

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**SOSYAL GİRİŞİMLERDE KURUMSALLAŞMA
DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

BANU GÜLER

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. HİLMİ BAHADIR AKIN**

KONYA-2022

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**SOSYAL GİRİŞİMLERDE KURUMSALLAŞMA
DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

BANU GÜLER

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. HİLMİ BAHADIR AKIN**

KONYA-2022

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	--	---

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Banu GÜLER		
	Numarası	17811101142		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tezin Adı	SOSYAL GİRİŞİMLERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Banu GÜLER

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Banu GÜLER		
	Numarası	17811101142		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN		
	Tezin Adı	SOSYAL GİRİŞİMLERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA		

Sosyal girişimcilik, toplumda var olan sorunları, maddi fayda beklentisi olmaksızın çözmeye çalışan ve toplumu dönüştürmeyi amaçlayan girişimcilik faaliyetleridir. Bu araştırmada kurumsallaşmanın sosyal girişimlerin (dernek ve vakıf) performansına etkileri incelenmiştir. Kurumsallaşma, kurumların kişilerden bağımsız bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapıya sahip olmasıdır. Performans ise ulaşılmak istenen amaca ne ölçüde ulaşıldığının göstergesidir.

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fak. A1-Blok 42090 Meram Yeni Yol /Meram /KONYA
Tel: 0 332 201 0060 Faks: 0 332 201 0065 Web: www.konya.edu.tr E-posta: sosbil@konya.edu.tr

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	--	---

Çalışma kapsamında kurumsallaşma unsurları; profesyonelleşme, formel yapı, yetki devri, stratejik planlama, yönetime katılma, karar alma, iletişim, denetim ve hesap verilebilirliktir. Performans olarak satış performansı, üretim performansı, insan kaynakları performansı ve finansal performans ele alınmıştır. Araştırma kapsamında kavramlar arasındaki ilişkiler hipotezleştirilmiş ve bunları test etmek için Türkiye’de bulunan dernek ve vakıflar ele alınmıştır.

Araştırmada hem nicel hem de nitel yöntemler kullanılmıştır. Nicel araştırma kapsamında 489 kişiye anket uygulanmıştır. Nitel araştırma da ise 20 kişi ile görüşülmüştür. Hem nicel hem de nitel araştırma sonucunda kurumsallaşma ile performans arasında ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları literatürdeki araştırmaları desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Girişim, Kurumsallaşma, Performans

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Banu GÜLER		
	Student Number	17811101142		
	Department	Business/ business		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN		
Title of the Thesis/Dissertation	A RESEARCH ON LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SOCIAL INITIATIVES			

Social entrepreneurship is entrepreneurial activities that try to solve the problems existing in the society without the expectation of financial benefit and aim to transform the society. In this research, the effects of institutionalization on the performance of social enterprises (associations and foundations) were examined. Institutionalization is a structure that enables institutions to continue and develop their activities independently of individuals. Performance is an indicator of the extent to which the desired goal has been achieved.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

Institutionalization elements within the scope of the study; professionalization, formal structure, delegation of authority, strategic planning, participation in management, decision making, communication, supervision and accountability. Sales performance, production performance, human resources performance and financial performance are discussed as performance. Within the scope of the research, the relationships between the concepts were hypothesized and the associations and foundations in Turkey were discussed in order to test them.

Both quantitative and qualitative methods were used in the research. Within the scope of the quantitative research, a questionnaire was applied to 489 people. In the qualitative research, 20 people were interviewed. As a result of both quantitative and qualitative research, a relationship was found between institutionalization and performance. The results of the research support the studies in the literature.

Keywords: Social Enterprise, Institutionalization, Performance

İÇİNDEKİLER

Tablolar Listesi	x
Şekiller Listesi	xii
Kısaltmalar Listesi.....	xiii
Teşekkür	xiv
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

1.1.Girişimcilik.....	3
1.2. Sosyal Girişimciliğin Tanımı	4
1.3. Sosyal Girişimciliğin Önemi.....	9
1.4. Sosyal Girişimcilikle Geleneksel Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar.....	11
1.5. Sosyal Girişimin Unsurları	14
1.5.1. Finansal Getiri	15
1.5.2. Sosyal Vizyon ve Misyon	17
1.5.3. Sosyal İnovasyon	20
1.5.4. Sürdürülebilirlik	22
1.5.5. Sosyal Ağlar	24
1.6. Sosyal Girişim Türleri.....	26
1.6.1. Dernek	26
1.6.2. Vakıf.....	27
1.6.3. Sendika.....	28
1.6.4. Odalar ve Borsalar.....	29
1.6.5. Kooperatif	30
1.7. Sosyal Girişimlerde Gönüllülük	31
1.8. Sosyal Girişimlerde Kurumsal Yapı ve Kültür	33
1.9. Sosyal Girişimlerde Yönetim Felsefesi ve Uygulamaları	34
1.10. Sosyal Girişimlerde Kaynak Geliştirme, Proje ve Finans Yönetimi	36
1.11. Dünya’da Sosyal Girişimciliğin Gelişimi	37
1.12. Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi	39

İKİNCİ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS

2.1. Kurumsallaşma Tanımı	42
2.2. Kurumsal Yaklaşım	44
2.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım.....	44
2.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım.....	45
2.3. Kurumsallaşmanın İlkeleri	46

2.3.1. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	46
2.3.2. Formel Örgüt Yapısı	47
2.3.3. Stratejik Planlama Süreci	48
2.3.4. Profesyonelleşme	49
2.3.5. Yetki Devri ve Yetkilendirme	50
2.3.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	51
2.3.7. Karar Alma Şekli.....	53
2.3.8. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	54
2.4. İzomorfizm	55
2.5. Kurumsallaşmanın Yararları ve Zararları	57
2.6. Kurumsal Yönetim	59
2.7. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	61
Kurumsal yönetim ilkeleri; Şeffaflık, Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Adalet ve Eşitlik İlkelerinden oluşur.	62
2.7.1. Şeffaflık İlkesi	62
2.7.2. Sorumluluk İlkesi	63
2.7.3. Hesap Verebilirlik İlkesi	65
2.7.4. Adalet ve Eşitlik İlkesi	66
2.8. Sosyal Girişimlerde Kurumsallaşma.....	67
2.9. Örgütsel Performans.....	68
2.10. Performans Yönetimi	70
2.11. Performans Yönetiminin Unsurları	71
2.12. Performans Ölçümü.....	75
2.13. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı	80
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	80
3.2.1. Varsayımlar ve Kısıtlar	80
3.2.1.1. Varsayımlar	81
3.2.1.2. Kısıtlar.....	81
3.3. Araştırma Modeli.....	81
3.4. Araştırma Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	83
3.4.1. Verilerin Toplanması	84
3.4.1.1. Nicel Verilerin Toplanması.....	84
3.4.1.2. Nitel Verilerin Toplanması	85
3.4.2. Kullanılan Ölçekler	85
3.4.2.1. Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği	85
3.4.2.2. Performans Ölçeği.....	86

3.5. Araştırmanın Hipotezleri	87
3.6. Analiz ve Bulgular.....	88
3.6.1. Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	88
3.6.2. Performans ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	91
3.6.3. Ölçeklerin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi	92
3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	97
3.8. Korelasyon Analizi.....	100
3.9. Kurumsallaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	102
3.9.1. Profesyonelleşme ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	105
3.9.2. Formel Yapı ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	106
3.9.3. Yetki Devri ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	108
3.9.4. Stratejik Planlama ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	109
3.9.5. Yönetime Katılma ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	111
3.9.6. Karar Alma ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	112
3.9.7. İletişim ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	114
3.9.8. Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	115
3.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Analizi ve Değerlendirilmesi	117
3.11. Demografik Sorulara Yönelik Analiz ve Değerlendirmeler	121
3.11.1. Kurumsallaşmanın Kurum Türüne Göre Değerlendirilmesi.....	121
3.11.2. Kurumsallaşmanın Hitap Edilen Kesime Göre Değerlendirilmesi	121
3.11.3. Kurumsallaşmanın Uluslararası Kuruluşlarla Faaliyet/İşbirliği Yapılıp Yapılmadığına Göre Değerlendirilmesi	122
3.11.4. Kurumsallaşmanın Faaliyetlerle İlgili Projeler Yapılıp Yapılmadığına Göre Değerlendirilmesi	123
3.11.5. Kurumsallaşmanın Kamu Kaynaklarından Destek Alınıp Alınmadığına Göre Değerlendirilmesi.....	123
3.11.6. Kurumsallaşmanın Çalışanların Eğitim Seviyesine Göre Değerlendirilmesi	124
3.11.7. Kurumsallaşmanın Üst Yöneticinin Cinsiyetine Göre Değerlendirilmesi	125

3.11.8. Kurumsallaşmanın Kurucunun Yönetici Olarak Devam Edip Etmemesine Göre Değerlendirilmesi	125
3.11.9. Kurumsallaşma - Faaliyet Süresi ANOVA Testi	126
3.11.10. Kurumsallaşma - Faaliyet Alanı ANOVA Testi	126
3.11.11. Kurumsallaşma - Çalışan Sayısı ANOVA Testi	127
3.11.12. Kurumsallaşma – Çalışanların Ücretli-Gönüllü Olması (ANOVA)	127
3.12. Nitel Analiz Sonuçları.....	127
3.12.1. Bulgular.....	129
3.12.1.1. Faaliyet Süresi, Çalışan Sayısı, Çalışanların Eğitim Seviyesi	129
3.12.1.2. Faaliyetler, Faaliyetle İlgili Projeler, Proje Finansmanı	130
3.12.1.3. Projeye Alakalı Devlet, AB ve Diğer Kuruluşlardan Yardım ve Hibeler, Gelir Getiren Faaliyetler	133
3.12.1.4. Devletle İşbirliği	134
3.12.1.5. Kurumsallaşma.....	134
3.12.1.6. Performans Ölçümü, Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi.....	137
3.13. Tartışma ve Değerlendirme.....	141
Sonuç ve Öneriler.....	149
Kaynakça	152
Ekler	179

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	83
Tablo 3.2. Kurumsallaşma Ortalama ve Standart Sapma.....	88
Tablo 3.3. Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	89
Tablo 3.4. Performans Ortalama ve Standart Sapma.....	91
Tablo 3.5. Performans Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	91
Tablo 3.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	93
Tablo 3.7. Kurumsallaşma KMO ve Barlett Test Sonucu.....	94
Tablo 3.8. Performans KMO ve Barlett Test Sonucu.....	94
Tablo 3.9. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Yükleri.....	95
Tablo 3.10. Performans Ölçeği Faktör Yükleri.....	96
Tablo 3.11. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları (Bölünmüş DAF).....	98
Tablo 3.12. Performans Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları (Bölünmüş DAF).....	99
Tablo 3.13. Kurumsallaşma Performans Korelasyon Analizi.....	100
Tablo 3.14. Kurumsallaşma Alt Boyutları-Performans Korelasyon Analizi...	101
Tablo 3.15. Uyum İndeksleri.....	102
Tablo 3.16. Kurumsallaşma ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	104
Tablo 3.17. Profesyonelleşme ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	106
Tablo 3.18. Formel Yapı ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	107
Tablo 3.19. Yetki Devri ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	109
Tablo 3.20. Stratejik Planlama ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	110
Tablo 3.21. Yönetime Katılma ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	112
Tablo 3.22. Karar Alma ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	113
Tablo 3.23. İletişim ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	115
Tablo 3.24. Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile Performans Yapısal Eşitlik Modeli.....	116
Tablo 3.25. Araştırmaya Katılan Vakıf ve Derneklerin Demografik Özellikleri.....	117
Tablo 3.26. Kurum Türü - Kurumsallaşma T-testi.....	121
Tablo 3.27. Hitap Edilen Kesim - Kurumsallaşma T-testi.....	121
Tablo 3.28. Uluslararası Kuruluşlarla Faaliyet/İşbirliği - Kurumsallaşma T-testi.....	122
Tablo 3.29. Faaliyetlerle İlgili Projeler Yapılıp Yapılmadığı - Kurumsallaşma T-testi.....	123
Tablo 3.30. Kamu Kaynaklarından Destek Alınıp Alınmadığı-Kurumsallaşma T-testi.....	123
Tablo 3.31. Çalışanların Eğitim Seviyesi - Kurumsallaşma T-testi.....	124
Tablo 3.32. Üst Yönetim Ağırlığı - Kurumsallaşma T-testi.....	125
Tablo 3.33. Kurucunun Yönetici Olarak Devam Edip Etmemesi-Kurumsallaşma T-testi.....	125
Tablo 3.34. Kurumsallaşma Faaliyet Süresi - ANOVA Testi.....	126

Tablo 3.35. Kurumsallaşma - Faaliyet Alanı ANOVA Testi.....	126
Tablo 3.36. Kurumsallaşma - Çalışan Sayısı ANOVA Testi.....	127
Tablo 3.37. Kurumsallaşma - Çalışan Ağırlığı ANOVA Testi.....	127
Tablo 3.38. Dernek ve Vakıfların Faaliyet Alanları.....	129
Tablo 3.39. Kurumsallaşma Kod-Matris İlişkisi.....	136
Tablo 3.40. Performans Ölçümü Kod-Matris İlişkisi.....	138
Tablo 3.41. Performansa Etki Kod-Matris İlişkisi.....	140
Tablo 3.42. Hipotez Sonuçları.....	148



