



## Girişimci yönetim biçimi ve finansal performans ilişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma

**Dilek Dönmez<sup>1</sup>**

*Turizm İşletmeciliği Bölümü,  
Gökçeada Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye*

**Gültekin Altuntaş<sup>2</sup>**

*Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı,  
Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu  
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

**Tarık Birgören<sup>3</sup>**

*Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı,  
Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu  
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

### Özet

Bu çalışmada, "bir örgütün seçmiş olduğu pazar stratejisini gerçekleştirmesine ve oyunu rakiplerinden daha iyi oynamasına/kendi oyununu dikte etmesine izin veren içsel yönetim sistemleri ve örgütsel süreçler bütünü olarak stratejik çevikliği, esnekliği, yaratıcılığı ve sürekli yenilikçiliği teşvik eden bir yönetim felsefesi olarak" girişimci yönetim biçimi ile finansal performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, yazın taraması eşliğinde, "örgütün hiyerarşik düzeylerinden bağımsız olarak tüm bireyleri, girişimci gibi düşünecek ve eyleme geçecek biçimde geliştirmek ve uzun dönemde ortalamanın üzerinde getiri elde etmek" amacı güden girişimci yönetim biçimi ile finansal performans ilişkisi, Çanakkale Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde görgül olarak incelenmiştir. Gerçekleştirilen Pearson ve Spearman Korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri doğrultusunda, girişimci yönetim biçiminin alt boyutları olarak, stratejik yönelimin, finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi, özsermaye kârlılığı ve aktif büyüklüğündeki değişim; kaynak yöneliminin, finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi ve özsermaye kârlılığı; ödüllendirme sisteminin, finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi, yatırım kârlılığı, satışlardaki değişim, net kâr marjı, net kâr düzeyi, faaliyet kârı düzeyi ve büyüme finansmanı sağlama yeteneği; girişimci kültür boyutunun, aktif kârlılığı ve satışlardaki değişim ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu, belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, finansal performans ölçütleri açısından en önemli değişkenin büyüme yönelimi olduğunu işaret etmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Girişimci yönetim biçimi, idari yönetim, stratejik yönelim, kaynak yönelimi, yönetsel yapı, ödüllendirme sistemi, büyüme yönelimi, girişimci kültür, finansal performans, otel endüstrisi.

**The relationship between entrepreneurial management and financial performance: Evidence from the hotel industry in Çanakkale Region**

### Abstract

It is aimed in this study to present the relationship between the entrepreneurial management (i.e. the management philosophy of an organization's overall internal management systems and organizational processes encouraging strategic agility, flexibility, creativity and continuous innovation, which lets the organization follow a selected marketing strategy and play the 'game' better than its competitors/dictates its

<sup>1</sup> ddonmez@comu.edu.tr (D. Dönmez)

<sup>2</sup> altuntas@istanbul.edu.tr (G. Altuntaş)

<sup>3</sup> birgoren@istanbul.edu.tr (T. Birgören)



'game') and financial performance. With a literature review, an empirical study has been conducted on hotel businesses in Çanakkale Region in Turkey with Pearson and Spearman Correlations as well as multiple linear regressions to present the relationships between entrepreneurial management, which aims to stimulate all individuals, regardless of their hierarchical levels, in an organization to think and act like entrepreneurs to achieve above-average returns in the long run, and financial performance. The study reveals that there is a positive relationship between strategic orientation with satisfaction of overall financial performance, ROE and change in assets; resource orientation with satisfaction of overall financial performance and ROE; reward system with satisfaction of overall financial performance, ROI, change in sales, net profit margin, net profit level, net profit from operations and ability to fund growth as well as entrepreneurial culture with ROI and change in sales. Furthermore, the findings suggest that growth orientation is the most important variable to contribute the financial performance.

**Keywords:** Entrepreneurial management, administrative management, strategic orientation, resource orientation, management structure, reward system, growth orientation, entrepreneurial culture, performance, hotel industry.

## 1. Giriş

1980'li yıllara değin stratejik yönetim ve girişimcilik yazınları, ayrı çalışma alanları olarak gelişmiştir [1]. Bununla birlikte, Kanter'in (1983), Drucker'in (1985) ve Burgelman'ın (1983) yaptıkları çalışmalar, iki çalışma alanının da örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama ve belirsizlik ve süreksizlikler nedeniyle ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma konuları ile ilgilendiğini, bağımlı değişken olarak örgütsel performansı kullandığını ortaya koymaktadır [1-5]. Ek olarak, rekabet ortamının ve örgütlerin dinamikliği, rekabet gücü, stratejik çatışma, kaynak bağımlılığı, yapısal kaos, dinamik yetenekler gibi kavramlar gerek girişimcilik gerekse stratejik yönetim alanlarında araştırma konuları haline gelmiştir [6, 7]. Sözü edilen ortak paydaların, stratejik yönetim ve girişimcilik bakış açılarının birleştirilmesi gerektiğine işaret ettiği söylenebilir [8-10].

Stratejik yönetim ve girişimcilik çalışma alanları birbirleriyle çelişiyor gözükme de yazında ikisi arasında bir gerilim olduğu da ileri sürülebilir [11]. Örneğin, girişimcilik değer, stratejik yönetim rekabet avantajı oluşturmaya; girişimcilik küçük ölçekli, stratejik yönetim büyük ölçekli işletmelere; girişimcilik fırsat, stratejik yönetim avantaj aramaya odaklanır [7]. Ek olarak, girişimcilik, gelecekteki işlerin oluşturulması ile stratejik yönetim daha çok koordinasyonu sağlama ve kayıpları önleme ile ilgilenir [12]. İlgili yazın incelendiğinde, koordinasyon ve kaybın önlenmesinin geleneksel (administrative) yönetim çalışma alanının, gelecekteki işlerin oluşturulmasının ise girişimci (entrepreneurial) yönetim çalışma alanının konuları olduğu ileri sürülebilir [12].

Bu bakış açısıyla, geleneksel ve girişimci yönetim arasındaki ayrımın kökeni Chandler'e (1962) kadar uzanır [13]. Girişimci veya değer oluşturucu yönetim, işletmenin örgütsel yetenek, varlık ve finansal kaynaklarını korumak ve uzun dönemde sözü edilen kaynaklardan yararlanmak amacıyla stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejilerin izlenebilmesi için gerekli kaynakların ayrılmasını sağlamakla ilgilidir [13]. Oysa geleneksel yönetimin ilgi alanını, örgütsel birimlerin performanslarının izlenmesi, kaynak kullanımının denetlenmesi ve örgütsel yeteneklerin kullanımının etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için gerektiğinde birim ürün hatlarının yenilenmesi oluşturur [13]. Drucker (1964) de benzer biçimde yaklaşık olarak aynı dönemde yayınlanan "Managing for the Results" isimli üç bölümlü eserinde, bir bölümü geleneksel yönetim ile ilişkilendirilebilecek bir konuya (Understanding the Business), bir bölümü girişimci yönetim ile özdeşleştirilebilecek bir başka konuya (Focus on Opportunity) ve bir bölümü de ikisinin birleştirilmesine (A Program for Performance) ayırmıştır [14]. Yönetim yazınında pek atıf yapılmayan bir başka eserde, geleneksel ve girişimci yönetici kavramları ayrıştırılarak, geleneksel

yönetici, devam eden süreçlerin verimliliğini sürekli olarak denetleyen birey olarak tanımlamıştır [15]. Bu anlamda, geleneksel yönetimin örgütün bir parçasının yönetimine ve statüko ile kaynakları korumaya, girişimci yönetimin ise örgütün tümünün yönetimine, değişimi gerçekleştirmeye ve fırsatları izlemeye odaklandığı ileri sürülebilir [16]. Bu açıdan bakıldığında, girişimci yönetimin, özellikle örgütsel stratejik değişim, çalışanların – işlerinin tasarlanması ve– yönlendirilmesi alanlarında tamamlayıcı bir takım yönetsel uygulamalar gerektirdiği de açıktır [3, 17].

Geleneksel ve girişimci yönetim arasındaki ayrım, dolaylı olarak da araştırılmıştır. Örneğin, sıkı ve gevşek kontrol; yaratıcılık ve disiplin; düzen ve kaos; geçmiş ve gelecek gibi geleneksel ve girişimci yönetim unsurları arasında gösterilebilecek değişkenler arasındaki dengenin sağlanması gerektiğini ileri süren çalışmalar da vardır [18-20].

Bu görüşler doğrultusunda, bu çalışmada, geniş bir yazın taraması eşliğinde geleneksel ve girişimci yönetim biçimleri arasındaki temel farkları açıklamak; ülkemizde pek de araştırılmayan girişimci yönetim biçimini tanımlamak; Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri özelinde, girişimci yönetim biçimi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi görgül bir araştırma ile ortaya koymak; girişimci yönetim biçimine ilişkin uygulamaları ve kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

## **2. Girişimci Yönetim Biçimi**

Girişimcilik, bireylerin –gerek kendi başlarına gerekse bir örgüt içerisinde– kontrol ettikleri kaynakları göz önünde bulundurmaksızın fırsatları izlemesi olarak tanımlanabilir [21, 22, 23]. Bu bakış açısıyla, girişimcilik, bir örgüt içerisinde gerçekleştiren bir eylem de olsa yeni fikirler geliştirerek/fırsatları izleyerek eyleme geçecek bireyler gerektirmesi nedeniyle insan unsuruna gereksinim duyar [24, 25]. Ek olarak, örgütsel bağlamda girişimciliğin gerektirdiği becerilerin üzerinde herhangi bir uzlaşının sağlanamamış olması, sözü edilen becerilerin geliştirilmesini, başka bir deyişle, bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyumlaştırılmasını, çalışanların belirsizlik ortamında çalışabilmeleri için güdülenmelerini, yenilikçi olabilmek için işbirliği yapmalarını gerektirir [26, 27]. Bu nedenle, –örgüt ile birey arasındaki bağlantı olarak– yönetim, girişimciliğin kolaylaştırılması, örgütsel gelişim ve yenilenme açısından yeni ve anahtar bir role sahiptir.

Görüldüğü gibi, girişimcilik, bireylerin davranışsal bakış açıları ya da alternatif olarak örgütlerin bir niteliği olarak görülebilir [28]. Bununla birlikte, girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar –yukarıda belirtilen nedenlerin de etkisiyle– girişimcinin bireysel özellikleri bakış açısından uzaklaşarak girişimci örgütlerin özelliklerine doğru kaymıştır [29]. Son dönemde, sıklıkla araştırılan “iç girişimcilik” (Pinchot, 1985), “girişimcilik yönelimi” (Lumpkin ve Dess, 1996), “girişimci strateji” (Murray, 1984) ve “stratejik girişimcilik” (Hitt ve diğerleri, 2002) gibi kavramlar yönetsel bakış açıları ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır [30-33]. Bu nedenle, girişimcilik, geleneksel yönetim rollerinden çok, fırsat arama, risk üstlenme ve yenilikçi eylemlerde bulunma gibi yeni davranışlar gerektirmesi nedeniyle Watson’un (1995) görüşlerinin aksine, bir ideolojiden çok bir yönetim biçimi olarak kabul edilebilir [17, 25, 3, 34, 11].

