarlara ve yeni kaynaklara ulaşabilme süreci olarak tanımlamaktadır. Örgütün kendi içinde yarattığı kaynak kombinasyonunun yeniliklerin oluşmasına, rekabet dengesini değiştirecek gelişmelere veya rekabet üstünlüğü kurmaya yol açacak atılımlara yol açacağı ifade edilmektedir (Yiğit, 2014:413-414). Scheepers, Hough ve Bloom da (2008:52) kurumsal girişimciliğin çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri sürmüş; kurumsal girişim, örgüt içi girişimcilik ve stratejik yenilenme gibi kavramları içinde barındırdığını belirtmiştir. Yapılan çalışma sayısının artması ile kurumsal girişimciliğin alanı genişlemiş (Corbett ve diğerleri, 2013:812); stratejik girişimcilik (strategic entrepreneurship) (Morris, Kuratko, Covin, 2011; Cobert ve diğerleri, 2013) kavramı da tanımlamaya dahil edilmeye başlanmıştır. Lassen, 2007'de yaptığı çalışmada küresel rekabetin yaşandığı bir ortamda firmaların ayakta kalmak adına yeni fırsatlar kovalaması gerektiğinden bahsederken aynı zamanda mevcut yapı ile oluşturulması beklenen yeni düzen arasındaki dengenin de korunması gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle stratejik girişimcilik kavramına vurgu yaparak, firma bazında girişimcilik faaliyetlerinin stratejik manevralarla yönetilmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Lassen, 2007:109-110). Kurumsal girişimcilik alanına yönelik çalışma sayısı arttıkça

kapsam genişlemiş; risk alma, yenilikçilik oluşturma, girişim yaratma davranışı anlamına gelen ‘girişimcilik yönelimi’ (entrepreneurial orientation) ile yeni girişim oluşturma sermayesi anlamında kullanılan ‘kurumsal girişim sermayesi’ (corporate venture capital) gibi kavramlar da yazında yer almaya başlamıştır (Corbett ve diğerleri, 2013:813).

Lumpkin ve Dess kurumsal girişimciliğin yeni iş fırsatları oluşturmak, takip etmek ve stratejik anlamda yenilenmek gibi iki temel amaca sahip olmasından hareketle aslında örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship) alanında gelişmesi anlamına geldiğini ileri sürmektedirler. Kurumsal girişimciliğin başarılı bir şekilde oluşturulması için firmanın öncelikle girişimsel yönelime sahip olması gerektiğini (Lumpkin ve Dess 2005:147), girişimsel yönelimin de yeni başlangıçlar yapmak için gerekli olan motivasyonu, karar alma mekanizmalarını, faaliyetleri ve süreci ifade ettiğini belirtmişlerdir (Lumpkin ve Dess, 1996:132-134). Antoncic ve Hisrich (2001:496) de aynı şekilde girişimciliğe yönelik önceki araştırmalarda genellikle büyük ölçekli firmalara odaklanıldığını ve kurumsal girişimcilik kavramındaki ‘kurumsal’ kelimesinin de o ayrımı işaret ettiğini belirtmiş; örgüt içi girişimcilik kavramının sadece büyük ölçekli firmaları değil, küçük ve orta ölçekli firmaları da kapsayacak şekilde kullanılabileceğini ifade etmiştir.

Her ne kadar örgüt bazında girişimsel aktivitelere yönelik kullanılan terimler ve tanımlamalar farklı olsa da kurumsal girişimcilik kavramı, firmanın finansal performansını ve rekabetçi pozisyonunu arttırmak adına her türlü girişimsel inisiyatifin alınmasının desteklendiği bir süreç olarak değerlendirilebilecektir (Scheepers, Hough, Bloom, 2008:52). Diğer bir ifade ile firmaların girişimsel aktivitelerini kapsayan en geniş kavram olma özelliğini korumaktadır. Firmaların yeni ürünü, üretim sürecini ve örgütsel metodu yaratıp tanıtması tarafında yenilik kavramı ile; faaliyetlerini hem mevcut hem de yeni pazarlarda daha yaygın hale getirme tarafında girişimcilik kavramı ile; işin kapsamı ve/veya rekabetçi yaklaşımları değiştirme tarafında stratejik yenilenme kavramı ile tanımlamakta; diğer kavramların aksine bütünsel bir yaklaşım sergilemektedir (Şimşek, Veiga ve diğerleri, 2007:1401). Buradan hareketle, kurumsal girişimcilik, firmaların faaliyetlerini sürdürmek, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlerin etkisiyle rekabet etme düzeyini arttırmak için yenilik, stratejik yenilenme, örgütsel girişim adına gerçekleştirdiği gelişmeye ve büyümeye yönelik tüm aktiviteleri kapsayan bir kavram olarak ifade edilebilecektir.

Kurumsal girişimcilik kavramının yaygınlaşması küresel rekabet ortamına ayak uydurma gerekliliğinden ortaya çıkmış ve firmaların kendilerini yenileme gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için de bir takım örgütsel faktörler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Birçok araştırmacı, örgütlerde girişimsel aktiviteleri destekleyecek örgüt içi koşullara yönelik çalışma yapmıştır. Örgütsel liderlik, kültür, yapı ve süreç, sistem ve kaynaklara ulaşılabilirlik gibi faktörlerin gerek tek başına gerekse bir bütün olarak kurumsal girişimcilik aktivitelerini kolaylaştıran unsurlar olduğu belirtilmiştir (Scheepers, Hough, Bloom, 2008:4). Bu faktörler orta düzey yöneticilerin girişimciliğe bakış açısını belirleyeceği gibi; orta düzey yöneticilerin desteği de diğer taraftan kurumsal girişim aktivitelerinin kaderini belirliyor olacaktır. Mevcut ortamda ödül mekanizmasının, yetkilendirilmiş ve özerk çalışanların, yönetsel desteğin, kaynakların ve zamanın kullanılabilir olmasının ve destekleyici bir örgütsel yapının varlığının orta düzey yöneticileri girişimsel aktiviteleri desteklemek adına etkileyen örgüt içi koşullar olduğu ifade edilmektedir. Bu durum da örgütte girişimsel aktivitelerin desteklenme sürecini beraberinde getirecektir (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002:253-273).

Firmalar performanslarının olumlu yönde etkilenmesi ve rekabet avantajı sağlamaları öngörüsüyle kurumsal girişimcilik aktivitelerine yönelmektedir. Bu amaç doğrultusunda yapılan girişimsel aktiviteleri ve onların yarattığı sonuçları test etmek adına da kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçları da kurumsal girişimciliğin firmaların performansını arttırdığını, ekonomik anlamda pozitif etkilere yol açarak kuruluş amaçlarına olumlu katkıda bulunduğunu göstermiştir (Yordanova, 2011:185-186; Zahra ve diğerleri, 1999b:45-57).

2.2. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

Örgütsel temelde girişimciliğe yönelik yapılan çalışmalar Girişimci Odaklı Yönelim Yaklaşımı (Entrepreneurial Orientation Approach) ve Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı (Corporate Entrepreneurship Approach) olarak adlandırılan iki yaklaşımı inceleme konusu yapmaktadır.

Birinci yaklaşım olan Girişimci Odaklı Yönelim Yaklaşımının, Miller ve Friesen'in (1983) yenilikçi strateji oluşturma şeklinde özetlenebilecek çalışmasına dayandığı ve yenilikçiliği, risk almayı, proaktif olmayı, otonomiye ve rekabetçi agresifliği

temel aldığı belirtilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003:14). Miller ve Friesen söz konusu çalışmada örgütlerin hayatta kalmalarının çevreden gelen zorluklarla mücadele etme yeteneklerine dayandığını ifade etmiş; örgütsel yapılarının özellikle de strateji oluşturma yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Rekabetçi, dinamik bir çevre ile baş edebilmek için de liderlerin örgütsel yapı-çevre ya da çevre-strateji uyumundan önce üçüncü bağlantıyı yani strateji oluşturma ve çevre uyumunu gözetmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Miller ve Friesen, 1983:221-135). Covin ve Slevin ise girişimci bir ruha sahip örgütlerin yüksek riskli projelere girerek başarılı geri dönüş alma konusunda istekli olduklarını belirtmiş; yeni fırsatlar arama konusunda da agresif olduklarını eklemiştir. Gerçekten de çevresel koşullar girişimsel aktiviteleri hızlandırarak girişimci niteliğe sahip örgütlerin genellikle eylemi başlatmasına, rakiplerinin ise daha sonra onları izlemesine yol açmaktadır. Bu açıdan bakıldığında firma seviyesindeki girişimciliğin yenilikçilik (innovativeness), proaktiflik (proactiveness) ve risk alma (risk taking) şeklinde üç boyutla ele alınabileceğini ileri sürülmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Lumpkin ve Dess (1996) girişimci örgütlerin yenilikçi, proaktif ve risk alan bir yapıda olmalarının yanı sıra otonom statü (autonomy) ve rekabetçi agresiflik (competitive agresiveness) taşımaları gerektiğini de belirterek iki ilave boyut eklemiş; her bir boyutun örgütlerin izlediği yola göre farklı kombinasyonlarla karşımıza çıktığını belirtmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996:149-150).

İkinci yaklaşım, kurumsal seviyedeki girişimciliği inceleme konusu yapmış, ilk yaklaşıma paralel olarak yenilikçiliğe atıfta bulunmuştur. Bunun yanı sıra Girişimci Odaklı Yönelim Yaklaşımının aksine yeni iş yaratmak ve mevcut örgütün yeni bir strateji belirleyerek örgütün yeniden yapılanması olarak adlandırılan iki önemli boyuttan bahsetmiştir. Dolayısıyla, Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı, ilk yaklaşıma yeni iş teşebbüsü ve strateji kavramlarını dahil edilerek tamamlamıştır. Tablo 2'den de görüleceği üzere yeni iş teşebbüsü ve stratejik yenilenme kavramlarına Guth ve Ginsberg (1990) ile Zahra (1991, 1993)'nın çalışmaları öncülük etmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2003:14-16).

Guth ve Ginsberg (1990:5-8), kurumsal girişimciliği, büyük firmaların kaynakların farklı kombinasyonlarla çevreleri ile ilişkilerini değiştirecek boyutta kendilerini yenilemeleri olarak tanımlamış; buna bağlı olarak da örgüt içinde bir yenilenme veya yeni bir girişim ya da stratejik bir yapılanma ile örgütün dönüşmesi kavramlarından birini içermesi gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Düzeyde Kurumsal Girişimcilik Tanımları

Araştırmacılar	Kavram Adı	Karakteristik Unsurlar	Tanımlamalar
Miller-Friesen, (1983)	Yenilik (Strateji belirleme boyutu)	Yeni Ürünler	“Yeni ürün ve üretim hizmeti teknolojileri tanıtımı, pazarlama ve üretim problemlerine çözüm üretebilmek adına orjinal çözümler araştırma” (Miller ve Friesen, 1983, 222)
		Risk Alma	-
		Proaktiflik	“Rakipleri izlemek yerine onlara öncülük etme çabası, öngörülü davranma” (Miller ve Friesen, 1983, 222)
Covin -Slevin, (1986, 1991)	Girişimci Tutum	Risk Alma	“Yatırım kararlarında ve belirsizlik karşısında stratejik eylemlerle ilgili olarak risk alma” (Covin ve Slevin, 1991, 10)
		Yenilikçilik	“Ürün yeniliğinin yaygınlığı ve sıklığı ve teknolojik liderliğe doğru benzer eğilim” (Covin ve Slevin, 1991, 10)
		Proaktiflik	“Firmanın öncü yapısı paralelinde endüstri rakipleri ile agresif ve proaktif olarak rekabet etme eğilimi” (Covin ve Slevin, 1991, 10)
Guth ve Ginsberg, 1990	Kurumsal Girişimcilik	İç Yenilik veya İş Girişimi	“Mevcut işletmede yeni işlerin oluşması, yeni iş girişimlerinin desteklenmesi” (Guth ve Ginsberg, 1990, 5)
		Stratejik Yenilenme	“Temel fikirlerin yenilenmesi, eksikliklerin tamamlanması ile organizasyonların dönüşmesi, yenilenmesi” (Guth ve Ginsberg, 1990, 5)
Zahra 1991, 1993	Kurumsal Girişimcilik	Yenilik ve İş Girişimi	“Pazar geliştirme yoluyla veya ürün, süreç, teknolojik ve yönetsel yeniliklere girilerek yeni işler oluşturma” (Zahra, 1993, 321)
		Stratejik Yenilenme	“Yenilik için iş kavramlarının tekrar tanımlanması, süreçlerin tekrar oluşturulması ve tüm sistemde değişikliğe başlanması” (Zahra, 1993, 321)

Yazarlar	Kavram Adı	Karakteristik Boyutlar	Tanımlar
Lumpkin ve Dess, 1996	Girişimsel Yönelim	Otonomi	“Bireyin veya takımın, fikir veya vizyon oluşturmada ve tamamlayarak taşımadaki bağımsız aksiyonu” (Lumpkin ve Dess, 1996, 140)
		Yenilikçilik	“Firmanın yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçle sonuçlanabilecek yeni fikri, orijinallığı, deneyi ve yaratıcı süreci destekleme ve dahil olma eğilimi” (Lumpkin ve Dess, 1996, 142)
		Risk Alma	“Belirsizlik duygusu...kayıp veya olumsuz sonuç ihtimali...borçlanma için yüksek baskı ve kaynaklara sıkı bağlılık” (Lumpkin ve Dess, 1996, 144)
		Proaktiflik	“Yeni pazarlara dahil olma ve yeni fırsatlar öngörerek takip etme yoluyla inisiyatif alma” (Lumpkin ve Dess, 1996, 146)
		Rekabetçi Agresiflik	“Giriş yapmak ve pozisyonunu güçlendirmek için rakiplerine doğrudan ve şiddetli bir şekilde meydan okuma eğilimi” (Lumpkin ve Dess, 1996, 148)
Knight, 1997	Girişimsel Yönelim	Yenilikçilik	“Firmanın ürün ve hizmet oluşturma ve geliştirme ile aynı zamanda örgütün faaliyetleri için yönetsel teknik ve teknolojilerde karşılaştığı zorluklara yaratıcı ve yeni çözüm arama “ (Knight, 1997, 214)
		Proaktiflik	“Tepkisizliğin tam tersi, rakiplerine göre daha agresif bir duruş ile ilgili” (Knight, 1997, 214)

Kaynak: Antoncic ve Hisrich, 2003:15

Zahra da araştırmasında kurumsal girişimciliği tanımlarken yenilikçilik, iş girişimi ve stratejik yenilenme kavramlarına atıfta bulunarak (Zahra, 1996:1715), kurumsal girişimciliğin tüm bu kavramların bütününden oluştuğunu ifade etmiştir.

Buradan hareketle bu çalışmada kurumsal girişimcilik; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik boyutları dikkate alınarak analiz edilmeye çalışılacaktır.

2.2.1. Yenilikçilik

Girişimcilik sürecinde yenilikçiliğin önemini vurgulayanların en başında gelen Schumpeter (1934, 1942), yeni ürün ve hizmetlerin çıkışıyla zarar gören mevcut piyasa yapılarının mevcut şirketlerden kaynakları alıp götürmesi ve giden kaynaklarla yenilikçi şirketlerin büyümesine dayanan döngünün kilit unsurunun girişimcilik olduğunu ifade etmiştir. Girişimcilik, “yeni kombinasyonların” rekabetçi şekilde ortaya çıkışı olarak tanımlanmış ve “yenilikçilik” kavramı girişimciliğin sınıflandırılmasında kullanılan önemli bir faktör halini almıştır (Lumpkin ve Dess, 1996:142). Araştırmalar örgütün girişimsel eğiliminin örgüt kültüründen etkilendiğinden hareketle yenilikçi kapasitesinin de örgüt kültürü ve kültürel normlardan etkilendiğini göstermiştir (Covin ve Slevin, 1991:17; Omerzel, 2016:106).

Yenilikçilik genel ifade ile her türlü yeni ürün, hizmet, süreç ve iş modeli yaratma, yaratıcı süreçleri destekleme ve dahil olma olarak ifade edilmektedir (Dibrell vd., 2015:20). Yenilikçilik sadece yeni fikir üretmek değil; aynı zamanda mevcut ürünlerin, hizmetlerin ve iş modellerinin değiştirilmesi, uygulamaya konması ve pazarlanması (Scheepers vd., 2008:53), teknoloji, pazar ve rekabet ortamındaki değişime adaptasyon yeteneği olarak görülmektedir. Girişimci firmalar daha çok dinamik ve rekabetçi ortamda bulunurlar. Bunun altında girişim odaklı üst yöneticilerin risk alarak yeni fırsatlar yakalamak adına hızlı büyüme görüşünde olmaları yatmaktadır. Bu firmalar aynı zamanda yeni ürün yaratmayı destekleyerek çevrenin dinamik kalmasına katkıda bulunmaktadırlar. Çünkü yenilik, taklidi harekete geçirerek daha dinamik ve rekabetçi bir ortamı oluşturmaktadır (Miller ve Friesen, 1982:6). Rekabetçi bir ortamda mücadele etme açısından önemli bir yetenek olarak görülen yenilikçi yaklaşımların, rakiplerden önce benimsenmesi örgütlerin amaçlarına daha çabuk ulaşmalarına ve başarılı olmalarına yol açabilecektir (Dibrell vd., 2015:21). Yenilik aynı zamanda örgütün bilgi düzeyini de güncel tutmasını ve gözden geçirmesini gerektirmektedir. Böylelikle rakiplerinden bir adım önde yer alarak yabancı pazarlarda rekabetçi yaklaşımlar oluşturabilen örgütler, gelişim sağlamak ve karlılığını arttırabilmektedirler (Zahra ve Garvis, 2000:471).

Yenilikçilik temel olarak mevcut teknolojilerden veya uygulamalardan ayrılma arzusunu göstermekle birlikte yeni bir ürünü deneme konusunda basit bir irade veya bir takım teknolojik gelişmeler üzerinde uzmanlık kazanma adına çalışma gibi farklı faaliyetleri kapsamaktadır. Bunları ölçmek için de farklı yöntemler uygulanmaktadır. Araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynaklar ve harcama seviyeleri, yeni ürün ve

hizmetlerin sayısı ve bunlar üzerindeki değişikliklerin frekansı gibi faktörler bu anlamda yenilikçiliğin sorgulandığı değişkenler olarak karşımıza çıkmakta ve şirketlerin yeni fırsatları takip ettiği önemli bir araç olarak görülmektedir (Dess ve Lumpkin, 1996:142-143).

Örgüt seviyesindeki girişimcilik faaliyetleri ve bağlantılı olarak karşımıza çıkan yenilikçilik her zaman firma tarafında büyüklük veya karlılık rasyolarında artış olarak karşımıza çıkmamaktadır. Girişimciliğin sayısal bir katkısının olmayışının genel anlamda etkinliğini azaltmadığı düşüncesinden hareketle girişimciliğin finansal olmayan katkıları tartışılmış; artan çalışan motivasyonu ve iş katılımının sağlanması ile yetenekli çalışanların örgütte kalmasına yol açtığı belirtilmiştir. Bununla beraber çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının birleşmesi örgütsel kültürün geliştirilmesi tarafında olumlu sonuçlar ortaya çıkararak pozitif ve yaratıcı bir atmosfer oluşmasına yardımcı olmaktadır (Zahra, 1993:12). Diğer taraftan yenilikçiliğin sorgulandığı; örgütlerin hayatta kalmalarında pozitif etki mi negatif etki mi yarattığı sorusundan hareketle yapılan araştırmada ise faaliyete yeni başlayan firmalarda yenilikçilik ile örgütlerin tutunmaları yani hayatta kalmaları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Teorik literatür, bu ilişkinin pozitif veya negatif olabileceğini ileri sürerken gözlem ve deneyler birkaç istisna dışında ilişkinin pozitif olduğunu ileri sürmekte; ancak yapılan araştırmalar yenilikçiliğin yarattığı belirsizlik ve yeni firmaların başlangıç dönemlerindeki risk algılarının negatif etki doğurduğu sonucunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, belirli bir tecrübeye ulaşmadan gerçekleştirilen yenilikçilik aktivasyonlarının ve risk iştahının olumsuz sonuçlara yol açtığı ifade edilebilecektir (Hyytinen vd., 2015:564-565). Uzun bir geçmişe sahip işletmelerde ise yenilik küçük işletmelere veya yeni kurulmuş olanlara göre daha zor gerçekleşmekte; cari dönemdeki iyi performansın girişimciliğin önündeki engellerden biri olduğu ifade edilmektedir (Bulut vd., 2008:1389-1390).

Örgütlerin değişen şartlara uyum sağlaması, rekabetin içerisinde yer alması, değişen ürün özelliklerini ve müşteri taleplerini karşılayabilmesi ve en önemlisi piyasada daima kendi varlığını hissettirebilmesi için yenilikçi uygulamaları sürekli bünyesinde barındırması gerekmektedir. Örgütsel normlara ve kültürüne uygun bir şekilde gerçekleştirilen yenilik hem nitel hem de nicel anlamda olumlu etkiler yaratacak; işletmenin nihai amacına ulaşması yolunda önemli bir basamak olacaktır. Kısa vadede işletmenin satış kabiliyetini arttırdığı gibi uzun vadede de işletmenin misyonunu gerçekleştirebilmesine yol açacaktır.

2.2.2. Risk Alma

Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için, farkında olunan kaybetme olasılığına rağmen, girişimden geri durmamak, belli oranda kaybı tolere edebilmektir (Alpkan vd., 2005:177). Fırsatların takip edilmesinde gösterilen cesaret ve deneysellik girişimciliğin en önemli özelliklerinden birisi olarak görülmektedir. Mintzberg (1973) girişimsel strateji oluşturma, belirsizlik zamanlarında cesur karar alma açısından ileriye dönük adım atma olarak tanımlandığı bir durum olarak görürken; Khandwalla (1977) girişimsel yönetimin tanımlayıcı unsurlarından birisi olarak görmektedir. Gerçekten de risk alma, fırsatların etkin bir şekilde takip edilmesini, cesur adımları (Lumpkin ve Dess, 2001:431) ve kaynaklara odaklanılmasını ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003:17). Covin ve Slevin (1991:10) de araştırmalarında örgütteki üst yöneticilerin belirsizlik zamanlarındaki yatırım kararlarında ve stratejik eylemlerde risk almasını girişimsel duruşun özelliklerinden birisi olarak tanımlamıştır. Bu nedenle uzun vadede rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla işletmelerin yeni riskler almalarının gerekliliği literatürde yoğun bir destek bulmaktadır (Bulut vd., 2008:506).

Risk alma bir başka açıdan kayba uğrama olasılığı olarak ifade edilse de, fırsatların etkin bir şekilde takip edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen yeni girişimler başlatma eğilimlerini ve bu yolda atılan cesur adımları içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003:17; Antoncic ve Hisrich, 2000:34). Bu çabalar aynı zamanda neden bazı girişimlerin diğerine göre daha başarılı olduğuna odaklanılmasına, sebepleri üzerine düşünülmesine böylelikle ufak hatalarla oluşan zararın uzun vadede sürdürülebilir bir başarı olarak kendini göstermesini sağlayacaktır (Scheepers vd., 2008:53). İşletmelerin faaliyette bulundukları pazardaki rekabetin, uzun vadede hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından yenilikçi adımlarla desteklenmesi, belirli ölçüde risk alınarak karar alınması ve harekete geçilmesini gerektirmektedir. Aksi halde risk almayan işletmeler, pazardan çekilme gibi bir durumla karşılaşabilecekler (Özer vd., 2017:30) ya da stratejik bir fırsatı kaçırmakla yüz yüze geleceklerdir. Risk kavramının işletmeler için ikili yönlü bir kavram olması, girişimcilerin riski iyi değerlendirmesini; hatta geleceğe yönelik dizayn ve planlama yapmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bir taraftan cesur adım atmak suretiyle başarısız olma ihtimalini içinde barındırırken, diğer taraftan risk almayarak aslında işletme için stratejik bir fırsatı kaçırıyor olma durumunu yaratmakta; tepe yöneticileri iki durumu da değerlendirerek alternatif bir yol veya strateji oluşturmaya sevk

etmektedir. Sonuç olarak her iki seçeneğin de değerlendirilerek toplam riskin düşürülmesine çalışmak gerekmektedir (Dickson vd., 1986:61).

Teorik açıdan girişimcilik kavramı ile risk kavramı, Cantillon'un bir denemesinde girişimcinin kar elde etmek amacıyla risk alan kişi olarak tanımlanmasıyla birlikte iç içe geçmiştir. Girişimciliğin kavramsal gelişiminde ise girişimci, risk almakla birlikte yeni bir hizmet, süreç, ürün veya özelliğin bir veya birkaçının kombinasyonu ile ticari bir değer yaratabilen kişi olarak tanımlanmaktadır. Günümüz yönetim anlayışında ise kişiler kadar işletmelerin de girişimci özellik taşımaları gerektiği önemle vurgulanmış; işletmelerin büyümek ve gelişmek için girişimci bir örgüt yapısı oluşturmaları, yenilik odaklı stratejiler belirlemeleri ve en önemlisi hayatta kalabilmek adına makul düzeylerde risk alabilmeleri gerektiği belirtilmiştir (Bulut vd., 2008:507). Lumpkin ve Desk (1996:144-146) de yaptıkları çalışmada girişimsel eğilime sahip firmaların risk alma davranışı sergilemelerinin tipik bir özellik olduğunu belirtmiş; daha fazla kar etme amacıyla pazarda yeni fırsatlar peşinde koşarak borç yükümlülüğü altına girmek veya finansal anlamda kredi almak gibi risk içeren davranışları gösterdiklerini ifade etmiştir. Konuyu daha ileri bir boyuta taşıyarak aslında tüm iş girişimlerinin bir parça risk içerdiğini; sadece risk seviyelerinin değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında makul düzeyde alınan risklerin işletmelerin gelişmeleri ve hedeflerine ulaşmalarında etkili bir mekanizma olduğu ifade edilebilecektir.

Sitkin ve Pablo (1992:10-14) araştırmalarında karar alıcının bir duruma ilişkin çözüm oluştururken karar alma aşamasında daha az ya da daha fazla riskli kararın alınmasında bireylerin özellikleri, örgütün özellikleri, sorunun yapısı/soruna yönelik tecrübe olarak ifade edilebilecek üç faktörden etkilendiğini belirtmiştir. Bireylerin özellikleri, karar alma aşamasında kişinin risk alma veya riskten kaçınma olarak kendini gösteren eğilimini göstermektedir. Sorunun yapısı, bireyin soruna ilişkin geçmiş deneyimlerini, benzer konulara ilişkin başarı veya başarısızlık hikayelerini kısacası konuya ilişkin yaşanmışlıklarını içermektedir. Diğer taraftan örgüt kültürü, örgütün risk eğilimi, liderlerin yaklaşımı gibi birçok örgüte ilişkin faktör de işletmenin karar mekanizmasını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin stratejik bir karar alma aşamasında, sorunun özelliği, içeriği ve detaylarının yanı sıra bireysel ve örgütsel özelliklerinin risk algılarında etkili olduğu ifade edilebilecektir.

2.2.3. Proaktiflik

Kurumsal girişimciliğin bir diğer bileşeni proaktiflik olarak ifade edilmektedir. Proaktiflik “*gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme*” olarak tanımlanırken (Lumpkin ve Dess:1996:146), Covin ve Slevin (1968) proaktifliği temel iş alanında lider olmak şeklinde ifade etmektedirler. Alpkan’ın çalışmasında ise (2005:177) proaktiflik, örgüt çevresinde ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmak üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve rakiplerce gerçekleştirilen değişime yetişme çabaları olarak belirtilmektedir.

Girişimciliğin risk alma ve yenilikçilik boyutlarının tamamlayıcısı olan proaktiflik boyutu, oluşan rekabet ortamlarında girişimcilere yapmış oldukları faaliyetlerde rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:55). Proaktiflik özelliğine sahip olan girişimciler, bulundukları pazarların liderleri olması açısından rakiplerine göre fırsatları, stratejileri, ortaya konacak yeni ürünleri ve yeni yönetim tekniklerini daha önceden belirlemektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001:498-500; Lee ve Lee, 2001). Proaktif davranışlar, işletmelerde farklı düzeylerde değişime yönelik olarak gerçekleşmektedir. Bireysel anlamda proaktiflik, işyerindeki görev ve sorumluluklardan ayrı olarak motive edilmiş davranışın özel bir şeklini ifade etmektedir. Takım üyesi proaktivite takımın durumunu ve ekibin çalışma şeklini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Organizasyon üye proaktivitesi ise bireysel davranışı ifade eder ancak sadece çalışma gruplarına veya departmanlara odaklanmaz; organizasyonu bir bütün olarak görmektedir. Özetle proaktiflik dışarıdan gelen taleplere bir reaksiyon olmaktan ziyade kendi kendine başlayan ve geleceğe doğru yönlendirilen bir süreçtir. Proaktif davranış, değişikliği teşvik ederek yenilik sürecinde benzersiz ve önemli bir rol oynamaktadır (Strauss vd., 2009:280).

Günümüzde girişimciliğin her alanda avantaj sağlaması, beklenen üretim kalitesi ve aynı zamanda hız faktörünün de proaktiflik özelliği düşünüldüğünde işletmelerin gerek esnek bir yönetim ve üretim yapısına sahip olması gerekse makro ve mikro dış çevre faktörlerine karşı agresif bir tavır içerisinde olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu agresif tavır rekabet üstünlüğünün yanı sıra aynı zamanda girişimci olmanın bir gerekliliği olarak görülmektedir. (Knight, 1997:214). Proaktif bir süreç sergilemeyi planlayan işletmelerin tanımlardan da anlaşılacağı üzere belirli bir girişimcilik stratejisini ve bu stratejinin gereği olarak belirli süreçleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin temel amaçlarından olan sürdürülebilirlik anlayışına kurumsal girişimcilik penceresinden bakıldığında

Lumpkin ve Dess, (2001:433) işletmelerin halihazırdaki faaliyetlerinin dışında bile olsa yeni fırsatların değerlendirilmesi, rekabet sağlamak amacıyla yeni ürün ve markaların geliştirilmesi, faaliyet döngüsünde gerileme gösteren işlemlerin stratejik olarak dışarda bırakması proaktif davranışları olarak değerlendirilebilecektir.