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	82
Şekil 3.2. Kurumsallaşma Ölçüm Modeli (Bölünmüş DAF).....	98
Şekil 3.3. Performans Ölçüm Modeli (Bölünmüş DAF).....	99
Şekil 3.4. Kurumsallaşma ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	103
Şekil 3.5. Profesyonelleşme ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	105
Şekil 3.6. Formel Yapı ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	107
Şekil 3.7. Yetki Devri ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	108
Şekil 3.8. Stratejik Planlama ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	110
Şekil 3.9. Yönetime Katılma ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	111
Şekil 3.10. Karar Alma ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	113
Şekil 3.11. İletişim ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	114
Şekil 3.12. Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	116
Şekil 3.13. Kurumsallaşma Kod Haritası.....	137
Şekil 3.14. Performans Ölçümü Kod Haritası.....	139
Şekil 3.15. Kurumsallaşma-Performans Ölçümü Kod Haritası.....	139
Şekil 3.16. Performansa Etki Kod Haritası	141

KISALTMALAR LİSTESİ

AB.	Avrupa Birliği
AKUT	Arama Kurtarma Derneği
BM	Birleşmiş Milletler
EMES2	Avrupa Araştırma Ağı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEVKA	Mevlana Kalkınma Ajansı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
vb.	ve benzerleri

TEŞEKKÜR

Tez konusunun seçiminden tez araştırması sürecinin yürütülmesinde desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN'a; tezimi sabırla okuyup değerlendiren ve bana yardımcı olan Sayın TİK üyelerine; eğitim hayatımın her aşamasında maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamda katılımcı olarak örnekleme dahil olmayı kabul edip nicel nitel araştırmamda bana yardımcı olan tüm katılımcılara teşekkür ederim.



GİRİŞ

Girişimcilik, yeni mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, fırsatların değerlendirildiği, organizasyonun oluşturulduğu süreçtir. Girişimciliğin pek çok türü bulunmakta olup sosyal girişimcilik bunlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Sosyal girişimcilik, özel sektörde faaliyet gösteren kişi ya da kuruluşların sosyal hedeflerini kurumsal stratejilerinin odağına alan yenilikçi davranış ve tutumları ifade eder. Bu kapsamda sosyal girişimciler, girişimcilik aktivitelerini sosyal bir misyonla biraraya getiriler (Rodríguez-García vd., 2019: 5). Sosyal girişimciliğin özünü, toplumla ve onun değerleriyle bir araya gelme ve potansiyellerini gerçekleştirmek için ustaca ağ kurma oluşturur (Chell, 2007: 13). Sosyal girişimcilik sosyal girişimler tarafından yerine getirilen faaliyetleri kapsar.

Sosyal girişimler çoğu zaman yenilikçi fikirleriyle sorunları çözer ve sistemleri dönüştürüp değiştirirler. Toplumda ortaya çıkan problemlere veya beliren ihtiyaçlara karşı maddi fayda ve kar beklentisi olmaksızın müdahale ederler. Topluma katkı sağlayan onu değiştirip dönüştüren bu kuruluşların iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma kavramı bu açıdan sosyal girişimler için hayati öneme sahiptir.

Kurumsallaşma; kurumların belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere kabul görmüş kurallar, değerler ve ilkelerle idare edilmesidir (Özdemir Aydın ve Tan, 2019: 227). Kurumsallaşmış kurumlar keyfilikten uzak yönetilirler, bireylere bağımlılıktan kurtulurlar. Bu durum onların performansını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkar.

Performans, kurumsal sonuçlar ve başarı için ana etken olan temel bir kriterdir. Performans, ölçülebilen hedeflere veya istenen sonuçlara ulaşmakla ilgili bir kavramdır (Tentama vd., 2020: 4152). Yapılan araştırmalar kurumsallaşmanın performansı artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu alışma da ise sosyal girişim kapsamında değerlendirilen dernek ve vakıflarda kurumsallaşmanın performansa etkisi ele alınmıştır. Nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak bu etki ortaya konulmuştur. Dernek ve vakıfların tercih edilme nedeni ise bu kurumların daha fazla gönüllülük esasına dayanmaları ve sosyal girişimler kapsamında daha yaygın olmaları etkili olmuştur. Öncelikli olarak konuyla alakalı literatür taranmıştır. Daha sonra araştırma ile elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde girişimcilik, sosyal girişimciliğin tanımı, boyutları, sosyal girişimciliğin gelişimi, gelir kaynakları, sosyal girişimciliğin türleri, sosyal girişimlerde gönüllülük boyutu, sosyal girişimlerde kurumsal yapı ve kültür, sosyal girişimlerde yönetim felsefesi ve uygulamaları, sosyal girişimlerde kaynak geliştirme, proje ve finansman yönetimi ve Türkiye’de sosyal girişimler ele alınmıştır.

1.1.Girişimcilik

Girişimcilik, fikir oluşturmayı, fikirleri ürün ve hizmetlere dönüştürmeyi, daha sonra da ürünü pazara sunmak üzere (Zhao, 2005: 26), yeni girişimler oluşturarak işe yönelik fırsatlar elde etmeyi (Cacciotti ve Hayton, 2015: 168), risk almayı, yenilik yapmayı ifade eder (Susruthan ve Priyadharshany, 2018: 4199).

Girişimcilik, iş ve sosyal sektörler için büyümenin anahtarıdır ve ekonomik büyümeyi de teşvik eder, ayrıca küresel bazda iş dünyasını geliştiren ve ilerleten bir unsurdur (Thananusak, 2019: 2; King ve Levine, 1993: 515; Sangolagi ve Alagawadi, 2016: 217). Girişimcilik istihdam fırsatları yaratmanın yanında yenilik için önemli bir araç olarak görülmektedir. Girişimciliğin ekonomik faaliyetleri ve istihdamı artırarak ekonomik kalkınmada stratejik bir rol oynadığı, ekonomik değişimi ve yeniliği teşvik ederek fırsatları artırdığı sıkça vurgulanır (Sarfaraz vd., 2014: 1; Jeraj vd., 2015: 371-372; Bettcher, 2014: 7). Başarılı girişimcilik faktörleri ne kadar iyi anlaşılırsa, toplumsal refahın artırılması ve daha iyi bir geleceğe ulaşılması da o derece mümkün olacaktır (Agrawal, 2018: 2). Bu sebeple, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin girişimcilik faaliyetlerini desteklemesi gerekmektedir (Meyers ve Pruthi, 2011: 349).

Girişimcilik türleri; iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kamu girişimciliği, kadın girişimciliği, ekolojik girişimcilik, akademik girişimcilik, sosyal girişimciliktir. İç girişimcilik, mevcut örgütlerde yapılan girişimciliktir (Antoncic ve Hisrich, 2003:

7). Kurumsal girişimcilik, ürün ve hizmetlerin yenilenmesi, pazarların geliştirilmesi ve yeniliğin oluşturulmasıdır (Nicolaidis ve Kosta, 2011: 1469). Kamu girişimciliği, kamusal alanda yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulması, mevcutların geliştirilmesi, yeni iş yapma tekniklerinin uygulanması gibi faaliyetlerden oluşan süreç olarak ifade edilebilir (Ćwiklicki, 2017: 90). Kadın Girişimciliği, kadınların ekonomik güçlerini ve toplumdaki yerlerini farklı kılan bir örgüt sahibi olma ve yönetme faaliyetidir (Sangolagi ve Alagawadi, 2016: 217). Ekolojik girişimcilik, başarısızlıkları gidermek ve çevreye karşı sorumlu fırsatları kullanarak refahı artırmak üzere ortaya çıkmış bir girişimcilik türüdür (Mbebeb, 2012: 44). Akademik girişimcilik, araştırma sonuçlarının (Godowska, 2012: 184) ve teknolojinin ticarileştirilmesi vasıtasıyla üniversiteler tarafından girişimcilik faaliyetinde bulunulmasıdır (Qian vd., 2018: 3). Sosyal girişimcilikte, kişiler veya kuruluşlar (Rodríguez-García vd., 2019: 5) sosyal değer yaratma gayesiyle sosyal misyon oluşturarak girişimcilik yaparlar (Mishra ve Zachary, 2014: 6).

1.2. Sosyal Girişimciliğin Tanımı

Genel olarak sosyal girişimciliğin tartışmalı bir kavram olduğu konusunda görüş birliği vardır. Bugüne kadar, kavramın birbiriyle rekabet eden birçok tanımı yapılmış olmasına rağmen sosyal girişimciliğin birleştirici kavramsal çerçevesi henüz ortaya konmuş değildir (Choi ve Majumdar, 2014: 363). Sosyal girişimler küresel politikada ve uluslararası hukukta giderek artan şekilde faaliyette olmalarına rağmen, sosyal girişimler'in özellikleri ve işlevleri net olarak tanımlanabilmiş değildir (Martens, 2003: 2). Sosyal girişimlerin nasıl tanımlanacağı ve sınıflandırılacağıyla alakalı fikir birliği bulunmamakta, (Amagoh, 2015: 221). Ayrıca ilk olarak 'sosyal girişimcilik' teriminin ne zaman kullanıldığı tam olarak bilinmemektedir (Sassmannshausen ve Volkmann, 2012: 7).

Sosyal girişimcilik sahası da teori inşasıyla meşgul olmaktadır. Ancak, sosyal girişimciliğin teorik temelleri devamlı değişiklik göstermektedir (Shockley ve Frank, 2011: 9). “Sosyal girişim”, “hayırseverlik”, “sivil toplum kuruluşları”, “kar amacı gütmeyen kuruluşlar”, “hayır kurumları” ve “üçüncü sektör” gibi kavramlar genellikle birbirlerinin ikamesi olarak kullanılmaktadır. Bazen de bu terimler anlam

açısından sadece küçük farklılıklarla kullanılmaktadır (Grassl, 2012: 37). Sosyal girişimler sivil bazda bir toplumdaki sosyal hareketlerin tamamıdır (Mostashari, 2005: 1). Siyasi alanda faaliyet gösteren gruplardan spor kulüplerine kadar sosyal girişimler pek çok farklı kuruluşu kapsar (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 3). Bu kuruluşların uluslararası arenada kullanılan olarak adı ise, sosyal girişimlerdir (Lapinska, 2017: 26).

Dar açıdan yapılan bir tanıma göre; sosyal girişimcilik, kesinlikle kar amacı gütmeyen bir sektörde yer almaktadır. Aynı zamanda gelir elde etmek için girişimci yaklaşımlar benimsenmektedir. Sosyal girişimciliğin geniş tanımı ise, kar amaçlı ya da kar amaçsız, kamu sektöründe veya karma sektörler gibi farklı sektörlerde yer alabilen bir oluşumu ifade eder (Galera ve Borzaga, 2009: 211).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) sosyal girişimleri, kamu yararına faaliyet gösteren, sosyal dışlanma ve işsizlik gibi sorunlara yenilikçi çözümler getirme kapasitesine sahip olan, girişimci bir strateji ile organizasyonu yapılan, ancak asıl amacı kar maksimizasyonu olmayan, gerçekteki amacı belirli ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşılması olan herhangi bir özel faaliyet olarak tanımlar (EC ve OECD, 2013: 3).

Yapılan tanımlar sosyal girişimlerin özünü oluşturan iki özelliğini ortaya koymaktadır: gelir elde etmek amacıyla bir tür ticari faaliyetin benimsenmesi ve (Doherty vd., 2014: 420) yenilik veya yeni bir şeyin yaratılması ile ifade edilen sosyal değerin oluşturulmasıdır (Mthembu ve Barnard, 2019: 3). Sosyal girişimlerin en bilinen sosyal amaçları arasında yoksulluğu, eşitsizliği, evsizliği, çevreye verilen zararları ve işsizliği asgari seviyeye indirmek yer alır (Doherty vd., 2014: 420). Sosyal girişimcilik ilk olarak sosyal sorunları en etkili şekilde ele almak adına gereken kaynakları harekete geçirecek şekilde oluşturulmalıdır (Mthembu ve Barnard, 2019: 3). Sosyal girişimcilik, girişimcilerin faaliyetlerini direkt olarak toplumsal değer yaratma amacına sadık olacak şekilde biçimlendirdiği alandır (Abu-Saifan, 2012: 22).

Bu anlayışa göre sosyal girişimcilik, pek çok farklı alt kavramın bir toplamı olarak ele alınabilir. Bu kavramlar (Choi ve Majumdar, 2014: 364):

- Sosyal değer oluşturma,
- Sosyal girişimcinin varlığı,
- Sosyal girişimcilik tarafından oluşturulan kuruluş,
- Pazara olan yönelim,
- Sosyal yenilik olarak adlandırılan faaliyetler.