Girişimci yönetim biçiminin kökeni, kavramı, örgütlerin yaşamların sürdürebilmesine ve örgütsel ve toplumsal açıdan değer yaratabilmesine yardımcı olacak fırsat temelli yönetim uygulamaları kümesi olarak tanımlayan Stevenson’a (1983) dayanır [21]. Sonrasında yapılan araştırmalar, girişimciliği, mevcut kaynakları göz önünde bulundurmaksızın fırsatları izleme ve kullanma, risk alma, kaynakları fırsatlarla ilişkilendirme ve bu amaçla görev yapan çalışanlara odaklanma gibi bir takım önermeler eşliğinde bir yönetim biçimi olarak kavramsallaştırmıştır [21-23, 35, 25]. Görüldüğü gibi, girişimci yönetim, yeni/yeniden yapılandırılmış kaynaklar aracılığıyla gerçekleştirilen yeniliklerin

geliştirilmesi ve fırsatların kullanılması ile ilgili tüm yönetsel eylem ve kararlar bütünüdür [36]. Bu açıdan, girişimci yönetsel davranışlar, yaratıcılığı ve risk almayı cesaretlendiren bir kültürü, basık biçimsel olmayan bir örgütsel yapıyı, ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak bir strateji oluşturmayı teşvik eder [37]. Sözü edilen çalışmalar doğrultusunda, girişimci yönetim kavramı, stratejik yönelim, kaynak ve büyüme yönelimi, örgütsel yapı, ödüllendirme sistemi ve girişimci kültür alt boyutları ile Stevenson ve Gumpert'in (1985) görüşleri doğrultusunda geleneksel yönetim ile iki ayrı uçta yer alacak biçimde karşılaştırılarak açıklanabilir [22] (Bkz. Tablo 1):

**Tablo 1: Girişimci Yönetim Kavramı ve Boyutları**

<b>Girişimci Yönetim Biçimi</b>	<b>Kavramsal Boyut</b>	<b>Geleneksel Yönetim Biçimi</b>
Fırsat yönelimli, kısa aralıklı devrimsel	Stratejik Yönelim	Kaynak yönelimli, uzun aralıklı evrimsel
Çok aşamalı, her aşamada en az yatırım, gerekli kaynakları kiralama veya aralıklı kullanım	Kaynak Yönelimi	Tek aşama, tüm kaynakların ilk aşamada yatırımı, kaynaklara sahiplik veya istihdam
Basık, çok sayıda biçimsel olmayan ağ	Yönetsel Yapı	Hiyerarşik
Değer odaklı	Ödüllendirme Sistemi	Sorumluluk ve kıdem odaklı
Öncelikli olarak hızlı büyüme; büyüme için risk üstlenme	Büyüme Yönelimi	Güvenli, yavaş, risk almaksızın düzenli büyüme
Geniş çaplı fırsat arayışı	Girişimci Kültür	Mevcut kaynak temelli fırsat arayışı, başarısızlığı cezalandırma

Kaynak: Brown, Davidsson ve Wiklund, 2001; Stevenson, 1983; Stevenson ve Gumpert, 1985; Stevenson ve Jarillo, 1986; 1990; Day, 1992; Sadler-Smith ve diğerleri, 2003'ten uyarlanmıştır [23, 21, 22, 34, 25, 36, 37].

Kanter (1985) ise yenilik sürecini temel alan farklı bir noktadan hareket ederek, Stevenson'a (1983) benzer bir görüşle bir düzlemin iki ucunda yer alan geleneksel ve girişimci yönetimden söz eder [34, 21]. Kanter (1985) ile Stevenson (1983) arasındaki temel ayrım noktasını, Kanter'in (1985) yalnızca içsel süreçleri ve örgütsel bakış açısını temel alarak çevresel unsurları göz ardı etmesi oluşturur [34, 21]. Kanter'e (1985) göre, yenilik süreci, 1) belirsizlik, 2) farklı disiplin, işlev ve birimlerden bireyleri içeren 3) çapraz işlevsel eylem ve 4) alternatif eylem biçimlerini içeren birbirleriyle rekabet halindeki bilgi-yoğun bir süreç olarak karakterize edilebilir [34]. Sözü edilen karakteristikler bağlamında bir değerlendirme yapmak gerekirse, geleneksel yönetim "her şeyin yerli yerinde olduğu, mevcut uygulamalardan sapmanın hoş karşılanmadığı ve kuralların bir kere konduktan sonra kolayca değiştirilmediği" bir yapı olması nedeniyle yenilikçiliği engeller [34]. Bu açıdan, geleneksel yönetim, gereksinim duyulan kaynakların detaylı bir biçimde analiz edildiği, yatırımın hızlı bir biçimde geri dönmesinin istendiği, birimlerin amaçlarını gerçekleştirdiklerinde ödüllendirildiği bir biçim olarak resmedilebilir. Oysa girişimci yönetim, bireylerle eylemleri bir araya getiren, emir komuta yerine iletişim ve uzlaşmayı teşvik eden bütünsel bir yapıdır ve çoğunlukla, sonuç odaklı geniş iş

tanımları, küçük iş birimleri ve çapraz işlevsel projeler gibi örgütsel; çokça övgü, tanınma ve bilgi gücü gibi kültürel bir takım kolaylaştırıcı unsurlara sahiptir [34].

Geleneksel ve girişimci yönetim biçimlerini birer yönetim felsefesi olarak karşılaştırdıkları eserlerinde, Cornwall ve Perlman'ın (1990) bakış açılarını kurumsal girişimciliğin bir stratejik yönetim konusu olduğu ve stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesi gerektiği düşüncesinin oluşturduğu söylenebilir (Bkz. Meyer ve Heppard, 2000; Wickham, 2004) [38, 10, 16]. Bu bakış açısıyla, girişimci örgütlere ait yönetim felsefesinin; a) yeni işletmeler kurmayı, b) yeni fırsatlar için işletmenin iç ve dış çevresini incelemeyi, c) büyüme, uyum sağlama ve yaşamını sürdürürebilmek amacıyla risk almayı, d) uyum, yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmayı, e) biçimsel olmayan ve yatay iletişimi destekleyen bir örgüt yapısı geliştirmeyi, f) üst yönetimin yalnızca misyon ve vizyon oluşturduğu bir karar alma sistemi oluşturmayı ve g) çalışanların korunması gereken kaynaklar olarak görüldüğü bir yapı kurmayı içermesi gerekir [38].

Girişimci yönetim biçimi ile ilgili bir diğer çalışma Cooper, Markman ve Niss'e (2000) aittir [39]. Bu bakış açısıyla, geleneksel yönetim biçimi, iş güvenliği, yalnızca bir becerinin öğrenilmesi, denge, yukarıdan aşağıya doğru bir emir komuta zinciri, hiyerarşi, düzenleme, kıtlık düşüncesi, sıfır toplamlı oyunlar, statükoyu sürdürmeye eğilim ve sermayeyi çoğunlukla bir donanım olarak görme gibi kavramlarla karakterize edilebilir [39]. Oysa girişimci yönetim biçimi, risk almayı, yaşam boyu öğrenmeyi, hıza, değişime, uyuma ve çevikliğe odaklanmayı, basık örgüt yapısını, bütünleşme ve sinerjiyi, dönüşüm ve güçlendirmeyi, statünün kazanılmasını ve sermayeyi çalışanların sahip olduğu uzmanlık bilgisi (know-how) olarak görmeyi gerektirir [39].

Geleneksel ve girişimci yönetim biçimleri arasındaki bir diğer ayrım yönetsel işler ve girişimci işler bakış açısıyla yapılabilir [11]. Bu ayrıma göre, yönetsel işler amaç, misyon, koordinasyon ve iletişim gibi geleneksel yönetim bakış açılarını vurgularken, girişimci işler yenilik, fırsat ve müşteri ayağına dikkat çeker [11]. Bu noktada, Rae'nin (2001) yaklaşımının, –yukarıda sözü edilen yaklaşımlardan farklı olarak– geleneksel ve girişimci yönetim biçimlerini bir düzlemin iki ucunda yer alacak biçimde görmediği, Drucker (1964) gibi başarı için yönetsel işler ile girişimci işlerin sinerjik bir biçimde birleştirilmesini gerektirdiği belirtilmelidir [11, 14].

Görüldüğü gibi, bakış açısı ne olursa olsun, girişimci yönetim biçimi, bir örgütün seçmiş olduğu pazar stratejisini gerçekleştirmesine ve oyunu rakiplerinden daha iyi oynamasına/kendi oyununu dikte etmesine izin veren içsel yönetim sistemleri ve örgütsel süreçler bütünü olarak stratejik çevikliği, esnekliği, yaratıcılığı ve sürekli yenilikçiliği teşvik eden bir yönetim felsefesidir [40, 41]. Bu açıdan bakıldığında, bir sonuçtan çok bir süreç olarak girişimci yönetim biçimi, (işletme ölçeğinden bağımsız biçimde) sözü edilen gelişimler için gerekli gayretlerinin büyüklüğünü göz önüne almaksızın, yeni bir işletmenin kurulmasını, yeni/yeniden biçimlendirilmiş kaynaklar ile gerçekleştirilen ilgili yeniliklerin geliştirilmesini ilgilendiren tüm yönetsel eylem ve kararları içerir [40, 36]. Bu nedenle, girişimci yönetim sisteminin ana amacı, örgütün hiyerarşik düzeylerinden bağımsız olarak tüm bireyleri, girişimci gibi düşünecek ve eyleme geçecek biçimde geliştirmek ve uzun dönemde ortalamanın üzerinde getiri elde etmektir [40].

Çalışmamızın bu aşamasında, girişimci yönetim biçimini bir yönetim felsefesi olarak tanımladıktan sonra, girişimci yönetim biçiminin alt boyutları olarak, stratejik yönelim, kaynak yönelimi, yönetsel yapı, ödüllendirme sistemi, büyüme yönelimi ve girişimci kültür boyutlarını açıklamak yarar sağlayacaktır.

## **2.1. Stratejik Yönelim**

Stratejik yönelim, bir işletmenin strateji oluşturmasını etkileyen unsurları açıklayan – misyon, amaç ve hedefler ile bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak temel örgütsel süreç, sistem ve kültür ile ilgili– bütünsel stratejik niyeti ifade eder [42, 23, 43]. Johnson ve

Scholes (2002) bir işletmenin rotası –başka bir deyişle niyeti– olarak tanımladığı stratejik yönelimi açıklayabilmek için üç farklı gözlükten söz eder: 1) verimliliğe ulaşabilmek amacıyla temel araç olarak kullanılacak analiz, biçimlendirme ve planlamayı içeren tasarım gözlüğü, 2) ölçek ekonomisi ve maliyet verimliliği stratejileri aracılığıyla rekabet etmeyi sağlayacak örgütsel öğrenme ve küçük ve aşamalı adımlarla uyumu içeren deneyim gözlüğü ve 3) işin yapılış biçimini değiştirme aracı olarak yenilikçiliği içeren fikir gözlüğü. Bu noktada, bir işletmenin sözü edilen üç gözlükten yalnızca herhangi birini kullanmaktan çok her bir gözlükten belirli bir ölçüde yararlandığını ifade etmek gerekir [44].

Sözü edilen gözlük yaklaşımı pek çok araştırmada kullanılmıştır. Örneğin, Melin ve Hellgreen (1994) bir ekseninde sürekli uyum ve devrimsel değişimin diğer ekseninde proaktif ve reaktif yaklaşımın bulunduğu bir stratejik değişim matris yapısı içerisinde işletmelerin zaman içerisindeki nasıl hareket ettiğini incelemiştir [45]. Bu açıdan incelendiğinde, devrimsel değişim ve proaktif yaklaşımın özünü oluşturduğu stratejik yönelim fikir gözlüğüyle, sürekli uyum ve reaktif yaklaşımın özünü oluşturduğu stratejik yönelim tasarım gözlüğü ile özdeşleştirilebilir. Benzer bir yaklaşım Hamel'in (1996) işletmeleri kural yıkıcı, kural yapıcı ve kural uyucu olarak sınıfladığı çalışma tarafından da desteklenmektedir [46]. Bu bakış açısıyla, yenilikçi ve radikal olarak kural yıkıcı işletmeler fikir gözlüğünü, diğerlerinden kavramları kopyalayarak fiyatları düşüren veya rakiplerinden daha üstün kaliteli hizmetler sunan kural uyucu olarak tanımlanabilecek işletmeler ise tasarım gözlüğünü kullanmaktadırlar. Stratejik yönetim yazınında önemli bir yer oluşturan Porter'in (1980) farklılaştırma stratejisi ile Miles ve Snow'un (1978) atılgan strateji ile ilgili görüşleri de benzer bir bakış açısıyla değerlendirilebilir [47, 48]. Benzersiz ürün ve hizmetler sunmaya yönelik farklılaştırma stratejisi ya da proaktif dışsal yönelimle karakterize edilebilecek atılgan bir strateji izleyen işletmelerin fikir gözlüğünden yararlandığı açıktır.

Girişimci örgütler, stratejiyi durağan, sıralı ve mekanik bir bakış açısından çok dinamik ve organik bir bakış açısı ile değerlendirirler [49]. Sözü edilen organik bakış açısı, sürekli öğrenmeyi, amaç, yapı, eylem, sistem, süreç, politika ve kaynak birleşiminin uyumlaştırılmasını, karmaşık, bağlantılı, belirsiz ve sürekli değişen bir çevrede strateji oluşturmayı içerir [13, 50, 49]. Bu yaklaşım, stratejiyi devamlı bir süreç olmaktan çok, bir duruş, bir plan olarak tanımlayan (Mintzberg, 1987) ve strateji, yapı, davranış ve performansı ilişkilendiren kaynak temelli görüş ile doğrusal bir yaklaşım içerisindeki geleneksel mekanik bakış açısının ilerisine geçer [51, 49].