Grant vd. (2008:10-11) araştırmalarında proaktif davranış sürecinin aşağıdaki şekilde 3 temel aşamadan meydana geldiğini ifade etmektedirler:

Öngörü (Tahmin): Öngörü, proaktif davranış sürecinin başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada sergilenecek olan proaktif davranışın gelecekteki sonuçlar üzerinde ne gibi bir etkisi olacağı düşünülmekte; olası durumların hayal edilmesi veya zaman içerisinde oluşabilecek durumların zihinsel olarak temsil edilmesine dayanmaktadır. Öngörü aşamasında ayrıca geleceğe dair fayda ve maliyet analizi de yapılmaktadır. Araştırmacılar, gelecek pozisyonlarla ilgili tahminde bulunmanın, amaçlara ulaşma aşamasında çalışanları motive ettiğini ifade etmektedirler.

Planlama: Proaktif davranış sürecinin ikinci aşamasını planlama olarak adlandırılan kısım oluşturmaktadır. Bu aşamada, fikirlerin uygulamaya geçirilmesi ve nasıl hareket edileceğine dair planlamalar belirlenmektedir. Öngörü aşamasında tasavvur edilen olaylar ve projeler, planlama aşaması ile olayın nasıl sonuçlandırılacağına dair uygulama kılavuzu edinilmektedir. Alternatif planlar ve stratejik yol haritaları oluşturulmaktadır. Bu nedenle planlama aşaması vizyonların davranışa dönüştürülmesi ve uygulamaya geçilmesi noktasında kritik rol oynamaktadır.

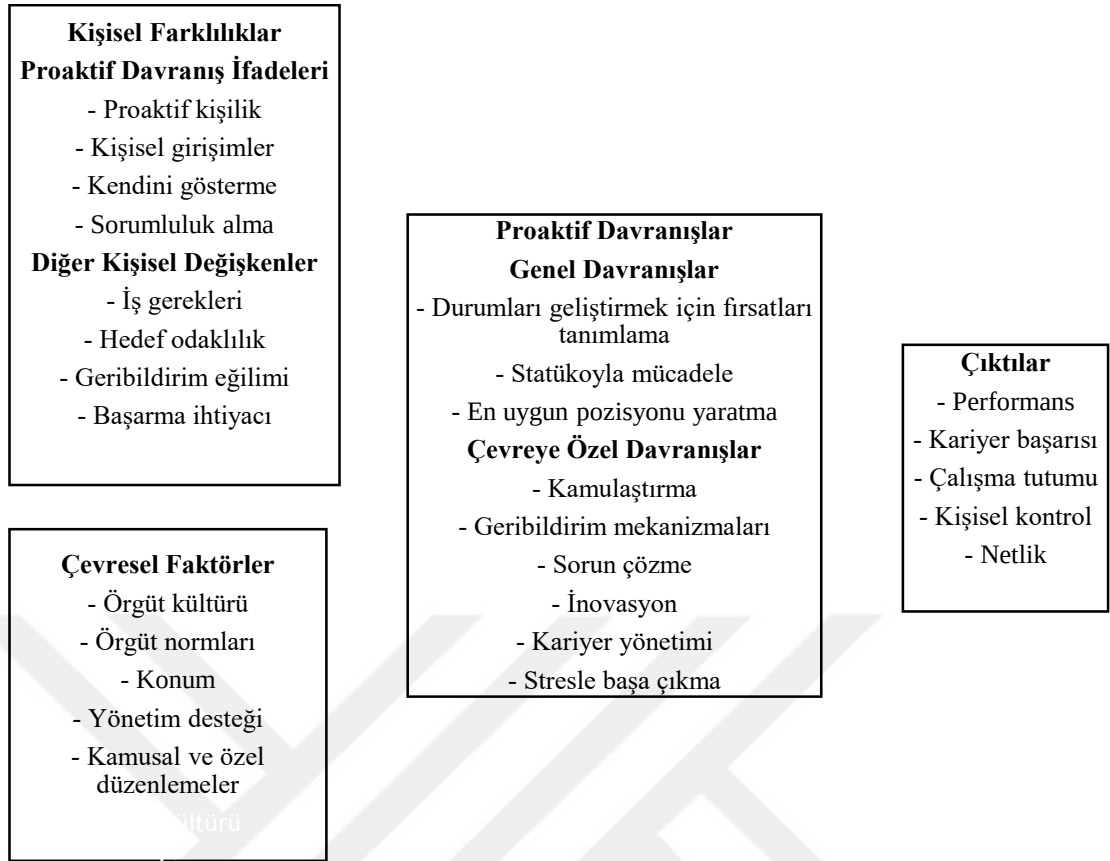
Faaliyetlerin Geleceğe Etkisi: Proaktiflik sürecinin üçüncü aşaması, faaliyetlerin geleceğe yönelik etkisidir. Öngörü ve planlama aşamaları olası bir durumun psikolojik temsilini ifade ederken bu aşama öngörü ve planlamanın fiziksel anlamdaki yansımalarını ifade etmektedir. Çalışanlar eylemlerini gelecekteki etkileri baz alarak yönlendirirken, eylemin sonucunun hem kendileri hem de çevreleri açısından yaratacağı sonuçların farkındadırlar. Böylelikle öngörüyle hareket etmeleri hem gelecekteki olası sorunların önüne geçmeyi sağlamak hem de muhtemel fırsatların değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu süreçler, işletmenin makro ve mikro dış çevresel unsurları bir arada değerlendirildiğinde, işletmenin kendi işleyişi ve çevresel değişkenlere karşı göstermiş olduğu stratejik bir davranışı ifade ederken bir diğer boyutta ise işletme performansını etkileyen çevresel proaktifliği de içermektedir. Çevresel proaktiflik, işletmelerin

çevrelerinde bulunan, işletmenin faaliyetlerine hatta ürünlerine olumsuz etkisi olan durumların önüne geçecek eylemleri ifade etmektedir. Stratejik planlamalar, çalışanların eğitim süreçleri, teknolojik anlamda yapılan yatırımlar bahse konu eylemlerden bazıları olarak görülmektedir (Sambasivan vd., 2013:70).

Literatürde proaktif davranışların sebebi ve sonucuna ilişkin yapılan çalışmaları Crant (2000) bütünlük bir çerçevede kavramlaştırarak yansıtmıştır (Bkz: Şekil 8). Bu modele göre proaktifliği etkileyen ve değerlendirilmesi gereken iki önemli unsur ise; çevresel faktörler ve kişisel farklılıklar olarak belirlenmiştir. Kişisel farklılıklar, bireyin proaktif kişilik ve özyeterlilik alanı gibi proaktif davranış gerçekleştirme potansiyelini gösterirken çevresel faktörler de bireylerin proaktif davranışlarına yönelik işletmelerin kurallarını ve belirsizliği göstermektedir. Şemanın temel noktası ise her türlü işle ilgili durumda ortaya çıkabilecek proaktif davranışlar ve duruma göre meydana çıkabilecek proaktif davranışlar olmak üzere iki davranış sınıfını göstermektedir. Statükoyla mücadele, tercih edilebilir pozisyonu oluşturma gibi eylemler genel proaktif davranış şekli olarak ifade edilirken; kamulaştırma, yenilik, geribildirim mekanizmaları, stres yönetimi şeklinde ifade edilen faktörler belirli alanlarda meydana gelmektedir. Modelin son aşamasında ise, sergilenen proaktif davranışların sonunda elde edilecek artan iş performansı, kariyer başarıları, çalışma tutumlarının değişmesi gibi olası sonuçlar meydana gelmektedir (Crant, 2000:437-438).

Proaktiflik boyutu, işletmenin rakiplerine ve kendi iç dinamiklerine göre daha esnek yaklaşım göstermesi ayrıca hızlı bir şekilde pozisyon almasıyla ilişkilendirilmektedir. Ancak bu durumda irdelenmesi gereken bir diğer unsur ise risk faktörüdür. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede lider olma çabalarında, rakiplerine kıyasla yeni ürünleri, teknolojik gelişmeleri ve yönetsel davranış şekillerini daha önce göstermeleri etkili olmaktadır. Girişimsel eylemlerin temelinde de olası fırsatları değerlendirmek için hızlı bir şekilde harekete geçme ihtiyacı yer almaktadır. Bu nedenle, gelecekteki olası talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirebilmek için harekete geçmek, işletmelerin yoğun çevre analizi yapmalarını gerektirmektedir. Daha pasif bir yaklaşım sergileyen işletmelerin düşük performans, proaktif yaklaşıma sahip işletmelerin de yüksek düzeyde performans sergiledikleri görülmektedir (Alpkan vd., 2005:177).



Şekil 8. Proaktif Davranışların Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Model

Kaynak: Crant, 2000:438.

Proaktiflik, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede yer alan fırsatları devamlı takip etmeye olan eğiliminin yanı sıra yenilikleri, yeni iş ve girişimleri, teknolojik gelişmeleri ve yeni yönetim mekanizmalarını uygulamada hep öncü rolde olmayı gerektirmektedir. Mevcut pazarı ve sektörü yönlendirme durumu, işletme yönetiminin rakiplerine kıyasla öncü olmasını, risk almasını, girişimci yapısını ve cesaretli olmasını içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:499; Covin ve Slevin, 1991:17).

Örgütlerde girişimsel faaliyetlerin adlandırılmasında örgütlerin ve onların üst düzey yöneticilerinin bu faaliyetlere bakış açısı en temel rolü oynamaktadır. Bu anlamda firmalar muhafazakar tutumdan girişimci tutuma kadar uzanan bir skalada değerlendirilebilecektir. Muhafazakar örgütler, yenilikleri kucaklamayan, risk almayı tercih etmeyen daha çok “bekle ve gör” politikasını benimseyen örgütler olarak nitelendirilirken, proaktif örgütler girişimci bir yapıya sahip olarak risk almada daha cesur davranan, yenilikçi uygulamaları takip eden akabinde de uygulayan bir özelliğe sahiptirler (Fiş ve Wasti, 2009:131).

2.2.4. Örgütsel Yenilenme

Bütün oluşumlar, zaman içerisinde iç veya dış çevre faktörlerinin de etkisiyle çeşitli farklılaşmalara maruz kalmaktadır. Özellikle rekabet koşulları, iç ve dış paydaşların etkisi bu değişimin yaşanmasında ana rolü üstlenmektedir. Örgütlerin gelecekteki etkinliklerini artırma amacıyla faaliyet gösterdikleri alanda gerekli değişiklikleri benimsemesi ve ilgili süreci yönetmesi bu anlamda hayati bir öneme sahiptir (Çiçeklioğlu, 2020:3-4).

İşletmeler kuruluş amaçlarına uygun faaliyet gösterirken çevreyle bağlantılı hareket etmektedirler. Şiddetli rekabet koşullarının hakim olduğu ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek her işletme için önemlidir. Bu noktada örgütler, faaliyet gösterdikleri pazarda büyümek, etkinliğini arttırmak ve tutunabilmek için yenilik yapmak durumundadırlar. Yeniliğe bir süreç olarak bakıldığında fırsat tanımlama ilk evre olarak görülmektedir. Ardından müşteri ihtiyacını karşılayacak bir yenilik tasarlanması ve bu yeniliğin müşteriye sunulması aşaması gelmektedir. Böylelikle yenilik faaliyetleri ile oluşan ürün ile müşteriye değer; örgüt içinse rakiplerinin bir adım ötesinde hareket etme kabiliyetinden kaynaklanan rekabet avantajı yaratılmış olmaktadır (Naktiyok, 2007:214).

Bununla birlikte, örgütlerde belirsizlik, örgüt çevre ilişkilerinin anlaşılması açısından önemli bir diğer unsuru oluşturmaktadır. Özellikle örgütsel değişim ve yenilenmenin sağlanmasında belirsizlik psikolojik baskı kaynağı olarak işletmelerin karar almalarını kolaylaştıran bir etkiye sahiptir. Çevreden kaynaklanan tahmin edilemeyen unsurların belirlenmesi örgütlerin geleceğe yönelik projeksiyon yapabilmelerini ve çevreden kaynaklanabilecek sürpriz gelişmelerin en aza indirgenebilmesine yol açmaktadır (Öztürk ve Kara, 2019:114). Örgütler, bu değişken ve belirsiz çevrede hayatta kalabilmek için değişime ihtiyaç duymayı yanı sıra doğru ve yerinde karar verebilen ve alınan kararın uygulanmasını teşvik eden yöneticilere de ihtiyaç duymaktadır. Değişime yönelik gerekli ihtiyacı tespit etme, doğru bir şekilde yönlendirme ve uygulamaya alma zamanla örgütün öğrenme kabiliyetini de geliştirmesini gerektirecektir. Bu noktada yöneticilerin ve yönetim kademesinin örgütlerin öğrenme kapasitesinin artırılmasında önemi kayda değer görülmektedir. Bunun en belirgin nedeni de öğrenen bir örgütün; üyelerin öğrenme potansiyelini arttırması, öğrenme kültürünün müşteriler, tedarikçiler ve hissedarları kapsayacak şekilde yayılması, insan kaynakları stratejisi haline gelmesine yol açması sonuç olarak da örgütün sürekli bir örgütsel yenilenme sürecinde olmasını sağlamasından kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2019:85-86). Bu açıdan bakıldığında

örgütsel yenilenme, örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmesine, yeni şartlara ve oluşumlara uyum gösterebilmesine, farklı tecrübelerden yararlanılması yoluyla, örgütsel olgunluğa erişmesini sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişimi tasarlama, başlatma ve karşılama süreci olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde yenilenme yeni ürün, süreç, hizmet yaratma veya mevcut bilginin işlenerek işletmeye fayda sağlayacak yeni hizmet ve sürece dönüştürülmesi ile kendini göstermektedir. Yenilik faaliyetleri sonucunda müşteri ihtiyacına ve pazar gereklerine göre gerçekleştirilen değişim, işletmeleri rekabet güçlerini kaybetmemeleri yeni düzende dengeyi koruyarak faaliyet göstermeleri açısından desteklemektedir (Paksoy ve Özbezek, 2013:320-321).

Örgütsel yenilenme boyutu, stratejilerin yeniden oluşturulması, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma ile ilgilenmeyi ifade etmektedir (Antoncic ve Hirsch, 2001). Miller ve Friesen (1984) örgütsel yenilenmenin örgütlerde karar verme tarzı, yapı, strateji ve durum olmak üzere dört alanda yapılan değişikliklerle desteklendiğini ifade etmektedir. İlk olarak karar verme tarzı bir örgütün idari kişiliğinin bir parçası olarak örgütsel yenilenme gerçekleştikçe gelişmekte ve daha katılımcı bir yapıya bürünmektedir. Diğer taraftan merkezileşmeden uzaklaşan karar verme tarzı ile de risk alma ve proaktiflik açısından stabil örgütlere kıyasla fark yaratma eğilimindedirler. Örgütsel yenilenmeyi destekleyen ikinci faktör örgüt yapısı olarak ifade edilmektedir. Çevresel değişkenlerin artmasıyla örgütlerde planlama daha stratejik bir konu haline gelmektedir. Bilgi ve bilgi işlemenin daha önemli hale gelmesi örgüt yapılarında değişikliği zorunlu kılmakta, bu aşamada yetkilendirme ile katılımcı yönetim sistemleri daha efektif bir çözüm olarak değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak da yenilikçi ve büyüme odaklı bir strateji oluşturmak örgütsel yenilenmeyi sağlayan, örgütlerin hayatta kalması ve rekabet edebilmesi açısından destekleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Son olarak da örgütün yaşı, büyüklüğü, müşteri profili, faaliyet gösterdiği sektör gibi kendine has özellikleri örgütsel yenilenmeyi destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Her ne kadar bu faktörlerin örgütsel yenilenmeyle ilişkisi olduğu ifade edilse de hangisinin öncelikli olarak gerçekleştiği araştırmaların konusu olmaya devam edecektir (Lester ve Parnell, 2002:60-61). Örgütsel yenilenme süreci bu nedenle her örgütün benzersiz değişen şartlarını aynı zamanda da titizlikle planlanmış stratejilerini ele almalıdır. Örgütlerin uzun vadeli başarısı da müşterilerine yenilikçi yollarla ve örtüşen beklentilerle uyumlu hizmet sunmalarından geçmektedir (Peltola, 2012:50-51).

2.2.5. Agresif Rekabetçilik

İşletmeler, arz-talep dengesinin hızla değiştiği, şiddetli rekabetin yer aldığı, ürünlerin hızla eskidiği bir ortamda, sürdürülebilirliklerini sağlamak için çevredeki azalan, hatta tükenme noktasına gelen fırsatları yakalayabilmek amacıyla rakip işletmelerle kıyasıya bir yarışa girme eğilimi göstermektedirler (Barringer ve Bluedorn, 1999:422). Özellikle, faaliyet gösterilen pazardaki büyüme hızının da yavaş olduğu ortamlarda, sınırlı fırsatlardan yararlanma yarışı rekabeti arttırmakta; birçok işletme, sürekli değişen müşteri talep ve beklentilerini karşılama adına tavır ve davranışlarını değiştirmektedir (Bulut vd., 2008:510). İşletmelerin artan bu agresif tavırları ise, kendi pozisyonlarını ve rekabet durumunu geliştirmeyi hedeflerken, şiddetlenen rekabet, özellikle küçük işletmelerin performanslarını düşürücü sonuçlara neden olmaktadır (Covin ve Slevin, 1989:75).

Tüm bu değişimler ve eğilimler ışığında hiç şüphesiz ki rekabet, gerek pazar payı elde etmede gerekse işletmenin sürekliliğini sağlamada günümüz koşullarında işletmelerin üzerinde önemle durdukları bir konudur. Faaliyet gösterilen pazarda başarılı olunabilmesi, firmanın rekabet için stratejik konumlanmasına dayanmaktadır. Rekabet, rakip piyasa oyuncularından ayırık olarak ekonomik anlamda en iyi çözümlerin bulunmasını teşvik ederek ekonominin gelişmesine katkıda bulunan en iyi sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle rekabet gücü düzeyi ile ölçülen pazar koşullarını sürekli olarak izlemenin ve geliştirmenin gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda rekabet gücü, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun net bir strateji yoluyla geliştirilebilmektedir (Rostek, 2012:2039). Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) yeni rekabet ortamında, firma davranışının rekabet gücünün mikro ekonomik temellerini oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu temeller de tüketici tercihleri, iletişim sistemleri, üretim ilişkileri, pazarlar, dağıtım sistemleri gibi çevre ile ilgili geniş bir bilgi yelpazesi tarafından belirlenmektedir. Sonuç olarak da bu bilgilerin karmaşıklığı firmaların yeni stratejiler tanımlamasını gerektirmektedir. Firmanın rekabetçi performansı, her şeyden önce, kontrolü altındaki ürün portföyü seçimi, teknoloji ve ekipman seçimi, iç organizasyon, satın almalar, araştırma ve geliştirme projeleri, kalite kontrol sistemleri, sözleşme, eğitim ve insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve dağıtım, finansman ve maliyet yönetimi gibi unsurları yönetme kapasitesine bağlıdır. Rekabetçilik, aynı zamanda firmanın makroekonomik çevre, girdi ve hizmet sağlayan destek firmalarının verimliliği, firmanın

sahip olduğu fiziksel altyapı, insan kaynağı yapısı ve özellikleri, kurumsal altyapı gibi unsurlarla etkileşimlerinin kalitesine dayanmaktadır. OECD, aslında işletmelerin agresif rekabetçilik davranışlarını etkileyen unsurların şu hususları içerdiğini belirtmektedir (Solleiro vd. 2005:1061-1062):

- Üretim akışlarının, hammaddelerin ve stokların başarılı yönetimi.,
- Planlama, pazarlama, araştırma-geliştirme, tasarım, mühendislik ve endüstriyel üretim arasındaki etkileşim mekanizmalarının başarılı yönetimi
- Üniversite ve diğer firmalarla teknolojik iş birliği oluşturarak yenilik faaliyetlerinin geliştirilme kapasitesi,
- Firma stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında çevre gelişimi ve talep özelliklerinin tanımlanması,
- Tedarikçilerle müşteriler arasındaki ilişkinin etkin yönetilmesi,
- Uzmanlaşmış eğitime yatırım yaparak ve üretim işçisinde daha yüksek sorumluluk seviyeleri oluşturarak işçi ve çalışan kapasitelerini iyileştirme adımları

Sosyal anlamda da işletmelerin sahip olduğu liyakatli yönetici kadrosu, bilgi düzeyleri işletmenin öğrenen organizasyon olması ve çalışanların entelektüel kapasitesi rekabetçiliği destekleyen unsurlardır. Bu bilgiler ışığında rekabetçi agresiflik, firmanın rakiplerine meydan okuma eğilimini göstermekte (Lumpkin ve Dess, 1996) ayrıca, girişimcilik bazlı duruşun kısmen firmanın faaliyet gösterdiği sanayi dalındaki rakipleri ile agresif bir şekilde rekabet etme eğilimine yansıdığını işaret etmektedir (Covin ve Slevin, 1991:11-12). Lumpkin ve Dess'e (1996) göre proaktif ve agresif rekabet stratejik oryantasyonun iki ayrı boyutudur. Buna göre, agresif rekabet proaktif farklı bir davranış biçimi olmakla beraber iki davranış biçiminin birbirleriyle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Şöyle ki; proaktiflik, rekabet ortamında lider olma veya liderliğini koruma arzusu güden işletmelerin pazarı yönlendirme ve şekillendirme arzusu olarak görülürken, agresif rekabet rakiplerin hamlelerini bozmak, yaptıkları hamlelerden dolayı onlara karşılık vermek hatta rakiplerinin pazar paylarına sert ve düşmanca saldırıyı ifade etmektedir. Bir takım girişimci işletmeler de yeni pazarlar yaratmak için proaktif olma eğilimindeyken, eş zamanlı olarak mevcut çevrelerinde agresif rekabet davranışları da sergileyebilmektedirler. Diğer yandan girişimci eğilim yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, rekabetçi saldırganlık ve proaktifliği birbirinden ayırmamıştır (Miller ve Friesen, 1983:230-235). Birbirine yakın olsa da farklı açılardan ele alınan bu

düşüncelerde, bu çeşit bir farklılaştırma proaktifliğin pazar fırsatlarını kapmada öncülük etmeyle alakalı olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan rekabetçi agresiflik, rakiplere karşı saldırgan bir örgütsel ilişkiyle bağlantılıdır. Proaktiflik fırsatlara bir tepkidir oysa rekabetçi agresiflik tehditlere bir tepkidir (Lumpkin ve Dess, 1996:147).

Rekabetçilik eğilimi, günümüz piyasa koşullarında firmaların güçlü oldukları alanları ön plana çıkarma eğilimindeki en önemli silahlarıdır. Ancak rekabetçilik bir işletmenin rekabetçi olma düzeyinin belirlenmesi kadar basit değildir (Bkz: Şekil 9). Rekabetçilik süregelen bir süreç olduğu için halihazırdaki durum ile öngörülen süreçlerin aynı anda analizinin yapılması gerekmektedir (Mc Dermott vd. 2002:424). Rekabetçilik anlayışı işletmelerin varlıkları, rekabet süreci ve rekabetçilik anlayışları göz önüne alındığında aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir.

VARLIKLAR	REKABET SÜRECİ	REKABETÇİLİK
- Altyapı - Teknoloji - Finansman - İnsan	- Kalite - Hız - Hizmet - Özelleştirme	- Kar - Pazar Payı - Büyüme - Pozisyon

Şekil 9. Rekabetçilik Formülü

Kaynak: Man vd., 2002:123.

Bir firmanın rekabetçiliği işletmenin özellikleri açısından değerlendirilmektedir. Firmanın rakiplerine kıyasla sahip olduğu kaynaklar ve maliyetler, firmanın içinde bulunduğu pazarda etkin olma becerisini etkilemektedir. Bu durumda, kurumsal girişimciliğin unsurlarından biri olan agresif rekabetçilik kavramı, rekabetçiliğin farklı bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Agresif rekabetçilik, işletmelerin atak ve saldırgan bir görüntü sergilemesi veya rekabetin hız kazandığı ortamlarda karşılaşılan tehditlerle baş edilebilmesi için agresif tepkiler verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu eğilim, işletmelerin çevredeki tehditler karşısında varlık gösterebilmeleri ve pazardaki konumlarını sağlamlaştırmak için yeni planlamalar yaparak stratejiler geliştirmeyi içermektedir. (Short vd. 2009:12-13). Bu özelliğe sahip firmalar hem rakiplerine hem de çevreye karşı güçlü ve saldırgan bir duruş sergilemektedirler. Bunun en belirgin örneklerinden birisi de pazarda hedef belirleyerek, ücret, üretim hızı, kalite, üretim kapasitesi gibi unsurları sürekli gözetim altında tutarak mücadeleye devam etmeleridir (Lumpkin ve Dess, 2001:433).

Rekabetçi davranışın üç kilit unsuru ‘farkındalık’, ‘motivasyon’ ve ‘kapasite’ olarak tanımlanabilecektir. Bunlardan ilki olan ‘farkındalık’ kavramı, işletmenin hem

rakipleri ile ilgili durumları hem de faaliyetleri gerçekleştirme süresi ile bilgilerin yayılma durumunu değerlendirmeyi ifade etmektedir. Diğer firmalar geçmiş performans, kurum içi hedeflerle ilgilenirken; agresif rekabetçilik eğilimine sahip firmalar, rakip işletmelerin performans düzeyleriyle ilgilenerek, kendi durumlarını karşılaştırma yoluna giderler (Stambaugh vd. 2011:51). ‘Motivasyon’ olarak ifade edilen ikinci unsur, işletmelerin stratejilerini ortaya koymaları ve amaçlarına ulaşabilmelerinde en önemli aşamayı oluşturan ‘insan kaynağı’ ile ilgilidir. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesinde yetki, sorumluluk ve inisiyatifin önemli kısmına sahip üst düzey yöneticilerin sahip olduğu özelliklerin çok önemli bir payı vardır. Üst ve orta düzey yöneticiler, bulundukları makamların temsil ettiği yetki ve otoriteye eşdeğer bir liyakata sahip olduklarında, bu oranda sorumluluk duygusuna da sahip olmaları beklenmektedir. Aynı zamanda çalışanlar da kuruma aidiyetlerinin ölçüsü, bireysel ve kurumsal hedeflerin gerçekleşme olasılığını arttıran bir etkidir. Bu anlamda çalışanların yöneticilerce hangi konularda, nasıl bir ortamda ne zaman ve hangi ölçüde motive edilebileceği bilinerek örgütsel bütünleşme sağlamalı, aynı zamanda da çalışma ortamı daha verimli bir hale getirilmelidir (Sur, 2013: 153). Son unsur olarak değerlendirilen ‘kapasite’ kavramı da rakiplerce gerçekleştirilen rekabetçi eylemlere karşılık verilmesini sağlamaktadır. Agresif rekabetçi olan işletmeler tespit ettikleri kaynaklara nispeten daha az rekabetçi olan firmalar yöneldiği zaman onlara saldırır. Sonuç olarak da mevcut kaynakların verimli bir şekilde kullanılması konusunda başarılı bir aksiyon göstermektedirler. Bu rekabetçi saldırıların arkasında yatan motivasyon güdüsü de başarılı performansın devame etmesi ve bunun her daim rakiplerinin ilerisinde yer almasıdır (Stambaugh vd., 2011:51-52).

2.3. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Faktörler

Örgütler çevrelerinde yaşanan belirsizlik, karmaşa ve rekabet nedeniyle günümüzde stratejik ve aynı zamanda operasyonel anlamda zorluk yaşamaktadırlar. Söz konusu zorlukları aşmak ve geleceğe yönelik yatırım yapmak amacıyla giderek daha çok kurumsal girişimcilik faaliyetlerine ağırlık vermektedirler (Yiğit, 2014:414). Bu aşamada süreci yönlendiren ve kurumsal girişimciliğe etki eden birçok faktör yer almaktadır. Bu faktörler örgütsel, çevresel ve kültürel faktörler olmak üzere üç ayrı başlıkta incelenecektir.

2.3.1. Örgütsel Faktörler

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri bir işletmenin uzun vadeli mali performansını geliştirme, hedeflerine ulaşabilme ve uzun dönemde değer yaratabilme kabiliyeti

açısından dikkatleri çekmiş ve böylece işletmeler nezdinde girişimsel faaliyetlerin ivme kazanmasına yol açmıştır. Birçok araştırmacı konuya bu şekilde yaklaşarak işletmedeki girişimcilik eğiliminin oluşmasında örgütsel faktörlerin etkili olduğu üzerinde durmuş; bazı araştırmacılar ise kurumsal girişimcilik faaliyetini etkileyen faktörler arasında özellikle organizasyonel iklime yönelik faktörlere yer vermeyi tercih etmişlerdir. Konuya daha geniş bir perspektiften bakıldığında literatürde yer verilen örgütsel faktörler arasında işletmenin organizasyonel liderliği, kültür ve değer sistemi, yapı ve süreç, sistem ve kaynakların mevcudiyetine yer verildiği görülecektir. Bu örgütsel faktörler, hem ayrı ayrı hem de bir bütün olarak, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin destekçileri olarak değerlendirilmiştir (Scheepers vd., 2008:54). Hornsby vd., (2002:259-60), araştırmalarında, orta düzeyde çalışan yöneticilerin girişimsel faaliyetlerini destekleyen ve hızlandıran organizasyonel faktörleri tespit etmişlerdir. Buna göre, stratejik liderlik ve üst yönetimin desteği, kurumsal girişimcilik için uygun ödül sisteminin kullanımı başta zaman olmak üzere kaynakların mevcudiyeti ve destekçi organizasyonel yapı bu kümenin içeriğini oluşturmaktadır. Örgütsel iklimden ayrı olarak örgütsel yapının da girişimcilik faaliyetlerini etkilediğinin ifade edilmesi öncelikle örgüt yapılarının analiz edilmesini gerektirmiştir.