Sosyal girişimler ötekileştirilmiş gruplara yardım etmek ve sosyal bir amacı gerçekleştirmek üzere benzer düşünen insanların bir araya gelmesiyle kurulan, sosyal vizyona sahip, yönetimde esnek, karar almada daha hızlı kuruluşlardır (Latha ve Prabhakar, 2011: 109-110). Sosyal girişimler mensubu oldukları devletlerin iç hukukuna göre bireyler, bireylerden oluşan gruplar veya dernekler tarafından kurulur (Oberthür vd., 2002: 22). Sosyal girişimler, toplumsal değerlerin savunucusu oldukları için sivil toplumun tezahürleri olarak ortaya çıkarlar (Khosravi ve Fard, 2016: 191). Sosyal girişimler üyelik ve faaliyet konusunda gönüllülüğü esas alırlar (Amagoh, 2015: 221). Sosyal girişimler, kendilerini diğer kuruluşlardan ayıran bazı özelliklere sahiptir (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 4). Sosyal girişimler bir amaç etrafında örgütlenir ve faaliyet yürütürler (Amagoh, 2015: 221).

Sosyal girişimler, bireylerin ya da grupların sosyal olaylara katılımını sağlar, politika oluşturma, bunları uygulama ve sonuçlarını takip gibi konularda yardım sağlayarak kamu işlerini düzenlemede önemli rol oynarlar (Khosravi ve Fard, 2016: 191-192). Yeterli hizmete ulaşamayan, ihmal edilen insanlara ve gruplara hizmet etmeyi, insanları özgür kılmayı, demokrasiyi güçlendirmeyi ve sosyal değişimi gerçekleştirmeyi amaçlarlar (Berger, 2003: 19). Analiz ve uzmanlık hizmeti verirler, erken uyarı görevini yerine getirirler (Brown, 2009: 3). Sosyal girişimler günümüz dünyasında aksi iddia edilemeyecek biçimde küresel güç haline gelmiştir. Gönüllü sektör olarak da adlandırılan sosyal girişimler, kalkınma faaliyetlerindeki ağırlığıyla beraber büyümektedir. İnsanı geliştirme çabasıyla da artık yeryüzünün neredeyse tamamında tanınmakta ve kabul görmektedir (Latha ve Prabhakar, 2011: 109). Varılan bu noktada, sosyal girişim faaliyeti nicel ve nitel olarak daha etkin hale

gelmiştir (Berger, 2003: 15). Sosyal girişimler, ister tek başlarına olsunlar, ister diğer yerel sosyal girişimlerle, hükümet dışındaki aktörlerle bir araya gelsinler, ulusal düzeyde faaliyet gösterip göstermediklerine bakılmaksızın, siyasi ortamın önemli bir oyuncusu olmuşlardır (Bourantonis, 2014: 3). Sosyal girişimler, hükümetler üzerinde gündem belirleme ve yönlendirme etkisine sahiptirler (Clark, 1995: 523). Sosyal girişimler insanların acılarını hafifletmeye, eğitim ve sağlık hizmeti vermeye, ekonomik kalkınmayı teşvik etmeye, çevreyi korumaya, çatışmaların çözülmesine, insan haklarına uymaya kadar saymakla bitirilemeyecek kadar çok alanda faaliyet gösterirler (Branco, 2011: 80). Hükümet ve kalkınma planları ile uygulama sonuçlarının izlenmesinde aktif rol oynarlar (Ulleberg, 2009: 14).

Sosyal girişimler, yasal formların, amaçların ve kaynakların farklı birleşimleriyle oluşturulmaktadır (Szymańska ve Jegers, 2014: 51). Sosyal girişim, geleneksel kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile geleneksel girişimler arasındaki skalada yer almaktadır (Popoviciu ve Popoviciu, 2011: 49). Sosyal girişimcilik, yalnızca kar amacı gütmeyen yenilikçi girişimlerle sınırlandırılmaz. Bu kuruluşlar aynı zamanda kar amacı gütmeyen unsurları da içeren sosyal amaçlı iş girişimlerini ve hibrit organizasyonları da kapsar (Mthembu ve Barnard, 2019: 3).

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kendi kendine yeterliliği sağlamak adına hibrit sosyal ve ticari girişimci faaliyetlerde bulunurlar. Burada, sosyal girişimci hem sosyal hem de ticari bir organizasyon oluşturur; elde edilen gelir ve karlar ise yalnızca sosyal değerlerin sunumunu daha iyi hale getirmek için kullanılır (Abu-Saifan, 2012: 26). Hibrit kar amacı gütmeyen kuruluşlar faaliyetlerini sürdürmek için karı kullanmak isterler. Bu kuruluşlar, genellikle krediler, hibeler ve diğer geleneksel finansman biçimleri dışında faaliyetlerini yürütmek adına gelir elde ettiklerinden, hükümet veya piyasa başarısızlıklarıyla baş etmek için kurulurlar (Dehtjare ve Riashchenko, 2015: 7). Kar amacı olmayan bu kuruluşlar, sosyal ve çevresel amaçları olan üyelere aittirler, özel temsilci seçimi ile yönetilirler, çalışanlar ve gönüllülerden oluşan bir kadroya sahiptirler, üyelik aidatlarından, bağışlardan ve miraslardan kaynak sağlarlar (Doherty vd., 2014: 419). Sosyal işletme girişimleri ise toplumsal yollarla değişim sağlamak amacıyla kurulan girişimlerdir. Sosyal iş

girişimleri finansman eksikliği sebebiyle kar amaçlı girişimler olmaya zorlanmıştır (Dehtjare ve Riashchenko, 2015: 7).

Sosyal girişimciliğin öncelikli amacı, toplumsal dönüşümleri teşvik etmek ve gerçekleştirmektir (Gandhi ve Raina, 2018: 1). Sosyal girişimler tipik olarak kar dışındaki hedefleri izleyen özel kuruluşlardır. Bu girişimlerin öncelikli amaçları sahiplerine veya paydaşlarına finansal kazanç sağlamak değildir. Öncelikli amaç üyelerine ya da genel olarak toplumun tüm kesimlerine mal ve hizmet sunmaktır. Bu açıdan sosyal girişim, sosyal ve ekonomik faaliyetlerinden etkilenen tüm çalışanları, tüketicileri ve üçüncü tarafları içeren bir kapsama sahiptir (Staicu, 2018: 909). Sosyal girişimciliğin amacı, sosyal fayda elde eden ve sürdürülebilir olan aktif sosyo-ekonomik yapılar, ilişkiler, kurumlar, organizasyonlar ve uygulamalar gerçekleştirmektir (Mthembu ve Barnard, 2019: 4). Sosyal girişimlerin amaçlarından biri de, ekonomik faaliyetler aracılığıyla yerel düzeyde demokrasiyi güçlendirmektir (Defourny ve Nyssens, 2010: 10).

Sosyal girişimler farklı yasal statüde olabilirler, ancak ortak yönleri sosyal amaçlara ulaşmak için pazar çözümlerini kullanmadır. Bu girişimlerin örgütsel boyutu; finansal, sosyal ve çevresel sonuçlar elde etmeye çalışan her türlü işletmeyi kapsamaktadır (Pacut, 2020: 4). Faaliyetten etkilenen pek çok tarafı içene alan katılımcı bir ortam, paydaşların veya müşterilerin temsili ve katılımı, çeşitli unsurların karar alma üzerindeki etkisi ve katılımcı bir yönetim şekli, sosyal girişimlerin önemli özelliklerindendir. Sosyal girişimcilik toplumu dönüştürür, sosyal sorunları ele alarak çözmeye çalışır ve toplumun gelişimine katkı sağlar (Mthembu ve Barnard, 2019: 3). Sosyal girişimlerin bir diğer özelliği ise, yerel bazda sosyal sorumluluk duygusu oluşturma ve geliştirmedir. Sosyal girişimler, bir topluluğu, iyi tanımlanmış bir ihtiyacı veya amacı paylaşan bir gruba mensup bireyleri içerir (Defourny ve Nyssens, 2010: 10).

Sosyal girişimci ise “ilk fikri düşünen, girişimi başlatmak için harekete geçen ve girişimi sürdürmek için çalışan kişi” olarak ifade edilebilir (Pacut, 2020: 4).

Sosyal girişimci (Nagler, 2007: 2):

- Sosyal değerler oluşturma ve sürdürme misyonunu benimseyen,
- Söz konusu misyona hizmet etmek için yeni fırsatları tanıyan ve kullanan,
- Kesintisiz inovasyon, adaptasyon ve öğrenme sürecinde olan,
- Yalnızca mevcut kaynaklara bağlı olmadan cesurca hareket eden,
- Sunulan hizmetlere ve ortaya konan sonuçlara daha fazla hesap verebilirlik sağlayan kişidir.

Sosyal girişimciler sıklıkla yeni organizasyon yapıları oluştururlar ve oluşturulan bu yapıları da kurumlarda ve uygulamalarda fark yaratmak için araç haline getirirler. Bununla birlikte, bu yapıların oluşturulması, mevcut resmi (örneğin politika yapıcılar tarafından düzenlenen standartlar, düzenleyici kurallar ve endüstri standartları) veya gayri resmi (örneğin sosyal olarak kabul görmüş kurallar ile yazılı olmayan gelenekler) kısıtlamalara göre şekillenir (Chandra, 2017: 15).

1.3. Sosyal Girişimciliğin Önemi

Sosyal değişim, sosyal hareket tanımının merkezinde yer alır. Sosyal hareket, toplum yapısını ya da toplumsal kaynakların yeniden dağılımını gerçekleştirmek üzere girişilen geniş ve kesintisiz organizasyonel çabalardan oluşur (Coglianese, 2001: 85). Günümüzde sosyal girişimler artık küresel, kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınma için gerekli ana etkenler olarak görülmektedir. Geleneksel girişimlerin aksine, sosyal girişimler savunmasız ve ötekileştirilmiş grupların yaşam standartlarını artırmak üzere daha aktif ve kasıtlı eylemlerle kar amaçlı faaliyetler yaparlar (Ballesteros ve Llanto, 2017: 1). Söz konusu bu girişimler sosyal, ekonomik ve çevresel sorunların belirlenmesinde, çözülmesinde ve kapsayıcılığın sağlanmasında aktif rol oynarlar (EC ve OECD, 2013: 12).

Sosyal ve ekonomik açıdan sosyal değerler oluşturan sosyal girişimcilerin sektörel bazda ekonomik kalkınma politikaları için önemleri yadsınamaz. Bu önem ise şu özelliklerden kaynaklanmaktadır (Nagler, 2007: 1):

- Özellikle toplumların önemli bir kesimini oluşturan dezavantajlı gruplar için istihdamın geliştirilmesi,
- Genellikle karşılanmasında sorun olan sosyal ihtiyaçlar için yenilik unsurunun kullanılması ile yeni mal ve hizmetlerin oluşturulması,
- Sürdürülebilir sosyal ve ekonomik kalkınma için hayati öneme sahip olan sosyal sermayenin sağlanması,
- Dezavantajlı kişi ve grupların ihtiyaçlarını karşılamak üzere özkaynak teşvikinin sunulması.

Sosyal girişimciliğin ekonomiye en öncelikli ve en önemli etkisi istihdama katkı sağlamasıdır (<https://girisimcilikveinovasyon.wordpress.com>,2020). İstihdam oluşturma kapasitesi sosyal girişimlerde oldukça yüksektir (Nagler, 2007: 4-5). Sosyal girişimlerin önemi yalnızca iş yaratma kapasitelerinden değil, sosyal dışlanma ile mücadelede başrolde olmalarından da kaynaklanır (EC ve OECD, 2013: 12). Sosyal girişimler, işsizler, engelliler, evsizler, risk grubundaki gençler ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınlar gibi istihdam dezavantajıyla karşı karşıya kalan nüfus kesimlerine istihdam fırsatları oluşturarak iş eğitimi de verirler (Nagler, 2007: 4-5).

Sosyal girişimler sosyal alanda çok önemli olan yeni ürün ve hizmet ortaya koyabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında sosyal girişimler tarafından ortaya konulan sosyal toplumsal sermaye çok önemlidir. Ayrıca sosyal girişimler topluma ait olan tüm kaynakların daha adil ve eşit bir şekilde dağıtılmasına etki ederek toplumun daha sağlıklı bir yapıya kavuşmasını da sağlamaktadır (<https://girisimcilikveinovasyon.wordpress.com>,2020).

Sosyal girişimler, gönüllülük esasını baz alan, özerkliğe sahip olan, özel alan ile kamusal alan arasında bulunma özelliği ile de kamu iktidarını hem kısıtlayan hem de meşrulaştıran bir oluşumdur. Demokrasinin hakim olduğu toplumlarda bu kuruluşlar halk ile kamu iradesi arasında aracı görevini üstlenir. Sosyal girişimler daha duyarlı davranmaya teşvik etme, sorumluluk bilinci kazandırma ve vatandaşlık kültürü oluşturma gibi görevleri yerine getirmektedir. Sosyal girişimler ulusal arenada toplumsal sorunları çözüme kavuştururlar. Aynı zamanda uluslararası

arenada da ilişki kurulmasına, ülkenin tanıtılmasına ve ülke imajına da katkı sağlarlar (Akçadağ, 2011: 2-12). Sosyal girişimlerin bir diğer önemi de uluslararası alanda yapılan veya yürürlükten kaldırılan anlaşmalardan gelmektedir. Bu kuruluşlar arkalarına aldıkları kamuoyu desteği ile ulusal alanda siyasal ve ekonomik tercihleri yönlendirebilmekte, uluslararası alanda anlaşmalar bazında etkili olabilmektedirler (Örnek ve Ayas, 2015: 267).