Stratejik yönelim kavramı, çalışmamızın çıkış noktasını oluşturan Stevenson (1983) ve Cornwall ve Perlman'ın (1990) çalışmalarında da incelenmiş ve bir ucunda "emanetçi" (trustee)/geleneksel, diğer ucunda destekçi "promoter"/girişimci davranış biçimlerinin olduğu bir düzlem olarak kavramsallaştırılmıştır [21, 38]. Yukarıda sözü edilen çalışmalar bağlamında stratejik yönelim düzlemi Tablo 2'deki gibi resmedilebilir:

**Tablo 2: Stratejik Yönelim Düzlemi**

Yazar	Stratejik Yönelim Düzlemi		
Burns ve Stalker (1983) [52]	Mekanik		Organik
Cornwall ve Perlman (1990), Cooper, Markman ve Niss (2000) [38, 39]	Geleneksel		Girişimci
Miles ve Snow (1978) [48]	Reaktör	Savunmacı	Analizci
Stevenson (1983) [21]	Emanetçi		Destekçi
Rae (2001) [11]	Yönetimsel İşler		Girişimci İşler

Görüldüğü gibi, bir örgütün sahip olduğu stratejik yönelim ve gerçekleştirdiği stratejik yönetim uygulamaları, örgüt içerisindeki girişimci davranışları etkiler [53, 32]. Örneğin, yeni kurulan işletmelerde gerçekleştirilen eylemler, fırsat odaklı olmasına karşın, büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen eylemler, mevcut durumu sürdürme odaklıdır [3, 54]. Fikir gözlüğü ile bakılacak olursa, destekçi bir stratejik yönelimin gelecekte arzulanan ve uygulanabilir bir durum olarak tanımlanabilecek fırsat odaklı olduğu, bu yönetime sahip işletmelerin diğerlerinin ayırt etmekte başarılı olamadığı gelecekle ilgili olasılıkları göz önüne getirebildikleri ve stratejilerini buna göre belirledikleri ileri sürülebilir [21-23, 25, 55, 42]. Diğer yandan, fırsatların mevcut kaynaklarla ne derece etkin bir biçimde kullanılacağı ise emanetçi bir stratejik yönetime sahip işletmelerin sorunudur [42, 56]. Bu noktada, fırsatların ortaya çıkarılmasının yenilikçi olmayı gerektirmediğini, diğer yandan ortaya çıkan fırsatların eski fikirlerin ve geleneksel üretim süreçlerinin az da olsa yaratıcı bir karışımını içerdiğini vurgulamak gerekir [57]. Bu nedenle, çalışmamız açısından esas alınan destekçi stratejik yönetime sahip işletmelerin stratejilerinin mevcut işletme faaliyetlerinin ilerisinde olduğu söylenebilir.

## 2.2. Kaynak Yönelimi

Geleneksel yaklaşımla bakıldığında, girişimcilik kaynaklarının edinimine odaklanmıştır [58]. Tanımı gereği girişimciden söz edebilmek için yenilikçi olmak, başka bir deyişle, yeni kaynaklar oluşturmak/elde etmek veya mevcut kaynakların benzersiz bir bileşimini oluşturmak gerekir [59]. Benzer biçimde, yeni bir işletme kurmak, mevcut bir işletmeyi büyütmek ya da bir örgütün girişimcilik yeteneğini sınırlamamak amacıyla kaynak gerektiği ileri sürülebilir [60, 61, 53]. Sözü edilen bu yaklaşımların temelinde kaynak sahipliğinin girişimci davranışı ve finansal performansı teşvik etmesi gerektiği düşüncesi yatar [58].

İşletmenin sahip olabileceği kaynaklar gerek yöntem, pazar, teknoloji ile ilintili biçiminde bilgi temelli gerekse varlık temelli olabilir [62-69]. Fiziksel varlıklarla karşılaştırıldığında, sosyal açıdan karmaşık, nadir bulunabilen, rakiplerce zor anlaşılabilen, kopyalanabilecek ya da ikame edilebilecek bilgi temelli kaynakların rekabet avantajına katkıda bulunması daha büyük bir olasılığa sahiptir [70, 71]. Girişimcilik açısından en önemli bilgi de değerinin altında bulunan kaynakların bulunması ve bu kaynaklardan yararlanılması ile ilintili bilgidir [72]. Bu noktada önemli olan, yalnızca kaynakların kontrolünü elde etmek değil, kaynakların fırsatlara adanması ile ilgili stratejilerin de girişimciliği geliştirebileceğini ya da engelleyebileceğini unutmamaktır [58]. Sonuçta, girişimci yönetim biçimi, az şeyle çok iş başarmayı öğrenmekle ilgilidir [21].

Diğer yandan, kaynak biriktirmek örgütün esnekliğine zarar vererek yenilikçi kaynak bileşimlerinin araştırılmasına yönelik çabaları sınırlar [21, 73, 74]. Bu nedenle, girişimcilerin büyük bir çoğunluğu, sıklıkla kaynakları borç almayı, kiralamayı veya taşeronla havale etmeyi tercih ederek pazara, enformasyona, teknolojiye veya yenilikçilik ve örgütsel girişimcilik stratejileri için önem kazanan kaynaklara erişmek amacıyla stratejik ittifak veya şebeke organizasyon yapılarını kullanmaktadırlar [75-77, 70]. Çünkü destekçi stratejik yönelime sahip işletmeler açısından önemli olan, –emanetçi stratejik yönelime sahip işletmelerin aksine mevcut kaynakları verimli kullanmaktan çok– gerektiğinde uzmanlaşmaya, esnekliklerini korumaya ve demode olma riskine karşı önlem almaya izin veren kaynak kullanım becerisinin geliştirilmesi ve başkalarının finansal, entelektüel ve politik sermayelerinin kullanılmasıdır [78, 79, 23, 76].

Bu noktada, destekçi stratejik yönelime sahip bir örgütün kaynak adama sürecinin aşamalı ve her bir aşamada gerçekleştirilen kaynak aktarımının en az düzeyde olduğu vurgulanmalıdır [80, 81, 23]. Çünkü yatırım beklentilerin altında bir performans gösterirse, yatırım süreci durdurularak karşılaşılabilecek zarar, en az düzeye çekilebilir [80, 42]. Ayrıca, geçici kullanım/gerekli kaynakların kiralanması sözü edilen örgütlerin esnekliğini arttırarak gerek duyulduğunda yön değiştirmesine izin verir [79, 23]. Diğer yandan, emanetçi stratejik yönelime sahip işletmelerde yatırımın tümü dikkatli bir analizin ardından büyük ölçekte ve en başta yapıldığından karşılaşılabilecek kayıplar daha yüksektir [81, 23, 42]. Ayrıca, gerekli kaynakların hemen ve geri dönülemez biçimde kullanılması, gelecekte ortaya çıkacak fırsatların sınırlandırılmasına ve genel üretim maliyetlerinin yükselmesine neden olur [80]. Ek olarak, kaynakların bu şekilde biriktirilmesi örgüt üzerinde maliyetleri yükseltecek biçimde bir baskıya yol açarak kaynak paylaşma, biçimsel planlama ve ödüllendirme gibi belirli bir takım sistemlerin kurulması ve bireysel yönetici riski ve yönetsel devir hızını düşürme çabaları ile sonuçlanır [23].

### **2.3. Yönetsel Yapı**

Strateji ile örgütsel yapı arasındaki bağlantı 4 farklı biçimde sınıflandırılabilir [81]: 1) büyük oranda biçimsel olmayan ve hızla büyüyen küçük işletmeler açısından uygun olan basit yapı, 2) standardizasyona odaklanan ve öngörülebilir çevrelerde üretim verimliliğini arttırmak için uygun olan bürokrasi, 3) esnek, işbirlikçi ve yenilikçi organik yapılar ve 4) biçimsel bağımsız takımlar ve karmaşık yönetim bilişim sistemleri ile çalışan bölümsel yapı. Görüldüğü gibi, belirli durumlarda belirli çıktılar elde etmek amacıyla farklı örgütsel yapılar uygun olduğu gibi, girişimci eylemleri zenginleştirerek arttırılabilir [29, 82, 4, 83-87]. Bu açıdan değerlendirildiğinde, destekçi stratejik yönelime sahip işletmelerin stratejik duruşu ve yönetsel yapısı, özellikle yüksek düzeyli çevresel değişimle başa çıkmaya gerektirdiğinden organik temellidir [83, 4, 88]. Bu organik yapı, basık, esnek ve gerek işletme içi gerekse işletme dışı kaynak erişimini kolaylaştırmak amacıyla çok sayıda biçimsel olmayan aşdan oluşan bir yapıdır [57, 23, 58]. Diğer yandan, emanetçi stratejik yönelime sahip örgütler daha mekanik ve açıkça tanımlanmış yetki çizgileri ile karakterize edilebilecek değişimi güçleştiren ve örgütü eylemsizleştiren biçimsel hiyerarşinin egemen olduğu biçimde organize edilmiş örgütlerdir [57, 22, 42, 89]. Görüldüğü gibi, girişimci örgüt yapıları, genellikle bürokratik ve mekanik yapıdan oldukça uzakta, esnek ve uyumlu bir biçimdedirler [90].

Yapılan çok sayıda araştırma örgüt yapısı ile girişimci yönetim arasında sıkı bir ilişki olduğu düşüncesini onaylamaktadır. Örneğin, Daft (1992) büyük ölçekli işletmelerdeki girişimci süreçleri etkileyen uzmanlaşma, merkezileşme, biçimselleşme ve hiyerarşi gibi yapısal ve kültür, strateji, teknoloji gibi çevresel bakış açılarını ayırt etmiştir. Yapısal açıdan bir değerlendirme yapmak gerekirse, uzmanlaşma örgütte paylaşılmış deneyimi işaret ederek girişimci süreçle pozitif bir ilişki içindedir [91-94]. Merkezkaçlık, örgüt içerisindeki her bir bireyin sorumluluğunu arttırarak çevredeki değişimlere karşı olan algılarının gelişmesine, geribildirimlere açık olmalarına ve dış kaynaklı değişimlere daha



erken tepki vermelerine neden olur [95, 96, 42]. Bürokratik açıdan bakıldığında, örgüt içi girişimci davranışların engellenmemesi için küçük olmak, ortak akıl kurallarını değiştirmeksizin karar verme süreçlerini zorlaştırmamak, inisiyatif kullanmayı teşvik etmek gerekir [22, 97]. Aynı zamanda, girişimci yönetimden söz edebilmek için çalışanların yaratıcılık ve –kurallar içerisinde– doğaçlama yeteneklerinin geliştirilmesi ve herhangi bir fırsatı ayırt etmeleri halinde eyleme geçebilecek biçimde güçlendirilmeleri gereklidir [98, 40]. Bu noktada önemli olan, çalışanların bir yargıya varmalarını, makul riskler içerecek kararlar vermelerini ve çıktılar için sorumluluk üstlenmelerini sağlayacak biçimde özerk olmalarını sağlarken, hesap verme sorumluluğunun göz ardı edilmemesidir [40].

Özet olarak girişimci yönetim biçimi için en uygun yönetsel yapı, örgütün içerisindeki tüm hiyerarşik düzeylerde görev yapan bireyleri proaktif bir biçimde kararlar almaları, risk üstlenmeleri ve çıktılar için sorumluluk sahibi olmaları için güçlendiren dönüşümsel liderlik biçimi ile karakterize edilebilecek basık bir örgüt yapısı olarak görülmelidir [40, 41]. Diğer yandan, örgütlerin hem dinamik hem de statik olamayacağı, bu nedenle ortalama performans açısından girişimci yönetim biçimi ile özdeşleştirilebilecek fırsatların ortaya çıkarılması ve geleneksel yönetim biçiminin bir unsuru olarak görülebilecek fırsatlardan yararlanma arasında bir seçim yapılması gerektiği de ileri sürülebilir [99, 100]. Bununla birlikte, bir işletmenin stratejisi amaçlarına ve pazara göre değişeceğinden strateji ve örgütsel yapı uyumlaştırılarak girişimcilikten geleneksel yönetime doğru kayan örgütsel yapıda bile yenilikçilik ve girişimcilik ruhu korunmalıdır [101, 102].