2.3.1.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı kavramı, farklı tanımlamaların yanı sıra genel itibariyle bir organizasyonun tasarımı, bir firmadaki iş akışının, iletişim ve otorite ilişkilerinin düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir (Covin ve Slevin, 1991:17). Burns ve Stalker (1961), araştırmalarında mekanik ve organik örgüt olarak adlandırılan iki örgüt yapısını ele almıştır. Merkezileşmenin, sıkı kontrol sistemlerinin uygulandığı, iş bölümü ile uzmanlaşmanın yüksek olarak belirlendiği örgüt yapılarını mekanik örgüt yapısı; kararlara dahil olunan, farklı fikirlerin etkinliğinin yüksek olduğu, açık iletişim kanallarına sahip örgüt yapılarını da organik örgüt yapısı olarak adlandırmışlardır (Aktaş ve Şener, 2012:93; Slevin ve Covin, 1997:193-194). Yapılan çalışmalarda, üretim süreçleri esnek olan, açık iletişim kanallarına ve informal karar alma mekanizmalarına sahip organik yapıdaki örgütlerin, daha katı yapıya sahip mekanik örgüt yapısındaki bir işletmeye göre girişimcilik alanında daha başarılı olacağı ifade edilmektedir. Yazında organik yapıya sahip, yenilikçi olmayı hedefleyen işletmelerin bu kapsamda ürün ve süreç yeniliğinde ayrıca inovatif faaliyetlerde de daha etkin bir yer edindiği tartışılmaktadır (Karacaoğlu ve Özgen, 2009:208-209).

Miller (1983:786), organik yapılı örgütlerde, karar alıcıların girişimcilik faaliyetlerini tek başına gerçekleştiremeyeceklerini, böylelikle bu örgütlerde değişim için gerekli olan iş birliği ortamının, uzmanlığa dayalı çalışma sisteminin girişimcilik bazlı eylemlerin kolayca yürütmesine ortam hazırladığını ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerde organik yapı, girişimcilik faaliyetleri ile çevre arasındaki köprü görevini yürüten önemli bir faktör olarak belirtilmektedir. Kuratko vd. (1990:56), kurumsal girişimciliğin bir örgütte var olması için, örgütsel iklimin tamamıyla olmasa da büyük ölçüde belirlenmesi ve uygulanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Örgüt yapısı ile karar vericilerin girişimcilik eğilimi arasındaki uyumun da firmanın performansını etkileyebileceğini ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009:209).

Covin ve Slevin'nin (1988:229) çalışmalarına göre, organik yapıya sahip olan girişimcilik ruhu yüksek firmalar, rakiplerine hızlı cevap verebilmekte ve rekabet edebilmek adına yeni fırsatları kovalamaktadırlar. Mekanik yapıya sahip firmalar ise rutin iş ve işlemlerin tamamlanması, belirli düzen dahilinde hareket edilmesi ve prosedürlere uyulmasını gerçekleştirmek adına çaba göstermektedirler. Dolayısıyla mekanik yapı, örgütlerin rakipleri ile rekabete girebilmek amacıyla girişimci faaliyette bulunma kapasitelerini düşürmektedir. Diğer taraftan üst düzey yöneticilerin de değerleri ve yönetim tarzları bu uygulamaların etkinliğini belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırmada girişimci yöneticilerin organik yapıdaki örgütlerde, yönetim tarzları örgüt performansına olumlu yansırken; mekanik yapıya sahip örgütlerde bu yönelimin örgüt performansına olumsuz etkide bulunduğu görülmüştür. Bu nedenledir ki Covin ve Slevin araştırmalarında aslında tüm yönetsel faaliyetlerde olduğu gibi girişimsel aktivitelerin de tek başına örgütü 'bir yerden başka bir yere' taşımakta yetersiz kalacağını, bu nedenle örgüt yapısı, yönetim tarzı ve üst düzey yöneticilerin bireysel özellik ve tutumlarının da süreci desteklemesi gereken unsurlar olduğunu vurgulamışlardır.

Örgüt büyüklüğü ve kurumsal girişimcilik etkileşimine yönelik yapılan çalışmalarda ise küçük yapılı firmaların büyüklere oranla daha fazla yenilik ürettiği; örgüt büyüklüğündeki değişimlerin örgütlerin merkezileşme ve formalleşme eğilimlerinde de değişim yaratacağı ifade edilmektedir (Ocak ve Basım, 2017:136). Dess vd. (2003:357) çalışmalarında, kurumsal girişimciliğin büyük ölçekli örgütlerde yaratıcı fikirleri desteklemediği, bu nedenle de kurumsal girişimcilik çabalarının başarısız olduğunu belirtmişlerdir. Yenilikçi fikirlerin işletme içerisindeki finansal kontroller ve bürokratik

engeller nedeniyle uygulamamasının büyük ölçekli işletmelerin tipik bir özelliği olduğunu vurgulamışlardır.

Kurumsal girişimciliğe etki eden bir diğer örgütsel faktör de örgüt kültürüdür. Örgüt içindeki bireylerin sahip oldukları toplumsal kültürün yanı sıra paylaştıkları, karşılıklı etkileşimlerinin sentezinden oluşan iç değişkenleri ifade etmektedir. Değişim ve gelişimi destekleyerek örgütlerin misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve performansı arttırıcı bir çevre oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Kök ve Özcan, 2012:114-115). Günümüzde girişimcilik de bağımsız bir olgu olmanın ötesinde örgüt kültüründen beslenen bir süreç olarak görülmektedir. Örgütlerin temel inanış, varsayım ve değerlerinden oluşan örgüt kültürünün, örgüte has ve taklit edilmesi mümkün olmayan değerleri içermesi nedeniyle, rakipler tarafından aynı anda uygulanması mümkün olmayan ve katma değeri yüksek girişimsel faaliyetleri destekleyen stratejik bir yönelime dönüşebileceği ifade edilmektedir (Fiş ve Wasti, 2009:133). Schein (1992) ise yöneticilerin çevresel algılamalarının şekillenmesinde örgüt içerisindeki kültürel değerlerin önemli rolü olduğunu altını çizmektedir. Örgüt içerisinde strateji oluşturma süreçlerinin ve bu anlamda karar alma mekanizmalarının yine aynı kültürel değerden beslendiği ve dolayısıyla örgüt kültürünün esasında girişimsel aktivitelerin uygulanma sürecinde etkin bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009:133). Diğer bir ifadeyle girişimcilik bilinci çalışanlara ne kadar açık hale getirilirse örgüt kültüründe o denli fazla temsil edilir. “Burada işleri yapma şeklimiz” veya “burada işlerin yapılmasını beklediğimiz şekil” tarzındaki söylemler, örgüt kültürünün birey davranışlarına yönelik etkileşimini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürünün bireylerin girişimcilikle ilgili düşüncelerini ve eylemlerini etkileyebildiği görülebilecektir (Ireland vd., 2009:27).

2.3.1.2. İşletme Stratejisi

İşletmelerdeki üst kademe yönetimin, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, örgütü etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri ve bu değişimlerin yaratabileceği olumlu, olumsuz etkileri ayrı ayrı gözden geçirerek, örgütün kaynaklarının doğru kullanılmasına ilişkin verecekleri kararlar işletme stratejisini oluşturmaktadır. Örgütlerin çevreye uyum sağlamaları ve rekabet avantajı yaratmaları da bu stratejiler çerçevesinde gerçekleşmektedir (Koçel, 2011:353). Mintzberg (1978), Miles ve Snow (1978), Ansoff (1987) ve Porter (1996) gibi pek çok araştırmacı işletmelerin seçtikleri stratejileri araştırarak onları kendi içinde sınıflandırma yoluyla açıklamaya çalışmışlardır. Porter

(1985) özellikle rekabet stratejilerine yönelik çalışma yaparken, Burns ve Stalker (1961) ise düşük maliyetli stratejiler için rekabet stratejilerine yönlenmesi gerektiğini, farklılaşma stratejilerinin ise organik ya da daha esnek modellerle yürütülebileceğini ifade etmiştir. Barney (1991) işletmelerin sürdürülebilir rekabet için farklılaşmaya giderek değer yaratan kararlarla yönetilmesi gerektiğini belirtirken, Rumelt (1984) de ürün, kaynak ve hizmetlerin rakiplerce benzerlerinin türetilmesi ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutabilmelerinin mümkün olacağını ifade etmiştir. Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi ise literatürde en çok kabul gören strateji sınıflandırmalardan biri olarak belirtilmektedir (Çubukçu, 2018: 143-154). Bu tipolojiye göre işletme stratejileri “savunmacı strateji”, “analizci strateji”, “geliştirici (yenilikçi) strateji” ve “tepkici strateji” olarak dört kategoride incelenmiştir. Savunmacı Stratejiyi benimseyen işletmeler, kendilerine göre daha durağan ve mevcut durumu korumacı bir yaklaşım sergilerken, öncü stratejiyi tercih eden örgütler aynı endüstri kolunda bulunan rakiplerine kıyasla daha dinamik olan bir ortam yaratırlar. Yeni ürün ve piyasa fırsatlarını keşfederek faydalanabildikleri için alanları genellikle genişletir ve sürekli gelişim durumu gösterir. Analizci stratejiyi tercih eden örgütler ise, öncü strateji ve savunmacı stratejiyi tercih eden örgütlerin karışımı olarak bu iki diğer türün yanında uygulanabilir bir alternatif sunar. Genel olarak şirketin temel ürün ve müşterilerini korumaya devam ederken diğer yandan yeni ürün ve piyasa fırsatlarını belirlemek ve faydalanmak için çalışmalar yaparlar. Tepkici stratejiyi benimseyen örgütler de, aslında bulunduğu istikrarsız ve değişken ortama bir uyum davranışı modeli sergiler ve ortama adapte olma faaliyetleri genellikle değişime uygunsuz bir reaksiyon gösterme şeklinde kendini gösterir. Tepkisellik bir strateji olarak diğer stratejilerin olması gerektiği gibi izlenmediği zaman ortaya çıkar (Miles vd., 1978:550-558).

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri açısından değerlendirildiğinde öncü stratejiyi benimseyen organizasyonların değişim ve gelişime açık yapıları sayesinde daha üretken olabilecekleri yorumlanırken, savunmacı stratejiye sahip organizasyonların mevcut statükoyu korumacı tavırları nedeniyle kurumsal girişimciliğe yönelik faaliyetlere engel olabilecek bir yapı oluşturdıkları ifade edilebilecektir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin izledikleri stratejilerin ve işletme yapılarının organizasyonun vizyonu ve yönü açısından ne ölçüde etkili olduğu görülebilecektir. Savunmacı stratejiye sahip organizasyonlar, kendi alanlarını koruma ve sadece o alana yönelik hamlede bulunma güdüsünde olmaları nedeniyle dış dünyaya kapalı bir yapı oluşturmaktadır. Bu da örgütlerin sınırlı koşullarda faaliyet göstermelerine yol açmaktadır.

Porter (2013:5-111)'a göre ise strateji farklı bir faaliyet dizisi içeren benzersiz ve değerli bir konum yaratılarak bir ürün veya hizmet çıkarmaya yönelik hareket etmek demektir. Şirketler bu şekilde diğer işletmelerle farkını koruyarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışmakta, böylelikle rakiplere göre daha iyi, daha hızlı veya daha az hatayla faaliyet göstermektedirler. Bu anlamda stratejik konumlanma, rakiplerden sadece farklı faaliyet göstermekle değil, aynı faaliyeti daha başka, bilinmedik yollarla gerçekleştirerek oluşturulabilmektedir. Rekabet stratejisi ise, faaliyette bulunulan çevre içinde farklı olmayı gerektirmektedir. İşletmede üst yönetimde bulunan kişiler her ne kadar rekabeti rakipler arasında yaşanan bir durum olarak tanımlasa da aslında rekabet kavramı sektör rakiplerinin ötesinde bir kavramdır. Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame ürünleri de kapsayan, beş kuvvetten oluşan geniş kapsamlı bir etkileşimi içermektedir. İşletmeler için önemli olan bu beş kuvvetin tamamının değerlendirilerek genel yapıyla uyumlu bir konuma geçmektir. Özetle faaliyet gösterilen sektördeki rekabeti şekillendiren kuvvetleri anlamak ve analiz etmek, strateji geliştirmenin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Gerçekten de işletmelerde, belirlenen hedefe ulaşma çabasına yönelik, işletmenin yapısına, kültürüne ve mevcut insan kaynağına en uygun stratejinin belirlenmesi kritik başarı faktörlerinin başında yer almaktadır. Özellikle belirsizlik ortamında işletmeler, stratejiyi örgüte yol göstermesi, rehberlik etmesi amacıyla doğru yola ulaşabilmek için kullanılmaktadırlar. İşletmelerin başarısı da bu kapsamda zayıf yönlerinin güçlendirilmesi, güçlü olunan yönlerin ise geliştirilmesine ve bunlara yönelik stratejik kararların alınmasına bağlıdır. Aslında işletmeler büyüme, mevcut durumunu koruma, küçülme ve varlığına son verme amaçları paralelinde stratejiler belirleyerek uygulama yoluna gitmektedirler (Çubukçu, 2018:143-144).

2.3.1.3. Liderlik Davranışları ve Yönetim Desteği

Küreselleşmeyle birlikte organizasyon yapılarında meydana gelen değişiklikler, güçlendirme çabaları, pozisyona dayalı otoriteyi kullanan 'yönetici' kavramı yerine 'liderlik' kavramının ön plana çıkmasına yol açmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin aslında belirlenen amacı gerçekleştirmek amacıyla örgütün faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesine liderlik yapmaları beklenmiştir. Bunun en temel nedeni de değişen dünya koşullarında örgütlerin görünen değişime ayak uydurabilmesi için liderlerin vizyoner bakış açısı ile gerekli yenilik ve düzenlemeleri örgüte yerleştirebileceği inancından kaynaklanmaktadır (Koçel, 2011:569-574). Özellikle liderlerin, geleneksel liderlik özelliklerinin yanı sıra girişimcilik, yenilik, yaratıcılık, rekabet etme ve strateji

geliştirme gibi önemli katkılarının olacağı beklenmektedir. Rekabetin yoğun olması ve fark yaratmaya duyulan ihtiyaç nedeniyle, yönetim pozisyonundaki kişilerin yenilik yapma güdüsüne bağlı faaliyetlerin örgütlerin başarılarını ölçen kriterlerin başında gelmesine yol açmıştır (Zorlu ve Tetik, 2018:297-298). Literatürde girişimci liderlik tanımıyla özdeşleştirilen bu liderlik türünde en temel faktör faaliyette bulunulan çevrede fırsatları tanıma, yenilikleri araştırma, mevcut kaynakları koruma ve çalışanları organizasyonel hedeflerin başarıya ulaşması amacıyla etkileme olarak ifade edilmektedir. Girişimci liderler özellikle girişimci fırsatlara dikkat çekilmesini sağlama ve bu amaca yönelik çalışanları motive etme konusunda gerekli özellikleri taşımaktadırlar (Renko vd., 2015:55-57). Aslında girişimci liderliğin temelinde herkesin içinde bulundurduğu yenilikçilik ruhunu tekrar canlandırabilmek, büyük ölçüde öngörülmesi mümkün olmayan çevre koşulları ile mücadele etmek ve alınan stratejik kararlarla örgütü yeniden konumlandırabilmek yatmaktadır (Yolcu, 2017:188).

Girişimcilik, temel olarak vizyon, değişim ve yaratıcılık kavramlarının sürecin temelini oluşturduğu dinamik bir eylemi ifade etmektedir. Girişimcilikte esas olan yeni fikir ve buluşların aynı zamanda da yaratıcı eylemlerin uygulanmasını sağlamak amacıyla duyulan istek ve enerjinin yansımından oluşmaktadır. Değişen dünya şartlarında rekabetin boyut değiştirmesi her ne kadar liderlerin girişimsel aktivitelere ilgisini çekmiş olsa da potansiyel tehlikeler de söz konusu girişimci eylemlerin hız kazanmasını engeller bir niteliğe bürünmüş; işletmelerin kurumsal anlamda girişimsel aktivitelere yönelmelerini engellemiştir. Özellikle söz konusu yenilik girişiminin taşıyabileceği muhtemel finansal ve işletmeyi ilgilendiren riskler, bu konudaki çekincelerin başında gelmektedir. Bunun yanı sıra liderlerin işletmedeki çalışanların ve üst yönetimin beklentisini karşılayamama kaygısı ile de hareket ettikleri gözlenebilmektedir. Son olarak da başarısızlık hissi ile karşılaşmak istememe ya da kişisel özgüvenin zedelenmemesi gibi psikolojik faktörler de liderlerin davranışlarını etkilemekte; işletmelerin yeni girişimlere yönlendirilmesinin önüne geçmektedir (Kuratko, 2007:3-5). Liderlik davranışları ile girişimcilik arasında bu anlamda önemli bir ilişki yer almaktadır; çünkü girişimcilik fırsatının farkına varmak, yeni fırsatlardan kazanç elde etme olasılığını hesaplamak, fırsat odaklı eylemlere yönelmek ancak girişimci liderlik vasıfları ile mümkün olabilmektedir. Kendine güvenen, proaktif, risk alma ve belirsizlik toleransı yüksek liderler yaratıcı eylemlerinin yanı sıra kendilerini takip edenleri de etkileyip girişimci davranışlara yönelik cesaretlendirerek bir nevi kalıcı bir yapı kurulmasına da öncülük etmektedirler (Renko vd., 2015:56-57).

İşletmelerde liderler kadar yöneticiler ve yönetim şekilleri de kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde uygulanması açısından büyük öneme sahiptir. Yönetim kademesinde çalışan kişilerin yeni girişimleri kabul etmesi stratejik yenilenme sürecinin en etkili basamaklarından biridir. İşletmedeki operasyonu yürüten ekip olarak, eski işleyişin yeni bir formatta devam edebilmesi, politikaların, önceliklerin ve prosedürlerin işletme içerisinde kabulünün sağlanarak uygulamasının kontrol edilmesi büyük ölçüde yönetim kademesinde çalışan kişilerin yeni girişimlerin işletmeye nüfuz etmesini sağlaması ile yakından ilişkilidir (Dess vd., 2003:358). Diğer taraftan stratejik yenilenme sürecinin alt basamağı olan “tanımlama, yerleştirme ve uygulama” kısmı da orta ve üst kademe yöneticilerin zaman algısı, bilgi gerekliliği ve değerleri paralelinde değişiklik gösterebilmektedir. Değişimin gerekliliğine ilişkin yöneticilerin algılarının birbirleri ile uyumlu olmaması, yönetsel rolleri ile bireysel pozisyonları arasında çatışmanın oluşmasına sebep olacaktır (Floyd ve Lane, 2000:154). Bu nedenle, işletmelerde yaratılmak istenen değişim, dönüşüm süreçlerinin ve yenilenme ruhunun üst kademe yöneticilerden daha alt kademedeki yöneticilere empoze edilmesi, girişimcilik eğiliminin gerçekleşmesinde önemli bir role sahiptir. Covin ve Slevin (1988:229) de yaptıkları çalışmada üst yönetimin girişimsel yönelimi ile örgüt yapısı arasında bir bağ olduğunu ve bu bağın örgüt performansını etkilediğini belirlemişlerdir.

Yöneticilerin yönetim tarzı aynı zamanda işletme içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırma isteklerini ve cesaretlerini de içine almaktadır. Yöneticiler, örgüt içerisinde gerekli mesajın verilmesinde ve çalışanları, yeniliğin organizasyonun tüm üyelerince benimsenmesinin beklenen bir şey olduğu yönünde cesaretlendirilmesinde kilit rol oynamaktadır (Scheepers vd., 2008:54). Yönetim desteği, örgüt içerisinde çok farklı şekillerde kendini göstermektedir. Yenilikçi fikirlerin yarıştırlarak harekete geçirici başlangıç fikirlerine ödül verilmesi, gerekli kaynakların ve imkanların sağlanması, örgüt çapında sistem ve süreçler içerisinde girişimci faaliyetlerin kurumsal hale getirilmesi belli başlı yönetsel destekleri oluşturmaktadır (Hornsby vd., 2002:259). Zahra (1990:1732) tarafından yapılan araştırmada, kurumsal yönetim ve mülkiyet sistemlerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik aktivitelerini önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle teknolojik fırsatlara erişimin organizasyonlarda girişimcilik faaliyetlerini canlandırdığının belirlenmesi, örgütlerde kaynak varlığının ve desteğinin önemini ortaya koymaktadır.

Üst düzey yöneticiler işletmelerde ‘vizyon tedarikçisi’ olarak kabul edilmektedirler. Vizyon tedarikçisi rolüyle kurumsal amacın şekillendiricileri olarak girişimsel stratejik vizyonun oluşmasına ve uygulanmasına katkı sağlamaktadırlar. Bu katkı üst düzey yöneticilerin tercihleri ne kadar güçlü olursa, çevresel koşulların girişimsel stratejik vizyonla ilişkilendirilmesinin o kadar artacağına işaret etmektedir (Ireland vd., 2009:29). Örgütlerin girişimciliği tüm birimlerine yayabilecek bir tutum sergilemesi, değişen piyasa koşullarına adapte olma hızını etkileyecek önemli bir unsurdur. Diğer taraftan işletmelerin liderlerinin de dinamik pazar koşullarına ayak uydurabilmesi, gerekli mesajları tüm birimlere zamanında iletebilmek adına değişim kaynağı ve kanalı olarak süreci desteklemesi gerekmektedir. Girişimci liderler bu aşamada risk almaya eğilimli, rekabet üstünlüğünü ele geçirmek adına yenilikleri takip eden ve bireyleri yönlendirebilen kişi olarak örgütler için büyük öneme sahiptirler (Yolcu, 2017:183-192).

Üst düzey yöneticilerin ve liderlerin belirlediği alanda yetki devri, çalışanlara alan bırakılması ve ödül mekanizmasının varlığı da örgütlerde girişimcilik faaliyetlerinin tetiklenmesine yardımcı olan unsurlardandır. Çalışanların kendi işlerini yerine getirmede, karar almada yetkilendirilmesi ve inisiyatif alma şansı verilmesi vizyon geliştirici uygulamaların başında gelmektedir. Diğer taraftan ödüller ve güçlendirme, bireylerin yenilikçi, proaktif ve daha makul risk üstlenme konusunda davranış sergilemeleri konusunda desteklemektedir. Bu nedenle araştırmacılar, girişimsel faaliyetleri tetikleyen etkili bir ödül sisteminin amaçların belirlenmesinde, zamanında geri bildirim verilmesinde, bireylerin sorumluluklarının vurgulanmasında ve performans tabanlı teşviklerin verilmesinde önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Scheepers vd., 2008:55).

Özetle, yönetimin desteği, girişimciliği ödüllendiren ve bu anlamda motivasyon sağlayan sistemin varlığı, yeterli miktarda kaynak ile bu kaynağın bütçe dahilinde esnek kullanım imkanının verilmesi örgütlerde kurumsal girişimciliğin oluşması için öncelikli adımlar arasında görülmektedir. Diğer taraftan yeni fikirlerin oluşumunu ve uygulanmasını destekleyici bir örgüt yapısının olması, işletme içinde risk almanın özendirilerek gerçekleşen hataların tolere edilmesi de katkı sağlayan diğer unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Yiğit, 2014:15-416). Örgütlerde değişim ve dönüşümün kaçınılmaz olduğu zamanlarda girişimlerin başarıya ulaşabilmesi için girişimci liderlik özelliklerine vakıf insanların yönetimde bulunması bu açıdan en önemli başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Gerekli değişim ihtiyacını fark etmeyen, kapalı devre çalışan,

işletmenin ve çalışanların vizyonlarını gerekli ölçüde yönlendiremeyen yöneticiler ve liderler örgütlerin de gelişmelerinin ve yeniliklere ulaşmalarının önünde engel olarak bulunmaktadır. İşletme yapısı ve çevre koşulları her ne kadar yeniliğe uygun olsa da bu yeniliği sisteme ve çalışanlara adapte etme stratejisinden yoksun bir yönetici grubunun olduğu örgütlerde başarı şansı oldukça düşük olacaktır.

2.3.2. Çevresel Faktörler

Örgüt-çevre ilişkisini anlayabilmek için öncelikle örgütsel çevreyi açıklamak gerekmektedir. Örgütsel çevre, belirli bir tabanın üzerinde yer alan piyasa, müşteri, rakip, yasa gibi her biri örgüt üzerinde farklı etkiye sahip dinamik çevresel unsurlardan oluşmaktadır. Bunların yer aldığı kalıp da sektör veya kurumsal çerçeve olarak adlandırılmakta; bu açıdan değerlendirildiğinde de taban, üzerindeki dinamik unsurlara göre nispeten statik konumda yer almaktadır. Dinamik unsurlar ise örgütün iradesi dışında duruma ve şartlara göre değişkenlik gösterebilmektedir (Leblebici, 2004:296). Örgütler, önceden dış çevreye kapalı mekanik bir yapı olarak ele alınırken, zaman içinde çevresel etkilere açık, çevresine uyum sağlamaya çalışan hatta çevrenin zamanla kendisine adapte ettiği organizasyonlara dönüşmüşlerdir (Koçel, 2011:473). Gerçekten de örgütlerin faaliyette bulundukları çevre, amaçlarına ulaşabilmelerinde ve hayatta kalabilmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Çevre, genel itibariyle kaynaklar, diğer örgütlerle ilişkiler, bunlara bağımlılık ve oluşan belirsizlik gibi unsurları barındırmakta; bu nedenle de değişken bir yapıyı oluşturmaktadır (Meydan, 2012:169). Örgütler de bu değişken yapı içerisinde, stratejik davranarak onun gerektirdiği değişim ve dönüşümleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu kapsamda örgütlerin kurumsal girişimcilik eğilimleri de örgütsel faktörlerin yanı sıra çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Genel itibariyle örgüt çevresinde yer alan faktörler, örgütlerin kurumsal girişimciliğe ihtiyaç duyma algılarına zemin hazırlayabilmektedir. Bu anlamda örgütlerin girişimsel aktivitelerini tetikleyen çevresel faktörler geniş bir çerçeveyi oluşturmaktadır.

Ireland vd. (2009:28-29), kurumsal girişimciliğe yönelik yaptıkları çalışmada, çevresel faktörleri girişimsel aktiviteyi zorunlu kılan kurumsal girişimcilik öncülleri olarak incelemiştir. Söz konusu çalışmada çevresel faktörler olarak örgütün kontrolü dışında gerçekleşen değişkenler ele alınmıştır. Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, teknolojik değişim-dönüşüm hızı, ürün-pazar yapısı gibi unsurların işletmelerde girişimsel fırsatların doğuşunu sağlayan çevresel unsurlar olduğu belirtilmiştir. Buna göre rekabet yoğunluğu, bir alanda faaliyet gösteren işletmeler arasındaki benzerlikle

ilişkilendirilmektedir. Farklılık yaratabilmek ve rekabet avantajı oluşturabilmek amacıyla işletmelerin yenilikleri takip etmesi ve katma değer yaratacak fırsatlardan faydalanması son derece önemlidir. Teknolojik değişimle teknolojik bilginin yeterli kullanılamaması durumu rekabetçi avantajın kısa ömürlü olduğu bir durum yaratır. Burada önemli olan, teknolojik bilginin korunarak sürekli yenilenmesi ve böylelikle örgütlerin rakiplerinden önce hareket etmeleridir. Bunun yanı sıra işletmelerin ürün-pazar alanındaki uygulamaları da girişimcilik faaliyetlerini açığa çıkaran uygulamalardandır. Örneğin, dönüşen pazarların talep özellikleriyle uyumlu yeni ürün çıkartmak işletmelerin rakipleri karşısında öne geçiren bir adım olmaktadır. Çünkü çıkış yenilik fırsatları yaratır, bu da girişimcilik stratejisini kullanan bir işletmenin avantajlı konuma geçmesine yol açabilecektir.

Örgütlerin içinde bulundukları çevre, girişimcilik faaliyetleri dolayısıyla da büyüme ve ekonomik göstergeler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Kurumlar da bu anlamda girişimciliği destekleyen kilit noktalardan birini oluşturmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde devlet politikaları ve prosedürleri, sosyoekonomik koşullar ve finansal destek süreçlerinin girişimcilik faaliyetlerini etkiledikleri ve bu anlamda büyümeye katkıda bulundukları belirtilmektedir (Urbano vd. 2020:1088-1089).

Literatürde yoğun olarak dinamiklik, teknolojik fırsatlar, gelişmiş sanayi, ürün talebi ve rakiplerle olan rekabet koşulları gibi faktörlerin de çevresel faktörler olarak örgütlerin kurumsal girişimcilik eğilimlerini etkilediği ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503; Lumpkin ve Dess, 2001:436). Buna göre dinamik çevre, örgütün çevresinde gerçekleşen beklenmeyen değişimlerin oranını ve belirsizlikleri ifade etmektedir. Thompson (1967) örgütlerin çevresel belirsizliği iki şekilde yönettiğini ileri sürmektedir. Bu görüşe göre örgütler, çevreye uyumu adına örgütsel uyarlamalar yapmaktadırlar. Tampon oluşturma, dış çevredeki değişimleri azaltma, öngörme ve kemer sıkma örgütlerin bu uyarlamalarından bazılarıdır. Diğer taraftan örgütler çevresel sınırları genişletici, çeşitlendirici politikalar izleyerek diğer örgütlerden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Çevresel belirsizliği yönetmek için örgütler içsel uyarlamaların yanı sıra dışsal stratejileri kullanmaktadırlar. Bu temel stratejilerden ilki, örgütün amacına ulaşmak için rekabetçi bir strateji izlemesi; diğeri ise diğer örgütlerle iş birliği yapmak yoluyla çevresel belirsizliği azaltma yoluna gitmesidir (Aktaş ve Şener, 2012:96-100). Değişen çevre koşullarında daha iyi performans gösterebilmek adına proaktif adımların atılması

belirsizliğin yarattığı riski minimize etmekte oldukça etkilidir (Lumpkin ve Dess, 2001:436).