1.4. Sosyal Girişimcilikle Geleneksel Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar

Girişimcilik araştırmalarıyla kıyaslandığında sosyal girişimciliğe olan akademik ilgi, nispeten daha yenidir. Bununla birlikte hem sosyal hem de geleneksel girişimcilik, fırsatları değerlendirmek, yeni pazarlar elde etmek, verimlilik sağlamak, böylece de toplumsal fayda elde etmek gibi benzer amaçlar için çaba sarf ederler (Sahni vd., 2018: 2). Her iki girişimcilik arasında diğer bir ortak özellik ise, sosyal girişimciliğin sorunlara çözüm bulma doğası ile sosyal değer elde etme ve bunu sürdürülebilir kılma amacıdır. Aynı zamanda söz konusu bu özellik, sosyal ve diğer girişimcilik tarzları arasındaki ayrımı da ifade eder. Sosyal girişimcilik ile geleneksel girişimcilik arasındaki ayrım, toplumsaldan tamamen ekonomik olana kadar devam eden bir tarzda kavramsallaştırılmalıdır (Galera ve Borzaga, 2009: 212). Hem geleneksel hem de sosyal girişimciler, kendileriyle ilgili bir alanı belirlemelerine, finansal kaynakları elde etmelerine, bazı ihtiyaçları giderebilecek ürün ve hizmetler ortaya koymalarına ve sunmalarına sebep olan farklı psikolojik özelliklere sahiptirler (Sahni vd., 2018: 2).

Sosyal girişimciliği geleneksel ve diğer girişimcilik türlerinden ayırt eden dört faktör bulunmaktadır. Bu kapsamda sosyal girişimciler (Abu-Saifan, 2012: 25):

- Görev odaklıdır. Yeterli hizmet alamayanlara sosyal değer sağlama amacına kendilerini adanmışlardır,
- Özelliklerin bir kombinasyonunu oluşturarak girişimci davranırlar,
- İnovasyon ve açıklık konusunda güçlü bir kültür alt yapısına sahip girişimci yönelimli organizasyonlarda çalışırlar,
- Mali açıdan bağımsız kuruluşlar içinde yer alırlar.

Sosyal amaçlı kuruluşların varlığının arkasındaki teori, sosyal piyasa başarısızlığı olduğunda ortaya çıktıkları görüşüne dayanmaktadır. Yani var olan geleneksel piyasa güçleri sosyal bir ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu ise genellikle hizmetlere ihtiyacı olanların kendileri için ödeme yapacak güçte olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geleneksel girişimci için sorun olarak görülen bir durum, sosyal girişimci için bir fırsatı işaret edebilmektedir (Austin vd., 2012: 371).

Sosyal girişimciliğin başlıca unsurları; fırsatlar, girişimci ruha sahip bireyler ve yetenektir. Hem sosyal hem de geleneksel girişimci sürekli yenilik, uyum sağlama ve öğrenme sürecini kendi işleri için kullanmaktadır. Fakat sosyal girişimleri geleneksel girişimcilikten ayıran temel faktör olan sosyal değer ortaya koyma, sosyal girişimciliğin odak noktasıdır (Ismail vd., 2012: 430). Sosyal girişimcilerin sosyal değer ortaya koyma konusundaki odağı, bu girişimcilere ilk anda yüksek karlı görünmemektedir. Fakat bu belli başlı ihtiyaçların giderilmesini garanti eden hizmetler sunma konusunda daha fazla serbestlik sağlayan bir unsurdur (Sahni vd., 2018: 2). Sosyal girişimcilik, sosyal misyon açısından da geleneksel girişimcilikten ayrılmaktadır. Bu bağlamda (Kırılmaz, 2014: 63) geleneksel girişimcilik kişisel kazanç ile sonuçlanan karlı operasyonları amaç edinirken, sosyal girişimcilik, kamu yararı için sosyal değer yaratma amacını ilke edinmektedir (Austin vd., 2012: 371).

Geleneksel girişimciler, ekonomik kar elde etmeye odaklı olsa bile, yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması, istihdam yaratılması ve en önemlisi dolaylı da olsa dönüştürücü sosyal etkilere sebep olmalarıyla topluma fayda sağlarlar. Hatta dönüştürücü gücü olan bu sosyal etkiler, geleneksel girişimciler açısından güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir. Buradaki temel fark misyon açıklamasında gizlidir. Sosyal girişimciliğin ana misyonu kamu yararı için sürdürülebilir sosyal değer oluşturmak iken, geleneksel girişimciliğin ana misyonu ekonomik kar elde etmektir (Ismail vd., 2012: 430). Sosyal girişimler, lider yönetici için kişisel servet oluşturmakla değil sosyal değer oluşturmakla ilgilenirler (Chell, 2007: 13). Ticari ve sosyal sektörlerde ortaya çıkan fırsatlar, gelecekte elde edilebilecek gelir umuduyla kısıt olan kaynakların kullanımını gerekli kılar. Sosyal ve geleneksel girişimcilikte,

girişimciler pazar alanlarındaki farklılıklardan dolayı değişen oranlarda olmak üzere müşteriler, tedarikçiler, giriş engelleri, ikameler ve rekabet ile ilgilenirler. Kavramsal olarak, fırsatlar hem geleneksel hem de sosyal girişimcilikte benzerlikler gösterebilir. Fakat pratikte, fırsatın kapasitesi, misyonlardaki ayrılıklar ve piyasa başarısızlığına verilen tepkilerdeki farklılıklar sebebiyle her ikisi arasında fark oluşmaktadır (Austin vd., 2012: 374).

Herhangi bir girişimin dikkat etmesi gereken iki unsur vardır. İlki, faaliyetinin sosyal açıdan uygun olup olmadığı; ikinci ise ekonomik olarak sürdürülebilir olup olmadığıdır. Her iki koşulda, farklı girişimcilik türleri tarafından değişen boyutlarda karşılanmalıdır. Bu noktada sosyal girişimciliği diğerlerinden ayıran şey fırsat boyutudur. Geleneksel girişimcilik, karlı fırsatların yakalanabileceği büyük veya büyüyen pazara doğru yönelirken, sosyal girişimcilik, sosyal değişim fırsatı ile giderilemeyen bir ihtiyaç, talep veya piyasa başarısızlığı tarafına yönelmektedir (Galera ve Borzaga, 2009: 212). Geleneksel girişimcilik ortaya çıkabilecek yeni ihtiyaçlara odaklanırken, sosyal girişimcilik farklı olarak, uzun süredir var olan ihtiyaçları yenilikçi yaklaşımlarla daha etkin bir şekilde karşılamaya odaklanmaktadır. Geleneksel girişimci için, fırsatın büyük, hitap edilen pazarın büyüyen bir pazar olması ve endüstrinin çekici olması gerekir (Austin vd., 2012: 374).

Sosyal girişimler kar elde etmelerine rağmen, kar maksimizasyonu yapmazlar. Sosyal girişimler, geleneksel girişimlerden, sosyal misyonlarının odakta olması, sosyal misyonun temel rolü ve sosyal girişim kurucu ve yöneticilerinin ekonomik ve sosyal hedeflerini gerçekleştirmenin yollarını bulma sorumluluğu açısından farklılık gösterirler. Sosyal girişimler, geleneksel girişimcilerin kar amacından ziyade toplum için değer yaratmaya odaklanırlar. Bu nedenle sosyal girişimler, fırsat tanıma ve kullanma yeteneklerini doğrudan veya dolaylı olarak sosyal değer yaratmak için kullanırlar (Doherty, 2014: 422).

Sosyal girişimcilik, geleneksel girişimciler veya kamu tarafından göz ardı edilen veya yeterli derecede karşılanmayan sosyal sorunlara odaklanır (İsmail vd., 2012: 430). Sosyal girişimler, toplumun tamamı veya dezavantajlı gruplara fayda

sağlamayı amaçlayan faaliyetlerden etkilenenler de dahil olmak üzere çeşitli paydaşların katılımını arttıran özellikte örgütlenirler (Galera ve Borzaga, 2009: 214). Geleneksel bir girişimci için hedef müşteri grubu, yenilikleri satın alma kapasitesine sahip olan kişilerdir. Sosyal girişimciler için ise toplumun sosyal açıdan göz ardı edilmiş, dezavantajlı kişi ve gruplarıdır. Geleneksel girişimciler için bireysel karlar elde etmek amaçlanan sonucu oluşturur. Sosyal girişimciler için amaçlanan sonuç hedeflenen sosyal grubun yaşamında gözlenebilecek bir iyileşmedir. Sosyal girişimcilerde yeni fırsat keşfetme, tanımlama ve sürdürme yetenekleri ile geleneksel girişimcilere benzemekle birlikte her ikisi arasında amaç bakımından fark vardır. Sosyal girişimciler, bir sosyal sorunu çözmeyi amaç edinir ve hatta parasal gelirlerinin bir kısmını dezavantajlı gruplara ayırabilir. Geleneksel girişimciler ise ilk günden itibaren kişisel kazanç planlarlar. Bu açıdan bakıldığında sosyal girişimcilerin farklı öncelikleri vardır (Sahni vd., 2018: 2).

İnovasyon, sosyal girişimcilikte anahtar bir unsur olmakla birlikte, inovasyon oluşturmak için daha fazla çabaya gerek vardır. Teori bazında, fırsatlar geleneksel ve sosyal girişimcilikte benzerlik göstermekle birlikte; pratikte durum farklıdır. Çünkü pazar başarısızlığına verilen yanıtlar farklıdır. Sosyal girişimciler, girişimlerinin devamıyla alakalı kaygıları sebebiyle, geleneksel girişimcilere göre riskten daha fazla uzak dururlar. Sosyal girişimcilik kaynak kullanımında farklı bir yaklaşıma sahiptir. Kullanılan kaynaklar ilişkisel, kültürel ve kurumsal kaynaklardan oluşur (Mthembu ve Barnard, 2019: 7- 8).

Sosyal girişimcinin sahip olduğu sosyal amaç, performans değerlendirmesinde kullanılan kriterler açısından da zorluğa sebep olmaktadır (Austin vd., 2012: 372).

1.5. Sosyal Girişimin Unsurları

Sosyal girişimin unsurları; finansal getiri, sosyal vizyon, sosyal inovasyon, sürdürülebilirlik ve sosyal ağlardan oluşmaktadır.

1.5.1. Finansal Getiri

Finansal perspektif, girişimcilerin fırsatları keşfetmeleri ve ekonomik getiriler elde etmek için kısıt olan kaynaklara ulaşmada rekabet etmelerini gerekli kılan talepten kaynaklanmaktadır. Pratikte, sosyal girişimcilik, hükümetlerin ve şirketlerin işlevlerini yerine getiremediği veya ticari uygulanabilirliğin sağlanamadığı alanlardaki boşluğu doldurmaya çalışan paydaş teorisine dayanmaktadır (Nga ve Shamuganathan, 2010: 265-266).

Sosyal girişimlerde diğer girişimler gibi örgütlenir, yürütülür, finansal gelir elde etme ve sürdürülebilirlikle ilgilenir. Sosyal girişimler hayatlarına küçük ölçekte başlarlar (Ballesteros ve Llanto, 2017: 13). Sosyal girişimlerin kurulabilmesi için sermayeye erişim hayati derecede önemlidir. Sosyal girişimlerin finansmanı için mal ve hizmet satışından elde edilen piyasa kaynakları, hibe ve bağış gibi piyasa dışı kaynaklar ve gönüllü çalışma gibi parayla ifade edilemeyen kaynaklar kullanılmaktadır (EC ve OECD, 2013: 9). Sosyal girişimciler, gelir elde etme stratejilerini, sosyal değer oluşturma amaçlarına doğrudan katkı sağlayacak şekilde planlarlar (Abu-Saifan, 2012: 24). Artık hükümetler de kurulacak sosyal girişimleri desteklemek amacıyla yeni organizasyonel çerçeveler oluşturmakta ve söz konusu girişimlere fon tedariki konusunda yardımcı olmaktadır (Choi ve Majumdar, 2014: 364).

Sosyal girişimcilik, kar amacı gütmeyen girişimlerden, hibrit girişimlere ve sosyal işletmelere kadar geniş bir skalada ortaya çıkmaktadır. Kar amacı gütmeyen girişimler, bir sosyal vizyonu gerçekleştirmek üzere özel gelir kaynaklarını kullanırlar. Hibrit girişimler ise mal ve hizmet üretiminden sağlanan karlar ile maliyetlerini karşılarlar. Hibrit girişimler, kamu kaynaklarından ya da diğer girişimlerden hibe de almaktadırlar (Nga ve Shamuganathan, 2010: 266).