#### **2.4. Ödüllendirme Sistemi**

Girişimcilik, tanımı gereği risk alarak değer yaratmayı, değer sonucunda oluşacak getiriye elde etmeyi içerir [29, 81]. Bu açıdan bakıldığında, girişimci ve geleneksel yönetim biçimleri arasındaki ayrım köken olarak, –girişimci örgütlerde çalışan bireylerin değer ve getiriye; geleneksel örgütlerde çalışan bireylerin ise sorumluluk düzeyini arttıracak terfilere odaklanması nedeniyle– finansal kazanç ile ilintili olarak görülebilir [57, 81].

Sözü edilen görüşün bir uzantısı olarak, girişimci örgütlerde bireylerin finansal kazancı olarak görülebilecek ücretleri, kıdem, üstlendikleri sorumluluk ve hiyerarşik açıdan işgal ettikleri pozisyondan çok, değer yaratımına ne derece katkıda buldukları ile doğru orantılıdır [21, 22, 42]. Bu doğrultuda, girişimci örgütlerde, risk alma, yenilikçi olma, öğrenme, bağımsız çalışma ve katılımcı olma gibi davranışlar ödüllendirilerek başarı temelli terfi düşüncesini ve örgütsel sahiplik ve hizmetkârlık davranışlarını geliştirilecek sorgulayıcı bir kurum kültürünün kurumsallaştırılmasına çalışılır [103, 40, 41]. Bu bağlamda, girişimci bir örgütte yöneticiler, çalışanlarının verimlilik düzeyini arttırmak amacıyla çalışanlarını güçlendirmeli, onlara bilgi, kaynak ve destek sağlamalıdır [38]. Bu noktada, yeniliğin kaçınılmaz olarak hata yapmayı içerdiğini, hata yapmanın bir projenin iptal edilerek projede görev alan çalışanların işten uzaklaştırılmasını gerektirmediğini, önemli olanın hatalardan ders almak olduğu ifade edilmelidir [104].

Diğer yandan, geleneksel yönetim biçiminin söz konusu olduğu örgütlerde, her bir bireyin taşıdığı sorumluluk düzeyine ve bireyin hiyerarşik açıdan örgütsel pozisyonuna göre ödüllendirme yapılır [21, 42, 22]. Başka bir deyişle, geleneksel yönetim biçiminin uygulandığı bir örgütte, sorumluluk düzeyi hiyerarşik düzeydeki bir yükselme ile birlikte artarken, ödüllendirme de terfi ile sıkı bir ilişki içerisinde [57]. Bu anlamda sorumluluk düzeyi, örgüt içerisinde mevcut kaynakların kullanım yetkisinin bir işlevidir [42]. Bu açıdan değerlendirildiğinde, geleneksel bir yönetim biçimi, sıklıkla risk alan çalışanları cezalandırma –ya da dış kaynağa çevirme–, statik bir kültür, başarıdan çok yönetsel bağlılığı ödüllendirme, rutin ve protokollere ilgi, performans ve ücret arasında bağlantı kuramama gibi bir takım unsurlarla karakterize edilebilir [40, 41].

Görüldüğü gibi, ödüllendirme sistemlerinin uygun kullanımı örgüt içerisindeki girişimci eylemlerin sayısını artırır [34, 85, 105-108]. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, bir ücret paketinde, temel ücret, liyakate dayalı ücret ve parasal teşvikler gibi doğrudan ödenen ücret, ek yarar ve sosyal yardımlar gibi dolaylı olarak ödenen ücret ve statü/tanınma, iş çeşitliliği, öğrenme ve gelişme koşulları gibi maddi olmayan ödüller söz konusu olabilir [109]. Yapılan araştırmalar, strateji, ücret ve performans ilişkisini ortaya koyarak, ücretin miktarından çok strateji ile uyumlu olması gerektiğini, ücretlemenin birey ve takım çıktıları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu, değişken ücret ya da teşvik bileşiminin örgütsel performans üzerinde tek bir ücret kaynağından daha etkili bulunduğu göstermektedir [48, 110-112]. Bu noktada önemli olan, çalışanların iş tatminini arttırarak psikolojik gereksinimlerini karşılamak amacıyla –yetenek ve başarı duygusu, özgürlük, özerklik ve öz saygı hissi gibi unsurları içerecek– içsel ödüllendirme biçimlerinin örgütsel süreç, kültür ve iş tasarımları ile uyumlaştırılmasıdır [38].

## **2.5. Büyüme Yönelimi**

Büyüme amacı güden işletmelerin önünde, var olan ürün ve hizmetlerinin satış hacmini arttırmak ve/veya yeni ürün ve hizmetler üretmeye başlamak gibi seçenekler mevcuttur [58]. Sözü edilen stratejileri izleyebilmek amacıyla işletmeler, mevcut ürün ve hizmetlerinin yeni ya da aynı ürün ve hizmetlerin farklı bir üretim biçimlerini ortaya koyan yeni kaynak bileşimleri oluşturarak tanımı gereği girişimci olurlar [59]. Bu bağlamda, girişimci yönetim biçimi, risk alarak hızlı büyümeyi, geleneksel yönetim biçimi ise büyümeye karşı daha dikkatli bir tutum izleyerek güvenli, yavaş, risksiz ve düzenli büyümeyi öngörür [23, 22, 34, 36, 37]. Çünkü geleneksel yönetim anlayışı ile bakıldığında, hızlı büyüme, o güne kadar toplanmış kaynakları ve üst yönetimin işini riske atması nedeniyle sağlıksızdır [23].

Diğer yandan, girişimci yönetim biçiminin öngördüğü hızlı büyümenin getirdiği başarı hissini, girişimcinin değişim ve yenilikçilik isteğini olumsuz yönde etkilediğini vurgulamak gerekir [113]. Süreç içerisinde büyümeyle birlikte, girişimci ve çalışanların mevcut durumdan memnuniyet duyarak bürokratik bir çevre oluşturma istekleri ortaya çıkar [113]. Bu noktadan sonra, değişim arzulanmayacağından, işletme içerisinde yer alan bireylerin yenilikçi veya girişimci olmasını beklemek yararsızdır [113]. Bu nedenle, büyüme sürecinde, geleneksel yönetim biçiminin belirli unsurları işletme ile bütünleştirilirken, girişimci özelliklerin kaybedilmemesi önem arz eder [114].

Görüldüğü gibi, girişimci, bir işletmenin kârlılık, ürün/pazar, insan kaynakları ve esneklik açısından hedeflerini ile ölçülebilecek olan büyüme yönelimini doğrudan etkiler [115, 116, 113]. Bu nedenle, girişimci yaratıcı bir iklimi destekleyebilmek amacıyla çalışanlar için fırsatları çoğaltacak, değişimi tetikleyecek ve çalışanlara yenilikçi olma arzusu aşılacak esneklikte bir yapı kurulmalıdır [113].

## **2.6. Girişimci Kültür**

Sosyoloji ve antropoloji orijinli bir kavram olarak kültür, bir örgütün ne olduğu, çalışanlarının nasıl davranması gerektiği ve çevresel açıdan kendisini nasıl tanımladığı konusundaki temel inanç ve varsayımları olarak tanımlanabilir [38]. Bu açıdan bakıldığında kültür, değerler, inançlar, normlar ve sözcük dağarcığı, mitler, ritüeller, giyim kuşam biçimleri ve ofis dekoru gibi biçimleri de içeren paylaşılmış bir değerler sistemi olarak duruşu oluşturur [117]. Bu anlamda, bireylerin yaptıkları her şeyi etkileyen görünmez bir örgütsel bakış açısı olarak kültürün, kurumsal girişimcilik sürecini teşvik edecek ve yenilikçiliği etkileyecek –misyon [3, 93], etik [92] ve sosyal sermaye [118] gibi– belirli parçalara sahip olması nedeniyle kilit bir rol oynadığı ileri sürülebilir [53, 23, 87, 38, 119-122].

Girişimci olarak nitelendirebilecek bir kültürün alt unsurlarını, yenilikçilik ve değişim yoluyla değer yaratma, bireyler, bireysel gelişim, sorumluluk, başarısızlık özgürlüğü ve güçlendirme ve kendini adama üzerine odaklanma, gelecek yönelimine vurgu, telaş hissi ve uygulamalı yönetim oluşturur [38, 122]. Bu unsurları barındıran bir kültürün, müşterilere yakın olduğu; merakı, öğrenmeyi ve henüz müşteri ihtiyaçlarına yansımamış bile olsa yenilikçiliği teşvik ettiği; belirsizliği hoş görebilen, fırsatları ayırt ederek işlevler arası kaldıraç olarak kullanabilen, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli manevra ve stratejileri kavramış bireylerin işe alınmasını ve işte tutulmasını desteklediği ileri sürülebilir [40, 41]. Bu nedenle, girişimci bir kültür, yeni fırsatları keşfetmek amacıyla dışsal bir bakış açısı gerektirir ve çevredeki fırsatlar doğrultusunda gerekli kaynakların sağlanabilmesi için yaratıcı çözümler geliştirilmesine katkıda bulunur [58]. Bu noktada önemli olan, yeni fikir ve fırsatlar için mevcut kaynakların sınırlarının ötesinde geniş çaplı bir aramanın yapılabilmesidir [42, 23].

Görüldüğü gibi, örgütsel açıdan etkin girişimcilik, tüm bireylerin kendilerine inanan birer "iç girişimci" gibi eyleme geçmesini destekleyen, başarı kadar başarısızlığı da alkışlayan, örgütte çatışan değerler arası seçim yapılarak inisiyatif kullanılmasına izin veren, yenilikçiliği beslemek amacıyla kontrol sistemleri ile bütünleştiren ve benzer görüş taşımayan bireylerin iletişimini arttıran kültürün yönetimini içerir [123, 29]. Bu bakış açısıyla, destekçi stratejik yönelimli örgütlerdeki kültür, yeni ürün fikirlerini, küçük deneyler yapmayı ve yaratıcılığı teşvik eder [25]. Bu nedenle, yöneticilerin yeni fikirleri, küçük deneyler yapılmasını ve yaratıcılığı teşvik ederek girişimci davranışı destekleyen girişimci bir kültür oluşturulmasına yardımcı olması gerekir [53].

Bu noktada önemli olan, girişimci örgütlerin, performans temelli – güç ve kıdem temelli ödüllendirme sistemleri, bireysel – örgütsel amaçlar, emir – kumanda temelli – uzlaş (konsensüs) temelli karar alma sistemleri gibi temel değerler düzleminde dengelyi sağlamasıdır [124].

### **3. Finansal Performans**

Günümüzde artan rekabet koşulları bağlamında, işletmelerin varlıklarını sürdürerek geliştirebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, operasyonel, finansal ve çevresel performanslarına ilişkin yaptıkları sistematik incelemeye ve bu incelemeden elde ettikleri geri bildirim, bir başka deyişle etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalarına bağlıdır [125, 126]. Örgütsel ve yönetsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı en basit tanımıyla bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir [127, 128, 91]. Girişimcilik araştırmalarının da ana amacı, benzer biçimde, bir işletmenin geçmişte rakiplerini ve faaliyet gösterdiği sektör ortalamalarını temel alarak karşılaştırmalı biçimde ortaya koyduğu performansla ilişkin kavrayışı attırarak, performans gelişimine katkıda bulunmaktır [129, 53, 130]. Bu doğrultuda, örgütsel düzeyde yapılan performans araştırmalarında gerek örgütsel kayıtlardan elde edilen nesnel ölçütler gerekse örgüt üye ve paydaşlarından elde edilen algıya dayalı öznel ölçütler kullanılmıştır [131-135]. Bununla birlikte, çalışma kapsamında kullanılacak performans ölçütlerinin geliştirilmesinde, finansal verilere dayanarak oluşturulan ve herhangi bir algnın söz konusu olmadığı nesnel ölçütler ortaya konulmuş; öte yandan sözü edilen nesnel ölçütler doğrultusunda örgüt üye ve paydaşlarının performansla ilişkin karşılaştırmalı algılarını ölçmeye yönelik öznel ölçütlerden yararlanılmıştır [132, 136-139, 126, 131].