Rekabet, örgütlerin rakiplerinden bir adım daha önde olmak adına avantaj yaratma çabalarını göstermektedir. Bu da zorunlu olarak yeniliklerin örgütler tarafından uygulanması anlamına gelmektedir. Örgütler; teknoloji, ürün, pazar, strateji ve iş modellerinde yeniliği takip edip uygulayarak fırsatlardan faydalanmalı ve sürekli takipçisi olmalıdır (Ireland vd., 2009:28). Günümüzde örgütler, yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün biraz daha şiddetlenmesi sonucunda girişimsel faaliyetler kanalıyla rekabet avantajını yakalayıp korumaya özen göstermektedirler. Dinamik, esnek ve inovasyona bağlı bir işletme davranışı oluşturabilme çabaları, kurumsal girişimciliğin örgütlerin ajandalarında yer almasına ve her geçen gün daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır (Bulut vd., 2008:1389-1390).

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerinde yaşanan gelişmeler global rekabetin artmasına, artan rekabet de örgütleri bilgi ve buna dayalı teknoloji bazlı gelişim göstermeye yönlendirmektedir. Örgütler, bilgiye dayalı gücün farkındalığı ile buna dayanan teknolojilerin öneminin artmasına uyum sağlayabilmek adına (Koçel, 2011:363-364) girişimsel aktivitelere ağırlık vermek durumunda kalmaktadırlar.

2.3.3. Kültürel Faktörler

Girişimcilik her ne kadar kişisel özelliklerden beslenen, dış dünyanın farklı algılanmasının yarattığı değişiklikleri önümüze koyan kişisel temelli bir eylem olsa da girişimcinin kendisi de bireydir ve bazı kültürel değerler içinde doğup şekil almaktadır. Girişimciliğin gelişim evresinde de bu nedenle çevre, dünya görüşü telkinleri, destekleri ya da engellemeleriyle dolaylı olarak yönlendirme yapmaktadır. Örneğin, bir ülkedeki siyasi, hukuki ve idari koşullar, girişimsel aktivitelerin oluşmasında ve gelişmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Çünkü, devletin siyasi ve ekonomik anlamda aldığı kararlar ve yönlendirdiği uygulamalar ülkedeki bütün ekonomik faaliyetleri etkilediği gibi girişimciliği de etkilemektedir. Aynı zamanda devletin yapısının da girişimcilik ruhunun gelişmesinde etkili olduğu görülmektedir. Bireylerin bir takım ekonomik ve sosyal haklarının kısıtlandığı sistemlerde girişimci ruh gelişmezken serbest piyasa ekonomilerinde girişimciliğin gelişme kaydettiği gözlemlenmiştir (Güney ve Çetin, 2003:193-206). Diğer taraftan girişimcilik faaliyetlerinin bir işletmede kabul görmesi ve uygulanması örgüt kültürü ile de sıkı sıkıya bağlıdır. Her örgüt de içinde bulunduğu topluluk ve kültür eksenini altında kendisini oluşturan bireylerden ayrı düşünülemez.

Bireylerin benimsedikleri toplumsal kültür öğelerinin içinde bulunduğu örgüt kültürüne etki etmesinin de kaçınılmaz olduğu araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü unsurlarının, örgütün faaliyet gösterdiği toplumsal kültürün alt boyutlarından beslendiği ifade edilebilecektir (Fiş ve Wasti, 2009:132-136).

Kurumsal girişimciliğe etki eden faktörler kapsamında, kişilerin ve kurumların girişimcilik niteliklerinin açığa çıkmasında ya da örtülü kalmasında belirleyici bir rol oynayan kültürel faktörlerin etkileri hakkındaki literatürde, en önemli çalışmanın, Hofstede'in örgüt kültürü yaklaşımı olduğu genel kabul görmüş bir görüştür. Ulusal kültürlerdeki farklılıkları temel alan Hofstede'nin yaptığı araştırma ulusal değer yargılarındaki çeşitlilik üzerine odaklanmıştır. IBM gibi çok uluslu bir şirketin 64 farklı ulusal iştirakinde çalışan bireylere yönelik yapılan araştırmada, benzer koşullardaki her bir çalışanın değer algılarında karşılaştırma yapılmış ve kültürel farklılıklar dört boyut altında sınıflandırılmıştır. İlk boyut, 'Güç Mesafesi' olarak ifade edilmekte; gücün eşit dağılmamasının toplumda yaşayan insanlar tarafından olağan kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Hofstede, 1994:5). Geniş güç mesafesine sahip toplumlarda gücün dağılımındaki eşitsizliğe paralel olarak kural ve prosedürlerin, statülerin önemli olması, karar alma süreçlerinin genellikle merkezde sonuçlanması beklenmektedir. Dar güç mesafesine sahip toplumlarda ise daha katılımcı bir yapı çerçevesinde çoğunlukla bireyler arasında eşitlik hakimdir (Dursun, 2013:52). 'Belirsizlikten Kaçınma' olarak ifade edilen ikinci boyut, bir ülkedeki insanların belirsiz durumlardan, kuralları açık ve net olan ortamlara yönelimi olarak ifade edilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar, esnek olmayan, değişime şüphe ile yaklaşan ve gergin davranışlar sergilerken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar değişikliklerin uyandırdığı merakla hareket etmektedirler (Hofstede, 1994:5-6). Bu açıdan bakıldığında belirsizliği kabul eden toplumların, belirsizlikten kaçınan toplumlara kıyasla tolerans düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir; buna paralel olarak da yenilikçi davranışlarının daha yaygın olduğu belirtilmiştir (Shane, 1993:63). Üçüncü boyut, 'Bireycilik-Toplulukçuluk' olarak adlandırılmakta; bir toplumda bireyselliğin mi yoksa toplumsal değerlerin mi baskın olduğu karşılaştırmasını yapmaktadır. Bu karşılaştırmayı yaparken de topluma hakim inanç ve değerlerin bireylerin tutum ve davranışlarına yansımından faydalanılmaktadır (Okutan ve Balaban, 2014:14). 'Eril Kültür-Dişil Kültür' olarak belirlenen son boyut ise toplumdaki egemen değerlerin eril yani materyalist eğilimli ve sert ya da dişil yani sıcak, şefkatli, anlayışlı olmasına göre sınıflandırmaktadır. Bir ülkede kadınların rolü ile erkeklerinki arasında fark fazla ise o toplum 'eril', fark az ise 'dişil' olarak

isimlendirilmekte; baskın değerlerin buna göre şekillendiği ifade edilmektedir (Hofstede, 1994:5-6; Dursun, 2013:53). Yapılan araştırmalarda da maskülen toplumların bireysel başarı, eğitim ve ödüle daha fazla önem verdiği dolayısıyla daha yenilikçi olduğu gözlenmiştir (Shane, 1993:63). Hofstede'nin yaptığı araştırmada tüm bu toplumsal alt kültür boyutlarına göre ülkeler bazında farklı sonuçlar gözlenmiş; her ülke kendi yapısına göre farklı kombinasyonlarda bir tablo oluşturmuştur. Tüm boyutlar toplu olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürü kavramının temelde ulusal kültürün yazılı ve yazılı olmayan özelliklerinden ve bunların bireylere yansımalarından doğduğu görülebilecektir.

Gündelik yaşama hakim kültür olarak değerlendirilen popüler kültür de, küreselleşmenin etkileriyle birlikte ortaya çıkmış ve bireylerin davranışlarını etkilemeye başlamıştır. Postmodern dönem olarak ifade edilen bu dönemde küreselleşmenin yansımaları görülmüş, bilim ve teknoloji gelişmiş, tüm yerellikleri aşan küresel bir kültürün oluştuğu ve oluşma evresinde yerel ve ulusal kültürleri yapısal dönüşüme uğratarak onların özgünlüklerini ortadan kaldırdığı yapılan araştırmalarda yerini almıştır. Bu kültürün hakim özellikleri birey davranışlarına da yansımış ve kolektif aidiyetler sorununu belirginleştirmiştir. Postmodern dönemde toplumun aşırı parçalılığı ve çok kültürlülüğüne yapılan vurgu, kendini birey davranışlarında da göstermiş, benlik ve irade bağlamında bir bütünselliğe sahip olmayan, geçici, planlanmamış, sıra dışı olana ilgi duyan bir toplum yaratmıştır. Bu bireylerden oluşan örgütler ve onların oluşturduğu kültür de, birey davranışlarını etkileyecek boyutta gelişmeler göstermekte; bireysel tavırlar ve anlık gelişmeleri takip eden yaşayış şeklinin yenilikçiliği ve yeni iş girişimlerini de önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir (Akça, 2005:10-15; Coşgun, 2012:840-842).

Genel olarak girişimcilik faaliyetleri açısından değerlendirme yapıldığında ise, örgütlerin değişime ve yeniliğe yönelmesine katkı sağlayacak toplumsal kültür faktörlerinin örgütte var olması beklenmektedir. Güç aralığı geniş toplumlarda örgütler, daha merkeziyetçi ve katı bir yapıya sahip olmaları nedeniyle girişimci fikirlerin oluşmasını, farklı fikirlerin filizlenmesini engelleyici bir yapı sergilemektedir. Diğer taraftan bireysel tavır içeren davranış şekillerinin toplumsal algıya göre daha baskın olması da kurumsal anlamda girişimciliği destekleyecek ortamın oluşmasına engel olacaktır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardan beslenen örgütler ise farklı fikir ve düşüncelere mesafeli davranma eğilimi göstererek tanıdık durum ve koşullarda faaliyet göstermeyi tercih edeceklerdir. Örgüt kültürünün hem içinde bulunduğu toplum ve ulus kültüründen hem de örgütü oluşturan bireylerin algılarından

oluştugu düşünöldüğünde girişimsel aktivitelerin temeline dayanan izler görölebilecektir. Girişimsel aktivitelerin temelinin yeni fikir ve eylemlere açıklık olması görüşünden hareketle, toplumsal kültürden kök alan örgüt kültürünün aslında temelden gelen eksiklikler nedeniyle örgütlerin girişimcilik faaliyetlerini etkileyebileceği görölebilecektir.

Literatürde kurumsal girişimcilik, işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmek adına örgütsel, çevresel ve kültürel faktörlerin de etkisiyle girişimsel aktiviteleri benimsemek ve uygulamak zorunda kaldıkları bir çerçevede ifade edilmektedir. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerini işletmelerine adapte edebilen organizasyonların, hedeflerine ulaşma ve hayatta kalabilme gibi fonksiyonları başarılı bir şekilde yerine getirebildiği gözlenmektedir. Bu nedenle örgüte has özellikler paralelinde girişimciliği engelleyen özelliklerin tespit edilmesi ve düzeltilmesi; destekleyen faktörlerin de etkisinin artırılması için çalışılması gerekmektedir. Böylelikle, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin işletmeye uyumlandırılması problemi yaşanmadan yeni iş ve girişimlerin önü açılabilir.

2.4. Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

Literatürde kurumsal girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalarda girişimcilikle ilişkilendirilen unsurlar belirlenmiş ve işletmelere önemli ölçüde girdi sağlayacak bilgiler elde edilmiştir.

Zahra (1996) çalışmasında, yönetimin ve mülkiyetin girişimciliği anlamlı ölçüde etkilediğini ve bu etkinin teknolojik fırsatlar çerçevesinde değişkenlik gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Birkinshaw (1997) içsel ve dışsal girişimciliğin rekabet avantajı yaratma noktasında ciddi bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Barringer ve Bluedorn (1999) Amerika’da kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetim kavramlarını incelemiş, bu iki kavramın verimliliklerinin anlamlı etkilerinin olduğunu; Lassen (2006) kurumsal girişimciliğin radikal yeniliklerle bir arada uygulandığında yeniliklerin farklı kazanımlara fırsat verdiğini; Holt (2007), kurumsal girişimciliğin süreçler ve kişisel özelliklerle beraber performans ve iş tatmini arasında aracı rol üstlendiğini; Alpan (2005), yenilikçilik eğiliminin kurumsal girişimcilikle birlikte değerlendirildiğinde rekabet üstünlüğü yaratmada ciddi faydalar sağladığını; Danışman ve Erkoçaoğlu (2007) kurumsal girişimciliğin proaktif, risk alma ve yenilikçilik boyutlarının performansı olumlu etkilediğini, Fiş ve Çetindamar (2009) kurumsal girişimcilikle performansın anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ve stratejik yenilenmenin performansı olumlu olarak etkilediğini, Altuntaş ve Dönmez (2010) ise karlılık, büyüme ve likiditenin performansa

olumlu etkilerinin yenilikçilikle olan pozitif etkisinin kurumsallaşma ile yakalanabileceğini belirtmektedirler.

Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının birlikte incelendiği çalışmalara bakıldığında ise kurumsallaşmanın daha çok aile şirketlerinin bir sorunu olarak ele alındığı görülmektedir. Aile işletmelerinin girişimciliğin ön plana çıktığı işletmeler olarak hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olması, tüm dünyadaki işletmelere oranla global GSMH'nin yaklaşık %70-90'lık kısmını yaratıyor olması, dünya çapında önde gelen ülkelerdeki iş gücüne göre kıyaslama yapıldığında %50-80 gibi bir iş gücünü oluşturduğunun bilinmesi (Massis vd., 2018:3-4) aynı zamanda da sürdürülebilirliklerinin sağlanması aşamasında karşılaştıkları kuşak çatışması, nüfus problemleri, rol çatışması, devir planlama eksikliği (Marshall vd., 2006:351), yenilikleri takip edememe, profesyonelleşememe, merkeziyetçilik gibi sorunların yanı sıra temelde kurumsallaşamamanın (Ayrancı, 2010:99) aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmesi nedeniyle çalışmalar burada yoğunlaşmıştır. Kurumsal girişimciliğe ilişkin yapılan araştırmalar da özellikle girişimciliğin örgütsel performansa etkisi açısından incelendiği görülmüştür (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:45).

Çavuş ve Demir'in kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik boyutlarının aile işletmeleri alanında incelendiği araştırmasında kurumsallaşma; "biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, şeffaflık ve tutarlılık" boyutları ile ele alınırken kurumsal girişimcilik ise "risk alma öngörü ve yenilikçilik" boyutları açısından incelenmiştir. Ankara'da faaliyet gösteren 244 adet aile işletmesinde yapılan araştırmada, kurumsallaşmanın tüm boyutlarının kurumsal girişimciliği desteklemediği, yeni fikirler üretebilmek ve rekabet edebilmek için özellikle özerklik ve şeffaflığa ciddi derecede önem verilmesi gerektiği, genel itibarıyla kurumsallaşmanın, kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde önemli bir etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çavuş ve Demir, 2011:420-421).

Şanal (2011:58-62) ise, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisinin aile işletmeleri üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, örneklem olarak İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşunu almış; kurumsallaşmayı "sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, biçimselleşme, şeffaflık" boyutları ile ele alırken kurumsal girişimciliği de "risk, stratejik yenilenme, öngörü ve yenilikçilik" boyutları ile incelemiştir. Araştırma sonucunda kurumsallaşma boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde etkili olduğu, özellikle aile işletmelerinin

devamlılığı için kurumsallaşma seviyelerinin ve girişimcilik uygulamalarının artması gerektiğini belirtmiştir.

Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma anlayışlarının kurumsal girişimcilik düzeylerine olan etkilerini ölçmek amacıyla Nevşehir'deki konaklama işletmelerinde yapılan araştırmada, kurumsallaşma “biçimselleşme, profesyonellik, şeffaflık, tutarlılık” boyutları ile, kurumsal girişimcilik ise “öngörü, yenilikçilik ve risk alma” boyutları ile incelenmiştir. Kurumsallaşmanın, işletmelerin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimlerindeki değişimin yaklaşık %60'lık kısmının işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinden etkilendiği, özetle kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin işletmelerin çevreye duyarlı, yeniliklere uyum sağlayabilen, risk alarak sektördeki öncü girişimleri takip eden faaliyetleri destekleyen yönetim kavramları olduğu ifade edilmiştir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:41-55).

Öğüt (2019:72-99) de yaptığı araştırmada Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun çerçevesini çizdiği kurallarla kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırma Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 204 orta ve üst kademe yöneticinin anketlere verdikleri cevaplar ışığında şekillenmiş; söz konusu kavramların firmaların finansal ve finansal olmayan işletme performansına etkilerine bakılmıştır. Finansal performans üzerinde kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelliğin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olurken tutarlılık ve şeffaflık boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olmadığı; finansal olmayan performans açısından analiz edildiğinde ise profesyonellik ve şeffaflık boyutlarının pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak tutarlılık boyutunun anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Kurumsal girişimcilik kavramı açısından analiz edildiğinde ise finansal performans üzerinde sadece proaktiflik boyutunun pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu diğer taraftan yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Finansal olmayan performans tarafında da proaktiflik, örgütsel yenilenme ve risk alma eğilimi boyutları anlamlı ve pozitif bir etkiye sahipken yenilikçilik boyutunun anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Erdem ve Karadal (2020:413-437) çalışmalarında, kuşaklar bağlamında kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik algılarını incelemiştir. Konya ilinde bulunan aile işletmelerindeki girişimciler ve profesyonel yöneticilere uygulanan bu çalışmada 207 adet ankete geri dönüş sağlanmış; kurumsal girişimcilik ve

kurumsallaşmanın örgütsel yenilikçilik üzerinde hem X hem de Y kuşakları bazında pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Aynı şekilde X ve Y kuşakları açısından kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü bulunurken, düzenleyici rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisini değerlendirmek amacıyla çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemine, yöntem ve veri toplama araçlarına, araştırma evreni ve örneklemine, araştırmanın kısıtlarına, araştırmanın hipotezlerine ve araştırma modeline yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın birinci amacı, işletmelerde kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik ilişkisini ortaya koymaktır. Günümüz dünyasında işletmeler mevcut konumlarını koruyabilmek için rekabet avantajı yaratma fikri ile baş başa kalmışlardır. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik olgusu ürün, hizmet ve süreç yeniliği aşamasında gerekli olan örgütsel destek ve performans ilişkisinde güçlü bir ara bulucu rolü oynamaktadır (Antoncic ve Zorn, 2004:11-12). Kurumsal girişimciliği de en iyi besleyen, ekonomik ve yönetsel araç olarak karşılığını veren olgunun kurumsallaşma olduğu (Fiş, 2009:139-140) ayrıca işletmelerin büyüme ve gelişme süreçlerinin kritik eşiklerinden birini oluşturduğu belirtilmektedir (Türk ve Yıldız, 2015:19-21).

Araştırmanın bir diğer amacı da kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisini bu alanda pek çalışma yapılmamış enerji sektöründe gerçekleştirmektir. Bu sektörün seçilme nedeni, enerjinin uluslararası ve ulusal ekonomik kalkınmanın bir numaralı hammaddesi olarak günümüzde stratejik önemini koruması ayrıca enerjiye duyulan ihtiyaç ve talebin her geçen gün artmasıdır (Asif ve Muneer, 2009:1389).

Enerji alanında geçmiş dönemlerde kömür, petrol, doğalgaz gibi fosil kaynaklar kullanılırken günümüzde daha çok doğal yollarla elde edilen yenilenebilir ve dönüştürülebilir enerji kaynakları üretilmekte ve tüketilmektedir. Yenilenebilir enerji genel itibarıyla rüzgar, hidrolik, güneş, hidrojen, biyokütle, jeotermal ve dalga olarak sınıflandırılmaktadır. Yenilenebilir enerjinin doğal yollar ile elde edilebilmesi hem dış ülkelerden alımına ihtiyaç duyulmaması hem de doğaya zarar vermemek adına karbon salınımının azaltılması konusunda potansiyeli nedeniyle dünya genelinde daha çok tercih edilmekte; bu enerji kaynaklarına yapılan yatırımlar da gün geçtikçe artmaktadır (Koç vd., 2018:87-88). Bu çerçevede geliştirilen çeşitli destek mekanizmaları ve teşvikleri tüm

dünyada olduğu gibi ülkemizde de uygulanmakta ve sıklıkla güncellenmektedir (Aydoğdu, 2021:52-74). Tablo 3'den de görüleceği üzere yıllar itibariyle yenilenebilir enerjiden elektrik üretiminin toplam üretimden aldığı pay sürekli artış göstermektedir. 2020 yılı itibariyle bu pay %51 seviyelerine ulaşmıştır. Bu da ülkemizde yenilenebilir enerji yatırımlarına dönemler itibariyle gösterilen ilgiyi ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 3. Yenilenebilir Kaynaklı Kurulu Gücün Türkiye Toplam Kurulu Gücü İçindeki Payının Yıllar İtibariyle Gelişimi (2005-2020)

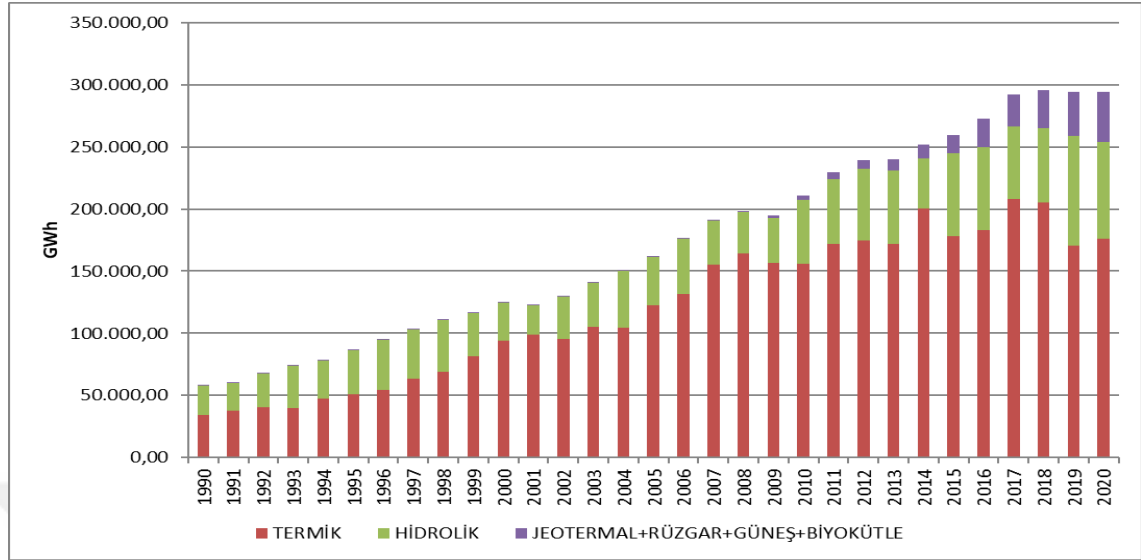
YIL	HİDRO	JEO TERMAL	RÜZGAR	GÜNEŞ	BİYO KÜTLE	YENİLENE BİLİR KURULU GÜCÜ	TR KURULU GÜÇ	PAY %
2005	12,906.1	15.0	20.1		13.8	12,955.0	38,843.5	33.4
2006	13,062.7	23.0	59.0		19.8	13,164.4	40,564.8	32.5
2007	13,394.9	23.0	147.5		21.2	13,586.6	40,835.7	33.3
2008	13,828.7	29.8	363.7		38.2	14,260.4	41,817.2	34.1
2009	14,553.3	77.2	791.6		65.0	15,487.1	44,761.2	34.6
2010	15,831.2	94.2	1,320.2		85.7	17,331.3	49,524.1	35.0
2011	17,137.1	114.2	1,728.7		104.2	19,084.2	52,911.1	36.1
2012	19,609.4	162.2	2,260.6		147.3	22,179.5	57,059.4	38.9
2013	22,289.0	310.8	2,759.7		178.0	25,537.5	64,007.5	39.9
2014	23,643.2	404.9	3,629.7	40.2	227.0	27,945.0	69,519.8	40.2
2015	25,867.8	623.9	4,503.2	248.8	277.1	31,520.8	73,146.7	43.1
2016	26,681.1	820.9	5,751.3	832.5	363.8	34,449.6	78,497.4	43.9
2017	27,273.1	1,063.7	6,516.2	3,420.7	477.4	38,751.1	85,200.0	45.5
2018	28,291.4	1,282.5	7,005.4	5,062.8	621.9	42,264.0	88,550.8	47.7
2019	28,503.0	1,514.7	7,591.2	5,995.2	791.3	44,395.3	91,267.0	48.6
2020	30,983.9	1,613.2	8,832.4	6,667.4	1,105.3	49,202.2	95,890.6	51.3

Birim (Unit): MW

Kaynak: TEİAŞ

Kurulu gücün yanı sıra lisanslı elektrik üretiminin 1990 yılından bu yana kaynak bazındaki gelişimi ise Şekil 10'da görülmektedir. Buna göre, jeotermal, rüzgar, güneş ve biyokütle gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik üretimindeki payının her geçen

yıl arttığı, yenilenebilir enerji kaynaklarının toplam lisanslı elektrik üretimi içerisindeki payının ise 2020 yılında %40 seviyelerine ulaştığı belirtilmektedir (EPDK, 2020).



Şekil 10. Yıllar İtibariyle Lisanslı Elektrik Üretiminin Kaynak Bazında Gelişimi (GWh)

Kaynak: EPDK, 2020.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde, işletmelerin kurumsallaşma algısının kurumsal girişimcilik anlayışlarıyla ilişkisini ölçmek üzere izlenen yönetime ilişkin bilgi verilecektir.

Araştırmada, durumu bağlantıları içinde bütünsel bir bakış açısı ile inceleyerek olayı etkileyen değişkenleri ortaya çıkarması, istatistiksel analizle yüksek sayıda örneklem ile çalışılabilmesi gibi nedenlerle (Akarsu ve Bayram, 2019:28) nicel analiz yöntemi benimsenmiştir.

3.2.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bunun için öncelikle detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu tarama sonucunda işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek adına Apaydın (2007), Şen (2009) ve Yıldırım (2019) tarafından geliştirilen ve kullanılan 26 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek kurumsallaşmayı; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık olmak üzere dört boyutla ölçmektedir. Kurumsal girişimcilik kavramını ölçmek üzere ise yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik

boyutlarını 21 ifade ile ölçen Lumpkin ve Dess'in (1996) beş boyutlu çalışması esas alınarak Özer (2011) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik verilerinin ve işletme özelliklerinin yer aldığı sorulara yer verilmiştir. Anket formunun ikinci kısımda işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmeye yönelik 26 ifade, anket formunun üçüncü bölümünde ise kurumsal girişimciliği ölçmeye yönelik 21 ifade yer almaktadır. Katılımcıların belirtilen ifadelere katılım düzeyleri 1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Kısmen Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum ifadeleri ile derecelendirilmiş ve araştırma 5'li Likert ölçümüyle gerçekleştirilmiştir.

Toplanan veriler SPSS 22 ve AMOS 24 istatistiksel veri analizi paket programları ile analize hazır hale getirilmiştir. Öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek üzere güvenilirlik analizi, geçerliliğini ölçmek üzere ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirlik düzeyleri yeterli olan ve aynı zamanda yapı bakımından da geçerli olduğu belirlenen ölçekler hipotez testleri için uygun bulunmuştur. Hipotezlerin hangi analizlerle test edilmesinin uygun olacağını belirlemek amacıyla normallik testleri yapılmıştır.

3.2.2 Araştırmanın Evreni

Araştırma enerji sektöründe gerçekleştirilmiştir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi amaçlı kullanımının yaygınlaştırılması, işletmelerin bu alana yatırım yapması ile kaynakların ekonomiye kazandırılması, ve en önemlisi çevrenin korunması amacıyla 10.05.2005 tarihli 'Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun' yürürlüğü girmiş; yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik enerjisi üretim ve ticaretinde lisans sahibi tüzel kişilerin tabii olacağı uygulama esas ve usulleri belirlenmiştir ([resmigazete.gov.tr; 10.05.2015, 5346](http://resmigazete.gov.tr;10.05.2015,5346)). Araştırma evrenini oluşturabilmek amacıyla, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerden yenilenebilir enerji sektörüne yatırım yapanların kurumsallaşma düzeylerinin, kurumsal girişimcilik anlayışları ile ilişkisinin ortaya konması amaçlandığından yenilenebilir enerji sektörüne yatırım yapan işletme bilgilerine ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda enerji yatırımı yapabilmek amacıyla Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'na lisans başvurusunda bulunan ve talebi kabul gören işletmelerden

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu web sitesinde yer alan ve aşağıdaki koşulları sağlayan 1.275 işletmenin (<https://www.epdk.gov.tr/>) var olduğu bilgisi edinilmiştir:

- Lisans durumu “yürürlükte” olan,
- Lisans başlangıç yılı 2005-2020 aralığında olan,
- Lisans tesis türü yenilenebilir enerji kaynağı olarak kabul edilen (Hidroelektrik, rüzgar, biyokütle, güneş ve jeotermal)

Tablo 4. 2020 Yılı Sonu İtibariyle Elektrik Piyasası Üretim Lisansı Dağılımı

Başlangıç Yılı	Biyokütle	Güneş	Hidroelektrik	Jeotermal	Rüzgar	Genel Toplam
2005			24		1	25
2006	1	1	50		6	58
2007	3		87	1	22	113
2008	2		87	1	25	115
2009	1		63	1	1	66
2010	3		52	2	2	59
2011	8	1	80	3	82	174
2012	11		40	5	46	102
2013	7		34	2	5	48
2014	5	1	21	1	2	30
2015	10	1	4	4	4	23
2016	13		21	9	3	46
2017	16	5	25	8	3	57
2018	31	6	32	10	5	84
2019	40	14	32	6	15	107
2020	86	12	42	7	21	168
Genel Toplam	237	41	694	60	243	1.275

Kaynak: EPDK (2020).