Sosyal girişimlere fon sağlayıcılar arasında geleneksel finansman kuruluşlarına ilaveten, sosyal güdümlü yatırımcılar ve bağışçılar yer alır. Hibe ve bağışlara kişi ve kuruluşlardan hediye olarak yaklaşılr. Hibe ve bağışlar, özellikle sosyal girişimlerin başlangıç safhasında çok önemli ve yararlıdır. Finans stratejilerini

sadece hayırseverliğe bırakan sosyal girişimler belki fonlara ulaşabilecektir ama daha yavaş büyüyecektir. Kamu sektörü de sosyal girişimler için diğer fon kaynağını oluştururlar. Diğer bir fon kaynağı ise hükümet sözleşmeleridir. Bu kaynak rekabetçi uygulama ve uzun teslim sürelerini gerekli kılabilir. Ama bu seçenek finansal olarak ucuz bir seçenektir (Tulchin ve Lin, 2012: 2- 4). Sosyal girişimler, sosyal amaçları gerçekleştirmek için gelir elde edebilecekleri piyasaya yönelik ekonomik faaliyetlerde bulunabilirler. Piyasaya yönelik bu ekonomik faaliyetler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi kuruluşları da içine alacak şekilde genişletilmiştir. Sosyal girişimler, faaliyetlerini yapmak üzere bağışlara veya kamu yardımlarına bağlı olmadıklarından hayır kurumlarından ayrılırlar (Petralla ve Richez-Battesti, 2014: 148).

Pek çok sosyal girişim ekonomik olarak kıt kaynaklara sahip bireyler tarafından kurulduğu için, girişimin ilk aşamasında yapılan bağışlar çok önemlidir. Çünkü bu girişimlerin gerekli olan kaynaklara ve ağlara erişimleri sınırlıdır (Ballesteros ve Llanto, 2017: 15). Bağış, hibe ve kamu yardımlarından yola çıkarak, faaliyetlerden sağlanan gelirlerle finansal bağımsızlığını kazanan sosyal girişimlerin sayısı da artmıştır (Popoviciu ve Popoviciu, 2011: 48-49). Sosyal girişimin devamlılığı için, ticari gelir, hibe ve bağışlar, iç kaynaklar ve kredilerden sağlanan finansal kaynakların sağlıklı bir şekilde örgüte akışının sağlanması gerekir. Sosyal girişimler sosyal değer yaratma ve gelir elde etme amaçlarını gerçekleştirmek üzere, farklı paydaşlar için farklı pazarlama iletişimi araçlarını kullanırlar. Sosyal girişimler ekonomik ve sosyal değer üretme misyonunu gerçekleştirmek için mal ve hizmet ürettikleri tüketicilerden ticari gelir elde etmek için fırsatları yakalamaya çalışır aynı zamanda kamu hizmeti vermek için anlaşmalar yaparlar (Doherty vd., 2014: 424).

Özel yatırımlar ve ticari banka kredileri, uzun vadeli sermaye kaynakları olarak önemlidir. Ancak, özel sermaye şirketleri ile ticari bankalar, kar amacı olmayan girişimlere fon sağlamada isteksiz davranabilirler. Sosyal girişimlerde çıkarlar uyumlu hale getirilmelidir. Sosyal girişim, paydaşlarını misyonunu desteklemeye yöneltebilmelidir, aksi halde girişim yeterli destekten yoksun kalabilmektedir (Kittilaksanawong vd., 2012: 42). Finansmana ve kaynaklara

erişmek, sosyal girişimin sosyal ve ticari sürdürülebilirliği ile büyümesi üzerinde etkiye sahiptir. Söz konusu bu kaynaklara erişmek her zaman kolay olmayabilir. Bu zorlukları aşabilmek için sosyal girişimler, kamu finansmanına başvurmak, kar amaçlı organizasyonlar oluşturmak, değişik paydaşlarla birlikte işbirliğine dayanan ortaklıklar kurmak gibi alternatif çözümlere yönelmektedir. Diğer girişimlerle kurulan ortaklıklar, sosyal girişimlere, kaynak erişimi sağlar (Com(Hons), 2015: 3).

Sosyal girişimler yalnızca hayır işleri olarak görülmemelidir. Sosyal girişimlerde karma bir modeldir. Sosyal girişimlerde de sürdürülebilirlik sağlanmalıdır. Sosyal girişimler, kendi ürünleri, hizmetleri, pazarları ve müşterileri ile geleneksel bir girişime benzer şekilde faaliyet gösterirler (Nga vd., 2018: 38).

Sosyal girişimlerde elde edilen gelirlerin girişimin odağını oluşturan sosyal misyonu desteklemesi ve güçlendirmesi arzu edilmektedir. Sosyal girişimlerin bazıları, istihdam engeli olanlara istihdam olanağı sağlayarak iş eğitimi verirken, aynı anda ürün ve hizmet üreterek satışını yapar (Garrow ve Hasenfeld, 2014: 1475-1476). Sosyal girişimler, sosyal hedeflerine ulaşmak için kazanılmış ve kazanılmamış gelir toplamına veya yalnızca kazanılmış ticari gelirlerine bel bağlayabilirler. Sosyal girişimler sosyal misyonlarını gerçekleştirmek için kaynak bağımlılıklarını iyi yönetirler. Toplumdaki meşruiyetlerini ve paydaşlarıyla sosyal ağlarını dış kaynakların güvenliğini sağlamak için kullanırlar (Staicu, 2018: 908).

1.5.2. Sosyal Vizyon ve Misyon

Sosyal girişimci, sosyal vizyon tarafından aktive edilir. Sosyal vizyon, yönetimi, şimdiki zamanın ötesindeki fırsatları görme yeteneği konusunda yönlendirir (Nga ve Shamuganathan, 2010: 263). Sosyal girişimciliğin olmazsa olmazı, sosyal girişimciliğin en değerli yönü sosyal bir değer yaratılmasıdır. Sosyal girişimciliğin sosyal girişimcilik olarak tanımlanabilmesi için sosyal meseleleri ve sorunları ele alan, sosyal ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir sosyal misyonun olması gereklidir. Sosyal değer yaratma kavramı “erdemli davranış”, özgürlük, adalet, eşitlik, iyi niyet ve hoşgörü gibi değerleri içine alan sosyal bir amacın geliştirilmesini içerir (Choi ve Majumdar, 2014: 367).

Sosyal vizyon, adil bir sosyal ya da çevresel sebebin peşinden koşmanın hem sorumluluk duygusunu hem de duygusal bağını içerir. Sosyal vizyon, kararlı bir katılımı gerektirir ve bireyleri gerçek bir değişim yaratmak için uzun vadeli fırsatları keşfetmeye teşvik eder. Aynı zamanda sosyal vizyon, bireyin hizmet verdiği paydaşlara karşı hesap verebilirlik duygusunu güçlendirir (Nga vd., 2018: 36).

Katalizör görevi olan sosyal vizyon, bireyin hayatında önceden yaşanan önemli olaylar oluşturan, adil sosyal dağıtımı sağlamak üzere yönetimde var olan güçlü ahlaki inançlardır (Nga vd., 2018: 36). Bu dönüştürücü inanç yani sosyal vizyon, sosyal girişimleri anlamlı çabalar yoluyla değişiklikleri ortaya çıkarmaya sevk eder (Nga vd., 2018: 36-37). Sosyal vizyon, sosyal girişimciliğe umut ve güven verir (Nga vd., 2018: 37). Toplumsal değer oluşturmada hem vizyon hem de idealizm, toplumsal fırsatları elde etmede önemli etkenler arasındadır (Lehner ve Kaniskas, 2012: 36). Sosyal girişimler iyileşmenin nasıl elde edileceğiyle alakalı vizyona sahiptirler ve cesurca davranarak, yalnızca hayırseverlikten ticari uygulamalara kadar tüm kaynak alternatiflerini değerlendirerek vizyonlarını hayata geçirirler (Popoviciu ve Popoviciu, 2011: 45).

Sosyal girişimcilik, sosyal değişimin gerçekleştirilmesini, sosyal girişimlerin yönlendirdiği bir sosyal misyonun geliştirilmesini sağlar (Irawan vd., 2019: 92). Sosyal girişimlerin sosyal bir misyonu sürdürmek üzere girişimci yaklaşımları vardır. Kar amacı gütmeyen veya sınırlı bir kar güdüsüne sahip olarak demokratik ve katılımcı bir yönetimi gerçekleştirirler (EC ve OECD, 2013: 4).

Örgütün sahip olduğu misyon, örgütün kimliğini ve temel amaçlarını içerisinde barındırır (Kırılmaz, 2014: 63). Sosyal girişimci, girişimcinin klasik özelliklerine sahip olmakla birlikte, yalnızca sosyal bir misyon tarafından motive edilir (Petrella ve Richez-Battesti, 2014: 148). Sosyal değer oluşturulması ve devamlılığı için benimsenen misyon, girişimin sosyal sektördeki yerini belirlemekte ve ticari sektörden ayrılmasına neden olmaktadır. Sosyal misyon meşruiyet kavramının ahlaki boyutuyla ilintili bir kavram olarak sosyal girişimciliğe destek sağlamaktadır (Kırılmaz, 2014: 63). Sosyal girişimler faaliyetlerini belirli bir misyonun üzerine inşa eden, söz konusu faaliyetleri belirli kurallar doğrultusunda

gönüllüler ya da çalışanlar vasıtasıyla yürüten girişimlerdir. Bu girişimlerin misyonları toplumsal amaçları doğrultusunda şekillenir. Sivil toplum kuruluşlarında örgüt misyonu ve ideolojisi tüm paydaşları bir arada tutan en temel unsurdur. Sivil toplum gönüllülük ve dayanışma kavramları üzerine inşa edilmesi sebebiyle, faydacılık zemininden çok, amaçlara ulaşmak için gereken motivasyonu veren ortak ideallere yönelmiştir (Demirhan, 2018: 210).

Sosyal girişimcilerin misyonlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bir kısmı yenilikçi ve bir kısmı da rutin olmak üzere birçok işlevi etkin bir şekilde yapmaları gereklidir (Zahra vd., 2009: 522). Sosyal girişimciliğin sahip olduğu misyonla alakalı ekonomik çıktıları bazı yazarlarca önemsemezken, bazıları da elde edilen bu ekonomik sonucun aslında misyonun bir parçası olduğunu vurgularlar. Ancak, bu yazarlara göre ekonomik değer elde etmek girişim için birincil misyon değildir. Sosyal ve ekonomik değer elde edilmesi eşzamanlı gerçekleşebilir. Sosyal girişimcinin sosyal veya ekonomik misyona yönelik olarak oluşturduğu iç motivasyon örgütsel formu eleştirel açıdan belirler. Sosyal misyon, tüm tanımlarda belirtildiği üzere sosyal değer yaratırken, ekonomik misyon, hayatta kalmak ve sürdürülebilirliği gerçekleştirmek için zorunludur (Kittilaksanawong vd., 2012: 39-41).

Sosyal girişimlerin sosyal misyonlarının, motivasyonel hedeflerinin temeli kar maksimizasyonu olmasa da, sosyal girişimcinin ana hedefi kamu refahını en üst seviyeye çıkarmaktır. Motivasyonel bir hedef olarak sosyal değer oluşturmak, sosyal girişimci için hiç bir bireyin elde ettiği faydayı azaltmadan diğerlerinin sosyal refahını artırma çabalarını ifade eder. Güçlü ekonomik hedefleri olan girişimlerin aksine, önceliği kar olamayan bir girişim oluşturmak için sosyal hedefleri olan girişimciler gereklidir (Townsend ve Hart, 2008: 688). Sosyal girişimler için sosyal misyon, girişim için açık ve odakta olduğundan, değer yaratmayı ölçme aracı olarak servet oluşturur. Sosyal girişimler güçlü temelleri olan sosyal bir değişim elde etmek için pazar mekanizmalarından faydalanan bunları sosyal misyonla bir araya getirir (Popoviciu ve Popoviciu, 2011: 45-48). Sosyal girişimler servet elde etme, işbirliği ve sosyal gelişimin sosyal motivasyonları ile bağlantılıdır. Örneğin, sosyal bir firma,

misyonu doğrultusunda, dezavantajlı bireyleri istihdam eder. Sosyal olarak dışlanmış, dezavantajlı bu bireyleri işyerine alarak ekonomik sürdürülebilirliği sağlama ve sosyal değer yaratma odaklı ikili misyon, bu sosyal şirketin sosyal girişim olarak adlandırılmasına sebep olur. Sosyal girişimler için sosyal misyon, meşruiyet kaynağıdır ki, meşruiyet kaynağı özünde var olma ve devamlılığı sağlama konusunda kritik bir kaynaktır (Doherty vd., 2014: 420-424).