Girişimcilik alanında, performansın tanımlanması ile ilgili zorluklar dikkate alındığında, performans değerlendirme konusunda bir kılavuzluk eksikliği hissedilmektedir [140, 134]. Bununla birlikte, bir işletme stratejisine yönelik yürütme ve uygulamaların, işletme kârlılığına ne ölçüde katkıda bulunduğuna ilişkin ölçütler olarak tanımlanabilecek finansal performans ölçütleri, sıklıkla, satış tutarı, pazar payı, yeni müşteriler, yeni pazarlar, nakit akışı, sermaye getirisi, gelir, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi gelirleri ve verimliliği

arttırma stratejileri ile özdeşleştirilebilecek ölçütlerdir [141, 134, 142]. Bu çalışmada da benzer bir yaklaşım sergilenmiş, Turunç, Erkuş ve Polat'ın (2005) geniş bir yazın taraması eşliğinde genel kabul görmüş örgütsel performans ölçütlerini niceliksel (finansal) ve niteliksel (finansal olmayan) olarak sınıflandırdıkları görüş doğrultusunda, Murphy, Trailer ve Hill (1996) ile Greenley ve Foxal'ın (1998) da etkisiyle, yazında en çok kullanılan etkinlik, büyüme, kârlılık, işletme büyüklüğü/likiditesi, pazar payı ile ilgili finansal performans ölçütleri kullanılmıştır [143, 130, 144].

#### **4. Araştırma**

Firma düzeyi girişimcilik davranışını nesnel bir biçimde değerlendirebilmek için a) davranışın gözlemlenebilir olması, b) hiyerarşik açıdan pek çok düzeyde bu davranışlarla karşılaşılması, c) örgütsel düzeyde bireysel verilerin bir araya toplanması ve d) çeşitli işletme çalışanların firma düzeyinde uzlaştıklarının test edilmesi gereklidir [145]. Bu açıdan bakıldığında, elde edilecek verilerin işletmenin geneli için geçerli olmadığı düşünülebilir. Ancak, bu durum, a) girişimcilik yöneliminin, girişimcinin ve yöneticilerin görüşlerini yansıtan bireysel düzeyde bir kavram olarak kullanılması, b) küçük işletmelerde girişimcinin, bir işletmenin içsel ve dışsal bakış açısını ilgilendiren en önemli unsurlarından birini oluşturması ve c) anahtar role sahip yöneticilerin stratejik yöneliminin işletmenin stratejik yönelimine eşdeğer olarak görülebilmesi nedeniyle elde edilecek verilerin işletmenin tümüne genellenmesini engellemez [146, 147].

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada amaç, Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde, girişimci yönetim biçimi ile finansal performans arasındaki ilişkinin çeşitli unsurlar açısından görgül bir biçimde ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda, uluslararası yazında genel kabul görmüş girişimci yönetim biçimi ölçeğinin Türkçe geçerlemesi sağlanarak, girişimci yönetim biçiminin Türkiye uygulamasına da katkıda bulunulacaktır.

##### **4.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın ana kütlesini, Çanakkale'de faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bununla birlikte, resmi kurumlar ile bağlantı kurulmasına karşın, ana kütlenin büyüklüğünün belirlenebilmesi mümkün olmamıştır. Bu çerçevede, araştırmada herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmayarak, araştırmaya dâhil edilecek otel işletmelerini belirleyebilmek amacıyla Türkiye'nin önde gelen çevrimiçi tatil olanakları sunan Hotel Guide, Tatil.com, TatilSepeti.com, vb. web siteleri sorgulanarak Çanakkale destinasyonunda kurulu bulunan otel işletmelerine erişilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda bağlantı kurulan 41 otel işletmesinden geri dönüş alınarak araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Araştırmanın Çanakkale'deki otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle elde edilecek sonuçlar, sadece bu coğrafi alan ve bu alandaki otel işletmeleri hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacaktır.

##### **4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu, araştırma kapsamındaki otel işletmelerine araştırmacılarca elden ulaştırılmış ve - çalıştıkları otel işletmelerinin girişimci yönetim biçimi ve finansal performansına ilişkin değerlendirme yapabilecek düzeyde yöneticiler oldukları varsayımı altında- genel müdür/yardımcıları düzeyindeki yöneticilerin anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmesine (otel işletmesinin türü, yeri, hizmete açılış yeri, oda ve çalışan sayısı, cirosu)

ve cevaplayan yöneticiye (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki ve turizm sektöründeki deneyim süresi) ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgiler sorulmaktadır.

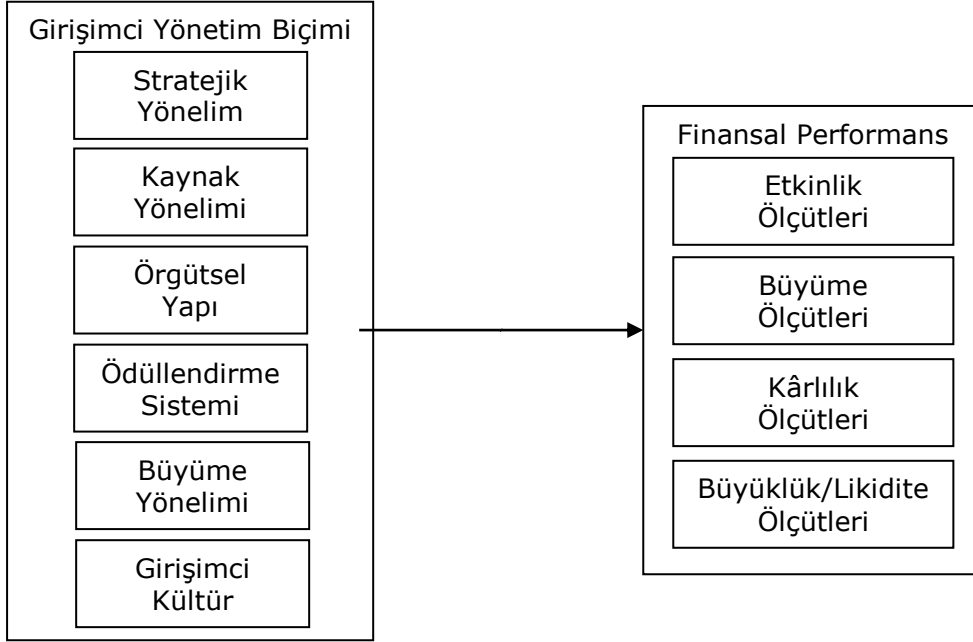
Anket formunun ikinci bölümünde, otel işletmesinin girişimci yönetimi biçimini belirlemeye yönelik stratejik yönelim, kaynak yönelimi, örgütsel yapı, ödüllendirme sistemi, büyüme yönelimi ve girişimci kültür olmak üzere altı alt boyutu ölçmek amacıyla geliştirilmiş toplam 21 ifade bulunmaktadır. Buna göre, otel işletmesi yöneticisinden, boyutlar açısından beşli semantik diferansiyel bir ölçek üzerinde durumlarını en iyi açıkladıklarını düşündükleri ifadeye en yakın olan yöndeki değeri işaretlemeleri istenmiş ve otel işletmelerinin girişimci yönetim biçimi ile ilgili bir yargıya varılmasına çalışılmıştır. Girişimci yönetim biçiminin belirlenmeye çalışıldığı bu bölümdeki ifadeler benzer konularda gerçekleştirilen araştırmalardan faydalanılarak geliştirilmiştir [148-150]. Otel işletmelerinin performansının ölçüldüğü son bölümde ise, Murphy, Hill ve Trailer'in (1996: 17) ve Bontis, Keow ve Stanley'in (2000) finansal performansın ölçülmesiyle ilgili yaptıkları araştırmalarda kullandıkları ölçeklerden faydalanılmış [130, 151] ve otel işletmelerinin nicel performanslarının ölçülmesine çalışılmıştır. Geliştirilen anket formunda, otel işletmelerinin yöneticilerinden, beşli semantik diferansiyel ölçek üzerinde, finansal performans durumlarını en iyi açıkladıklarını düşündükleri finansal ölçütlerine ilişkin 15 ifadeye en yakın olan yöndeki değeri işaretlemeleri istenmiştir. Ek olarak, tek bir ifade ile otel işletmesi sahip ve/veya yöneticilerinin genel olarak otel işletmesinin finansal performansından duydukları tatmin düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır.

#### **4.4. Araştırma Modeli**

Araştırmanın amacı çerçevesinde tanımlayıcı bir araştırma modeli kullanılmış, otel işletmelerinin girişimci yönetim biçimi ile finansal performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan temel hipotez "otel işletmelerinin girişimci yönetim biçimi ile finansal performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu" biçimindedir.

Aşağıda sunulan araştırma modeli çerçevesinde (bkz. Şekil 1), örgütsel performansın nicel (finansal) boyutuna ilişkin ifadeler, ilgili yazında en çok kullanılan etkinlik (yatırım kârlılığı, özsermaye kârlılığı, aktif kârlılığı), büyüme (satışlardaki değişim, çalışan sayısındaki değişim, aktiflerdeki değişim), kârlılık (satış kârlılığı, net kâr marjı, brüt kâr marjı, net kâr düzeyi, faaliyet kârı düzeyi) ve büyüklük/likidite (satış düzeyi, nakit akım düzeyi, büyümeyi finanse edebilme düzeyi, çalışan sayısı) ölçütleri ile ilintilidir.

### Şekil 1: Araştırma Modeli



#### 4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ve otel işletmelerinin girişimcilik yönelimini ölçmeye yönelik 22 ifadeden oluşan ölçeğe başlangıç aşamasında faktör analizi uygulanmış, faktör yükü (0,40'tan) düşük olan yönetim yapısına ilişkin iki ifade ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak, altı boyuta ait 20 ifadeden oluşan ölçek üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizi açısından Cronbach Alpha değerleri<sup>4</sup>, stratejik yönelim boyutu için 0,63; kaynak yönelimi boyutu için 0,65; yönetim yapısı boyutu için 0,58; ödüllendirme sistemi boyutu için 0,85; büyüme yönelimi boyutu için 0,69; girişimci kültür boyutu için 0,57 ve ölçeğin tümü için 0,83 olarak bulunmuştur.

Otel işletmelerinin finansal performansının değerlendirilmesine yönelik olarak geliştirilen ölçütler, yazında en çok kullanılan etkinlik, büyüme, kârlılık ve büyüklük/likidite ölçütleridir. Kullanılan her bir ölçüt semantik diferansiyel beşli bir ölçek üzerinde bir ucunda 'sektör ortalamasının altındadır' bir ucunda 'sektör ortalamasının üzerindedir' biçiminde ifadeleştirilmiştir. Her bir ölçütün kendi başına bir anlam ifade etmesi nedeniyle, finansal performansa ilişkin ifadeler için herhangi bir güvenilirlik analizi gerçekleştirilmemiştir.

#### 4.6. Analiz ve Bulgular

Daha önce de belirtildiği gibi, Çanakkale Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerine ilişkin ana kütlenin büyüklüğü belirlenememiştir. Buna karşın, arama motorları ve tatil hizmeti sunumuna aracılık eden çeşitli web siteleri aracılığıyla internet üzerinde gerçekleştirilen kapsamlı araştırma sonucu araştırma kapsamına dâhil edilerek bağlantı kurulan ve geri dönüş alınan 41 otel işletmesine ait demografik verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3'te sunulmuştur:

<sup>4</sup> Güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen Cronbach Alpha değerleri, George ve Mallery'nin (2003) önerdiği biçimde, (<0.50 'Kabul Edilemez' olarak) değerlendirilerek boyutların tümü araştırma kapsamına dâhil edilmiştir [152].