Tablo 4’e göre 2005-2020 yılları arasında EPDK’ya başvuru yaparak biyokütle, güneş, hidroelektrik, jeotermal ve rüzgar tesisleri yapımı için lisans alan ve araştırma evrenini oluşturan 1.275 adet elektrik üretim lisansından, 237 adetini biyokütle, 41 adetini güneş enerjisi, 694 adetini hidroelektrik, 60 adetini jeotermal, 243 adetini de rüzgar enerjisi tesisi için alınan lisanslardan oluştuğu görülmektedir (<http://lisans.epdk.gov.tr>).

3.2.3 Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kapsamında yenilenebilir enerjiden elektrik üretim yapılabilmesi amacıyla lisans alan işletmelere, bir araştırma şirketi desteğiyle telefon ve e-posta yöntemiyle anket ulaştırılmış; 397 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Nicel araştırmalarda örneklem sayısını belirlerken, çok değişkenli analiz yapılabilmesi için araştırmada yer alan değişkenlerin en az on katı kadar örneklem sayısına ulaşılması gerektiği belirtilmektedir (Memon vd., 2020:6). Hair vd. (2010)'a göre ölçme aracında yer alan ifade sayısı göz önüne alınınca örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir. Araştırmada her işletmeden işletme sahibi, orta veya üst düzey yöneticiye ulaşılarak araştırmaya katılımları sağlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın evreni, yenilenebilir enerji alanında yatırım yapan işletmelerden elektrik üretim lisansına sahip işletmeleri kapsamaktadır. Diğer taraftan 02.10.2013 tarih, 28783 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan, 17.01.2018'de son versiyonu bulunan "Elektrik Piyasasında Lisanssız Elektrik Üretimine İlişkin Yönetmelik'te belirtilen lisans alma ile şirket kurma muafiyetine sahip aşağıda kapsamı verilen işletmeler araştırmaya dahil edilmemiştir (<https://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-92/elektriklisanssiz-uretim>). Bu durum araştırmanın önemli kısıtlarından bir tanesidir:

- İmdat grupları,
- İletim ya da dağıtım sistemiyle bağlantı tesis etmeden izole çalışan üretim tesisleri,
- Kurulu gücü bir megavat veya Kanunun 14'üncü maddesi çerçevesinde Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmiş kurulu güç üst sınırına kadar olan yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı üretim tesisleri,
- Ürettiği enerjinin tamamını iletim veya dağıtım sistemine vermeden kullanan, üretimi ve tüketimi aynı ölçüm noktasında olan, yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı üretim tesisleri,
- Bakanlıkça belirlenecek verimlilik değerini sağlayan kategorideki kojenerasyon tesisleri,
- Mikrokojenerasyon tesisleri,
- Belediyelerin katı atık tesisleri ile arıtma tesisi çamurlarının bertarafında kullanılmak üzere kurulan üretim tesisleri.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da zaman ve maliyet unsuru ile ilgilidir. Araştırma evreninin ulusal düzeyde olması, işletmelere birebir anket gerçekleştirmenin yaratacağı zaman ve maliyet kaybı nedeniyle anketler araştırma şirketi tarafından telefon ve e-posta yoluyla tamamlanmıştır. Ek olarak dünyayı ve Türkiye'yi etkileyen Covid 19 sürecinin bireylerle teması sınırlandırması nedeniyle yüz yüze görüşmelerin gerçekleştirilememesi de araştırmanın bir başka kısıtı olarak değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan katılımcıların işletme sahip yöneticileri veya orta/üst düzey yöneticiler olarak sınırlandırılması anket formlarına cevap verecek kesimi daraltmıştır. Araştırmada alt düzey çalışanların dışarda bırakılmasının nedeni, araştırmada ölçümü planlanan verilerin işletmelerde üst düzeyde görev yapan kesimin kararları ile oluşmasıdır. Öte yandan uygulamada kullanılan sorular, anket yöntemi ile sağlandığından, sonuçların yanıtlayıcıların öznel görüşleri ile sınırlı olduğu da göz ardı edilmemelidir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında test edilmek istenen hipotezler ve oluşturulan model çerçevesinde aşağıda yer verilen şu sorulara cevap bulunmak istenmiştir:

1. İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi, kurumsal girişimcilik algısını etkilemekte midir?
2. Kurumsallaşmanın alt boyutlarının her biri kurumsal girişimciliğin alt boyutlarını etkilemekte midir?

Bu sorular çerçevesinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki, öncelikle aşağıdaki hipotezler sonra da belirlenen model çerçevesinde açıklanmaya çalışılacaktır.

Uluslararası literatürde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının birlikte incelendiği çalışmaya yer verilmediği, ulusal düzeyde de çok az çalışmaya yer verildiği görülmektedir.

Çavuş ve Demir'in kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik boyutlarının aile işletmeleri alanında incelendiği araştırmasında kurumsallaşmanın, kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde önemli bir etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çavuş ve Demir, 2011:420-421).

Şanal ise, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşları üzerinde yaptığı araştırmada kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisinin aile işletmeleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda kurumsallaşma boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde etkili olduğu, özellikle aile işletmelerinin devamlılığı için kurumsallaşma seviyelerinin ve girişimcilik uygulamalarının artması gerektiğini belirtmiştir (Şanal, 2011:58-62).

Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma anlayışlarının kurumsal girişimcilik düzeylerine olan etkilerini ölçmek amacıyla Nevşehir'deki konaklama işletmelerinde yapılan bir diğer araştırmada, işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimlerindeki değişimin yaklaşık %60'lık kısmının işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinden etkilendiği, özetle kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin işletmelerin çevreye duyarlı, yeniliklere uyum sağlayabilen, risk alarak sektördeki öncü girişimleri takip eden faaliyetleri destekleyen yönetim kavramları olduğu ifade edilmiştir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:41-55).

Erdem (2020:413-437)'in kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerini aile işletmeleri kapsamında X ve Y kuşakları çerçevesinde analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal girişimcilik ve kurumsallaşmanın örgütsel yenilikçilik üzerinde hem X hem de Y kuşakları bazında pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür.

Bu değerlendirmeler çerçevesinde araştırmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: İşletmelerde kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İşletmelerin kurumsallaşması ile kurumsal girişimcilik düzeyleri arasındaki bu genel hipotez sonrasında kavramların alt boyutlarıyla ilgili araştırmaların incelemesi yapılacaktır. Kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik alt boyutlarının ilişkilerini analiz etmek amacıyla değerlendirmeye alınan ilk boyut formalleşme faktörüdür.

Özkoç ve Kemer (2017:575)'in yaptıkları araştırmada formalleşme/profesyonelleşme değişkenlerinin işletmelerde örgütsel yeniliğe doğrudan etkide bulunan bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, değişkenler arasında hem yüksek düzeyde bir etkileşim hem de güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber Erdem (2020:413-437)'in yaptığı araştırmada da X ve Y kuşakları açısından kurumsallaşmanın formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasında

pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Y kuşağı açısından da sadece formalleşme ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

Şanal (2011:58-62) kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliği aile işletmeleri üzerinde incelendiği çalışmada formalleşmenin risk alma, yenilikçilik, stratejik yenilenme ve proaktiflik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşırken; Çavuş ve Demir (2011:420-421) araştırmalarında formalliğin yenilikçilik ve risk alma üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu savunmuşlardır. Karacaoğlu ve Sözbilen'in (2013:41-55) araştırmaları da formalleşmenin proaktiflik, yenilikçilik ve risk almayı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Tatar'ın (2016:47-118) araştırması da formalleşmenin, yenilikçilik ve proaktifliği pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Sonuç olarak literatüre paralel olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1a: İşletmelerin formalleşme düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: İşletmelerin formalleşme düzeyinin risk alma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: İşletmelerin formalleşme düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: İşletmelerin formalleşme düzeyinin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: İşletmelerin formalleşme düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İşletmelerde kurumsallaşma seviyesini gösteren değişkenlerden bir diğeri de profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme, insan kaynağı üzerinde uzmanlaşma gerektiren, değişen çevre koşullarında işletmeye profesyonel bir bakış açısı sunan bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerde kurumsallaşma ile profesyonel insan kaynağı birbirini destekleyen iki önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın ve Tan, 2019:23). Şanal (2011) araştırmasında profesyonellik düzeyi arttıkça işletmelerde proaktifliğin de arttığını bulgulanmış; aralarındaki pozitif ilişkiyi ifade etmiştir. Karacaoğlu ve Sözbilen (2013) ve Çavuş ve Demir (2011) de yaptıkları araştırmalarda profesyonelleşmenin proaktiflik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre hipotezlerimiz şu şekilde belirlenmiştir:

H1f: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1g: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin risk alma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1h: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1i: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1j: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İşletmelerde kurumsallaşma seviyesini gösteren bir diğer değişken de kültürel güçtür. Dünyanın önemli konumdaki 230 işletmenin dahil edildiği bir araştırmaya göre, kültürel gücü yüksek olan işletmelerin örgütsel anlamda da etkin ve verimli bir yapıyı koruduğu gözlenmiştir (Denison, vd., 2004: 99). Bu kapsamda işletmelerin, rekabetçi ve karmaşık çevre koşulları, hayatta kalabilme amacıyla daha fazla uzmanlaşma, çok güçlü rekabet ve çok hızlı hareket edebilme baskısı ile öngörü sahibi yönetici ve çalışanlara duydukları ihtiyaç artmıştır. Bu durum işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerinin iç girişimcileri engellemekten, kontrol etmekten ve yasaklamaktan kaçınmaları gerektiğini göstermektedir. İç girişimciliğin gelişmesine fırsat veren örgüt kültürü tipleri ile geleneksel örgüt kültürlerinin birbirinden ayrıldığı temel farklılık da işte burada ortaya çıkmaktadır (Hisrich, 2004: 36)

Alanda yapılan bir diğer araştırma, örgüt kültürünün, yenilik ve risk alma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik, kendini yenileme ve proaktif olma boyutlarına etkisini analiz etmiştir. Literatürde, yenilikçiliği, esnek olmayı ve dinamizmi destekleyen, rekabetçi ve başarı odaklılık özelliği gösteren adokrasi ve pazar kültürü tipinin, yenilik ve risk alma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik, kendini yenileme ve proaktif alt boyutlarını doğrusal ve olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Diğer taraftan daha geleneksel bir yapıya sahip, aile kültürünü esas alan, değişim ve yeniliklere mesafeli duran hiyerarşi ve klan kültürünün ise daha zayıf olmakla birlikte iç girişimcilik boyutlarından yenilik ve risk almayı olumlu yönde etkilediği gözlenmektedir. Bu bağlamda araştırma, örgüt kültürünün yeni fikirleri destekleyici mekanizmalar oluşturma,

yeni iş ve girişimleri destekleme noktasında etkili olduğunu literatürü destekler biçimde ortaya koymuştur (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013:120-121).

Buna göre hipotezler de literatür ışığında şu şekilde belirlenmiştir:

H1k: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1l: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin risk alma eğilimini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1m: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1n: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1o: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu araştırmadaki kurumsallaşma seviyesini gösteren değişkenlerden sonuncusu da tutarlılıktır. Tutarlılık, işletmelerin verdikleri söz paralelinde hareket etmesi, işletme içinde belirlenen misyon, vizyon ve stratejilerin birbiri arasındaki uyumu ve sektördeki benzer işi yapan firmaların benzer olaylara benzer tepkiler vermesi olarak tanımlanmaktadır. (Apaydın, 2008:126). İşletmelerin faaliyetlerine yönelik tutarlı davranışlar sergilemeleri hissedarların güvenini kazanmalarına; bu da ilişkilerinin olumlu yönde gelişerek işletmenin performansına katkıda bulunulmasına yol açacaktır (Dando ve Swift, 2003:198).

Tutarlılık, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede belirttiği amaçları ve ona yönelik gösterdiği tutumu içerdiği gibi gerek müşterilerine gerekse de rakiplerine vaat ettiği sözü yerine getirmesi olarak da ifade edilmektedir. Sürekli ihtiyaç olan değişimi yakalamak ve kendini güncellemek de aslında işletmenin tutarlı olduğunun bir göstergesi olarak gösterilebilecektir (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019:236). Tatar (2016) yaptığı araştırmada kurumsallaşma unsurlarından tutarlılık boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma ve proaktiflik boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla işletmelerin tutarlı olma düzeyleri arttıkça, risk alma ve proaktif olma özellikleri de artmaktadır. Çavuş ve Demir (2011:420) araştırmalarında

kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılığın işletmelerin proaktiflik anlayışını pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Şanal (2011:58-62) araştırmasında tutarlılığın proaktiflik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade ederken Sözbilen ve Karacaoğlu (2012:120) tutarlılığın hem proaktiflik hem de yenilikçiliği pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Buna göre araştırmada hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H1p: İşletmelerin tutarlılık düzeyinin yenilikçilik eğilimini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1r: İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin risk alma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

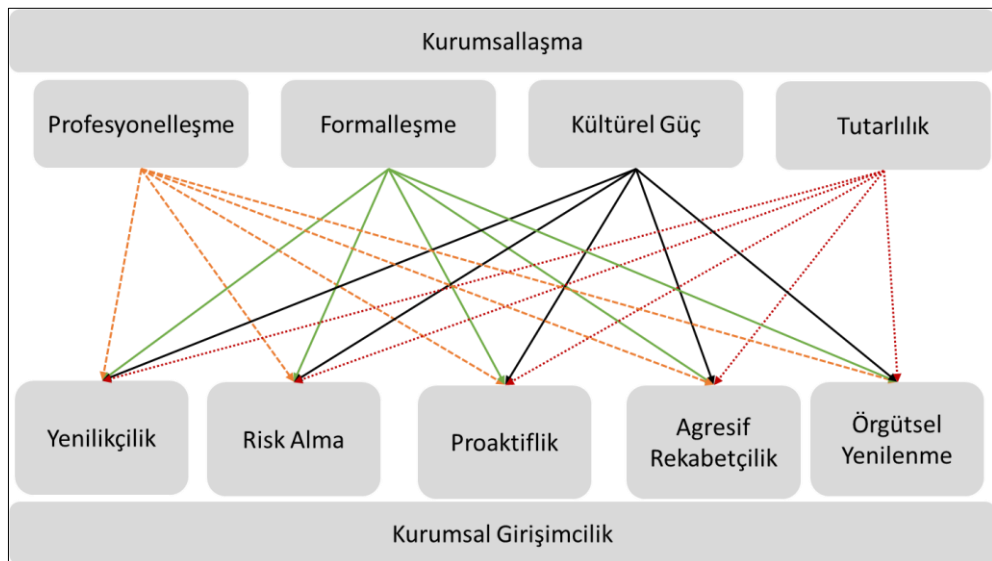
H1s: İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1t: İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1u: İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5.Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında yapılan değerlendirmeler ve belirlenen hipotezler ışığında araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur:



Şekil 11. Araştırma Modeli

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında araştırmanın hipotezlerini ve modelini test etmek amacıyla yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir. İlgili literatür ışığında yapılan değerlendirmeler sonucu kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile demografik özelliklere ilişkin analizlere ardından da hipotezlere ilişkin analizlere yer verilecektir.

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçme aracının güvenilirliği, ölçeğin ne ölçüde doğru ölçtüğünü, soruların birbiriyle tutarlılığını, ölçmede yeknesaklığı ve yeterliliği ortaya koyan bir kavramdır. Güvenilirlik için testin tekrarlanabilmesi, farklı uygulamalarda benzer sonucun elde edilmesi ve aynı zamanda aktarılabilir olması gerekmektedir (Çakmur, 2012: 340).

Güvenilirlik analizi, her ölçme aracı için her araştırmada yenilenmesi gereken ve sonrasında yapılan yorumlar için de temel teşkil eden bir analizdir (Aksel, 2010: 126). Ölçek güvenilirliğini test etmek için ölçeği oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını anlamada Cronbach's Alpha (α) katsayısından faydalanılmaktadır. Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup; güvenilirlik değeri 0,70 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Okumuş 2013:49).

Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısıyla birlikte madde toplam korelasyon değerine ve ilgili maddenin silinmesi halinde ortaya çıkacak olan yeni Cronbach's Alpha katsayısına bakılması faydalı görülmektedir. Madde toplam korelasyon değeri 0.30'un altında ve maddenin ölçekten çıkarılması halinde ortaya çıkacak olan yeni Cronbach's Alpha katsayısı, mevcut katsayının üzerinde bir değer ifade ediyorsa ilgili ifade veya ifadelerin analizden çıkarılmasının uygun olduğu ifade edilmektedir (Akca, 2012: 179).

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ölçeklerine dair sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değeri
-------------	-------------	--------------------------------------

Kurumsallaşma	26	0,918
Kurumsal Girişimcilik	21	0,885

Güvenilirlik testi sonuçlarına göre, ölçekteki bütün soruların katılımcılar tarafından doğru bir şekilde ve aynı yönde algılandığı ortaya çıkmaktadır. Böylelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilip ispatlanmıştır. Bununla birlikte güvenilirlik analizi hiçbir şüpheye yer bırakmamak için her bir alt boyut üzerinde de uygulanmıştır.

Tablo 5. Kurumsallaşma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bileşenler	Cronbach's Alpha (α) Değeri	Madde Toplam Korelasyon Değeri	Maddenin Silinmesi Halinde Cronbach's Alpha Değeri
FORMALLEŞME Firmamızda, güvenlik ve çalışma şartları gibi konuları içeren bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,703	,543	,605
FORMALLEŞME Firmamızda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.		,420	,678
FORMALLEŞME Firmamızda prosedürleri ve sabit kuralları içeren el kitapçığı bulunmaktadır.		,521	,627
FORMALLEŞME Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.		,492	,640
PROFESYONELLEŞME Çalışanların terfi ettirilmesi işteki başarılarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	0,799	,512	,777
PROFESYONELLEŞME Firmamızda uzmanlaşma vardır.		,515	,784
PROFESYONELLEŞME İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.		,586	,761
PROFESYONELLEŞME Çalışanlar, işteki başarılarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.		,555	,768
PROFESYONELLEŞME Profesyonel yöneticilerimiz yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.		,604	,759
PROFESYONELLEŞME Firmamız profesyoneldir.		,609	,760
KÜLTÜREL GÜÇ Firmamızın çalışanları arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	0,819	,629	,777
KÜLTÜREL GÜÇ Firmamızda çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.		,625	,779

KÜLTÜREL GÜÇ Firmamızın farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır		,611	,782
KÜLTÜREL GÜÇ Firma içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.		,638	,776
KÜLTÜREL GÜÇ Çalışanlarımız arasında işletmemize güçlü bir bağlılık kültürü vardır.		,552	,800
TUTARLILIK Firmamızın stratejik hedefleri ve eylemleri (faaliyetleri) birbiriyle uyumludur.		,555	,815
TUTARLILIK Firmamızda işlerin akış süreçleri ile örgütümüzün yapısı uyumludur.		,393	,826
TUTARLILIK Firmamız tutarlıdır.		,497	,818
TUTARLILIK Firmamız paydaşlara (diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara) verdiği sözleri tutmaktadır.		,479	,819
TUTARLILIK Firmamızın stratejileri ile iş süreçlerimiz birbirine uygundur.		,586	,811
TUTARLILIK Firmamız benzer durumlara karşı benzer tepkiler verir.		,560	,813
TUTARLILIK Firmamızda yönetsel kararlar vizyona, misyona ve stratejiye uygun biçimde alınmaktadır.	0,831	,566	,812
TUTARLILIK Firmamızda çalışanların teknik yeterlilikleri, iş süreçlerimiz ile uyumludur.		,532	,815
TUTARLILIK Firmamızda uygulanan bütün eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenlerle aynıdır.		,585	,811
TUTARLILIK Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.		,509	,818
TUTARLILIK Firmamızın süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan kurumlara benzemektedir		,420	,827

Tablo 5'e bakıldığında kurumsallaşma ölçeği alt boyutları analizi sonucu elde edilen alfa katsayıların ve madde toplam korelasyon değerlerinin istenen değerin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6'ya göre, kurumsal girişimcilik ölçeğimizin 'risk alma' boyutunun toplam madde korelasyonlarının 0.30'un altında olduğu ve alfa değerinin 0,126 çıktığı görülmektedir. Bu durum, katılımcılar tarafından risk alma alt boyutu sorularının doğru bir şekilde ve aynı yönde algılanmadığı ve bu sorulara verilen cevapların analizde kullanılamayacağı anlamına gelmektedir. İfadeleri ters kodlama ile çevirdiğimizde ya da her bir ifadeyi tek tek atıp analizi tekrarladığımızda da elde edilen alfa değeri 0,40'tan

düşük olduğundan risk alma alt boyutu analizden çıkarılmıştır. Araştırmaya konu enerji sektöründe işletmelerin risk alma eğilimlerinin düşük düzeyde olması bu sonucu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeninin de ülkemizde gelişmiş ekonomilere kıyasla risk yönetimi uygulamalarının yerleşmemiş olmasıdır. Rekabet ortamının yarattığı belirsizlik ortamında faaliyet gösteren işletmeler, riskleri önleme, azaltma ve yönetme kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle ilave risk almaktan kaçınma yolunu tercih etmektedirler.

Tablo 6. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bileşenler	Cronbach's Alpha (α) Değeri	Madde Toplam Korelasyon Değeri	Maddenin Silinmesi Halinde Cronbach's Alpha Değeri
RİSK ALMA Firma yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih ederiz.	0,126	,056	,104
RİSK ALMA Firma yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.		,236	-,200
RİSK ALMA Firma yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.		-,032	,235
RİSK ALMA Firmamızda yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.		-,007	,176
YENİLİKÇİLİK Firmamız, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar.	0,835	,691	,787
YENİLİKÇİLİK Firmamız Ar-Ge harcamalarına enerji sektöründeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.		,575	,820
YENİLİKÇİLİK Firmamız çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.		,613	,812
YENİLİKÇİLİK Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.		,674	,792
YENİLİKÇİLİK Firmamız yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.		,652	,800
PROAKTİFLİK Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	0,797	,633	,733
PROAKTİFLİK Firmamız rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek ürünler ve hizmetler ortaya koymayı tercih eder.		,668	,718

PROAKTİFLİK Firmamız yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.		,544	,776
PROAKTİFLİK Firmamız enerji sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.		,599	,754
ÖRGÜTSEL YENİLENME Firmamız gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirmektedir.	0,788	,503	,780
ÖRGÜTSEL YENİLENME Firmamız faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlamaktadır.		,620	,724
ÖRGÜTSEL YENİLENME Firmamız yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize etmektedir.		,674	,695
ÖRGÜTSEL YENİLENME Firmamız çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.		,591	,739
REKABETÇİ AGRESİFLİK Firmamız yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular.	0,790	,601	,740
REKABETÇİ AGRESİFLİK Firmamız rakiplerimizin işlerini ve müşterilerini almak için özel çaba sarf eder.		,654	,709
REKABETÇİ AGRESİFLİK Firmamız karlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için çaba sarf eder.		,571	,753
REKABETÇİ AGRESİFLİK Firmamız pazarda lider olabilmek için karlılıktan taviz verir.		,585	,746

Kurumsal girişimcilik ölçeği; yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve rekabetçi agresiflik alt boyutları üzerinden ele alınmıştır. Risk alma boyutu olmaksızın yapılan analizde yeni Cronbach's Alpha katsayısı 0,898'e yükselmiştir. Bu durum risk alma boyutunun analizden çıkarılmasının, ölçeğin güvenilirliğini arttırdığı şeklinde yorumlanabilecektir.

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, belirlenen amaca uygun bir şekilde doğru ölçebilme derecesini ifade etmektedir. Ölçeğin kullanış amacına, uygulandığı gruba, uygulama yöntemine göre farklılık gösterebilecektir. Bu bağlamda kullanılan ölçeğin geçerlik düzeyi onun geçerlik katsayısının hesaplanmasıyla belirlenir. Geçerlik katsayısı, ölçekten elde edilen değerlerle ölçeğin kullanım amacına ve

yerine göre tanımlanan kriter ya da kriterler grubu arasındaki ilişki katsayısıdır ve -1.00 ile $+1.00$ arasında değerler alır. Analiz sonucu elde edilen ilişki katsayısının büyüklüğü, ölçeğin amaca ne kadar uygun olduğunu göstermektedir (Ercan ve Kan, 2004:214).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliğini sağlamak için akademik geçmişi açısından uygun, konusunda uzmanlaşmış kişilerden görüş alınmıştır. Öncesinde kullanılacak ölçeklerde yer alan ifadeler, araştırma alanına ve anketi yanıtlayacak kesime uygun olacak şekilde düzenlenmiş; ölçeklerde yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, uygulamada karşılığının olması, ölçmek istenilen konuyu ifade edip etmediği gibi konulara ilişkin değerlendirme yapmaları ve önerilerini belirtmeleri amacıyla sonraki aşamada belirlenen akademisyenlerle paylaşılmıştır. Uzman kişilerden gelen dönüşlere göre de ölçek formuna ve soru içeriklerine son şekli verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yöntemiyle incelenmiştir. 1969'da Karl Joreskog tarafından geliştirilen doğrulayıcı faktör analizi, araştırmalarda gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yarayan, son yıllarda sosyal bilimlerde ve davranış bilimlerinde önemi daha çok artan bir yapısal eşitlik modellemesi türüdür (Çapık, 2014:196). DFA, önceden seçilen faktör modelinin veriyle uyumlu olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan analizler arasında yer almaktadır (Çokluk vd., 2012:276). Araştırmada normal dağılım gibi ön koşullar sağlandıktan sonra matris oluşturulmasıyla işe başlanır, daha sonra da model analize uygun bir kestirim yöntemiyle test edilir. Modelin test edilmesinde uyumun saptanmaması halinde modifikasyon uygulanarak test tekrarlanır. Model uyumu birden fazla değişkene göre uyum açısından teyit edilir. Bu çok basamaklı işlem yapısı nedeniyle klasik yöntemlere göre karışık olmakla birlikte kurallara uygun olarak gerçekleştirilmesi halinde kesin sonuçlar vermektedir (Çapık, 2014:204).

DFA için uyum iyiliği ve endeksi testine bakılarak, Jim Arbuckle tarafından 1994'de geliştirilen, "Analysis of Moment Structures"'in kısaltması olan "AMOS"'un kullanılması tercih edilmiştir (Nam vd., 2018:979).

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre öncelikle p değerinin incelenmesi gerekmektedir. Tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi ile gözlenen varyans-kovaryans matrisi arasında anlamlı bir fark oluşması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda belirlenen veriye model uyumunun test edilmesi için farklı istatistikler kullanılmaktadır. En çok tercih edilen istatistikler; Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA olarak ifade

edilebilecektir. Ki-kare istatistiği, $\chi^2/df < 2$ ise mükemmel uyumu, $\chi^2/df < 3$ ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Aytaç ve Öngen, 2012:16-17).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), yaklaşık ortalamaların karekökü anlamında olup ana kütledeki uyumun yaklaşık göstergesi olarak ifade edilmektedir. 0 ve 1 arasında değer alması uyum iyiliği açısından beklenen bir sonuçtur (Yılmaz ve Çelik 2009:14; Çapık, 2014:199-200).

GFI (Goodness-of-fit Index-Uyum İyiliği İndeksi), varsayılan modelin belirlenen örneklemdeki kovaryans matrisini ölçme derecesini göstermektedir. Regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte GFI'nın 0.90'ı aşıyor olması modelin iyiliğinin göstergesi olarak belirtilmektedir (Çapık, 2014:200).

AGFI (Adjusted Goodness-of-fit Index – Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), gözlenen değişken sayısına göre modelin serbestlik derecesi için GFI değerini ayarlamaktadır. Örneklem büyüklüğüne göre de artma eğilimi göstermektedir. Değeri 0 ile 1 arasında değişir ancak 0,90 ve daha üzeri olan değerler daha uyumlu modelleri göstermektedir (Hooper vd., 2008:54)

RMR (Root Mean Square Residuals-Hata Kareler Ortalamasının Karekökü) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual-Standardlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü) modelden elde edilen varyans-kovaryans matrisiyle örneklemde elde edilen varyans-kovaryans matrisi arasındaki farkın kareköküdür. RMR aralığı her faktörün ölçeğine göre hesaplanır. Bu nedenle analize konu anket farklı ölçme birimlerinden oluşuyorsa (bazı maddeler 1-5 aralığında, diğerleri ise 1-7 aralığında) RMR'nin yorumlanması zorlaşmaktadır. SRMR bu sorunu çözdüğü için araştırmalarda SRMR'nin yorumlanması daha anlamlıdır. 0 ile 1 aralığında değerler alır. SRMR değeri, 0,05'den küçük olduğunda ise kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Hooper vd., 2008:54-55).

CFI (Comperative Fit Index –Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) artmalı uyum endeskleri arasında yer alır. Model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile alternatif modelin kovaryans matrisini karşılaştırır. Değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Örneklem büyüklüğünden nispeten bağımsız olmakla birlikte küçük örneklem gruplarında daha iyi sonuç sağlamaktadır (Cangur ve Ercan, 2015:158-159). NFI (Normed Fit Index- Normlaştırılmış Uyum İndeksi) değerleri 0 ile 1 arasında değişmekle

birlikte daha yüksek değerler daha iyi uyumu göstermektedir. Örneklem büyüklüğünden etkilenmesi dezavantajı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle NNFI (Non-normed Fit Index- Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) geliştirilmiştir. NNFI, belirtilen modelin serbestlik derecesini dikkate almakta ve örnek sayısının artmasından etkilenmemektedir. NNFI genel olarak 0–1 aralığında olmakla birlikte, bazen bu aralığın dışına çıkabilmektedir. Uyum endekslerinin 0.95 değerinden büyük büyük olması iyi uyumu göstermektedir (Schermele-Engel vd., 2003:40-41). IFI (Incremental Fit Index – Artan Uyum İndeksi) 0 ile 1 arasında değerler alır ve IFI değeri 1’e yaklaştıkça modelin uyumu artış göstermektedir. Örneklem büyüklüğüne nispeten duysız olması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından tercih nedeni olmaktadır (Shafdar ve Malekmohammadi, 2013:585).