1.5.3. Sosyal İnovasyon

"Sosyal buluş" ifadesi 19.yüzyılda sosyolojik teoriler kapsamında kullanılmıştır. Böylece sosyal girişimler kapsamında yeni ve farklı şeylerin ortaya konabileceği belirtilmiştir (Vasin vd., 2017: 28). "Sosyal inovasyon" kavramı, sosyal girişimcilerin sosyal sorunları çözmek için başlattıkları yenilikçi girişimleri ifade etmektedir (Defourny ve Nyssens, 2010: 8). Farklı yönetim teorilerinde sosyal inovasyon, örgütsel değişiklikleri, örgütün performansının artırılması için sosyal sermayenin daha iyi bir konuma kavuşturulmasını ifade eder (Vasin vd., 2017: 28).

Sosyal girişimci, toplumsal sorunları çözmek için yenilikleri başlatan ve uygulayan kişi olarak merkezdedir. Bu gelişimi ortaya koymak, sosyal inovasyonun artan önemini ortaya koymaya çalışan inovasyon araştırmasının sorumluluğudur. Sosyal girişimciliğin sosyal boyutu, ihtimalleri ve kararsızlık içinde kavramın boyutlarını tanımlamaya çalışan ve diğer sosyal inovasyon türleriyle ilişkileri ele alan inovasyon araştırmasının öznesidir (Howaldt vd., 2015: 89). Sosyal girişimler örgüt, ürün, süreç ve ortaklık kapsamında faaliyetleri sonucu yaptığı değerleri koruyan ve ticari performansı etkileyen yenilikleri benimser. Bu yenilikler, sosyal girişimin kazancını artıran yeni ürünler, hizmetler ortaya koyduğunda, verimliliği artıran yeni üretim veya süreçler benimsediğinde veya pazarın daha karlı bölümlerine girmek için diğer kuruluşlarla yeni ortaklıklar kurduğunda gerçekleşir. Sosyal performans, bir girişimin olumlu sosyal etki oluşturma yeteneğine, yani girişimin sosyal sorunlarla mücadeleye girerek toplum için yarattığı sosyal değeri en üst düzeye çıkarma kapasitesine bağlıdır. Sosyal girişimlerin, toplum için yarattıkları sosyal değeri artıran yeni ürünler, süreçler ve hizmetler ortaya koyduğunda performansı da artmaktadır. Ayrıca bir sosyal girişim, sosyal değerini artıran, sosyal

performansına olumlu katkı yapan yeni ortaklıklara da girişebilir (Ramus vd., 2018: 467).

Sosyal girişimin temeli sosyal yeniliğe dayanır. Sosyal yenilik üç özelliği sahiptir. Bunlar (Ballesteros ve Llanto, 2017: 3):

- Girişimin sosyal ihtiyaçları ele alma ve onları karşılama yeteneği,
- Girişimci uygulamada farklı sosyal gruplar arasında yeniden ele alınan sosyal ilişkiler veya süreçler,
- İhtiyaçlarını gidermek için uğraş veren bireylerin güçlendirilmesine katkı sağlanması.

Dünya çapında, sosyal bilince sahip bireyler, daha önce iş, hükümet ve hatta sivil toplum kuruluşlarınca ihmal edilen sosyal sorunlara çözüm bulmak adına yenilikçi iş modelleri geliştirerek uygulamaya koymuşlardır (Zahra vd., 2009: 520). Sosyal girişimci, yenilikçi özellikleri ile sosyal sorunları çözmeyi, sosyal ihtiyaçları karşılamayı amaç edinen, faaliyetlerini gerçekleştirirken yeni uygulamaları ortaya koyan kişidir. Bu kapsamda, sosyal girişimciler sosyal yeniliğin başlangıç noktası ve araçlarıdır (Howaldt vd., 2015: 96). Teknolojik yenilikler sosyal alanda oluşturulur. Teknolojik ve sosyal bağlamdaki her türlü yenilik belirli bir sosyo-ekonomik koşulda gerçekleştirilmektedir (Vasin vd., 2017: 26).

Sosyal girişimler, zayıf piyasa gereksinimlerini, ana piyasalardaki fırsatlardan yararlanmak üzere alternatifler geliştirerek karşılar. Bunun içinde, dağıtım kanalları, ürün veya hizmet, ödeme türleri gibi alanlarda yenilik yapmak zorundadırlar. Sosyal inovasyon'un ana amacı, sürdürülebilirliği sağlayarak paylaşılan değeri ortaya koymaktır (Nga vd., 2018: 37). Sürekli inovasyon, sosyal girişimler tarafından benimsenen bir uygulama olup, adaptasyon ve öğrenme sürecini benimseyerek misyona ulaşmak için yeni fırsatlar aramayı içerir (Nakagawa ve Laratta, 2015: 10). Sosyal girişimler problemlere gelenekselci çözüm yaklaşımlarından kaçınarak yenilikçi iş modellerini oluşturmaya çalışırlar. Sosyal girişimciler inovasyonla ilgilenerek değişime aracılık ederler (Wulleman ve Hudon, 2015: 5). Sosyal inovasyon ürün, hizmet, pazarlama ve örgütlenme gibi diğer inovasyon çeşitlerinden

ayrı ele alınmamalıdır. Çünkü tüm bu inovasyon çeşitleri olmadan sosyal dönüşüm olmayacaktır (<https://girisimcilikveinovasyon.wordpress.com>, 2020).

Sosyal girişimciler, yeni bir çerçevede hareket ederek, yeni bir sosyal uygulamayı ortaya koyarak, onu geliştirerek ve başararak sosyal inovasyonun araçları haline dönuşürler (Howaldt vd., 2015: 89). Sosyal inovasyon, girişimci bir süreç içinde kendiliğinden oluşmaz. Sosyal inovasyon, sosyal sorunları çözmek, sosyal değer ortaya koymak amacıyla birden fazla paydaş tarafından sarf edilen ortak bir çabanın sonucunda ortaya çıkar. Yani, sosyal inovasyon, sosyal problemleri çözmek için ortak hareket eden bireyler arasındaki işbirliğinin sonucudur (Petrella, 2014: 152). Sosyal inovasyonlar kişisel çabalara atfedileceğı gibi dış bağlamın elde ettiğı sonucuna da atfedilebilir (Howaldt vd., 2014: 9).

Sosyal girişimciliğın inovasyon uygulamaları kamu ve sivil toplumdaki yenilikleri içine almasına rağmen ondan daha geniş kapsamlıdır. Sosyal girişimcilik daha geniş sosyal inovasyon alanının içinde yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında sosyal inovasyon farklıdır, çünkü daha geniştir ve sistem düzeyinde bir değışimi ifade eder (Davies, 2014: 73.. Ed: Howaldt). Sosyal girişimcinin kendisinde sosyal inovasyonun bir parçasıdır. Toplum içinde yaygın olan uygulamalara alternatif bir sosyal uygulama oluşturur. Bu sebeple de sosyal girişimciler, girişimci kimlikleriyle yeni bir çerçevede hareket ederek, yeni bir sosyal uygulamayı ortaya koyarak ve bunu da başararak sosyal inovasyonun araçları haline gelirler. Sosyal girişimci, toplumsal sorunları farklı bir bakış açısıyla ele alarak, çözüm konusunda yenilikleri başlatarak ve uygulayarak merkez aktör haline gelir. Sosyal girişimciler tarafından ortaya konularak aktif hale getirilen yenilikler, “özleri”, “maddi yönleri” ve “temelleri” açısından teknoloji tabanlı olabilecekleri gibi sosyal tabanlı da olabilirler (Howaldt vd., 2015: 95-96).

1.5.4. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, devamlılık olarak tanımlanan ve farklı sahalardaki ilişkileri uyumlaştırmak zorunluluğunu ifade eden bir kavramdır (Şen vd., 2018: 3). Sürdürülebilirlik, geleneksel ekonomik bilgeliğı, dünyayı ve toplumu paydaşlar

olarak içine alan, yaşam kalitesini yükseltmek için doğru olanı yapma taahhüdünü tamamlayan bir kavramdır. Bu şekilde geniş bir kavram olması sebebiyle, sürdürülebilirliğe yönelik stratejiler, girişimci, örgüt, kültür ve vizyon kavramlarının içine derinlemesine nüfuz etmiştir. Sosyal girişimler sürdürülebilirliği benimseyerek, geleneksel girişimciler ve kamu tarafından ihtiyaçları karşılanamayacak sosyal tabakaların ihtiyaçlarını karşılayarak sosyal değişimi yönlendirirler (Nga and Shamuganathan, 2010: 264).

Sürdürülebilir girişimcilik yeni doğmakta olan bir alandır. Sürdürülebilir girişimcilik, "toplumdaki diğer insanlar için sosyal ve çevresel kazanımlar üreterek sürdürülebilirliğe katkıda bulunan girişimcilik fırsatlarının keşfi, yaratılması ve kullanılması" olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir girişimcilik, iklim değişikliği, eğitim, yoksulluk, işsizlik vb. birbiri içine geçmiş sosyal sorunlara çözüm bulmak üzere yola çıkmaktadır. Sürdürülebilir girişimcilik "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden mevcut nesillerin ihtiyaçlarını karşılayan" tanımına uygun olarak sürdürülebilir kalkınma için çalışmaktadır. Sürdürülebilir girişimcilik genel olarak ihmal edilmiş sorunlardan ortaya çıkan fırsatları tanıma ve değerlendirme yoluyla diğerleri için değer yaratmayı içerir (Hoogendoorn vd., 2019: 1135).

Sürdürülebilir girişimcilik, hangi misyona sahip olursa olsun, potansiyel olarak içinde kar barındıran fırsatların değerlendirilmesiyle ilgili piyasa başarısızlıklarının hafif atlatılmasını ifade eder (Dean ve McMullen, 2007: 51). Sosyal girişimlerin, sosyal amaçlarını gerçekleştirmeleri ve çok çeşitli sosyal sorunlara başarılı çözümler bulabilmeleri için finansal açıdan sürdürülebilir stratejiler izlemeleri gibi bir zorunlulukları vardır (Szymańska ve Jegers, 2014: 51). Sürdürülebilirliği sağlamak adına sosyal girişimler, geleneksel kar amacı gütmeyen organizasyon içerikleriyle çelişkili görünen yapılarını, kültürlerini, uygulamalarını ve amaçlarını bir araya getirerek dengeyi sağlamalıdır (Com(Hons), 2015: 2). Sosyal girişimlerin sürdürülebilirliği sağlamak adına daha fazla çabalamaları gerekebilir. Bunu başarmak için ise geleneksel işletmecilik anlamında girişimci gibi davranmalıdırlar. Nitekim son zamanlarda gittikçe artan oranlarda, kar amacı

taşımayan girişimlerin yöneticileri bile kendi ayaklarının üzerinde durma baskısının altında girişimci olarak görülmeyi talep etmektedir. Bununla beraber, geleneksel kar amacı gütmeyen sosyal girişimler de ortaya koydukları çabalarla sürdürülebilir sosyal çözümler geliştirseler de, bağışlara, hibelere ve sübvansiyonlara ihtiyaçları devam etmektedir (Popoviciu ve Popoviciu, 2011: 49). Finansal açıdan sürdürülebilirliği sağlamak ve sosyal hedefleri gerçekleştirmeye çalışmak, sosyal değer ortaya koyarak sosyal değişimi başarmak adına sosyal projelere ve ticari faaliyetlere yatırım yapabilecek kaynak ve gelire sahip olunmasını gerektirir. Bu gereklilik, sosyal girişimlerin rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek için kaynak edinmesini ve paydaşlarıyla etkileşim halinde olmasını zorunlu kılar (Doherty vd., 2014: 422).

1.5.5. Sosyal Ağlar

Sosyal girişimciliğin temeli, sosyal ve toplumsal değerlerle bağlantılı olma ve hedefleri gerçekleştirmek üzere ağ kurma yeteneğine bağlıdır (Chell, 2007: 13). Sosyal ağlar bireyin çevresindekilerle pozitif, resmi veya gayri resmi ilişkiler kurması olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişkiler örgütü sosyal sermaye, bilgi edinimi, itibar, kaynaklara ulaşmada kolaylık gibi alanlarda destekleyerek güçlendirir. Sosyal ağlara katılım, nitelikli tavsiye, değerli bilgiler, uygun personele ulaşma, potansiyel müşteri ve destekçiler ile diğer maddi olmayan kaynaklara erişim konularında kolaylık sağlar (Nga vd., 2018: 37).

Ağ başarı varsayımı, girişimcilerin sahip oldukları bireysel ve sosyal ağları kullanarak pek çok kaynağa uygun fiyatla erişebildiklerini ya da piyasada çok zor bulunan kaynaklara erişebildiklerini ifade etmektedir. Girişimcilerin sahip olduğu ağ ne kadar yaygın ve çeşitli ise bu ağlardan yararlanma oranının o derece yüksek olduğu bunun da başarı şansını artırdığı belirtilmektedir (Özeren ve Saatçioğlu, 2016: 82).