**Tablo 3: Ana Kütle Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı (N = 41)**

Yıldız Sayısına Göre Dağılım	Frekans	%	Oda Sayısına Göre Dağılım	Frekans	%
1 Yıldızlı	5	12,20	1-49	20	48,80
2 Yıldızlı	11	26,80	50-99	16	39,00
3 Yıldızlı	17	41,50	100-149	4	9,80
4 Yıldızlı	8	19,50	150-199	1	2,40
Yere Göre Dağılım	Frekans	%	Çalışan Sayısına Göre Dağılım	Frekans	%
Şehir	30	73,20	1-10	7	17,10
Dağ	1	2,40	11-50	24	58,50
Kıyı	10	24,40	51-150	10	24,40
Açılış Yılına Göre Dağılım	Frekans	%	2008 Yılı Ciroasına Göre Dağılım	Frekans	%
1980 ve öncesi	8	19,50	20.500 TL'den az	8	19,50
1981-1990	10	24,40	20.501-102.500 TL arası	22	53,70
1990-2000	12	29,30	102.500 TL'den fazla	11	26,80
2001 ve sonrası	11	26,80			

Otel işletmelerinin girişimci yönetim biçimi ile finansal performansları ile ilişkisini belirlemeye yönelik olan hipotez kapsamında yer stratejik yönelim, kaynak yönelimi, yönetsel yapı, ödüllendirme sistemi, büyüme yönelimi ve girişimci kültür alt boyutları ile finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi ile etkinlik, büyüme, kârlılık, büyüklük/likidite alt hipotezlerini test etmek için Pearson ve Spearman korelasyon analizleri uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir<sup>5</sup>. Analiz sonuçlarına göre, stratejik yönelim, finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,05$ ), özsermaye kârlılığı ( $r = 0,41$ ;  $p < 0,01$ ), aktif büyüklüğündeki değişim ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki içerisindedir. Yine, girişimci yönetim biçiminin bir boyutu olarak kaynak yöneliminin, finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,05$ ) ve özsermaye kârlılığı ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Ek olarak, ödüllendirme sisteminin, finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi ( $r = 0,41$ ;  $p < 0,01$ ), yatırım kârlılığı ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,035$ ), satışlardaki değişim ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ), net kâr marjı ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ), net kâr düzeyi ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,05$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli; faaliyet kârı düzeyi ( $r = 0,59$ ;  $p < 0,01$ ) ve büyüme finansmanı sağlama yeteneği ( $r = 0,57$ ;  $p < 0,01$ ) ile kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca girişimci kültür alt boyutu, aktif kârlılığı ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,05$ ) ve satışlardaki değişim ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,05$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki içerisindedir.

Gerçekleştirilen Pearson ve Spearman korelasyon sonuçlarına göre, aralarında anlamlı ilişki bulunan girişimci yönetim biçimi boyutları ile finansal performansın ilintili boyutları çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulan Tablo 5'te gösterilmiştir. Regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişken olarak girişimci yönetim biçimi boyutlarının, bağımlı değişkenler olarak finansal performans ölçütlerine ait varyansları %1 ila %40 arasında değişen oranlarda açıkladığı, başka bir deyişle, finansal performans ölçütlerinin %1 ila %40 arasında değişen oranlarda girişimci yönetim biçimi boyutlarına bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Bununla birlikte, bağımsız değişken olarak girişimci yönetim biçiminin herhangi bir boyutu, bağımlı değişkenler olarak çalışan sayısındaki değişim, satış kârlılığı, brüt kâr marjı, satış düzeyi, nakit akım düzeyi, çalışan sayısı gibi performans ölçütlerini açıklamakta yetersizdir. Ek olarak, girişimci yönetim biçiminin kaynak yönelimi ve ödüllendirme sistemi boyutları, finansal performans ölçütlerini açıklamak konusunda başarısızdır. Yine bulgular doğrultusunda, stratejik yönelim boyutunun, özsermaye kârlılığına ( $\beta = 0,41$ ;  $p < 0,10$ )

<sup>5</sup> Korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular Cohen'in (1988) önerdiği biçimde, (0,10 - 0,29 arası düşük, 0,30 - 0,49 arası orta ve 0,50 - 1,00 arası kuvvetli biçiminde) yorumlanmıştır [190].

ve aktiflerdeki değişime ( $\beta = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ) katkısı olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, yönetsel yapı boyutunun, aktif kârlılığını ( $\beta = -0,50$ ;  $p < 0,05$ ), satışlardaki değişimi ( $\beta = -0,43$ ;  $p < 0,05$ ) ve net kâr marjını ( $\beta = -0,53$ ;  $p < 0,01$ ); büyüme yönelimi boyutunun, genel tatmin düzeyini ( $\beta = 0,39$ ;  $p < 0,10$ ), yatırım kârlılığını ( $\beta = 0,49$ ;  $p < 0,05$ ), aktif kârlılığını ( $\beta = 0,37$ ;  $p < 0,05$ ), satışlardaki değişimi ( $\beta = 0,58$ ;  $p < 0,01$ ), net kâr marjını ( $\beta = 0,59$ ;  $p < 0,01$ ) ve net kâr düzeyini ( $\beta = 0,44$ ;  $p < 0,05$ ); girişimci kültür boyutunun, aktif kârlılığını ( $\beta = 0,50$ ;  $p < 0,01$ ) ve satışlardaki değişimi ( $\beta = 0,56$ ;  $p < 0,01$ ) açıklamaya katkısı olabileceği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, finansal performans açısından en önemli değişkenin büyüme yönelimi olduğunu işaret etmektedir.

**Tablo 5. Girişimci Yönetim Biçimi ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler									
	Genel Tatmin Düzeyi Düz. R <sup>2</sup> = 0,152		Yatırım Kârlılığı Düz. R <sup>2</sup> = 0,151		Özsermaye Kârlılığı Düz. R <sup>2</sup> = 0,090		Aktif Kârlılığı Düz. R <sup>2</sup> = 0,158		Satışlardaki Değişim Düz. R <sup>2</sup> = 0,335	
	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri
Stratejik Yönelim	0,10	0,48	0,16	0,74	0,41*	1,90	0,17	0,79	0,15	0,81
Kaynak Yönelimi	0,24	1,27	-0,16	-0,84	0,02	0,12	-0,51	-0,27	-0,06	-0,37
Yönetsel Yapı	0,15	0,75	0,03	0,15	-0,33	-1,61	-0,50**	-2,53	-0,43**	-2,44
Ödüllendirme S.	-0,32	-1,69	-0,23	-1,19	0,02	0,09	-0,02	-0,09	-0,01	-0,07
Büyüme Yönelimi	0,39*	2,03	0,49**	2,54	0,2	1,00	0,37**	1,98	0,58***	3,48
Girişimci Kültür	-0,02	-0,11	0,24	1,43	0,21	1,24	0,50***	3,07	0,56***	3,87
Bağımsız Değişkenler	Aktiflerdeki Değişim Düz. R <sup>2</sup> = 0,006		Net Kâr Marjı Düz. R <sup>2</sup> = 0,262		Net Kâr Düzeyi Düz. R <sup>2</sup> = 0,135		Faaliyet Kârı Düzeyi Düz. R <sup>2</sup> = 0,047		Büyüme Finansmanı Düz. R <sup>2</sup> = 0,402	
	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri
	Stratejik Yönelim	0,48**	2,11	0,24	1,25	0,08	0,37	-0,12	-0,67	-0,11
Kaynak Yönelimi	-0,01	-0,07	-0,27	-1,49	-0,17	-0,89	0,04	0,24	0,03	0,21
Yönetsel Yapı	-0,15	-0,7	-0,53***	-2,9	0,22	1,10	0,11	0,68	-0,43	-2,58
Ödüllendirme S.	0,06	0,29	0,12	0,67	-0,11	-0,57	-0,38	-2,33	0,25	1,53
Büyüme Yönelimi	-0,11	-0,53	0,59***	3,34	0,44**	2,27	0,81	5,06	0,62	3,91
Girişimci Kültür	-0,08	-0,47	0,09	0,61	-0,16	-0,93	0,28	2,00	0,03	0,24

\* Regresyon analiz sonuçları 0,10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* Regresyon analiz sonuçları 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\*\* Regresyon analiz sonuçları 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Kontrol değişkenleri ile ilgili olarak gerçekleştirilen analizlerde, otel işletmelerine ait demografik verilerden yalnızca, ciro ile kaynak yönelimi boyutu arasında ( $r = -0,33$ ;  $p < 0,05$ ) arasında negatif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki ve açılış yılı ile girişimci kültür boyutu arasında ( $r = 0,47$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki saptanabilmektedir.



**Tablo 4. Girişimcilik Yönelimi ve Finansal Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi Bulguları**

Boyut	No.	Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Girişimcilik Yönelimi***	1	Stratejik Y.	1																						
	2	Kaynak Y.	,57**	1																					
	3	Yönetmel Y.	,56**	,25	1																				
	4	Ödüllendirme S.	,44**	,48**	,43**	1																			
	5	Büyüme Y.	,42**	,41**	,37*	,54**	1																		
	6	Girişimci Kültür	,22	,06	,36*	,11	-,12	1																	
***	7	Finansal Per. Tatmin	,34*	,34*	,26	,11	,41**	-,01	1																
Etkinlik	8	Yatırım Kârlılığı	,29	,157	,26	,08	,35*	,1	,26	1															
	9	Özsermaye Karlılığı	,41**	,31*	,13	,21	,23	,13	,13	,21	1														
	10	Aktif K.	,17	,20	-,11	,08	,13	,33*	-,11	,08	,47**	1													
Büyüme	11	Δ Satışlar	,26	,23	,07	,24	,38*	,37*	,07	,24	,54**	,74**	1												
	12	Δ Çalışan Sayısı	,04	-,09	,28	,15	,03	,11	,28	,15	-,20	-,37*	-,27	1											
	13	Δ Aktifler	,31*	,25	,12	,17	,07	-,02	,12	,17	,19	,00	,09	,14	1										
Kârlılık	14	Satış Kârlılığı	,03	,04	-,12	-,11	,16	,30	-,12	-,11	,31*	,67**	,66**	-,42**	,08	1									
	15	Net Kâr Marjı	,15	,19	-,12	,21	,44**	-,10	-,12	,21	,52**	,58**	,62**	-,21	,20	,58**	1								
	16	Brüt Kâr Marjı	,22	,01	,11	,36*	,29	,20	,11	,36*	,58**	,47**	,56**	,04	,10	,39*	,64**	1							
	17	Net Kâr Düzeyi	,30	,13	,29	,16	,46**	-,13	,29	,16	,26	,36*	,33*	-,14	,03	,12	,44**	,28	1						
Büyüklik / Likidite	18	Faaliyet Kârı Düzeyi	,26	,25	,30	,11	,59**	,14	,30	,11	,40**	,53**	,59**	-,19	,06	,53**	,55**	,40**	,65**	1					
	19	Satış Düzeyi	,20	-,08	-,07	,16	,15	,22	-,07	,16	,43**	,47**	,58**	-,24	,40**	,52**	,46**	,56**	,17	,30	1				
	20	Nakit Akım Düzeyi	,25	,02	-,11	-,04	,24	-,00	-,11	-,04	,26	,46**	,50**	-,33*	,15	,49**	,48**	,45**	,23	,26	,52**	1			
	21	Büyümeyle Finanse Edebilme Becerisi	,03	,16	-,08	,39*	,57**	-,21	-,08	,40*	,13	,18	,39*	-,09	,03	,14	,44**	,43**	,27	,32*	,27	,46**	1		
	22	Çalışan Sayısı	,05	-,08	,12	,00	,22	-,12	,12	,00	-,13	,01	,01	-,10	-,13	-,02	-,01	-,05	,26	,29	-,09	,06	,13	1	

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\*\* Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Girişimci yönetim biçimi ile geleneksel yönetim biçimi arasında bir ayırım/gerilim, bir başka deyişle, önemli bir etkileşim de olsa, gerek yenilikler yapmak, gerek verimliliği arttırmak, gerekse ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için ikisi arasındaki dengeye dikkat edilmelidir [21, 38, 154, 40]. Bu araştırmada, girişimci yönetim biçimi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen ve daha önce birbirleriyle çelişen sonuçlar içeren araştırmaların varlığına karşın [31], girişimci yönetim biçimi çatısı altında birleştirilebilecek olan stratejik yönelim, kaynak yönelimi, yönetsel yapı, ödüllendirme sistemi, büyüme yönelimi ve girişimci kültür boyutunun finansal performans üzerindeki etkilerini, otel işletmeleri özelinde ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu noktada, araştırmanın Çanakkale Bölgesinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, bulgu ve sonuçların genellenemeyeceği vurgulanmalıdır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, stratejik yönelim ve kaynak yönelimi boyutlarının finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi, özsermaye kârlılığı, aktiflerdeki değişim; ödüllendirme sisteminin, brüt kâr marjı ve büyümeyi finanse edebilme yeteneği; büyüme yöneliminin, finansal performanstan duyulan genel tatmin düzeyi, yatırım kârlılığı, satışlardaki değişim, net kâr marjı, net kâr düzeyi, faaliyet kârı düzeyi ve büyümeyi finanse edebilme yeteneği ve girişimci kültürün, aktif kârlılığı ve satışlardaki değişim ile yukarıda özetlenen biçimde bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu noktada, yönetsel yapının sözü edilen performans ölçütleri ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı saptanmıştır. Ayrıca sözü edilen girişimci yönetim biçimi boyutları, ilişkide buldukları finansal performans ölçütleri ile çoklu doğrusal regresyon analizlerine tabi tutulduğunda, kaynak yönelimi ve ödüllendirme sistemi boyutlarının finansal performansı açıklamakta yetersiz kaldığı, öte yandan finansal performans açısından en önemli boyutun büyüme yönelimi olduğu gözükmemektedir. Araştırma sonuçları, girişimci yönetim biçiminin, stratejik yönelim, büyüme yönelimi ve girişimci kültür gibi belirli boyutlarının finansal performans açısından önemli değerler olduğunu göstermektedir. Yönetsel yapı açısından, otel işletmelerinin olumlu finansal performans elde edebilmek için düzlemin girişimci yönetim biçimine doğru kaymaları gerektiği belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada elde edilen bulguların bir kısmı, kuramda yer alan –girişimcilik ile finansal performans arasında pozitif ilişkinin varlığını gösteren– araştırmaların büyük bir çoğunluğu ile uyumludur [Bkz. 31, 155, 156, 157].