Birinci düzey çok faktörlü yapının görüldüğü ölçek modelinde, DFA sonuçlarına göre (Tablo 7), model uyum iyiliği ve endeksi değerleri Ki-Kare (CMIN) = 575,537; Serbestlik Derecesi (DF) =293 olduğu görülmüş buna göre CMIN/DF=1,96 ile mükemmel uyum sağlanmıştır. RMSA değeri 0,049 ile mükemmel uyum aralığındadır. RMR ve SRMR endeksleri, uyum eksikliğini tespit için anahtar değerler olarak görülmektedir. Her iki değer de mükemmel uyum aralığındadır. GFI, AGFI, CFI, IFI değerleri kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde yer almışlardır.

Örneklem hacmi çok büyük olmadığında, mevcut model doğru olsa bile NFI değerinin 1’e yaklaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle TLI (NNFI) modele serbestlik derecesini ilave ederek bu sorun ortadan kaldırmıştır (Lomax, 2004). Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) bir başka deyişle Turker-Lewis İndeksi değerimiz ise 0,91 ile kabul edilebilir düzeydedir. Araştırmada AMOS programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum endeksleri Tablo 7’de belirtilmektedir.

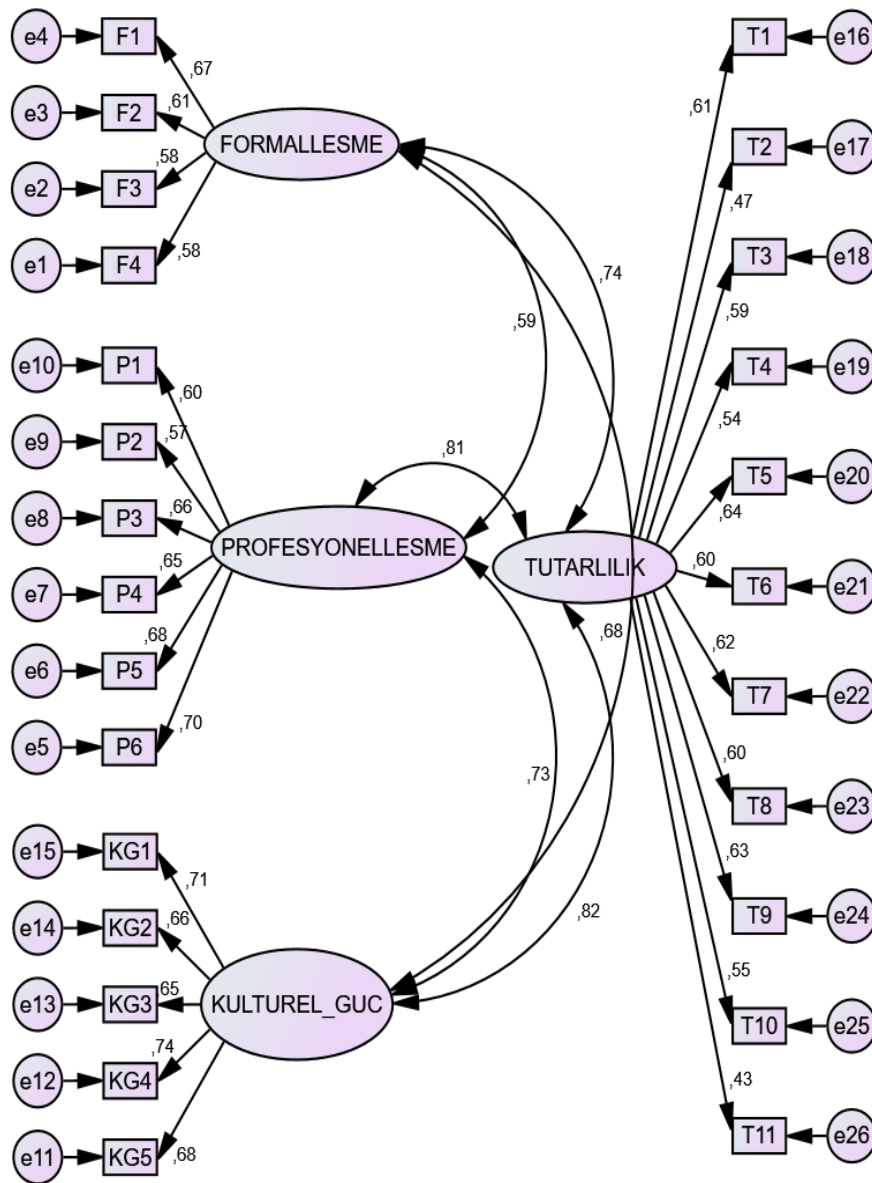
Tablo 7. Kurumsallaşma Ölçeği Uyum Endeksleri

Uyum Endeksi	Kurumsallaşma Ölçeği
χ^2/df	1,96
RMSEA	0,049
RMR	0,033
SRMR	0,049
GFI	0,90
AGFI	0,87
NFI	0,85

NNFI (TLI)	0,91
CFI	0,92
IFI	0,92

Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi sonrası model iyilik değerlerine göre, $p < ,001$ şartı sağlanmış ve önerilen kurumsallaşma ölçeğine dair modelin veri yapısı ile uyumlu olduğu görülerek modifikasyon işlemi yapılmaksızın ölçüm modelinin tüm alt parametreleri kabul edilmiş ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ



Şekil 12. Kurumsallaşma Ölçeği DFA Sonuçları

Model oluşturulup kurumsal girişimcilik ölçeği test edildiğinde uyum iyilik değerleri kabul edilebilir ölçütlerin dışında olduğundan modifiye edilmesi ihtiyacı görülmüştür. Modifikasyon indisleri incelendiğinde maddeler arasında kovaryans bağlantısı olduğu tespit edilen KG20 (Firmamız karlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için çaba sarf eder.) ile KG21 (Firmamız pazarda lider olabilmek için karlılıktan taviz verir.) maddeleri arasında kovaryans bağlantıları kurularak modifikasyon işlemi tamamlanmış ve istenen değerler aşağıdaki gibi sağlanmıştır.

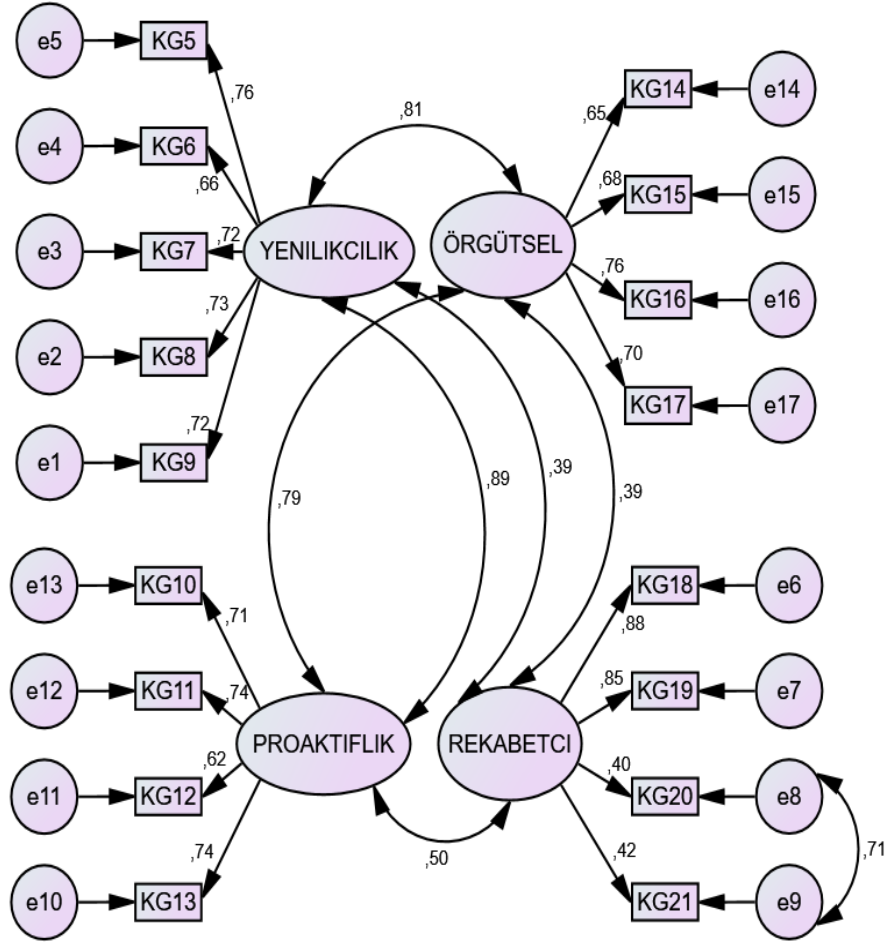
Tablo 8. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Uyum Endeksleri

Uyum Endeksi	Kurumsal Girişimcilik Ölçeği
χ^2/df	3,16
RMSEA	0,074
RMR	0,055
SRMR	0,055
GFI	0,9
AGFI	0,87
NFI	0,9
NNFI (TLI)	0,91
CFI	0,93
IFI	0,93

Birinci düzey çok faktörlü yapının görüldüğü ölçek modelinde, DFA sonuçlarına göre (Tablo 8), model uyum iyiliği ve endeksi değerleri Ki-Kare (CMIN) = 354,388; Serbestlik Derecesi (DF) =112 olduğu görülmüş buna göre CMIN/DF=3,16 ile kabul edilebilir uyum sağlanmıştır.

RMSA değeri 0,074 ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. RMR ve SRMR endeksleri, uyum eksikliğini tespit için anahtar değerler olarak görülmektedir. Her iki değer de kabul edilebilir uyum aralığındadır. GFI, AGFI, NFI, NNFI (TLI), CFI, IFI değerleri kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde yer almışlardır. Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi sonrası model iyilik değerlerine göre, $p < ,001$ şartı sağlanmış ve önerilen kurumsal girişimcilik ölçeğine dair modelin veri yapısı ile uyumlu olduğu görülerek ölçüm modelinin tüm alt parametreleri kabul edilmiş ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ



Şekil 13. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği DFA Sonuçları

Bu sonuçlar neticesinde daha önceden başarılı bir şekilde defalarca kullanılmış örgütün kurumsallaşma düzeyini belirlemeyi amaçlayan ‘Kurumsallaşma Ölçeği’ ve katılımcı firmaların kurumsal girişimcilik boyutlarına bakış açısını ortaya koyan ‘Kurumsal Girişimcilik’ ölçeğinin model yapısının uygulandığı saha ve hedef kitle ile uyduğu, buna göre işletmelerin kurumsallaşma algıları ve kurumsal girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyma adına söz konusu ölçeklerin başarı ile kullanılabileceğini göstermektedir.

3.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmalarda tanımlayıcı istatistikler, veri setinin istatistiksel olarak genel özelliklerini görmek ve dağılımları hakkında bilgi edinmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu kapsamda araştırmaya katılım gösteren işletmelerin ölçme aracında yer alan ifadelere verdikleri yanıtlara ilişkin oluşturulan tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 9’da belirtilmektedir. Tanımlayıcı analiz yöntemi sayesinde elde edilen veriler özet halinde ve belirli bir düzene göre sıralanmaktadır. Bu amaçla ortalama, medyan, mod, standart sapma ve varyans ölçümlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 9. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Alt Boyutlar	Ort.	Medyan	Mod	Std. Sapma	Varyans
Kurumsallaşma		4,04	4,07	4,00	,45	,21
	Formalleşme	4,14	4,25	4,00	,54	,29
	Profesyonelleşme	4,07	4,16	4,50	,58	,33
	Kültürel Güç	3,88	4,00	4,20	,64	,41
	Tutarlılık	4,07	4,09	4,18	,47	,22
Kurumsal Girişimcilik		3,54	3,55	2,88	,61	,38
	Yenilikçilik	3,71	3,80	4,20	,69	,49
	Proaktiflik	3,67	3,75	4,00	,76	,58
	Örgütsel Yenilenme	3,69	3,75	4,00	,69	,48
	Agresif Rekabetçilik	3,05	3,00	2,00	,95	,90

Tabloya göre kurumsallaşma ölçeğinin kültürel güç alt boyutunun ortalama değerinin ($\bar{x}=3,88$), diğer alt boyutların ortalama değerine göre daha düşük çıktığı görülmektedir. Kurumsal girişimcilik ölçeğinde de en düşük ortalama değere sahip alt boyut agresif rekabetçilik ($\bar{x}=3,05$) olarak belirlenmiştir.

Veri setinde yer alan her bir değer ortalamaya göre ne uzaklıkta olduğunu, başka bir ifadeyle dağılımın ne yaygınlıkta olduğunu gösteren standart sapma değerine bakıldığında işletmelerin kurumsallaşma ölçeği kültürel güç alt boyutu ($\sigma= 0,64$) ve kurumsal girişimcilik ölçeğinde de agresif rekabetçilik alt boyutuna ($\sigma= 0,95$) ilişkin verdikleri yanıtların daha büyük bir yayılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

Hipotezleri test etmek için parametrik yöntemleri kullanmak, verilerimizin normal dağılım göstermesi koşuluna bağlıdır. Normallik koşulunun test edilmesinde sık kullanılan yöntemlerden birisi ölçek alt boyutlarının çarpıklık (skewness) ve basıklık

(kurtosis) değerlerinin hesaplanmasıdır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında yer alması, analizde normal dağılım olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013:15).

Tablo 10. Kurumsallaşma Ölçeği Normallik Testi

KURUMSALLAŞMA	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	-0,507	1,115
Formalleşme	-0,501	0,723
Profesyonelleşme	-0,702	0,37
Kültürel Güç	-0,427	-0,209
Tutarlılık	-0,63	1,409

Gerek kurumsallaşma ölçeğini bir bütün olarak aldığımızda gerekse her bir alt boyutu ayrı ayrı değerlendirdiğimizde çarpıklık ve basıklık değerlerinin (Bkz: Tablo 10) istenen aralıkta yer aldığını görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda kurumsallaşma ölçeğimize ait verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Tablo 11. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Normallik Testi

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	0,085	-0,740
Yenilikçilik	-0,317	-0,458
Proaktiflik	-0,265	-0,751
Örgütsel Yenilenme	-0,34	-0,298
Rekabetçi Agresiflik	-0,047	-0,635

Kurumsal Girişimcilik ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri de (Bkz: Tablo 11) istenen aralıkta yer almaktadır. Dolayısıyla her iki ölçeğimiz de normallik koşulunu sağladığından hipotezleri test etmek için parametrik yöntemler kullanılabilecektir.

3.6.4. Örneklem İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil edilen örneklem ilişkin bulgular, anketi cevaplayan katılımcılara ilişkin bulgular ve araştırmaya dahil olan işletmelerin özelliklerine ilişkin bulgular olmak üzere iki ayrı başlık halinde sunulmaktadır.

Tablo 12. Anketi Cevaplayan Katılımcılara İlişkin Bulgular

Demografik Veri	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	74	18,6
Erkek	323	81,4
Toplam	397	100
Yaş		
20-30	24	6,0
31-40	164	41,3
41-50	151	38,0
51-60	57	14,4
61-Üzeri	1	0,3
Toplam	397	100
Öğrenim Düzeyi		
İlköğretim	6	1,5
Lise	97	24,4
Lisans	257	64,7
Lisansüstü	37	9,3
Toplam	397	100
İşletmedeki Ünvanı		
Sahibi ve Yönetici	71	17,9
Yönetim Kurulu Üyesi	39	9,8
Müdür	137	34,5
Müdür Yardımcısı	78	19,6
Şef / Amir	72	18,1
Toplam	397	100
İşletmedeki Çalışma Süresi		
1-5	181	45,7
6-10	141	35,5
11-15	64	16
16-Üzeri	11	2,9
Toplam	397	100

Tanımlayıcı istatistik bazında bakıldığında, katılımcıların demografik dağılımları, kişisel özellikleri ve işletmedeki profilleri Tablo 12’den görülebilecektir. Buna göre anketi yanıtlayan işletme çalışanlarının %81,4’ünü temsil eden 323 kişi erkek, %18,6’sını temsil eden 74 kişi kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %41,3’ünün 31-40 yaş, %38’nin 41-50 yaş aralığında yer aldığı

görülmektedir. Öğrenim düzeyi tarafından bakıldığında da büyük çoğunluk (%74) lisans ve üzeri düzeyde eğitim almıştır.

Araştırma grubundaki işletme sahibi -yönetici pozisyonu ile yönetim kurulu üyesi pozisyonundaki katılımcıların toplamı %27,7'dir. Diğer taraftan işletmede beyaz yakalı olarak çalışan yönetici pozisyonundaki katılımcılar da araştırma grubunun %72,3'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında %81,2'sinin 1-10 yıl arasında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç, enerji firmalarının yeni kurulmaları nedeniyle faaliyet sürelerinin çok da uzun olmamasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifade ile farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, enerji sektörüne de yatırım yapmaktadır.

Tablo 13. İşletmeye İlişkin Bulgular

İşletmeye İlişkin Bulgular	Sayı	Yüzde (%)
İşletmenin Yaşı		
1-10	291	73,3
11-20	84	21,2
21-30	10	2,5
31-40	5	1,3
41 ve Üzeri	7	1,8
Toplam	397	100,0
İşletmedeki Çalışan Sayısı		
10-50	288	72,5
51-100	28	7,1
101-150	10	2,5
151-200	4	1,0
200 Üzeri	67	16,9
Toplam	397	100,0
Lisans Başlangıç Yılı		
2005-2010	127	32
2011-2015	114	28,7
2016-2020	156	39,3
Toplam	397	100
Yenilenebilir Enerji Tesisi Türü		
Biyokütle	77	19,3
Güneş	13	3,3

Hidroelektrik	212	53,6
Jeotermal	24	6
Rüzgar	71	17,8
Toplam	397	100

Yenilenebilir Enerji Yatırımının Kurulu Gücü (MWe)		
2-10 MWe	23	5,8
11-30 MWe	121	30,5
31-60 MWe	184	46,3
61-100 MWe	46	11,6
100 MWE üzeri	23	5,8
Total	397	100,0

İşletmelerin özelliklerine ilişkin bulgular da Tablo 13’de görülmektedir. Araştırma grubundaki işletmelerin %73,3’ü yeni kurulmuştur. Buradan işletmelerin enerji yatırımlarında yer alabilmek için yeni şirket kurma yoluna gittikleri sonucu çıkarılabilecektir. Araştırmada yer alan işletmelerin %72,5’inin çalışan sayısı 10-50 aralığındadır. Türkiye’de 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon TL’yi aşmayan girişimler Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) olarak tanımlanmaktadır. Araştırma grubunda yer alan işletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında da büyük bir çoğunluğunun (yaklaşık %73) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler olduğu görülmektedir.

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim>

Istatistikleri-2019-37548.

Yenilenebilir enerji yatırımlarına yönelik lisans başvurularının tarih aralıklarına baktığımızda 2005-2010 yılları arasında lisans alan işletmelerin %32, 2011-2015 yılları arasında lisans alan işletmelerin %28,7 2016-2020 yılları arasında lisans alan işletmelerin de %39,3 oranında pay aldığı görülmektedir. Bu da enerji yatırımlarının son 5 yılda daha çok ivme kazandığının bir göstergesidir. Araştırma grubundaki işletmelerden %53,6’sı hidroelektrik santrallerine yatırım yapmıştır. Bunu %19,3 ile biyokütle, %17,8 ile rüzgar, %6 ile jeotermal ve %3,3 ile güneş enerjisi yatırımları takip etmektedir. Yatırımların kurulu gücü açısından bakıldığında ise araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmının (%76,8) 11-60 MWe aralığındaki santrale yatırım yaptıkları görülmektedir.

3.6.5. Hipotez Testleri

Araştırma alanıyla ilgili olarak oluşturulan hipotezleri test etmek için önce korelasyon, sonra da basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3.6.5.1. Kurumsallaşma Alt Boyutları ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek, bağımsız değişkendeki bir birim farklılaşmanın bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin olup olmadığı belirlemek için istatistikte korelasyon analizi kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı 0 ile ± 1 arası değerler almakla birlikte pozitif veya negatif görülebilmektedir. Katsayının $+1$ 'e yaklaşması değişkenler arası güçlü doğru yönlü bir ilişki olduğunu belirtirken -1 'e yaklaşması da değişkenler arasında güçlü fakat ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0 olması ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin var olmadığını ifade etmektedir (Gülmez ve Hüseyinli, 2019:11).

Araştırmaya konu kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarına ilişkin Pearson Korelasyon tablosu (Bkz: Tablo 14) aşağıda yer almaktadır. Analiz sonucuna göre $p < ,05$ bulunduğundan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Elde edilen korelasyon katsayılarının pozitif olması değişkenler arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Kurumsallaşma ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki Korelasyon Analizi

		Kurumsal Girişimcilik (Ort.)	Kurumsallaşma (Ort.)
Pearson Korelasyon Katsayısı	Kurumsal Girişimcilik Ort.	1,000	,545
	Kurumsallaşma Ort.	,545	1,000
p	Kurumsal Girişimcilik Ort.		,000
	Kurumsallaşma Ort.	,000	
N	Kurumsal Girişimcilik Ort.	397	397
	Kurumsallaşma Ort.	397	397

Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının alt boyutlarına ilişkin Pearson Korelasyon analizine göre de $p < ,05$ olduğundan tüm alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Elde edilen korelasyon

katsayılarının pozitif olması değişkenler arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Kurumsallaşma Alt Boyutları ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Yenilikçilik	Proaktiflik	Örgütsel Yenilenme	Agresif Rekabetçilik
Formalleşme	Pearson Korelasyon Katsayısı	,332**	,300**	,324**	,179**
	P	.000	.000	.000	.000
	N	397	397	397	397
Profesyonelleşme	Pearson Korelasyon Katsayısı	,462**	,482**	,414**	,189**
	P	.000	.000	.000	.000
	N	397	397	397	397
Kültürel Güç	Pearson Korelasyon Katsayısı	,356**	,389**	,387**	,251**
	P	.000	.000	.000	.000
	N	397	397	397	397
Tutarlılık	Pearson Korelasyon Katsayısı	,417**	,473**	,412**	,343**
	P	.000	.000	.000	.000
	N	397	397	397	397

3.6.5.2. Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

Araştırmada, kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerini saptamak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve aşağıda buna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 16'ya göre $p < ,05$ olduğundan, işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde anlamlı; beta katsayısının pozitif bir değer içermesi nedeniyle de kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde pozitif bir

etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilecektir. R^2 'nin ,297 olması kurumsallaşma boyutunun kurumsal girişimcilik üzerinde düşük bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p (Sig)	R Kare	Durbin-Watson
		B	Std. Hata	Beta				
1	Sabit	,557	,232		2,401	,017		
	Kurumsallaşma	,736	,057	,545	12,911	,000	,297	2,111

Kurumsallaşma düzeyindeki her 100 birimlik değişimin kurumsal girişimcilik algısını %73 oranında arttıracak ifade edilebilecektir. Buradan hareketle;

“**H1:** İşletmelerde kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmektedir.

H1 hipotezinin alt boyutlarını test edebilmek için de kurumsallaşma alt boyutlarının, kurumsal girişimciliğin alt boyutlarına etkisini analiz edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 17. Formalleşme ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)	Durum	Model		
		B	Std. Hata	Beta				R	R ²	F
Formalleşme	Yenilikçilik	0,424	0,061	0,332	6,993	0	Desteklendi	,332	,110	48,900
	Proaktiflik	0,417	0,067	0,3	6,246	0	Desteklendi	,300	,090	39,007
	Örgütsel Yenilenme	0,412	0,061	0,324	6,803	0	Desteklendi	,324	,105	46,278
	Agresif Rekabetçilik	0,311	0,086	0,179	3,61	0	Desteklendi	,179	,032	13,034

Tablo 17’de kurumsallaşma alt boyutlarından formalleşmenin kurumsal girişimcilik alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçiliğe etkisine yönelik analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Tablodaki değerler incelendiğinde modelin her bir alt boyut düzeyinde anlamlı olduğu ($p<,005$) görülmektedir. Formalleşmenin modele dahil edilen kurumsal girişimcilik alt boyutları üzerinde düşük bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre formalleşme ile yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin formalleşme düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Böylelikle;

“**H1a:** İşletmelerin formalleşme düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: İşletmelerin formalleşme düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: İşletmelerin formalleşme düzeyinin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: İşletmelerin formalleşme düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 18. Profesyonelleşme ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig. (p)	Durum	Model		
		B	Std. Hata					R	R ²	F
Profesyonelleşme	Yenilikçilik	0,557	0,054	0,462	10,358	0	Desteklendi	,462	,214	107,287
	Proaktiflik	0,632	0,058	0,482	10,924	0	Desteklendi	,482	,232	119,323
	Örgütsel Yenilenme	0,497	0,055	0,414	9,041	0	Desteklendi	,414	,171	81,747
	Agresif Rekabetçilik	0,31	0,081	0,189	3,825	0	Desteklendi	,189	,036	14,633

Tablo 18’de kurumsallaşma alt boyutlarından profesyonelleşmenin kurumsal girişimcilik alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçiliğe etkisine yönelik analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Tablodaki değerler

incelendiğinde modelin anlamlı olduğu ($p<,005$) görülmektedir. Profesyonelleşmenin modele dahil edilen kurumsal girişimcilik alt boyutları üzerinde düşük bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre profesyonelleşme ile yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin profesyonelleşme düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak,

“**H1f:** İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1h: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1i: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1j: İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 19’da kurumsallaşma alt boyutlarından kültürel gücün kurumsal girişimcilik alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçiliğe etkisine yönelik analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Tablodaki değerler incelendiğinde modelin anlamlı olduğu ($p<,005$) görülmektedir. Kültürel gücün modele dahil edilen kurumsal girişimcilik alt boyutları üzerinde düşük bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre kültürel güç ile yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin kültürel güç düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 19. Kültürel Güç ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig. (p)	Durum	Model		
		B	Std. Hata					R	R ²	F
Kültürel Güç	Yenilikçilik	0,387	0,051	0,356	7,574	0	Desteklendi	,356	,127	57,358
	Proaktiflik	0,461	0,055	0,389	8,401	0	Desteklendi	,389	,152	70,577
	Örgütsel Yenilenme	0,42	0,05	0,387	8,353	0	Desteklendi	,387	,150	69,780
	Agresif Rekabetçilik	0,371	0,072	0,251	5,147	0	Desteklendi	,251	,063	26,494

Buna göre;

“**H1k:** İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1m: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1n: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1o: İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 20. Tutarlılık ile Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig. (p)	Durum	Model		
		B	Std. Hata					R	R ²	F
Tutarlılık	Yenilikçilik	0,62	0,068	0,417	9,129	0	Desteklendi	,417	,174	83,331
	Proaktiflik	0,765	0,072	0,473	10,665	0	Desteklendi	,473	,224	113,736
	Örgütsel Yenilenme	0,61	0,068	0,412	8,991	0	Desteklendi	,412	,170	80,847
	Agresif Rekabetçilik	0,695	0,096	0,343	7,258	0	Desteklendi	,343	,118	52,681

Tablo 20’de kurumsallaşma alt boyutlarından tutarlılığın kurumsal girişimcilik alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçiliğe etkisine yönelik analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Tablodaki değerler incelendiğinde modelin anlamlı olduğu ($p<,005$) görülmektedir. Tutarlılığın modele dahil edilen kurumsal girişimcilik alt boyutları üzerinde düşük bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre tutarlılık ile yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin tutarlılık düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak,

“**H1p:** İşletmelerin tutarlılık düzeyinin yenilikçilik eğilimini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1s: İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1t: İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1u: İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

3.6.5.3. İşletmelerin Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Düzeylerinin İşletme Büyüklüğüne Göre Farklaşması

Araştırmaya katılan işletmeler, analizde çalışan sayısına göre 2 ayrı gruba ayrılmıştır. 10-50 arasında çalışana sahip işletmeler ‘küçük işletmeler’, 51 ve üzeri çalışana sahip olanlar ise ‘orta büyüklükte işletmeler’ olarak değerlendirilmiş ve gruplar arasında kurumsallaşma düzeyi açısından bir fark olup olmadığını incelemek için Bağımsız Örneklem T-Testi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

H2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.

H3: İşletmelerin kurumsal girişimcilik düzeyleri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 21. Kurumsallaşma Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig.(2-yönlü)
Kurumsallaşma	Varyanslar eşitken	90,402	,000	1,770	395	,077
	Varyanslar eşit değilken			1,352	130,166	,179

Test sonucunda işletme büyüklüğüne göre işletmenin kurumsallaşma seviyesinin nasıl değişim gösterdiği analiz edilmek istenmektedir. Bu analizi yorumlayabilmek için Tablo 21’deki bağımsız örneklem t testi sonuçlarından yararlanılacaktır. Test sonuçlarını incelediğimizde Levene’s testi p değeri 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre

varyansların eşit dağıldığı ve homojen olduğu tespit edilmiştir. T testine dair p değerinin 0,077 olması nedeniyle işletme büyüklüğü ile kurumsallaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Buradan yola çıkılarak

“**H2:** İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 22. Kurumsal Girişimcilik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi		
		F	Sig	t	df	Sig.(2 yönlü)
Kurumsal Girişimcilik	Varyanslar eşitken	8,435	,004	-1,927	395	,055
	Varyanslar eşit değilken			-1,781	168,701	,077

Tablo 22’de de işletme büyüklüğüne göre işletmenin kurumsal girişimcilik seviyesinin nasıl değişim gösterdiği analiz edilmek istenmektedir. Test sonuçlarını incelediğimizde Levene’s testi p değeri 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre varyansların eşit dağıldığı ve homojen olduğu tespit edilmiştir. T testine dair p değerinin 0,055 olması nedeniyle işletme büyüklüğü ile kurumsallaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Buradan yola çıkılarak;

“**H3:** İşletmelerin kurumsal girişimcilik düzeyleri işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

3.6.5.4. İşletmelerin Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Düzeylerinin Yatırımın Büyüklüğüne Göre Farklaşması

Araştırmaya katılan işletmeler, analizde yenilenebilir enerji yatırımının kurulu gücüne göre sınıflandırılmıştır. Buna göre kurulu gücü (MWe) 2-10 arasında olanlar Küçük Ölçekli; 11-30 arasında yer alanlar Orta Ölçekli, 31MWe ve üzerinde olanlar ise Büyük Ölçekli yatırım sahibi işletmeler olmak üzere 3 grupta analiz edilmiştir. Gruplar arasında kurumsallaşma düzeyi açısından bir fark olup olmadığını incelemek için One-Way ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda hipotezlerimiz aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin yenilenebilir enerji yatırımlarının büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.