Yapısal açıdan değerlendirildiğinde, sosyal ağlar girişimcinin misyonunun konumlandırıldığı ve genişletildiği bir alan imkanı verir. Ağ bağlantıları, sosyal girişimcilere toplumun daha geniş tabanına hizmet vermeleri, sorunlara daha

yenilikçi çözümler bulmaları için zengin bir bilgi ve bu bilginin paylaşımı imkanını vermektedir (Nga and Shamuganathan, 2010: 264). Sosyal girişimci örgütün sahip olduğu sınırlı kaynakları genişletmek adına zengin bir ağ oluşturmalıdır. Bu ağda bulunan iletişim kanallarını açık tutmalı, bu yöndeki becerilerini geliştirmeye çalışmalıdır. Geleneksel girişimcilikte ağlar önemli olmakla beraber, bu becerilerin kullanımı sosyal girişimciler için hayati derecede önemlidir. Zira pek çok paydaş sosyal girişimin kontrol alanında yer almaz. Örneğin, yapılan araştırmalar göstermiştir ki, hibe konusu sosyal ağlar tarafından güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Austin vd., 2012: 378). Aynı zamanda sosyal girişimler farklı sosyal girişim örgütleriyle de bir araya gelerek ortaklıklar oluşturmalıdır. Kurulan bu ortaklıklar, sosyal girişimlerin sosyal misyonlarına ve sosyal değer yaratma hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak şekilde güven, paylaşılan değerler ve anlayışlar üzerine inşa edilmelidir (Ballesteros ve Llanto, 2017: 15). Toplumun geniş kesiminin güvenini kazanmak, sosyal girişim hedeflerine ulaşılmasında çok önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Ruebottom, 2013: 101).

Sahip olunan ağların çeşitliliği, sosyal girişimcilerin karşılaştıkları zorluklar karşısında yenilikçi çözümler bulmalarını sağlamaktadır. Sosyal girişimin dışında kalan girişimler, tedarikçiler, toplum kesimleri ve müşterilerle oluşturulan bağlar sayesinde sosyal girişimci farklı bakış açıları kazanabilmekte, sorunların çözümü için söz konusu unsurların desteğini alabilmektedir. Sosyal girişimciler sahip oldukları ağlar sayesinde ticari girişimlerle iletişime geçerek onlardan faydalar sağlamakta böylece de sosyal değer yaratabilmektedirler. Söz konusu bu ağlar sosyal girişimcinin işin ticaret boyutunu anlamasına katkı sağlamaktadır (Özeren ve Saatçioğlu, 2016: 84).

Sosyal girişimcilikte başarı sağlamak isteyen sosyal girişimciler, değişimi sağlamak ve sosyal misyonlarına kavuşabilmek için ağları aktif olarak kullanmalıdır. Ağ içerisinde bulunan sosyal sermaye olgusu sosyal girişimler için önem arz etmektedir. Sosyal ilişkiler yoluyla özellikle bilgi edinmenin faydaları açığa çıkmaktadır. Sosyal girişimcilik teorisine göre, sosyal girişimler toplumda var olan ağlarından faydalanarak işe başlarlar. Çok sayıdaki ağ, kaynaklara ulaşma ve

varlığını devam ettirme konusunda daha fazla fırsat sunar. Sosyal girişimcilerin ücretli ya da gönüllü çalışanları vardır, aynı zamanda bu girişimler esnek bir yapıya sahiptirler. Sosyal girişimciler bireyleri, örgütleri ve içinde yer aldıkları karmaşık ağları bir araya getirmektedirler (Kırılmaz, 2014: 68-69). Girişimci sosyal ağlara sahip olduğunda, sosyal ağlar ile girişimciler arasındaki bağlantı, kaynak ve fırsat ilişkisini güçlendirebilir veya kısıtlayabilir. Kısacası sosyal girişimciler ağlar konusunda uyanık olmalıdır, çünkü bu ağların fırsat tanıma üzerinde yapıcı ve teşvik edici etkileri vardır (Gandhi ve Raina, 2018: 3-4).

1.6. Sosyal Girişim Türleri

Ülkemizde biçimsellik kazanan türler; dernek, vakıf, oda, borsa (Aslan, 2010: 275), sendika ve kooperatif (Özdemir vd., 2009: 156) olarak sıralanabilir.

1.6.1. Dernek

Dernekler aynı amaçlara sahip insan grupları tarafından kurulan örgütlerdir (Ballesteros ve Llanto, 2017: 3). Derneklerin ilk ortaya çıkışı Roma dönemine rastlamaktadır. Söz konusu dönemde dernekler, “collegium” ve “sodalitas” olarak iki tanedir. Collegiumlar, esnaf ve tüccarlar tarafından kurulan derneklerdir. Bu dernekler, belli bir sektörde veya alanda faaliyetlerini yürüten bireylerin çıkarlarını koruyarak yardımlaşmaları için kurulmuştur. Hatta kamu hizmetinde çalışan memurlar da bu nitelikte dernekler kurmuştur. Roma döneminde çıkartılan 12 Levha Kanunu, bireylere dernek kurma özgürlüğü vermiştir. Sodalitaslar olarak anılan derneklerse dini derneklerdir. Tanrılar için ayin yapmak, dini günleri kutlamak gibi amaçlara sahip olan bu derneklerin kuruluşu ise izne tabi tutulmuştur (Eraslan ve Bertlek, 2011: 1163-1164).

Dernekler; “Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarını” ifade eder (Dernekler Kanunu, 2004). Dernek üyelerinin genellikle sermayede payları bulunmamaktadır (Ballesteros ve Llanto, 2017: 3).

1.6.2. Vakıf

Vakıf kelimesi Arapça kökenli bir kelimedir ve anlam itibariyle “alıkoyma, durdurma, tutuklama, duruş, kımıldanmama, tamamen vermek, büsbütün vermek, bağışlamak” gibi anlamlar içermektedir (Akyıldız ve Abay, 2017: 143). Vakıflara bakıldığında tarihçesi, antik çağa kadar uzanmaktadır (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 10). Vakıf, bir malın veya mülkün bir daha geri alınmamak üzere toplum yararına bırakılmasıdır (Akyıldız ve Abay, 2017: 143). Vakıf; onu vakfeden kişinin irade beyanıyla kurulan gönüllü kuruluşlardandır (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 10). Vakıflarda yapıları itibariyle sosyal kurumlardır. Vakıf, kişilerin şahsi mülklerini, hayır amacıyla ihtiyacı olan kişilerin kullanımına bırakmasıdır. Vakıf teriminin hukuksal, ekonomik ve dini boyutları vardır ve bu boyutlarından dolayı da farklı anlamlarda kullanılmaktadır (Akyıldız ve Abay, 2017: 143).

Vakıf tanımlarının tamamındaki ortak nokta, bir malın kamu hizmetine bırakılmasıdır. Bu husus, söz konusu kuruma sosyal nitelik vermektedir. Vakıflar kamuya hizmet vermekte, kamu ihtiyaçlarını karşılamakta olduğundan, bu durumlar vakıflara sosyal nitelik kazandırır. Geçmişte İslam hukukunun hakim olduğu topraklarda vakıf kurumunun önemi tartışılmazdı. Bu açıdan vakıf kurumu sosyolojik yönü ağır basan bir kurumdur. Günümüz sosyal yardım kuruluşlarının faaliyetlerini geçmişte vakıflar yerine getirmiştir. Bu nedenle de sosyal yardım kuruluşlarının içinde vakıflar en gelişmiş olanlarıdır (Ertem, 2011: 26).

Vakıflar; hükümetin gerektiği gibi hizmet veremediği kesimlere hizmet vermekte, kaynakların adil dağıtımını sağlamakta ve kültürel mirasın korunmasına hizmet etmektedir. Aynı zamanda vakıflar, sivil özgürlüklerin korunmasında da hizmet vermektedir (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 10). Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren vakıflar, sivil toplum kuruluşları içinde yer almaktadır. Vakıflar, sosyal bir amacı gaye edinen, gönüllülük esasına dayanan ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Vakıflar, içinden çıktıkları toplumun sosyal, kültürel yapı ve değerlerinden oluşmuşlardır. Vakıflar, farklı sosyal amaçlara sahip olsalar da darda olana yardım etme, sonsuza dek yaşama gibi amaçlarla yola çıkmaktadır (Erol, 2007: 341). Bizim Kanunumuza göre vakıflar, tüzel kişiliğe haiz

mal topluluklarıdır. Her türlü mal, mülk, gelir veya ekonomik değeri olan haklar vakfa konu olmaktadır. Vakıfların ortaya çıkışına neden olan sebepler; toplumsal barış gereksinimi, belli bir görüşü yayma ihtiyacı, hükümet tarafından ihmal edilen sosyal konular vb. sayılabilir. Vakıflar eğitimden kültüre, ekonomiden sosyal ve siyasal hayata varana kadar pek çok alanda önemli görevler yerine getirmektedir (Erol, 2007: 342).

1.6.3. Sendika

Sendika teriminin kaynağı Roma ve Yunan Hukuk sistemlerine dayanmakta olup, söz konusu dönemlerde kullanılan “syndic” deyimini, bir kuruluşun temsilciliğini yapma görevini yerine getiren kişileri belirtmektedir. “Syndicat” deyimini de faaliyetlerin yerine getirildiği yeri ifade etmek için kullanılmıştır. Bu ifadenin kullanımı işçiler arasında yaygınlık kazanmıştır. Sendika terimi dilimize Yunanca’dan geçmiştir (Demir, 2013: 19).

Sendikalar; “işçi ve emekçi sınıfların ekonomik, sosyal, demokratik hak ve çıkarlarını, kazanmak, korumak ve geliştirmek amacıyla oluşmuş ve yaygınlaşmış, kitlesel sınıf örgütleridir” (Aydoğanoglu, 2011: 17). Günümüzde kullanılan anlamıyla sendika terimi sanayi devriminden sonra ortaya çıkan bir ifadedir. Sendikalar ilk olarak 18. Yüzyılda sanayi devriminin gerçekleştirildiği batı toplumlarında ortaya çıkmıştır. (Güneş, 2013: 63). Sanayi Devrimiyle birlikte makineleşme artmış ve büyük fabrikalar kurulmuştur. Sanayileşmenin yoğunlaşmasıyla beraber büyük sosyal değişikliklerde yaşanmıştır. Bu köklü değişikliklerin yaşanmasıyla birlikte geniş bir işçi sınıfı doğmuştur. Şehirler nüfus olarak kalabalıklaşmış, çocuk işçilik ortaya çıkmış, çalışan nüfus zorlu şartlarda çalışmak zorunda kalmıştır. İşçiler bu zorlu şartlardan kurtulmak, işverene karşı kendilerini korumak için haklarını savunmak istemişlerdir (Taş, 2012: 63). Çalışma şartlarını iyileştirmek ve daha iyi yaşam koşullarına ulaşmak amacıyla örgütlenme yoluna giderek sendikaları kurmuşlardır. İlk başlarda yardım sandıkları ya da mesleki dayanışma olarak kurulan bu örgütler, çalışma hayatıyla ilişkili her alanda temsil ettiği kesimi savunan, haklarını koruyan ve taraf olarak ortaya çıkan örgütlere dönüşmüşlerdir (Güneş, 2013: 63).

Hukuk sistemimizde sendikalar “işçi sendikası” ve “işveren sendikası” biçiminde kullanılmıştır. Günümüzde hem işçi hem de işveren sendikaları, gerek üye sayılarının fazlalığı gerekse büyük çaptaki malvarlıklarıyla, toplu iş sözleşmesinin yanı sıra grev-lokavt haklarıyla, toplumsal hayatı sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan önemli ölçüde etkileyen kuruluşlar haline gelmiştir (Demir, 2013: 19). Sendikalar, seçimler sonucu oluşturulan yapılarıyla, üyelerinin hak ve çıkarlarını koruma amacıyla faaliyette bulunan kurumlardır. Sendikalar, sermayenin arzuları doğrultusunda kararlar alamazlar. Sendikalar tüzükleri doğrultusunda seçilen karar organları ile üyelerinin çıkarları doğrultusunda karar alır ve faaliyetlerini gerçekleştirirler (Aydoğanoglu, 2011: 14-15).

Sendikalar, belirli bir işkolunda çalışanların tümünü kapsar, tamamının çıkarlarını savunur ve sosyal, ekonomik alanda geliştirmek için çalışırlar (Aydoğanoglu, 2011: 17). Sendikalar; aynı meslekten kişileri bir araya getiren meslek sendikaları, belli bir işyerine çalışanların kurdukları işyeri sendikaları, aynı işkolundaki bireylerin kurduğu işkolu sendikaları şeklinde sınıflara ayrılabilir. Genel sendikalar ise tüm bu sendikaları kapsar (Koç, 1999).

1.6.4. Odalar ve Borsalar

Odalar; “üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır” (Odalar ve Borsalar Kanunu, Madde 4).

Oda ve Borsaların görevleri, “...üyelerine verdikleri belgeler, hizmetler ve enformasyon görevleri şeklindeki doğrudan hizmetler; raporlar, bilgiler, belgeler kapsamında ilgili mercilere iletilen sorunlar, toplantılar, seminerler, sergiler, fuarlar yoluyla yürütülen bilgilendirme, tanıtma ve kamuoyu oluşturma faaliyetleri, mesleki faaliyetlerin düzenlenmesi ve yönlendirilmesine yönelik örf adet tespitleri, uyulması

zorunlu kararlar, hakemlikler gibi hizmetler” biçiminde ifade edilmiştir (Akçadağ, 2011: 8).