Bulgular bağlamında, Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmesi yöneticilerinin, özsermaye kârlılığını arttırmak ve aktif büyüklüklerini olumlu yönde değiştirebilmek için stratejik yönelime ve yatırım ve aktif kârlılıklarını, satışları, net kâr marj ve düzeylerini yükseltebilmek için büyüme yönelimine sahip olmaları; aktif kârlılıklarını yükseltmek, satışları arttırmak ve net kâr marjını olumlu yönde değiştirmek için yönetsel yapı açısından (düzlemin girişimci yönetim biçimi eksenine doğru kayarak) girişimci örgüt yapısı kurmaları ve aktif kârlılığını ve satışları arttırmak için ise girişimci bir kültür oluşturmaları ve/veya işletme içerisinde görev çalışanlarca sergilenecek bu tarz davranışları teşvik etmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Bu noktada, araştırmanın ana kütesinin ve gerçekleştirildiği coğrafyanın sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Ek olarak, yazında karşılaşılan çevresel düşmanlık [158] gibi girişimci yönetim biçimi ve finansal performans üzerinde etkisi bulunan çeşitli unsurların etkileri çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir. Ayrıca, daha önce de belirtildiği gibi, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmelerde girişimcilik yönelimi girişimcilerin ve/veya yöneticilerin bireysel yönelimlerini de ifade etmektedir. Bu nedenle, yöneticinin değişmesi / değiştirilmesi, gerek girişimci yönetim biçimini gerekse finansal performansı etkileyecektir. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarını doğrulayacak uzun süreli kapsayan

uzamsal çalışmaların da yapılması gerekir. Ayrıca, ileride yapılacak çalışmaların sözü edilen boyutlar açısından büyük ölçekli işletmeleri de kapsamı, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde tekrarlanması, bu çalışmada kullanılan ölçütlerden çok finansal tablolardan elde edilecek nicel performans ölçütlerini içermesi sonuçların geliştirilebilmesi açısından çok daha yararlı olacaktır.

### **Kaynakça**

- [1] M. A. Hitt ve R. D. Ireland, The intersection of entrepreneurship and strategic management research, içinde, D. L. Sexton ve H. Landstrom (Editörler), *Handbook Of Entrepreneurship*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, (2000).
- [2] R. M. Kanter, *The Change Masters: Innovation For Productivity In The American Corporation*. New York: Simon & Schuster, (1983).
- [3] P. Drucker, The Discipline Of The Innovator, *Harvard Business Review*, 63, 3, 67-72, (1985).
- [4] R. A. Burgelman, Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29, 12, 1349-1363, (1983).
- [5] R. B. Carton ve C. W. Hofer, *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar, (2006).
- [6] D. J. Teece, G. Pisano ve A. Shuen, Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533, (1997).
- [7] G. D. Meyer, H. M. Neck ve M. D. Meeks, The entrepreneurship-strategic management interface, içinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp ve D. L. Sexton (Editörler), *Strategic Entrepreneurship-Creating A New Mindset*, Blackwell, Oxford, (2002).
- [8] M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp ve D. L. Sexton, Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective, içinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp ve D. L. Sexton (Editörler), *Strategic Entrepreneurship-Creating A New Mindset*, Blackwell, Oxford, (2002).
- [9] R. G. McGrath ve I. C. MacMillan, *The Entrepreneurial Mindset*, MA: Harvard Business School Press, (2000).
- [10] G. D. Meyer ve K. A. Heppard, Entrepreneurial strategies: The dominant logic of entrepreneurship, içinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler), *Entrepreneurship As Strategy: Competing On The Entrepreneurial Edge*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (2000).
- [11] D. Rae, EasyJet: A case of entrepreneurial management?, *Strategic Change*, 10, 6, 325-336, (2001).
- [12] S. Michael, D. Storey ve H. Thomas, Discovery and coordination in strategic management and entrepreneurship, içinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp ve D. L. Sexton (Editörler), *Strategic Entrepreneurship-Creating A New Mindset*, Blackwell, Oxford, (2002).
- [13] A. Chandler, *Strategy And Structure*, Cambridge: MIT Press, (1962).
- [14] P. F. Drucker, *Managing For Results: Economic Tasks And Risk-Taking Decisions*, New York: Harper & Row, (1964).
- [15] W. J. Baumol, Entrepreneurship In Economic Theory. *The American Economic Review*, 58, 2, 64-71, (1968).
- [16] P. A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, 3<sup>rd</sup> Edition, London: Pearson Education LLC, (2004).
- [17] T. Watson, Entrepreneurship and professional management: A fatal distinction. *International Small Business Journal*, 13, 2, 34-47, (1995).

- [18] R. S. Schuler, Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25, 3, 11–27, (1986).
- [19] R. Herbold, Inside Microsoft: Balancing creativity and discipline. *Harvard Business Review*, 80, 1, 72–79, (2002).
- [20] K. M. Eisenhardt, S. L. Brown ve H. M. Neck, Competing on the entrepreneurial edge, içinde, G. D. Meyer, ve K. A. Heppard (Editörler), *Entrepreneurship as Strategy: Competing On The Entrepreneurial Edge*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (2000).
- [21] H. H. Stevenson, A perspective on entrepreneurship, Harvard Business School Working Paper, 9–384–131, (1983).
- [22] H. H. Stevenson ve D. E. Gumpert, The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March–April, 85–94, (1985).
- [23] T. H. Brown, P. Davidsson ve J. Wiklund, An operationalization of Stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior, *Strategic Management Journal*, 22, 953–968, (2001).
- [24] P. Davidsson, *Researching Entrepreneurship*, Dordrecht: Kluwer, (2004).
- [25] H. H. Stevenson ve J. C. Jarillo, A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, 17–27, (1990).
- [26] L. Chung ve P. Gibbons, Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital, *Group and Organization Management*, 22, 1, 10–30, (1997).
- [27] M. Jelinek ve J. A. Litterer, Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 3, 137–156, (1995).
- [28] M. J. Lynskey, Introduction, içinde, M. J. Lynskey ve S. Yonekura (Editörler), *Entrepreneurship And Organization: The Role Of The Entrepreneur In Organizational Innovation*, Oxford: Oxford University Press, (2002).
- [29] M. H. Morris ve D. F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*, Mason, OH: South-Western College Publishers, (2002).
- [30] G. Pinchot, *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row, (1985).
- [31] G. T. Lumpkin ve G. G. Dess, Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21, 1, 135–173, (1996).
- [32] J. A. Murray, A concept of entrepreneurial strategy, *Strategic Management Journal*, 5, 1, 1–13, (1984).
- [33] M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp ve D. L. Sexton, Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective, içinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp ve D. L. Sexton (Editörler), *Strategic Entrepreneurship–Creating A New Mindset*, Blackwell, Oxford, (2002).
- [34] R. M. Kanter, Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing*, 2, 1, 47–60, (1985).
- [35] H. H. Stevenson ve J. C. Jarillo, Preserving entrepreneurship as companies grow, *Journal of Business Strategy*, 7, 1, 10–24, (1986).
- [36] D. L. Day, Research linkages between entrepreneurship and strategic management, içinde, D. L. Sexton ve J. D. Kasarda (Editörler), *The State Of Entrepreneurship*, Boston: PWS–Kent, (1992).
- [37] E. Sadler-Smith, Y. Hampson, I. Chaston ve B. Badger, Managerial behavior: Entrepreneurial style and small firm performance, *Journal of Small Business Management*, 41, 1, 47–68, (2003).
- [38] J. R. Cornwall ve B. Perlman, *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, IL: Boston–Irvin, (1990).
- [39] A. C. Cooper, J. D. Markman ve G. Niss, The evolution of the field of entrepreneurship, içinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler),

- Entrepreneurship As Strategy: Competing On The Entrepreneurial Edge*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (2000).
- [40] R. H. Amit, K. Brigham ve G. D. Markman, Entrepreneurial management as strategy, içinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler), *Entrepreneurship As Strategy: Competing On The Entrepreneurial Edge*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (2000).
- [41] T. Gilmartin, Entrepreneurial action for social change: a primer for healthcare professionals, içinde, R. Jones ve F. Jenkins (Editörler), *Managing And Leading In The Allied Health Professions*, Oxford: Radcliffe Publishing, (2006).
- [42] T. Ehrmann ve O. Cochet, Is entrepreneurship a flexible strategy? Downside risk implications of EM and EO, Institut Für Unternehmensgründung Und Entwicklung Working paper, Erişim tarihi: 28.07.2009, (Çevrimiçi), [http://www.ug.uni-muenster.de/downloads/ws\\_03auf04/.../Paper-downside%20risk.pdf](http://www.ug.uni-muenster.de/downloads/ws_03auf04/.../Paper-downside%20risk.pdf), (2004).
- [43] C. K. Prahalad ve G. Hamel, Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15, Summer Special Issue, 5-16, (1994).
- [44] G. Johnson ve K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 6<sup>th</sup> Edition, Harlow, England: Pearson Education, (2002).
- [45] L. Melin ve B. Hellgren, Patterns of strategic processes: Two change typologies, içinde, H. Thomas, D. O'Neal, R. White ve D. Hurst (Editörler), *Building The Strategically-Responsive Organization*. Chichester: Wiley, (1994).
- [46] G. Hamel, Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, 74, 4, 69-76, (1996).
- [47] M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, Boston: Free Press, (1980).
- [48] R. E. Miles ve C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, And Process*, New York: McGraw-Hill/Irwin, (1978).
- [49] M. Farjoun, Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23, 7, 561-594, (2002).
- [50] P. Selznick, *Leadership In Administration*, London: University of California Press, (1957).
- [51] H. Mintzberg, Crafting strategy, *Harvard Business Review*, 65, 4, 66-75, (1987).
- [52] T. Burns ve G. M. Stalker, *The Management Of Innovation*, London: Tavistock Publications, (1961).
- [53] J. G. Covin ve D. P. Slevin, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1, 7-24, (1991).
- [54] K. G. Smith, T. R. Mitchell ve C. E. Summer, Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle, *Academy of Management Journal*, 28, 4, 799-820, (1985).
- [55] C. W. Allinson, E. Chell ve J. Hayes, Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 1, 31-43, (2000).
- [56] H. H. Stevenson,. The six dimensions of entrepreneurship, içinde, S. Birley ve D. F. Muzyka (Editörler), *Mastering Enterprise*, London: Financial Times Pitman Publishing, (1997).
- [57] H. H. Stevenson, A perspective on entrepreneurship, içinde, W. A. Sahlmann, H. H. Stevenson, M. J. Roberts ve A. Bhidé (Editörler), *The Entrepreneurial Venture*, Boston: Harvard Business School Press, (1999).
- [58] J. Wiklund, C. Eliasson ve P. Davidsson, Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombination, içinde, *Proceedings of 21<sup>th</sup> Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Boulder, USA, (2002).
- [59] J. A. Schumpeter, *Theory Of Economic Developmen,*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, (1934).
- [60] K. H. Vesper, Introduction and summary of entrepreneurship research, içinde, C. A. Kent, D. L. Sexton ve K. H. Vesper (Editörler), *Encyclopedia Of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, (1982).