H5: İşletmelerin kurumsal girişimcilik düzeyleri işletmelerin yenilenebilir enerji yatırımlarının büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 23. Kurumsallaşma One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Kurumsallaşma	Kareler Toplamı	df (serbestlik derecesi)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	,470	2	,235	1,141	,320
Grup İçi	81,056	394	,206		
Toplam	81,526	396			

Tablo 23 incelendiğinde p'nin 0,05'ten büyük olduğu (,320) görülmektedir. Bu durumda işletmelerin yenilenebilir enerji alanında yaptıkları yatırımın büyüklüğüne göre işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda;

“**H4:** İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin yenilenebilir enerji yatırımlarının büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24. Kurumsal Girişimcilik One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Kurumsal Girişimcilik	Kareler Toplamı	df (serbestlik derecesi)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	,073	2	,036	,096	,908
Grup İçi	148,892	394	,378		
Toplam	148,964	396			

Tablo 24'de ise işletmelerin yenilenebilir enerji yatırım büyüklüklerinin kurumsal girişimcilik seviyelerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre p'nin 0,05'ten büyük olduğu (,908) görülmektedir. Bu durumda işletmelerin yenilenebilir enerji alanında yaptıkları yatırımın büyüklüğüne göre

işletmenin kurumsal girişimcilik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda;

“**H5:** İşletmelerin kurumsal girişimcilik düzeyleri işletmelerin yenilenebilir enerji yatırımlarının büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmeler, sanayi devriminden günümüze kadar gelen süreçte işlerin nasıl yapılacağı, bilgi birikimlerinin nerede ve nasıl kullanılacağı, piyasadaki gelişmeler çerçevesinde nasıl aksiyon alınacağına ilişkin farklı örgüt yapıları ile işletmenin kuruluş amacına ulaşmaya gayret göstermişlerdir. Örgütler zamanla sadece kendine odaklanan içe dönük yapılardan, çevreyle etkileşimi kuvvetli olan, çevreyle bütünleşik bir yapıda değerlendirilmeye başlanmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde de bilgi teknolojilerindeki gelişim ve dünyanın hızla küreselleşmesiyle birlikte çevre kavramı ulusal boyuttan uluslararası boyuta evrilmiş; örgütler bu durumun yarattığı fırsat ve avantajlardan yararlanmanın yanı sıra rekabet koşullarıyla mücadele etmekle de karşı karşıya kalmışlardır. Bilgi edinme, bilgi paylaşımı, teknolojik gelişmeler, iletişimin kolaylaşması işletmeleri sosyo-kültürel düzeyde etkilemekle kalmamış aynı zamanda sermayenin dolaşımının da kolaylaşması ile işletmeler, ekonomik anlamda da birbirine bağımlı hale gelmiştir. Bu durum günümüzde de uluslararası arenada işletmelerin birbirlerini takip etme ve belirlenen düzen çerçevesinde hareket etme düsturlarını desteklemektedir.

Küreselleşme ile değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olması, işletmeleri hayatta kalabilmek için zamanla hem kendi içinde hem de sektörde gerekli değişiklikleri gerçekleştirme zorunluluğu ile baş başa bırakmaktadır. Örgütsel anlamda ‘herkesin her işi yaptığı’ dönemden ‘iş bölümü ve uzmanlık’a uzanan evrim burada da kendini geliştirerek devam etmektedir. İşletmeler kullandıkları teknolojiden, insan kaynakları politikalarına, performans uygulamalarından, tedarik zinciri kurallarına kadar zamanla çevreyi takip ederek uyumlu hareketle kendilerini geliştirmeye devam etmişlerdir. Özellikle 21. yüzyılın başlarında rekabetin giderek kızışması işletmeleri yeniliklere açık olmaya, yeni iş ve girişimleri benimsemeye yönlendirmiş, girişimcilik hareketlerinin artması işletmelere rekabet avantajı kazandırarak başarılı olmasına olanak sağlamıştır. Sadece örgütsel yenilenmeyle sınırlı kalmayan bu hareket, sektörde de proaktif bir

yaklaşım ile yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasına, sektörde lider konumuna gelmesine ve dolayısıyla da 1980'ler itibarıyla kavram olarak da gündeme gelmiş olan kurumsal anlamda girişimcilik uygulamalarının hız kazanmasına yol açmaktadır.

Kurumsallaşmanın, örgütsel değişim ve yenilenmenin başladığı; işletmelerde yeniden yapılanma girişimlerinin tetiklendiği bir süreç olduğundan hareketle, işletmelerde kurumsal girişimcilik algısını etkilediği düşüncesi bu çalışmanın başlama noktasını oluşturmuştur. Kurumsallaşmayı, uzun bir zaman aralığında gerçekleşen, sabrı gerekli kılan, işlerin ve süreçlerin kurallar çerçevesinde değişime tabi tutulması ve yapılandırılması olarak tanımlamak mümkündür. Kurumsallaşma aynı zamanda işletmelerin sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarında mevcut durumlarını gözlemleyebildikleri ve gelecekteki durumlarını da öngörebilecekleri bir yapıya kavuşmalarına yardımcı olan bir sürecin, işletmede yer bulması olarak da ifade edilebilecektir. İşletmeler etkiye açık bir ortamda, iletişimin ve ilişkilerin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden birtakım beklentileri karşılamakla karşı karşıya kalmaktadırlar. İtici faktörler olarak nitelendirilen unsurlar işletmeleri söz konusu beklentiyi karşılamak adına kurumsallaşmaya zorlamaktadır. Diğer taraftan işletmenin kuruluş amacına, çalışanlarının beklentilerine, işletme yöneticilerinin hedeflerine ulaşma motivasyonları da çekici faktörler adı altında işletmelerin kurumsallaşma adımı atmalarını sağlamaktadır. Her iki durumda da işletmeler rekabet edebilir seviyede olabilmek ve nihai amaca ulaşabilmek için kurumsallaşmayı tercih etmektedirler. Diğer tarafta ise işletmelerin kurumsallaşmalarına engel teşkil eden yapısal, toplumsal, sosyo-kültürel ve konjonktürel etkiler çeldirici faktörler olarak nitelendirilmiştir. Çeldirici faktörler de işletmelerin kültürel alt yapılarından kaynaklanan etkenlerden oluşabildiği gibi küreselleşmenin zaman içinde işletmelerde yarattığı tolere edilemeyen değişikliklerden de kaynaklanabilmektedir. Geline nokta, işletmelerin kurumsallaşmak adına sahip olduğu motivasyon, işletmelerde kurumsallaşma uygulamalarının yerleşmesine, işletmelerin kurallar çerçevesinde formal bir yapıya kavuşmasına, iş bölümü planlamalarında profesyonelliğe, güçlü bir örgüt kültürünün varlığına ve işletmeye yönelik tüm taraflarla ilişkilerde tutarlı olmaya sevk etmektedir.

1950-1960'lı yıllarda faaliyetlerinde daha muhafazakar tavır sergileyen işletmeler, 1980'li yıllarda yeniliklere, risk almaya, yeni iş girişimlerine rağbet etmeyen, kısa vadeli işletme hedefleriyle faaliyetlerine devam eden işletmeler halini almıştır. 1980 sonları ve 1990 yılları başında, "kurumsal" kavramı ile "girişimcilik" kavramının

birleşmesi işletmelerin yenilikçi bir kimlik kazanmasına, yaratıcı yollara başvurarak örgüt seviyesinin üzerinde bir değişim ve dönüşüm gerçekleştirmesine yol açmıştır. 20. yüzyılın sonları ile 21. yüzyılın başlarına gelindiğinde, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgiye ulaşmadaki kolaylıklar, teknolojik gelişmenin yarattığı değişim-dönüşüm, ulusal sınırların önemini kaybetmesi, rekabetin uluslararasına taşınmasına sebep olmuş; işletmeler mevcut durumlarını korumanın ötesinde, değişim ve dönüşüm kavramlarını gündelik hayatlarına taşımışlardır. Bu değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için de liderlik, yönetim yapısı, örgüt kültürü, işletmenin yapı ve süreçleri, sistemin işleyişi ve kaynaklara ulaşılabilirlik gibi örgütsel faktörlerin, gerek tek başına gerekse bir bütün olarak kurumsal girişimcilik aktivitelerini kolaylaştıran etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada, kurumsal girişimcilik de kaynakların kısıtlı olduğu ortamda, işletmelerin bir adım daha önde olması adına gerekli yenilikleri oluşturma, rekabetin gerektirdiği riskleri alma ve değişimi gerçekleştirmeye olanak sağlamaktadır. Özellikle klasik yönetim anlayışının doğurduğu sorunlar ve yol açtığı yetersizlikler, işletmelerin mevcut pazarlarda ve yeni alternatiflerinde başarılı olmak, gelişim göstermek ve en önemlisi rekabet edebilmek gibi ihtiyaçlarını karşılamada kurumsal girişimciliğin günümüz şartlarında önemini daha da arttırmıştır.

Bu bilgiler, işletmelerde kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik ilişkisini ortaya koymaya yönlendirmiş; çalışma, “İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi, kurumsal girişimcilik algısını etkilemekte midir?” ve “Kurumsallaşmanın alt boyutlarının her biri kurumsal girişimciliğin alt boyutlarını etkilemekte midir?” sorularına yanıt aramak üzerine kurgulanmıştır. Diğer taraftan ekonominin can damarlarından biri olarak değerlendirilen enerji sektörü araştırma alanı olarak seçilmiş; günümüzde stratejik önemini koruması, her geçen gün talebin artması ve bu nedenle de yatırıma açık bir sektör olması söz konusu ilişkinin varlığını bu alanda da göstermeyi amaçlanmıştır. İşletmelerin kurumsallaşma algısının kurumsal girişimcilik anlayışlarıyla ilişkisini ölçmek üzere araştırma soruları çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçları belirlenmiş; anket yöntemi ile verilerin toplanması sağlanmıştır. Araştırmanın evrenini, yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik enerjisi üretimi yapmak amacıyla, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu’na lisans başvurusunda bulunan ve talebi kabul gören işletmelerden, lisans durumu ‘yürürlükte’ olan, lisans başlangıç yılı 2005-2020 aralığında olan, lisans tesis türü ‘yenilenebilir enerji kaynağı (hidroelektrik,

rüzgar, biyokütle, güneş ve jeotermal’ olarak kabul edilen işletmeler oluşturmaktadır. Elde edilen veriler istatistiki analiz yöntemine tabii tutulmuştur.

Tez çalışmasının amacı kapsamında belirlenen ilk hipotez, “İşletmelerde kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur. Bu hipotezi test etmek için araştırmaya konu kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarına ilişkin Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre $p < ,005$ bulunduğundan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Elde edilen korelasyon katsayılarının pozitif olması değişkenler arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan işletmelerin kurumsallaşması ile kurumsal girişimcilik düzeyleri arasındaki bu genel hipotez sonrasında, kavramların alt boyutlarıyla ilgili araştırmaların incelemesi yapılarak tespit edilen kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik alt boyutlarının ilişkilerine yönelik hipotezler belirlenmiştir. Buna göre kurumsallaşma kavramı profesyonelleşme, formalleşme, kültürel güç ve tutarlılık olmak üzere 4 alt boyut, kurumsal girişimcilik ise yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik olmak üzere 4 alt boyut ile değerlendirilmiştir. Kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik alt boyutlarının ilişkilerini analiz etmek amacıyla her bir alt boyutun diğerine etkisini ölçen hipotezler oluşturulmuştur. Kurumsallaşmanın formalleşme alt boyutunun kurumsal girişimcilik alt boyutlarıyla ilişkisini analiz etmek amacıyla “İşletmelerin formalleşme düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerin formalleşme düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerin formalleşme düzeyinin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerin formalleşme düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan hipotezler analiz edilmiştir. Profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutlarının kurumsal girişimcilik alt boyutlarıyla ilişkisini ölçmek amacıyla analize tabi tutulan hipotezler de şu şekilde ifade edilmiştir: “İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerin profesyonelleşme düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”,

“İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerdeki kültürel güç düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerin tutarlılık düzeyinin yenilikçilik eğilimini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “İşletmelerdeki tutarlılık düzeyinin agresif rekabetçilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının alt boyutlarına ilişkin Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre $p < ,005$ olduğundan tüm alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen korelasyon katsayılarının pozitif olması, değişkenler arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerini saptamak için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre $p < ,005$ olduğundan, işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde anlamlı; beta katsayısının pozitif bir değer içermesi nedeniyle de kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilecektir. R^2 ,297 ve B ,736 olarak belirlenmiştir. Buna göre kurumsallaşma düzeyindeki her 100 birimlik değişimin kurumsal girişimcilik algısını %73 oranında arttıracak ifade edilebilecektir. Böylelikle “İşletmelerde kurumsallaşma düzeyinin, kurumsal girişimcilik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen hipotez desteklenmektedir.

Kurumsallaşma alt boyutlarının, kurumsal girişimciliğin alt boyutlarına etkisini analiz edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizlerine göre de her bir modelin her bir alt boyut düzeyinde anlamlı olduğu ($p < ,005$) görülmektedir. Buna göre formalleşme ile yenilikçilik ($R = ,332$, $R^2 = ,110$ ve $B = ,424$), proaktiflik ($R = ,300$, $R^2 = ,090$ ve $B = ,417$), örgütsel yenilenme ($R = ,324$, $R^2 = ,105$ ve $B = ,412$) ve agresif rekabetçilik ($R = ,179$, $R^2 = ,032$ ve $B = ,311$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin formalleşme düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmış ve ilgili hipotezler desteklenmiştir.

Kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşmenin kurumsal girişimcilik alt boyutlarına etkisine yönelik analiz sonuçlarına bakıldığında profesyonelleşme ile yenilikçilik ($R = ,462$, $R^2 = ,214$ ve $B = ,557$), proaktiflik ($R = ,482$, $R^2 = ,232$ ve $B = ,632$),

örgütsel yenilenme ($R=,414$, $R^2=,171$ ve $B=,497$) ve agresif rekabetçilik ($R=,189$, $R^2=,036$ ve $B=,31$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin profesyonelleşme düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmış ve ilgili hipotezler desteklenmiştir.

Kurumsallaşmanın alt boyutlarından kültürel gücün kurumsal girişimcilik alt boyutlarına etkisine yönelik analiz sonuçlarına bakıldığında kültürel güç ile yenilikçilik ($R=,356$, $R^2=,127$ ve $B=,387$), proaktiflik ($R=,389$, $R^2=,152$ ve $B=,461$), örgütsel yenilenme ($R=,387$, $R^2=,150$ ve $B=,42$) ve agresif rekabetçilik ($R=,251$, $R^2=,063$ ve $B=,371$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin kültürel güç düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle de söz konusu ilişki çerçevesinde oluşturulan hipotezler desteklenmiştir.

Kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılığın kurumsal girişimcilik alt boyutlarına etkisine yönelik analiz sonuçlarına bakıldığında, tutarlılık ile yenilikçilik ($R=,417$, $R^2=,174$ ve $B=,62$), proaktiflik ($R=,473$, $R^2=,224$ ve $B=,765$), örgütsel yenilenme ($R=,412$, $R^2=,170$ ve $B=,61$) ve agresif rekabetçilik ($R=,343$, $R^2=,118$ ve $B=,695$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmelerin tutarlılık düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmakta ve bu sonuç da ilgili hipotezlerin desteklenmesi sonucuna ulaştırmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma alt boyutlarından tutarlılığın, diğer kurumsallaşma alt boyutlarına göre yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik üzerinde daha çok etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya konu işletmelerin enerji sektörü özelliği gereği %73,3'ünün 1-10 yaş aralığında yeni kurulan işletmeler olması nedeniyle, işletmelerin tüm paydaşları nazarında sözleriyle eylemlerinin tutarlı olmasının girişimcilik nosyonunu gerçekleştirmedeki öneminin benimsendiğini göstermektedir.

Tez çalışmasında işletmelerinin kurumsallaşma seviyelerinin işletmenin büyüklüğüne ve yaptıkları yatırımın büyüklüğüne göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği de analiz edilmiştir. Burada temel olarak işletme büyüklüğünün ve yenilenebilir enerji yatırım büyüklüğünün işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinde farklılaşma yaratıp yaratmadığı sorusu analize yönlendirmiştir. Öncelikle, araştırmaya katılan işletmeler, analizde çalışan sayısına göre 2 ayrı gruba ayrılmıştır. 10-50 arasında çalışana sahip işletmeler 'küçük işletmeler', 51 ve üzeri çalışana sahip olanlar ise 'orta

büyüklikte işletmeler' olarak değerlendirilmiştir. Buna göre işletme büyüklüğüne göre işletmelerin kurumsallaşma seviyesine bakıldığında T testine dair p değerinin 0,077 olması nedeniyle işletme büyüklüğü ile kurumsallaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiş ve “İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin büyüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir. Aynı şekilde işletme büyüklüğüne göre işletmenin kurumsal girişimcilik seviyesinin nasıl değişim gösterdiğine bakıldığında da T testine dair p değerinin 0,055 olması nedeniyle işletme büyüklüğü ile kurumsal girişimcilik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiş ve “İşletmelerin kurumsal girişimcilik düzeyleri işletmelerin büyüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmeler, analizde yenilenebilir enerji yatırımının kurulu gücüne göre sınıflandırıldığında kurulu gücü (MWe) 2-10 arasında olanlar Küçük Ölçekli; 11-30 arasında yer alanlar Orta Ölçekli, 31 MWe ve üzerinde olanlar ise Büyük Ölçekli yatırım sahibi işletmeler olarak oluşmuştur. Gruplar arasında kurumsallaşma düzeyi açısından bir fark olup olmadığını incelemek için One-Way ANOVA testi gerçekleştirilmiş ve p değeri 0,05'ten büyük olduğu (,320) için belirlenen “İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin yenilenebilir enerji yatırımlarının büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca, işletmelerin yenilenebilir enerji yatırım büyüklüklerinin kurumsal girişimcilik seviyelerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığına ilişkin analiz sonuçları da ($p=,908$) “İşletmelerin kurumsal girişimcilik düzeyleri işletmelerin yenilenebilir enerji yatırımlarının büyüklüklerine göre anlamlı bir fark göstermektedir” hipotezinin reddedilmesine yol açmıştır. Yatırımın kurulu gücü, işletmenin sermayesi veya sermayeye ulaşma gücü ile doğru orantılıdır. Bu açıdan da bakıldığında işletme büyüklüğüne göre de kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik açısından farklılık oluşmaması, bu durumu desteklemektedir.

Tez çalışması araştırmaya konu kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramları ve araştırmaya konu alt boyutlarının birbirleri ile doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu; aynı zamanda kurumsallaşmanın alt boyutlarının kurumsal girişimcilik alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışmada kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik arasında bulunan doğrusal ilişkiye ilişkin sonuç literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Çavuş ve Demir, 2011, Şanal, 2011, Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, Tatar, 2016, Öğüt, 2019, Erdem ve Karadal, 2020). Diğer taraftan, literatürde kurumsallaşma ile işletmenin büyüklüğü arasında ilişki

olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda, Aylan ve Koç (2019:733)'un çalışmalarında otel çalışanlarının kurumsallaşma algısının zincir otellerde ve uluslararası markaya ait olan otellerde daha yüksek çıkması kurumsallaşma ile işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Türk ve Yıldız (2015:18)'ın çalışmalarında da işletmelerin çalışan sayısı arttıkça kurumsallaşma yönünde artan bir eğilimin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde özellikle kurumsallaşma ile işletmedeki çalışan sayısı arasında bir ilişki olduğu görülmüşse de Apaydın (2008) tarafından yapılan çalışmada böyle bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumun da ülkemizdeki işletme yapılarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu tez çalışmasının ortaya koyduğu bulgular Apaydın (2008) tarafından yapılan çalışmanın sonucunu desteklemektedir. Özellikle enerji sektöründe işletmelerin yeni kurulmuş olması, sektörün yatırıma açık ve yeni bir geçmişinin olması işletme yapılanmalarının farklılaşmasına sebebiyet vermektedir. Kurumsal girişimcilik olgusu ise literatürde daha çok işletme performansı ile ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle, işletme büyüklüklerine göre farklılaşmanın tespit edilememesi bu çalışmanın bir katkısı olmaktadır. Uluslararası yazında ise iki kavramın birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. O nedenle bu tez çalışmasının, benzer konudaki diğer çalışmalar için yol gösterici ve destekleyici olacağı öngörülmektedir.

Tez çalışmasının alan araştırmasının enerji sektöründe olması da bu alanda yatırım yapan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin kurumsal girişimcilik algılarını etkilemesi noktasında, literatürde sektörel bir farklılık yaratmaktadır. Bunun en önemli nedeni de modern hayatın vazgeçilmez girdilerinden birisi olan enerjinin, üretiminde kullanılabilecek kaynaklarının çeşitliliği, kaynak temini konusunun uluslararası ilişkileri de yakından ilgilendirmesi, üretim ve aynı zamanda dağıtım sisteminde kullanılan teknolojilerdeki hızlı gelişmeler nedeniyle yakından izlenmesi gereken bir konu olarak yerini almasıdır (TSKB, Kasım 2019). Global boyutta enerji tüketiminin halen fosil kaynaklı yakıtlarla sağlanması, küresel ısınma ve etkileri, çevre sorunları ve dış ticaret bağımlılığı gibi olumsuz etkiler, enerji temininde güvenilirlik ve erişilebilirlik konularını ülkelerin gündemine taşımaktadır (Aydoğdu, 2021:52-74). Bu nedenle de enerji alanına yapılan yatırımlar her geçen gün artarak devam etmektedir. Tez çalışmasında araştırmaya konu 2005-2020 yıl aralığında enerji yatırımı planlayan işletmelerin sayısındaki artışı göstermektedir. Diğer taraftan 2020 yılsonu itibariyle Türkiye'nin kurulu gücü 95,890.6 MW iken 2021 yılı ocak ayı itibariyle 96.271 megavat (MW) seviyesine ulaşmış, 2022 yılı şubat ayı sonunda 99.890 MW olarak gerçekleşmiştir. Yenilenebilir kaynaklardan

elektrik üreten santrallerin payı da %51'den %54'e yükselmiştir (TSKB, Mart 2022). Bu durum da sektörün yükselen trendini göstermektedir.

Çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak, alana daha fazla katkı sağlaması açısından bazı önerilerde bulunulması önemsenmektedir. Bu önerilerde bulunurken de konuların birbirleriyle bağlantısı nedeniyle, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik alanlarına ayrı ayrı değinilmesinin daha faydalı olacağı düşünülmüştür.

- İşletmelerin kurumsallaşması, temelde bireylerden başlayarak örgütsel bazda devam eden bir süreci oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler, temel amaçları yolunda öncelikle insan kaynaklarına yatırım yapmalıdır. Bunun en önemli nedeni de işletmeyi bir kurum olarak ayakta tutan, onun çatısı altında birlik ve bütünlük olmasını sağlayan etkinin, çalışanlardan başlayarak gelişmesidir. Bu nedenle zaman içerisinde, çevrenin getirdiği değişikliklerle birlikte, insan kaynağına yapılan yatırımın arttırılması, gerekli eğitim, sertifika, seminer gibi programların yaygınlaştırılması, çalışanların çağın gereklerine göre donanımlandırılmaları gerekmektedir. Diğer taraftan özlük haklarıyla birlikte moral motivasyonlarının yüksek tutulması, sistem içerisinde ödül mekanizmasının yaygınlaştırılması, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı terfi mekanizmasının yerleştirilmesi de işletmelerin yüksek performans sergilemelerinin ön koşulları arasında yer almaktadır.
- Kurumsallaşmanın ikinci bacağı olan örgütsel düzenlemeler de işletmelerin öncelikleri arasında yer almalıdır. Öncelikle, çalışanları aynı değer sistemi altında toplayan ve kurum olma aidiyetlerini oluşturan örgüt yapısı ve işleyişi zamanın koşullarına göre güncellenmelidir. Keyfiyetin yerini sistemleşmenin alması için uygulamaya yönelik kural ve koşullar belirlenmeli, formal bir yapı oluşturulmalı, tüm süreçler o çerçevede ilerletilmelidir. İşletme içerisinde uzmanlığa dayalı bir planlama yapılarak profesyonel ekipler oluşturulmalıdır.
- İşletmelerin gücü, örgüt kültüründen beslenmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünü sağlamlaştıracak aksiyonlar alınması ve çalışanların bu çatı altında olduklarının hatırlatılması önemlidir.
- Kurumsal girişimcilik açısından, işletmelerin çalışanlar ve örgüt yapısı dışında çevrelerinde olup bitenleri de yakından izlemesi ve ona ilişkin gerekli çalışmaları tamamlaması gerekmektedir. Bunun için de rekabet edilen çevrenin, rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin ve hatta konjonktürel gelişmelerin yakından takip

edilmesi gerekmektedir. Değişim ve gelişimin sağlanması, proaktif hareket edilebilmesi, risk alınabilecek sektör ve iş kollarının belirlenebilmesi AR-GE çalışmaları ile mümkün olabilecektir. Bu sayede yeni iş ve girişimlerin önü açılarak rekabet avantajı oluşturulabilecektir. Bu nedenle, AR-GE çalışmaları için alanında uzman kişilerden oluşan ekipler oluşturulmalıdır.

- Faaliyet gösterilen sektöre yönelik yenilikler ve yeni iş girişimleri takip edilmelidir. Risk almadan önce koşullar dikkatle incelenmeli, gerekli maliyet analizleri çıkarılmalıdır. Örneğin, yenilenebilir enerji yatırımlarında kullanılan teknolojinin yerleştirilmesi adına sunulan teşvik ve desteklerle yatırımcılara önemli katkılar sunulmuştur (KPMG, 2020). Yenilenebilir enerji kaynakların kullanılarak elektrik üretiminin sağlanması amacıyla değişen ülke ve dünya dinamiklerine uyum sağlamak ve yenilenebilir enerjiyi daha cazip hale getirmek için “Yenilenebilir Enerji Destekleme Mekanizması” yenilenebilir enerji kanununa bağlı olarak kurulmuş ve bu kapsamda bazı teşvikler getirilmiştir. YEKDEM ile lisanslı veya lisanssız elektrik üretimi yönetmeliğine göre yenilenebilir enerji üretimi faaliyetinde bulunan işletmelerin avantajlı enerji satış fiyatıyla belirlenen sürelerde desteklemek ve işletmeleri bu alanda yatırıma özendirmek hedeflenmiştir (Yalçın ve Özcan, 2021: 265-266). Günümüze bakıldığında, bu teşviklerden faydalanan yenilenebilir enerji yatırımları yapmış işletmelerin, girişimcilik örneği göstererek risk aldıklarını ve enerjide ithalata bağımlı bir ülke olarak son dönemlerde yaşanan elektrik kesintileri, ülkeler arası krizler, arz-talep dengesinin bozulmasıyla elektrik tedarikinde yaşanan sorunlar ve enerji birim fiyatlarının ciddi oranda artması nedenleriyle rekabet avantajı elde ettiklerini görmekteyiz.
- İşletmelerin gerek mevcut faaliyetlerinde, gerekse de yeni yatırımlarında rekabet koşullarını araştırması önemlidir. Bu da, iyi bir çevre analizini gerektirmektedir. Agresif bir tutum sergilemeden önce rakiplerin, pazarın ve müşterilerin detaylı olarak incelenmesi, işletme kaynaklarının doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması açısından yarar sağlayacaktır.
- İşletmelerde öngörü, tecrübeyle beraber sektörleri yakından takip etmekle kazanılmaktadır. Belirli bir girişimcilik stratejisini ve bu stratejinin gereği olarak belirli süreçlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. O nedenle, işletmelerin iyi bir planlama ile faaliyet göstermeleri çok önemlidir.

- İşletmelerde kurumsal girişimcilik, bireysel temelden ortaya çıkacaktır. Bu nedenle çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaracak profesyonellerden destek alınmalı, iletişimi en üst düzeyde tutarak herkesin fikrini rahatlıkla ifade edebileceği bir örgütsel alan oluşturulmalıdır. Bireysel girişimciliği ve nihayetinde de kurumsal girişimciliği destekleyecek yönetim stratejileri belirlenmelidir.
- İşletmelerin tüm paydaşlarına yönelik açık ve şeffaf bir tavırla hareket etmesi, onun tutarlı olmasına imkan verecektir. O nedenle söz ve eylemlerin tutarlı olması adına gerek çalışanlara, gerekse de rakipler, müşteriler, tedarikçiler gibi işletme dışındaki kurumlara net olunmalıdır.