- [61] D. L. Sexton ve R. W. Smilor, *Entrepreneurship 2000*, Chicago, IL: Upstart, (1997).
- [62] D. C. Galunic ve S. Rodan, Resource combinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1193–1201, (1998).
- [63] A. Lesgold, Problem solving, içinde, R. J. Sternberg ve E. E. Smith (Editörler), *The Psychology Of Human Thought*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, (1998).
- [64] W. M. Cohen ve D. A. Levinthal, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 128–152, (1990).
- [65] S. Shane, Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunity, *Organization Science*, 11, 4, 448–469, (2000).
- [66] E. Von Hippel, Lead users: A source of novel product concepts, *Management Science*, 32, 7, 791–805, (1986).
- [67] E. Von Hippel, Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation, *Management Science*, 40, 4, 429–439, (1994).
- [68] W. J. Abernathy ve J. Utterback, Patterns of industrial innovation, *Technological Review*, 80, 7, 40–47, (1978).
- [69] S. K. McEvily ve B. Chakravarthy, The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge, *Strategic Management Journal*, 23, 4, 118–131, (2002).
- [70] M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu ve R. Kochhar, Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44, 1, 13–28, (2001).
- [71] J. B. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99–120, (1991).
- [72] S. A. Alvarez ve J. B. Barney, How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners?, *Academy of Management Executive*, 15, 1, 139–148, (2001).
- [73] M. L. Tushman ve C. A. O'Reilly, Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38, 4, 8–30, (1996).
- [74] D. J. Teece, Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets, *California Management Review*, 40, 3, 55–79, (1998).
- [75] O. F. Collins ve D. G. Moore, *The Organization Makers: A Behavioral Study Of Independent Entrepreneurs*, New York City, New York: Appleton–Century–Crofts, (1970).
- [76] J. A. Starr ve I. C. Macmillan, Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures, *Strategic Management Journal*, 11, 4, 79–92, (1990).
- [77] P. Kale, H. Singh ve H. Perlmutter, Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217–237, (2000).
- [78] H. H. Stevenson, The six dimensions of entrepreneurship, içinde, S. Birley ve D. F. Muzyka (Editörler), *Mastering Enterprise*, London: Financial Times Pitman Publishing, (1997).
- [79] C. Eliasson, J. Wiklund ve P. Davidsson, Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombination, içinde, *Proceedings of 21<sup>th</sup> Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Boulder, USA, (2002).

- [80] H. H. Stevenson, A perspective on entrepreneurship, içinde, W. A. Sahlmann, H. H. Stevenson, M. J. Roberts ve A. Bhidé (Editörler), *The Entrepreneurial Venture*, Boston: Harvard Business School Press, (1999).
- [81] S. Zerbinati ve V. Souitaris, Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in European local governments, *Entrepreneurship and Regional Development*, 17, 1, 43-64, (2005).
- [82] B. Bird, Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *The Academy of Management Review*, 13, 3, 442-453, (1988).
- [83] T. Burns ve G. M. Stalker, *The Management Of Innovation*, London: Tavistock Publications, (1961).
- [84] D. R. Hisrich ve P. M. Peters, *Entrepreneurship*, London, UK: McGraw-Hill Irwin, (2002).
- [85] V. Sathe, *Culture And Related Corporate Realities: Text, Cases, And Readings On Organizational Entry, Establishment, And Change*, Homewood, IL: Irwin, (1985).
- [86] R. S. Schuler, Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices, *Human Resource Management*, 25, 3, 11-27, (1986).
- [87] S. A. Zahra, Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8, 4, 319-340, (1993).
- [88] D. Miller, The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29, 7, 770-791, (1983).
- [89] S. A. Zahra ve J. Wiklund, Top management team characteristics and resource recombination among new ventures, *Proceedings of Strategic Management Society Annual Meeting*, Vancouver, 15-18 October, (2000).
- [90] D. L. Birch, *Job Creation In America: How Our Smallest Companies Put The Most People To Work*, New York City, New York: Free Press, (1987).
- [91] R. L. Daft, *Organization Theory And Design*, 7<sup>th</sup> Edition; Mason: South-Western College Publishing, (2000).
- [92] R. H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, And Outcomes*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, (1986).
- [93] W. R. Thompson, Internal and external factors in the development of urban economies, içinde, H. S. Perloff ve L. Wingo (Editörler), *Issues In Urban Economics*, Baltimore: John Hopkins Press, (1968).
- [94] J. Hage ve M. Aiken, *Social Change In Complex Organizations*, New York City, New York: Random House, (1970).
- [95] F. J. Milliken, Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics, *Academy of Management Journal*, 33, 42-63, (1990).
- [96] R. L. Priem, Executive judgment, organizational congruence, and firm performance. *Organization Science*, 5, 421-437, (1994).
- [97] D. Clifford ve R. Cavanagh, *The Winning Performance: How America's Midsize Companies Succeed*, New York: Bantam Books, (1998).
- [98] K. M. Eisenhardt, S. L. Brown ve H. M. Neck, Competing on the entrepreneurial edge, içinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler), *Entrepreneurship As Strategy: Competing On The Entrepreneurial Edge*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (2000).
- [99] P. Ghemawat ve J. E. Ricart i Costa, The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14, Winter, 59-73, (1993).
- [100] J. G. March, Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 1, 71-87, (1991).
- [101] H. Mintzberg ve J. A. Waters, Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272, (1985).
- [102] I. Nonaka ve T. Yamanouchi, Managing innovation as a self-renewing process, *Journal of Business Venturing*, 4, 299-315, (1989).

- [103] S. J. Carroll ve C. E. Scheier, *Applied Psychology In Personnel Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Reston, VA: Reston Publishing, (1982).
- [104] F. De Chambeau ve E. M. Shays, Harnessing entrepreneurial energy within the corporation, *Management Review*, September, 17-20, (1984).
- [105] M. W. Barringer ve G. T. Milkovich, A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation, *Academy of Management Review*, 23: 305-324, (1998).
- [106] Z. Block ve O. A. Ornati, Compensating corporate venture managers, *Journal of Business Venturing*, 2, 41-51, (1987).
- [107] W. E. Souder, Disharmony between R&D and marketing, *Industrial Marketing Management*, 10, 1, 67-73, (1981).
- [108] H. B. Sykes, Incentive compensation for corporate venture personnel, *Journal of Business Venturing*, 7, 4, 253-265, (1992).
- [109] A. C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması Ve Bir Uygulama*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, (2007).
- [110] D. F. Kuratko, R. D. Ireland ve J. S. Hornsby, Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy, *The Academy of Management Executive*, 15, 4, 60-71, (2001).
- [111] B. Becker ve B. Gerhart, The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39, 779-801, (1996).
- [112] D. P. Lepak ve S. A. Snell, The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24, 31-48, (1999).
- [113] D. F. Kuratko ve P. H. Welsh, *Strategic Entrepreneurial Growth*, 2<sup>nd</sup> Edition, Ohio: South-Western Thompson Publishing, (2004).
- [114] A. C. Cooper, Challenges in predicting new firm performance, *Journal of Business Venturing*, 8, 241-253, (1993).
- [115] V. Routamaa ve J. Vesalainen, Types of entrepreneurial and strategic level goal setting, *International Small Business Journal*, 5, 3, 19-29, (1987).
- [116] L. A. Herron ve R. B. Robinson, Jr., A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294, (1993).
- [117] H. M. Trice ve J. M. Beyer, *The Cultures Of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (1993).
- [118] J. Coleman, Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120, (1988).
- [119] J. N. Hood ve J. E. Young, Entrepreneurship's requisite areas of development: A survey of top executives in successful entrepreneurial firms, *Journal of Business Venturing*, 8, 115-135, (1993).
- [120] M. H. Morris, *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages For Individuals, Organizations, And Societies*, Westport, Connecticut: Quorum Books, (1998).
- [121] T. J. Peters, *The Circle Of Innovation: You Can't Shrink Your Way To Greatness*, New York: Vintage Books, (1997).
- [122] J. A. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship For 21<sup>st</sup> Century*, 5<sup>th</sup> Edition, Homewood, Illinois: Irwin- McGraw-Hill, (1999).
- [123] A. H. Van de Ven, H. Angle ve M. S. Poole, *Research On The Management Of Innovation: The Minnesota Studies*, New York: Oxford University Press, (2000).
- [124] J. E. Tropman ve G. Morningstar, *Entrepreneurial Systems For The 1990's, Their Creation, Structure And Management*, New York: Quorum Books, (1989).
- [125] H. Sarıaltın, Örgüt Performansının Ölçülmesinde Ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, (2003).



- [126] H. J. Sheu ve S. F. Lo, A new conceptual framework integrating environment into corporate performance evaluation, *Sustainable Development*, 13, 2, 79-90, (2005).
- [127] G. A. Boyne, Sources of public service improvement: A critical review and research agenda, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 3, 367-394, (2003).
- [128] H. G. Rainey, *Understanding And Managing Public Organizations*, 2<sup>nd</sup> Edition, San Francisco: Jossey-Bass, (1997).
- [129] M. A. Hitt, R. D. Ireland ve R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*, 8<sup>th</sup> Edition, Mason, OH: Cengage Learning, (2009).
- [130] G. B. Murphy, J. W. Trailer ve R. C. Hill, Measuring performance in entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 36, 1, 15-23, (1996).
- [131] S. E. Seashore ve E. Yuchtman, Factorial analysis of organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 12, 377-395, (1967).
- [132] J. P. Campbell, On the nature of organizational effectiveness, içinde, P. Goodman ve J. M. Pennings (Editörler), *New Perspectives On Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, (1977).
- [133] B. H. Clark, Marketing performance measures: History and interrelationships, *Journal of Marketing Management*, 15, 8, 711-732, (1999).
- [134] S. Haber ve A. Reichel, Identifying performance measures of small ventures – The case of the tourism industry, *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 257-286, (2005).
- [135] N. Venkatraman ve V. Ramanujam, Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11, 4, 801-814, (1986).
- [136] N. Venkatraman ve J. Prescott, Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications, *Strategic Management Journal*, 11, 1, 1-23, (1990).
- [137] T. C. Powell, Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 2, 119-134, (1992).
- [138] S. Hart ve C. Banbury, How strategy making process can make difference?, *Strategic Management Journal*, 15, 4, 251-269, (1994).
- [139] R. Eusebio, J. L. Andreu ve M. P. L. Belbeze, Measures of marketing performance: A comparative study from Spain, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 2, 145-155, (2006).
- [140] Brush, C. G. ve Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7 (2): 157-170.
- [141] S. P. Rao, Market timing and mutual fund performance, *American Business Review*, June, 75-79, (2000).
- [142] S. Y. Kaygusuz, Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: Balanced scorecard (ölçüm kartı) tekniği, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7, 1, 82-100, (2005).
- [143] Ö. Turunç, A. Erkuş ve M. Polat, İşletmelerde örgütsel performansın değerlendirilmesinde nicel-nitel kriterler: Savunma sanayiinde bir araştırma, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, (2005).
- [144] G. E. Greenley ve G. R. Foxal, External moderation of associations among stakeholder orientation and company performance, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 1, 51-69, (1998).
- [145] S. W. J. Kozlowski ve K. J. Klein, A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes, içinde, K. J. Klein ve S. W. J. Kozlowski, (Editörler), *Multilevel Theory, Research, And Methods In Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, (2000).

- [146] J. Wiklund, Small Firm Growth And Performance: Entrepreneurship And Beyond, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Jonkoping International Business School, Sweden, (1998).
- [147] R. Harms, S. Kraus ve E. Schwarz, The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research, *Entrepreneurship and Regional Development*, 21, 1, 25-49, (2009).
- [148] D. Miller ve P. Friesen, Strategy-making and environment: The third link, *Strategic Management Journal*, 4, 3, 221-235, (1983).
- [149] P. N. Khandwalla, *The Design Of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, (1977).
- [150] J. G. Covin ve D. P. Slevin, Strategic management of small firms in hostile and benign environment, *Strategic Management Journal*, 10, 1, 75-87, (1989).
- [151] N. Bontis, W. C. Keow ve R. Stanley, Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, 85-100, (2000).
- [152] D. George ve P. Mallery, SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference, 11.0 Update, 4<sup>th</sup> Edition, Boston: Allyn & Bacon, (2003).
- [153] J. Cohen, Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences, 2<sup>nd</sup> Edition, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, (1988).
- [154] R. Van Johnston, Optimizing productivity through privatization and entrepreneurial management, *Policy Studies Journal*, 24, 3, 444-463, (1996).
- [155] J. Wiklund, D. Shepherd, Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses, *Strategic Management Journal*, 24, 13, 1307-1314, (2003).
- [156] S. A. Zahra ve J. Covin, Contextual influences on the corporate entrepreneurship-company performance relationship in established firms: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10, 1, 43-58, (1995).
- [157] B. R. Barringer ve A.C. Bluedorn, The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, 20, 5, 421-444, (1999).
- [158] S. A. Zahra ve D. Garvis, International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility, *Journal of Business Venturing*, 15, 5-6, 469-492, (2000).