Çalışma sonuçları, literatür taraması ve yapılan araştırmalar neticesinde, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarına yönelik ileride çalışma yapmak isteyen araştırmacılara da ayrıca öneride bulunulacaktır. Öncelikle, kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarını ölçmek üzere sade ve anlaşılır ifadelerden oluşan yeni ölçek geliştirilmelidir. Kurumsallaşma kavramına yönelik ölçeklerin alt boyut açısından sınırlı seçenek sunması, kurumsal girişimciliğe yönelik ölçeklerin ise ifade ve anlaşılabilirlik sorunları nedeniyle geçerlilik açısından sıkıntı oluşturması bu önerinin mantığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, araştırma evreninin farklı sektörlerde, uluslararası firmaları da içerecek şekilde yapılmasının, Türkiye ve dünya verilerinin karşılaştırılmasına imkan vereceğinden literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akarsu, B., Bayram, A. (2019). *Bilimsel Araştırma Tasarımı: Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Yaklaşımları*, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Akça, G. (2005). “Moderninden Postmoderne Kültür ve Kimlik”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Muğla Üniversitesi Yayını, Sayı 15.
- Aktaş M., Şener İ. (2012). “Koşul Bağımlılık Kuramı”. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım (Der.), *Örgüt Kuramları* (91-116), Beta BYDA, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2010). “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 9, Sayı: 17, 27-49.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6/2, 175-189.
- Altuntaş, G., Dönmez, D. (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 1, 50-74.
- Antoncic, B., Hirsch, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct, Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, No 5, 495-527.
- Antoncic, B., Hirsch, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10/1, 7-24.
- Antoncic, B., Zorn, O. (2004). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support–Performance Relationship: An Empirical Examination, *Managing Global Transitions*, February, 2/1, 5-14.
- Apaydın, F. (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 1-22.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Apaydın, F. (2008). “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 121-145.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ari Hyytinen, A., Pajarinen, M., Rouvinen, P. (2015). Does Innovativeness Reduce Startup Survival Rates. *Journal of Business Venturing*, 30, 564–581.

- Asif, M., Muneer, T. (2007). Energy Supply, Its Demand and Security Issues for Developed and Emerging Economies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, September, 11/7, 1388-1413.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydemir, B., Seymen, A. O., Taşçı, A. (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi*, İstanbul, 604-617.
- Aydın, Ç. Ö., Tan, F. Z. (2019). “Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme”. *Alınları Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD)*, 3/2, 225-235.
- Aydoğdu, Ç. (2021). “Yenilenebilir Enerji Sektöründe ve enerji Verimliliğinde Kamusal Destekler ve Türkiye’de Yansımaları”. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 6/1, 52-74.
- Ayrancı, E. (2010). “Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research”. *Business and Economic Horizons*, 3, 83–104.
- Aytaç, M., Öngen, B. (2012). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Barley, S., R., Tolbert, P., S. (1997). “Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution.” *Organization Studies*, 18/1, 93-117.
- Barringer, B. R., Bluedorn A. C. (1999). “The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Bayer, E. (2005). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/3, 125-142.
- Bayrak Kök, S. (2005). “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, *4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi*, 13-14 Mayıs, Ankara, 41-55.
- Bayrak Kök, S., Özcan, B. (2012). “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7/2, 113-133.
- Baytar, O. (2014). “Küreselleşme Dinamiklerinin Medya Sektörüne Etkileri”. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, Yıl 1, Sayı 1, 45-66.
- Bolat, T., Seymen, O. A. (2006). “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 223-254.
- Boons, F., Strannegard, L. (2000). “Organizations Coping with Their Natural Environment.” *International Studies of Mgt and Org*, Vol 30, No 3, Fall, 7-17.
- Boynton, A. C., Victor, B. (1991). “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization.” *California Management Review*, 53-66.

- Bresnen, M. (2013). "Advancing a 'New Professionalism' Professionalization, Practice, and Institutionalization." *Building Research & Information*, Vol 41, No 6, 735-741.
- Brosseau, E., Garrouste, P., Raynaud, E. (2011). "Institutional Changes: Alternative Theories and Consequences for Institutional Design." *Behavior & Organization*, 79, 3-19.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., Yılmaz, S. (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma", *Journal of Yaşar University*, 3/10, 1389-1416.
- Burgelman, R. A. (1983). "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study." *Management Science*, December, Vol 29, No 12, 1349-1364.
- Cangur, S., Ercan, I. (2015). "Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality." *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14/1, 152-167.
- Chaney, D., Lunardo, R., Saintives, C. (2015). "In-Store Quality (in) Congruency as a Driver of Perceived Legitimacy and Shopping Behavior." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 51-59.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşlrmeler İçin Bir Çözüm müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 7/32, 583-593.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., Tucci, C. L. (2013). "Corporate Entrepreneurship: State of the Art Research and a Future Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management*, 30/5, 812-820.
- Coşgun, M. (2012). "Popüler Kültür ve Tüketim Toplumu". *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 837-850.
- Covin J. G., Miles M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship: Theory&Practice*, 47-63.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1988). "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style," *Journal of Management Studies*, 25/3, 217-234.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory&Practice*, 7-25.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments." *Strategic Management Journal*, Vol 10/1, 75-87.
- Crant, J. M. (2000). "Proactive Behavior in Organizations". *Journal of Management*, Vol 26, No 3, 435-462.
- Çakar, M., Danışman, A. (2012). *Kurumsal Kuram*. C. Sözen ve N. Basım (Editörler). *Örgüt Kuramları*. Beta Yayınevi, İstanbul.

- Çakmur, H. (2012). "Araştırmalarda Ölçme -Güvenilirlik – Geçerlilik (Measurement-Reliability-Validity in Research)". *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11/3, 339-344.
- Çapık, C. (2014). "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı". *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 17/3.
- Çavuş, M. F., Demir, Y. (2011). "Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms." *African Journal of Business Management*, 5/2, 416-422.
- Çiçeklioğlu, H. (2020). *Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık (2. Baskı), Ankara.
- Çubukçu, M. (2018). "İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 142-156.
- Dando, N., Swift, T. (2003). "Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap." *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 95-200.
- De Massis, A., Kotlar, J., Mazzola, P., Minola, T., Sciascia, S. (2018). "Conflicting Selves: Family Owners' Multiple Goals and Self-Control Agency Problems in Private Firms." *Entrepreneurship Theory & Practice*, 42/3, 362-389.
- Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science*, 6, 2, 204-223.
- Denison, D., Lief, C., Ward, J. L. (2004). "Culture In Family-Owned Enterprises: Recognizing And Leveraging Unique Strengths, Family." *Business Review*, 17/1, 61-70.
- Denison, D., Nieminen, L., Kotrba, L. (2012). "Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23/1, 1-64.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S.W., Janney, J. J., Lane, P. J. (2003). "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship." *Journal of Management*, 29/3, 351-378.
- Dibrell, C., Fairclough, S., Davis, P. S. (2015). "The Impact of External and Internal Entrainment on Firm Innovativeness: A Test of Moderation". *Journal of Business Research*, 68/1, 19-26.
- Dickson, P. R., Giglienaro, J. J. (1986). "Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk." *Journal of Marketing*, July, 58-70.
- Dillard, J. F., Rigsby, J. T., Goodman, C. (2004). "The Making and Remaking of Organization Context: Duality and the Institutionalization Process." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 17, No 4, 506-542.

- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, Vol 48, Issue 2, 147-160.
- Drucker, P. F. (1993). "The Rise of the Knowledge Society." *The Wilson Quarterly*, Spring, Vol 17, No 2, 52-71.
- Dursun, S. (2013). "İş Güvenliğine Kültürel Bir Bakış: İş Güvenliği Kültürü", *Türk Metal Dergisi*, 44-47.
- Engel K. S., Moosbrugger H., Müller H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures." *Methods of Psychological Research Online*, Vol 8, No 2, 23-74.
- Engel, C. (2005). *Generating Predictability: Institutional Analysis and Institutional Design*, Cambridge University Press, UK.
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik". *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 3, 211-216.
- Erdem, A. T., Karadal, H. (2020). "Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkilerinin X-Y Kuşakları Açısından Analizi: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma". *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 20, Sayı 2/Yaz, 413-437.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erkocaoğlu, E., Özgen, H. (2009). "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 203–214.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayın, İstanbul.
- Eroğlu, F., Eroğlu, Ş. G. (2014). "Kitle Kültürü Ortamında Stratejik Tutarsızlık ve Örgütsel İkiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna Bağlı Yurtlarda Bir Araştırma". *International Conference on Eurasian Economies*, 1-8.
- Fang, H., Chrisman, J. J., Memili, E., Welsh, D. H. B. (2012). "Family Firm's Professionalization: Institutional Theory and Resourced Based View Perspectives." *Small Business Institute Journal*, Vol 8, No 2, 12-34.
- Farkas, Z. (2019). "The Concept and Coverage of Institutions." *Rationality and Society*, Vol 31/1, 70-97.
- Feldman, D. C. (1984). "The Development and Enforcement of Group Norms." *Academy of Management Review*, January 9, 47-53.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan, T. (2017). "Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri". *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 1-16.
- Fiş, A. M., Wasti S. A. (2009). "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.

- Flieger M., Flieger M., Tarimer İ. (2021). "How to Adjust to Organizational Culture in Virtual Structures: The Example of Turkish Organizations". *The Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2021, 1-14.
- Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000). "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal." *Academy of Management Review*, Vol 25, No 1, 154-177.
- Galaskiewicz, J., Wasserman, S. (1989). "Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test." *Administrative Science Quarterly*, Vol 34, No 3 (September), 454-47.
- Genç, Ç. (2016). "Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği". *Selçuk İletişim*, 9/2, 116-137.
- Gordon, G. G., DiTomaso, N. (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture." *Journal of Management Studies*, 29/6, 783-798.
- Gottlieb, J., Sanzgiri, J. (1996). "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations." *Journal of Business Ethics*, 15/12, 1275-1285.
- Grant, A. M., Asford, S. J. (2008). "The Dynamics of Proactivity at Work." *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greening, D.W., Gray, B. (1994). "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues". *Academy of Management Journal*, Vol 37, No 3, 467-498.
- Grewall, R., Dharwadkar, R. (2002). "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels." *Journal of Marketing*, July, 66, 3, 82-97.
- Guth D. W., Ginsberg A. (1990). "Guest Editors' Introduction Corporate Entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güleş, K. H., Arıcıoğlu, M. A., Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Gülmez, A., Huseynli, S. (2019). "Enerji İhracatı ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Azerbaycan Örneği." *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Mart, 5/1, 9-23.
- Güney, S., Çetin, A. (2003). "Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye'de Girişimcilik Kültürü". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 189-210.
- Hair, J. F. J., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Prentice Hall.
- Hald, E. J., Gillespie, A., Reader, T. W. (2021). "Causal and Corrective Organizational Culture: A Systematic Review of Case Studies of Institutional Failure." *Journal of Business Ethics*, November, 174/4, 1-27.
- Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999). "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment." *Journal of Marketing*, Vol. 63, July, 33-48.

- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., McKee, D. O. (2000). "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee". *Journal of Marketing*, Vol 64, No 2, 35-50.
- Hodgson, G. M., (2006). "What Are Institutions?" *Journal of Economic Issues*, March, Vol 40, No 1, 1-25.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry." *Academy of Management Journal*, Vol 42, No 4, 351-371.
- Hofstede, G. (1994). "Cultural Constraints in Management Theories." *International Review of Strategic Management*, 5, 27-48.
- Hooper D., Coughlan J., Mullen M. R. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit." *Electronic Journal of Business Research Methods*, Volume 6, Issue 1, 53-60.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A. (2002). "Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale." *Journal of Business Venturing*, 17/3, 253-273.
- Höijer, R. (2008). *The Concept of Institutional Competition* in Bergh, A., Höijer, R. (Ed.), (2008). *Institutional Competition*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Ireland R. D., Covin J. G., Kuratko D. F., (2009). "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33/1, 19-46.
- İbrahimoglu, N., Uğurlu, Ö. (2013). "KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, 103-126.
- İlhan, M., Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması". *Journal of Measurement and Evolution in Education and Psychology*, Volume 5, Issue 2, 26-42.
- Johnston, M. (2013). *Mimetic, Coercive and Normative Influences and the Decision of National Sport Organizations to Bid for World Championship Events*. (Master Thesis), Auckland University of Technology, New Zealand.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2007, Sayı 2, 93- 118.
- Kalemci, R. A., Tüzün, İ. K. (2008). "Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 403-413.
- Karacaoğlu, K., Sözbilen, G. (2013). "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, 41- 56.

- Karavardar, G. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans". *Sosyal Bilimler*, Cilt 1, Sayı 1, 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kılıç B., Uslu T., (2019). "Porter'in Rekabet Modelinin İstanbul'daki Zincir Otel İşletmelerinde İncelenmesi". *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 83-98.
- Kimberly, J. R. (1979). "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization." *Academy of Management Journal*, Vol 22, No 3, 437-457.
- Knight, G. A. (1997). "Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation". *Journal of Business Venturing*, 12/3, 213-225.
- KPMG, Enerji-Sektörel Bakış, 2020.
- Koç, A., Yağlı, H., Koç, Y., Uğurlu, İ. (2018). "Dünyada ve Türkiye'de Enerji Görünümünün Genel Değerlendirilmesi". *Mühendis ve Makine*, Cilt 56, Sayı 692, 86-114.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., 13. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 17. Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Kopuz, K., İşçi, E. (2020). "Hastanelerde Kurumsallaşmanın Performans Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 16, Sayı 4, 1013-1028.
- Köse, S., Semra, T., Cuma, E. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 219-242.
- Kuratko, D. F. (2007). "Entrepreneurial Leadership in the 21st Century". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 4, 1-11.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., Hornsby, J. S. (1990). "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment." *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Lassen, A. H. (2007). "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation." *Managing Global Transitions*, 5 /2, 109-131.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I., Jennings, D. P. (2001). "The Temporal Dynamics of Institutionalization." *The Academy of Management Review*, Vol 26, No 4, 624-644.
- Leblebici, D. N. (2004). "Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 285-307.

- Lester, D. L., Parnell, J. A. (2002), "Aligning Factors for Successful Organizational Renewal". *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 60-67.
- Li, F., Ding, D. Z. (2013). "The Effect of Institutional Isomorphic Pressure on the Internationalization of Firms in an Emerging Economy: Evidence from China." *Asia Pacific Business Review*, Vol 19, No 4, 506-525.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance." *Academy of Management Review*, Vol 21, No 1, 135-172.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle." *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2005). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship." *Academy of Management Executive*, Vol 19, No 1, 147-156.
- Man, T. W. Y., Lau, T., Chan, K. F. (2002). "The Competitiveness of Small and Medium Enterprises. A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies." *Journal of Business Venturing* 17(2), 123-142.
- Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., Wampler, R.S. (2006). "The Paradox for the Family Firm CEO: Owner Age Relationship to Succession-related Processes and Plans." *Journal of Business Venturing*, 21, 348-368.
- McDermott, C. M., O'Connor, G. C. (2002). "Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues." *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 424-438.
- McNally, R. (2002). "The Institutionalization of Relationship Marketing." *American Marketing Association, Conference Proceedings*, Winter, 13, 179-184.
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J., Ramayah, T., Chuah, F., Cham, T. H. (2020). "Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations." *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, June, 4/2, i-xx.
- Meydan, H. C. (2012). *Kaynak Bağımlılığı Kuramı*. H. Nejat Basım (Ed.) ve H. Cenk Sözen (Ed.), *Örgüt Kuramları*, 163-183, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, H. J. Jr. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process." *The Academy of Management Review (pre-1986)*, 8/3, 546-562.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum". *Strategic Management Journal*, 3/1, 1-25.
- Miller, D., Friesen, P., H. (1983). "Strategy Making and Environment: The Third Link". *Strategic Management Journal*, 4/3, 221-235.

- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science*, 29, No 7, 770-791.
- Milne, M. J., Patten, D. M. (2002). "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosure." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 15, No 3, 372-405.
- Mizruchi, M. S., Fein, L. C. (1999). "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism." *Administrative Science Quarterly*, 44, 653-683.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 211-230.
- Nişancı, Z. N., Oğrak, A., Kaya, A., Özçelik, S., Düzgün, H. A. (2015). "Kurumsallaşma Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim: Kavramlar Arası Farklılıklar ve Biçimselleşme". 3. *Uluslararası Turgut Özal Ekonomi ve Siyaset Kongresi Bildiriler Kitabı*, 174-187.
- Okutan, E., Balaban, Ö. (2014). "Kültürel Yapının Girişimcilik Eğilimine Etkisi". *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3/1, 7-26.
- Omerzel, D. G. (2016). "The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Organizational Culture on Innovativeness in Tourism Firms." *Managing Global Transitions*, 14/1, 93-110.
- Öğüt, E. (2019). "Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi". *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9/2, 565-578.
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*, (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özer, Ö., Yılmaz, B. S., Avcı, U. (2017). "Kurumsal Girişimciliğin Otel Performansı Üzerine Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6/2, 25-49.
- Özkoç, A. G., Kemer, E. (2017). "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, April, 16/2, 568-578.
- Öztürk, A. O., Kara, S., Kara, H. T. (2019). "Belirsizliklerin Örgütlere Etkisi: Yeni Kurumsal Kuram Ekseninde Bir Değerlendirme". *Sayıştay Dergisi*, Sayı 114, 33-51.
- Paksoy, H. M., Özbezek, B. D. (2013). "Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü". *Akademik Bakış*, Cilt 6, Sayı 12, 293-331.

- Park, D., Krishnan, H. A. (2003). "Understanding the Stability-Change Paradox: Insights from the Evolutionary, Adaptation and Institutionalization Perspectives". *International Journal of Management*, Vol 20, No 3, 265-270.
- Peltola, S. (2012). "Can an Old Firm Learn New Tricks? A Corporate Entrepreneurship Approach to Organizational Renewal." *Business Horizons*, Vol 55/1, 43–51.
- Porter, M. E. (2013). "Strateji Nedir?" Harvard Business Review (Der.) Strateji, *En Etkili Yönetim Fikirleri*, (Çev. M. İnan), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (Ed.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Risi, D., Wickert, C. (2017). "Reconsidering the "Symmetry" Between Institutionalization and Professionalization: The Case of Corporate Social Responsibility Managers." *Journal of Management Studies*, 54, 613–646.
- Rostek, K. (2012). "The Reference Model of Competitiveness Factors for SME Medical Sector." *Economic Modelling* 29, 2039–2048.
- Sambasivan, M., Bah, S. M., Jo-Ann, H. (2013). "Making the Case for Operating "Green": Impact of Environmental Proactivity on Multiple Performance Outcomes of Malaysian Firms." *Journal of Cleaner Production*, 42, 69-82.
- Scheepers, M. J., Hough J., Bloom, J. Z. (2008). "Nurturing the Corporate Entrepreneurship Capability." *Southern African Business Review*, Vol 12/3, 50-75.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures." *Methods of Psychological Research*, 8/2, 23-74.
- Sesli Sözlük. <http://www.seslisozluk.net> (13.05.2022).
- Shane, S. (1993). "Cultural Influences on National Rates of Innovation." *Journal of Business Venturing*, 8, 59-73.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999). "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23/3, 1–27.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K., Lumpkin, G. T., Broberg, J. C. (2009). "Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms." *Family Business Review*, Vol 22, No 1, 9-24.
- Sieweke, J. (2014). "Imitation and Processes of Institutionalization-Insights from Bourdieu's Theory of Practice." *Schmalenbach Business Review*, 66, January, 24-42.
- Sitkin, S. B., Pablo, A. L. (1992). "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior." *Academy of Management Review*, Vol 17, No 1, 9-38.

- Slevin, D. P., Covin, J. G. (1997). "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context." *Journal of Management*, 23/2, 189-209.
- Solleiro, J. L., Castanon, R. (2005). "Competitiveness and Innovation Systems: The Challenges for Mexico's Insertion in the Global Context." *Technovation*, 25, 1059-1070.
- Sözbilen, G. (2012). *Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Strauss, K., Griffin, M. A., Rafferty, A. E. (2009). "Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy." *British Journal of Management*, Vol 20, 279-291.
- Suddaby R., Jaskiewicz P. (2020). "Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success." *Family Business Review*, Vol 33/3, 234-243.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., Işık, O. (2008). "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 1-23.
- Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şimşek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H. (2007). "The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role." *Journal of Management Studies*, Vol 44, Issue 8, December, 1398-1424.
- T.C. Resmi Gazete, Kanunlar (resmigazete.gov.tr), (09.05.2022).
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6th ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Tatar, K. (2016). *Türkiye Makine Halısı İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimcilik Üzerine Etkileri*, (Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tengilimoğlu, E., Akgöz, E. (2019). "Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 229- 251.
- The Free Encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Institution> (05.07.2022).
- TSKB Danışmanlık Hizmetleri (2019). *Sektörel Görünüm: Enerji*, İstanbul.
- TSKB Danışmanlık Hizmetleri (Mart, 2022). *Aylık Enerji Bülteni*, İstanbul.

- Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr> (04.04.2022).
- Türk, U., Yıldız, G. (2015). “İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği”. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl 3, Cilt 3, Sayı:2, 1-22.
- Türkiye Elektrik İletim A.Ş., *Türkiye elektrik üretim-iletim istatistikleri* (teias.gov.tr), (09.05.2022).
- Türkiye Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, *Faaliyet Raporu*, 2020.
- Türkiye Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Enerji Piyasası Veritabanı Yönetim Sistemi (epdk.gov.tr), <http://lisans.epdk.gov.tr>.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2019-37548>, (09.05.2022).
- Türkkahraman, M. (2009). “Teorik ve Fonksiyonel Açıdan Toplumsal Kurumlar ve Kurumlararası İlişkiler”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 25-46.
- Urbano, D., Audretsch, D., Aparicio, S., Noguera, M. (2020). “Does Entrepreneurial Activity Matter for Economic Growth in Developing Countries? The Role of the Institutional Environment.” *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1065–1099.
- Uysal, G., İpçioğlu, İ. (2008). “Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri-Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişime Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15/2, 49-60.
- Vit, G. B. (1996). “Financial Service Industry Mismanagement Institutionalization and Conformist Strategy.” *International Journal of Service Industry Management*, 7/3, 6-16.
- Wallace, J. E. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations.” *Administrative Science Quarterly*, Vol 40, No 2, 228-255.
- Washington, M., Patterson, K. D. W. (2011). “Hostile Takeover or Joint Venture: Connections Between Institutional Theory and Sport Management Research.” *Sport Management Review*, 14, 1–12.
- Wolozin, H. (2012).” The Individual in Economic Analysis: Toward Psychology of Economic Behavior.” *Journal of Socio-Economics*, 31, 45–57.
- Yalçın, Y.A., Özcan, O. (2021). Yenilenebilir Enerji Üretimi ve Destekleri Üzerine Bir Tahmin Modeli Önerisi. *Journal of Life Economics*, 8/2, 263-272.
- Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, 497-507.

- Yıldırım F. (2019). *İç Kontrol ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Yıldırım, S. (2011). “Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 22, 185-202.
- Yılmaz, O., Hotunluoğlu, H. (2015). “Yenilenebilir Enerjiye Yönelik Teşvikler ve Türkiye”. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 2, Sayı 2, 74-97.
- Yiğit, S. (2014). “İnovasyona Davranışsal Yaklaşımın Bir Yansıması: Kurumsal Girişimcilik”. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number 30, Winter, 411-428.
- Yolcu, U. İ. (2017). “Girişimcilik ve liderliğe farklı bir bakış: Girişimci liderlik. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi”. *Türk Dünyası Kırgız, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akademik Bakış Dergisi*, (60): 182-195.
- Yordanova, D. I. (2011). “Entrepreneurial Orientation in Family and Non-Family Firms: Evidence from Bulgaria.” *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, Vol 4, No 1, 85-203.
- Zahra, S. A. (1991). “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study.” *Journal of Business Venturing*, 6/4, 259–285.
- Zahra, S. A. (1993). “Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach”. *Journal of Business Venturing*, 8/4, 319–340.
- Zahra, S. A., Garvis, D. (2000). “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”. *Journal of Business Venturing*, 15/5-6, 469-492.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., Kuratko, D. F. (1999). “The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field.” *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24, 45-65.
- Zahra, S. A. (1993b). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior; A Critique and Extension.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 5-21.
- Zahra, S. A. (1996). “Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities.” *Academy of Management Journal*, Vol 39, No 6, 1713-1735.
- Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E. (2007). “Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, 653-667.
- Zorlu, K., Tetik, F. (2018). “Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcı Davranışına Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 297-307.

- Stambaugh, J. E., Yu, A., Dubinsky, A. J. (2011). "Before The Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness". *Journal of Management Policy and Practice*, Vol 12, No 1, 49-63.
- Sur, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonu ve İş Doyumu, Hastane Yönetimi*, Prof. (Dr. Haydar Sur, Uzm. Dr. Tunçay Palteki ed.), Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol 83, No 2, 340-363.
- Öğüt, E. (2019). *Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1-133.
- Powell, W., DiMaggio P. J. (1992). "The New Institutionalism in Organizational Analysis." Review by Elaine Romanelli, *The Academy of Management Review*, Vol 17, No 3, 612-615.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, Pearson Education Limited, USA.
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism "Old" and "New." *Administrative Science Quarterly*, Vol 41, No 2, 40th Anniversary Issue, 270-277.
- Selznick, P. (1948). "Foundations of the Theory of Organizations." *American Sociological Review*, Vol 13, No 1 (Feb.), 25-35.
- Scott, W. R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory." *Administrative Science Quarterly*, Vol 32, 4, 493-511.
- Zucker, L. G. (1987). "Institutional Theories of Organizations." *Annual Review of Sociology*, Vol 13, 443-464.
- Özen, Ş. (2007). "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar". <https://www.academia.edu/18566426/> (20.03.2022).
- Scott, W. R. (2003). "Institutional Carriers: Reviewing Models of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences." *Industrial and Corporate Change*, 12/4, 879-894.
- Ulukan, C. (2005). "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 29-42.



EKLER

Ek-1. Anket Formu

ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı kapsamında Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK danışmanlığında yürüttüğüm **“Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”** başlıklı doktora tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma, Türkiye’de 2005-2020 yılları arasında enerji üretim lisansı alarak enerji yatırımlarına başlayan aile işletmesi sahiplerinin ve işletme üst düzey yöneticilerinin kurumsallaşmaya bakışı, işletme faaliyetlerinde kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilikle olan ilişkisi konularını kapsamaktadır. Sağladığınız bilgiler sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

İlgilendiğiniz ve soruları yanıtladığınız için şimdiden çok teşekkür eder, esenlikler dileriz.

Betül ÖZCAN
Pamukkale Üniversitesi
Genel İşletme Doktora Öğrencisi
İletişim:

Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK
Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
İletişim:

I. Bölüm

Lütfen demografik özellikleriniz ve işletmeniz ile ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size ilişkin kutucuğu [X] işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz () Bay () Bayan
2. Yaşınız () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61-Üzeri
3. Öğrenim Düzeyiniz () İlköğretim () Lise () Fakülte/Yüksekokul () Lisansüstü
4. İşletmenizin Ana Faaliyet Sektörü: _____
5. İşletmenizin yaşı () 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31-40 () 41-Üzeri
6. İşletmedeki çalışan sayısı () 10-50 () 51-100 () 101-150 () 151-200 () 200-Üzeri
7. İşletmedeki çalışma süreniz (yıl): _____

II. Bölüm

Anketin bu bölümünde örgütün kurumsallaşma düzeyini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına örnekteki gibi [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kısmen Katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
Firmamızda güvenlik ve çalışma şartları gibi konuları içeren bilgi kitapçığı bulunmaktadır.			X	

1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kısmen Katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1	Firmamızda güvenlik ve çalışma şartları gibi konuları içeren bilgi kitapçığı bulunmaktadır.			
2	Firmamızda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.			
3	Firmamızda prosedürleri ve sabit kuralları içeren el kitapçığı bulunmaktadır.			
4	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.			
5	Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır			
6	Firmamızda uzmanlaşma vardır.			
7	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.			
8	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.			

9	Profesyonel yöneticilerimiz yeni politikaların benimsenmesinden söz sahibidir						
10	Firmamız profesyoneldir.						
11	Firmamızda çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.						
12	Firmamızda çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.						
13	Firmamızın farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır						
14	Firma içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.						
15	Çalışanlarımız arasında işletmemize güçlü bir bağlılık kültürü vardır.						
16	Firmamızın stratejik hedefleri ve eylemleri (faaliyetleri) birbiriyle uyumludur.						
17	Firmamızda işlerin akış süreçleri ile örgütümüzün yapısı uyumludur.						
18	Firmamız tutarlıdır.						
19	Firmamız paydaşlara (diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara) verdiği sözleri tutmaktadır						
20	Firmamızın stratejileri ile iş süreçlerimiz birbirine uygundur						
21	Firmamız benzer durumlara karşı benzer tepkiler verir						
22	Firmamızda yönetsel kararlar vizyona, misyona ve stratejiye uygun biçimde alınmaktadır						
23	Firmamızda çalışanların teknik yeterlilikleri, iş süreçlerimiz ile uyumludur						
24	Firmamızda uygulanan bütün eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenlerle aynıdır						
25	Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır						
26	Firmamızın süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan kurumlara benzemektedir.						

III. Bölüm

Anketin bu bölümünde firmanızın kurumsal girişimcilik boyutlarına bakış açısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kısmen Katılıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1 Firma yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih ederiz.					
2 Firma yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.					
3 Firma yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.					
4 Firmamızda yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.					
5 Firmamız, yeni ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar.					
6 Firmamız Ar-Ge harcamalarına enerji sektöründeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.					
7 Firmamız çok sayıda yeni ürün ve süreç geliştirmiştir.					
8 Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.					
9 Firmamız yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.					
10 Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.					
11 Firmamız rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek ürünler ve hizmetler ortaya koymayı tercih eder.					
12 Firmamız gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirmektedir.					
13 Firmamız yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.					

14	Firmamız enerji sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.					
15	Firmamız faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlamaktadır.					
16	Firmamız yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize etmektedir.					
17	Firmamız çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.					
18	Firmamız yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular.					
19	Firmamız rakiplerimizin işlerini ve müşterilerini almak için özel çaba sarf eder.					
20	Firmamız karlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için çaba sarf eder.					
21	Firmamız pazarda lider olabilmek için karlılıktan taviz verir.					