Ticaret borsaları, "bu Kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilânı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır" şeklinde tanımlanmaktadır (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu, 5174 sayılı kanun).

1.6.5. Kooperatif

“Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir” (1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, Madde 1).

Kooperatifler, benzer ihtiyaç ve amaçlara sahip kişiler tarafından kurularak yönetilen kurumlardır (Ballesteros ve Llanto, 2017: 2-3). Kooperatif; bir araya gelmeyi, ortaklaşa davranmayı ve ortak olanların çıkarlarını korumayı ifade eder (Everest ve Yercan, 2016: 67). Kooperatifler, güven temeli üzerine inşa edilen kuruluşlardır (Bilgin vd., 2007: 68). Kooperatifler hemen hemen tüm alanlarda kurulabilen oluşumlardır (Everest ve Yercan, 2016: 67). Kooperatifler genellikle ortakları için kredi olanakları oluştururlar ve bir anlamda da küçük ölçekli endüstriler kurarlar (Omofonmwan ve Odia, 2009: 248). Kooperatiflerin temelinde de gönüllülük unsuru yatmaktadır ve bu da onu diğer şirket türlerinden ayıran unsur olmaktadır. Kooperatiflerin diğer özellikleri olarak; kooperatif üyeliğine giriş ve çıkışlar serbesttir, oluşacak kazanç ve riskler üyeler arasında eşit paylaşılmaktadır. Bu noktada da kooperatifle şirketlerin farklılığı ortaya çıkmaktadır. Kooperatiflerin diğer şirket türleriyle ortak noktaları ise; sürdürülebilirlik, verimlilik, ekonomik amaca sahip olma sayılabilir (Ayanoğlu, 2014: 6).

Kooperatiflerin ekonominin güçlenmesinde önemli katkıları vardır. Uluslararası işletmeler karşısında piyasanın dengeye ulaşmasına katkı sağlamakta, rekabeti artırıcı etki yapmaktadırlar (Polat Kanyılmaz, 2010: 19). Kooperatifler, ekonomik refahın ve adaletin sağlanabilmesi için siyasi, hukuki ve sosyal özelliklere sahiptir (Alkan, 2016: 115). Sosyal ve ekonomik amaçları farklı olsa da kooperatifler esnek yapılı örgütlerdir. Kooperatifler işbirliği ve dayanışma ruhuna sahiptir. Aynı zamanda kooperatifler, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Bu sebeple kooperatiflerin öncelikli hedefi kar değil ortakların amacının işbirliği ve dayanışma içinde gerçekleştirilmesidir. Kar amacı olmasa da kooperatifler kar dağıtımı yapabilmektedir ki bu durum eleştiri alan bir husustur. Çünkü kooperatiflerin “kar amacı gütmeyen sektör için fazla ekonomik, kar amaçlı sayılmak içinse fazla sosyal” olduğu düşünülmektedir (Polat Kanyılmaz, 2010: 20-21). Kooperatifleşmenin olmazsa olmazı; yardımlaşma ve dayanışmadır. Gelir adaletsizliğinden muzdarip olanlara, bu adaletsizliği giderici yönde yardım eder. Fiyat tespitinde ve üretici zararlarının önüne geçilmesinde önemli rol oynar. Sadece bireysel faydalar değil ortak faydalar üzerinde durulur. Maliyetlerin azalmasında, üretim ve verimliliğin artmasında etkilidir. Demokratik yapısı sayesinde yönetim seçimiyle iş başına gelir ve gider. Tüketicilere güven verir, aşırı fiyat oluşumunun önüne geçerek tüketicinin korunmasına katkı sağlar. Ayrıca iş arayanlar için istihdam sağlar (Şen ve Çoban, 2008: 1-2).

1.7. Sosyal Girişimlerde Gönüllülük

Gönüllülük pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilen bir eylemdir. Bu sebeple de gönüllülüğün tek bir tanımı bulunmamaktadır (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 23). Gönüllülük, bilinçli yapılan bir faaliyeti, emek ve vakit harcamayı, bilgi ve beceriyi ortaya koymayı, yardımda bulunmayı ve parasal kazanç beklememeyi ifade eder (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 22). Gönüllülük, kişinin maddi olarak bir karşılık beklemeksizin, çevresine yardım etmek amacıyla ve hür iradesiyle doğru olduğunu düşündüğü davranışlar sergilemesidir (Özmutaf, 2011: 148-149).

Akademik anlamda gönüllülük bireysel ve kurumsal gönüllülük olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bireysel gönüllülük de kendi içinde ikiye ayrılmıştır; profesyonel olan ve profesyonel olmayanlar. Kurumsal gönüllülük de ise, özel ya da kamu kurumları, sosyal girişimlere maddi veya ayni destek vermektedirler (Özmutaf ve Köstepen, 2018: 617). Gönüllülük bir kuruluşun çatısı altında yapılabileceği gibi bir kuruluş çatısı olmaksızın da yapılabilen faaliyetlerden oluşur (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 23).

Sosyal girişimlerin en önemli özelliklerinden biri gönüllülük olgusudur. Gönüllü kuruluş kavramının ilk akla getirdiği şey sosyal girişimlerdir (Özmutaf, 2011: 148). Çünkü gönüllülük olgusunun gerçekleştirildiği yerler öncelikli olarak sosyal girişimlerdir. Sosyal girişimlerin başarısında gönüllüler, olmazsa olmaz unsurlardandır. Farklı düşünce biçimine ve altyapıya sahip gönüllüler sorunlara çözüm bulurlar. Gönüllüler ve sosyal girişimler birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır. Bu sebeple sosyal girişimlerde gönüllülük güçlendirilmelidir (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 22-23). Sahip olduğu tüm bu özelliklerinden dolayı, sosyal girişimler çağdaş toplumun önemli bir kurumudur ve vatandaşların gönüllü katkılarına sahiptir. Sosyal girişimlerde katılım gönüllülük esasına dayandığından, benzer düşüncelere sahip bireyleri bir araya getirir (Amagoh, 2015: 222).

Sosyal girişimler ifade edilirken “gönüllü kamu kuruluşları, özel gönüllü kuruluşlar, gönüllü sektör veya gönüllü organizasyonlar” ifadeleri kullanılmaktadır (Özmutaf, 2011: 148). Sosyal girişimler gönüllülük bağlamında genel ve bireysel nedenlerle hizmet verirler. Genel nedenler; toplum için gerekli olan hizmetleri sunmak, sosyal problemleri çözmek, etik ve ahlaki toplumsal değerleri korumak, adaletin sağlanmasına yardımcı olmak, demokrasiyi egemen kılmak, sürdürülebilirliği sağlamak olarak sıralanabilir. Bireysel sebepler ise; bireylerin sosyalleşmesi için uygun ortam olması, iyi bir çevreye sahip olunması, aidiyet duygusunun hissedilmesi olarak sayılabilir (Özmutaf ve Köstepen, 2018: 617). Bir gönüllü belirli bir zaman diliminde maddi olan ya da olmayan tüm olanaklarını herhangi bir zorunluluk olmaksızın sivil toplum kuruluşlarının hizmetine sunabilir.

Gönüllülikle birlikte çok önemli işler küçük bütçe ve kaynaklarla yapılabilmekte, sorunlar çözüme kavuşabilmektedir (Özmutaf, 2011: 149).

1.8. Sosyal Girişimlerde Kurumsal Yapı ve Kültür

Sosyal girişimlerin kültürel ve ahlaki alt yapısı; gönüllülük, etik davranışlar ve sosyal misyona dayanır (Chell, 2007: 7). Sosyal girişimler, güçlü lobicilik faaliyetleri sonucunda toplumu ve kurumları harekete geçirebilecek potansiyele sahiptir. Bu sayede faaliyetlerinin başarısını ve kalitesini artırabilecek unsurları gönüllülük yoluyla kendilerine çekerler (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 14-15).

Sosyal girişimlerde liderlerin sahip olduğu liderlik özellikleri, söz konusu kuruluş tarafından verilen hizmetlerin kalitesini ortaya koyar. Bu kuruluşlarda adanmış liderlik önemli bir liderlik şeklidir. Bazı durumlarda özveri ile çalışan bu liderler maalesef siyasete girerek sosyal girişimlerde liderlik açısından bir boşluk yaratırlar. Bazı sosyal girişimlerde liderlik yaşlı kişiler tarafında yapılmaktadır. Bu da bazı durumlarda olumsuzluk yaratmaktadır. Özellikle yeniliklerin uygulanması konusunda bu liderler son derece tutucu davranabilmektedir (Latha ve Prabhakar, 2011: 116).

Sosyal girişimler yeniliği örgüt kültürü olarak ön plana çıkarabilir ve örgüt bilgi odaklı hale getirilebilirse, söz konusu bu kuruluşlarda etkinlik ve performans artış gösterir. Yenilikçi ve bilgi odaklı olmaları halinde sosyal girişimler sosyal değer yaratmak adına daha iyi ürün ve hizmetler ortaya koyabileceklerdir. Bu sayede sosyal girişimlerin performansında artış yaşanacaktır. Sosyal girişimler günümüzde paylaşımın, katılımcılığın, demokrasinin var edildiği, yeniliğin ön planda olduğu bir örgüt kültürü oluşturarak bilgi odaklı faaliyetlerini sürdürmektedirler (Doğan ve Altunoğlu, 2014: 50).

Herhangi bir kurumdaki iyi yönetimin temeli demokrasi ve iyi yönetişime dayanır (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 13). İyi yönetişim adına sosyal girişimler şeffaflık, eşitlik, başarı için çabalarlar. Sosyal girişimlerin gelişmiş bir web sitesine sahip olmaları gerekir. Bu yolla sosyal girişimler hizmet sunumu, lobicilik, finansal

destek ve insan kaynağı ile ilgili olarak kendilerini daha rahat ifade edebilirler. İhtiyaç duydukları tüm kaynaklara daha rahat ve etkin bir şekilde ulaşabilirler (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 15). Sosyal girişimler bilgi üretimi konusunda bir takım kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Çünkü müdahaleler uzmanlığı gerektirir ve bireysel becerilerden ziyade grubun ve hatta kuruluşun dahil edilmesini gerekli kılar (Vasconcelos vd., 2005).

Yerel, ulusal ve uluslararası kuruluşlarla ortaklıklar oluşturulması, onların deneyimlerinden faydalanılması sosyal girişimlere katkı sağlayacak ve yönetimde etkinliği artıracaktır. Yoksulluk, insan hakları, hastalıklarla mücadele, kadın ve çocukların desteklenmesi, adalet ve eşitliğin sağlanması bu ortaklıklar için önem arz etmektedir. Hükümet, özel ve kamu sektörü, sosyal girişim ve onların kuruluşları, ülkenin kalkınması ve sosyal hizmetlere erişimin daha erişilebilir ve eşit olması için çabalamalıdır. Sosyal girişimler finansal yönetim ile raporlama uygulamalarında kendilerini geliştirmelidir. Yine sosyal girişimler vizyoner liderliği, stratejik yönetimi örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeli ve uygulamalıdır (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 15).

1.9. Sosyal Girişimlerde Yönetim Felsefesi ve Uygulamaları

Sosyal girişimlerde yönetim; üyelerin ve örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri için "planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme" uygulamalarından oluşur (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 22). Sosyal girişimlerin sorunsuz çalışabilmelerinin odak noktası iyi yönetişimdir. Bu da onların kaynaklarının etkin yönetildiğini, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlandığını, adil ve eşitlikçi olduklarını gösterir. Sosyal girişimler için sürdürülebilirlik ana hedeflerden olduğundan iyi yönetişim hayati öneme sahip konulardan biridir (Mostashari, 2005: 1-2).

Ticari girişimcilikte yönetim faaliyetleri, sahiplere ve paydaşlara karşı sorumluluğu olan bir yönetim kurulu tarafından yerine yetirilir. Kar amacı gütmeyen sosyal girişimler ise farklı bir yapıya sahiptir. Sosyal girişim teşebbüslerinin bazılarının kar amaçlı faaliyetlerde bulunmasını istiyorlarsa, onları bir yönetim

kurulu tarafından yönetilen bir yan kuruluş olarak örgütleyebilirler (Gandhi ve Raina, 2018: 7). Sosyal girişimler, kamu dışı, kar amacı gütmeyen, kendi kendini yöneten, gönüllülerden oluşan bir kesim tarafından yönetilmektedir. Sosyal girişim oluşumları, finansman kaynakları, amaçları itibariyle kamu alanı dışında kalmaktadır (Omofonmwan ve Odia, 2009: 248).

Sosyal girişimler de üst düzey yöneticilerin verimli çalışmaları gerekmektedir. Yönetişim kurumun politikalarına etki eder; yanlış kararlar istenmeyen sonuçlara yol açabilir. İyi bir yönetişimin olmaması örgütsel kapasiteyi hatta sosyal girişimlerin varlığını tehlikeye atmaktadır. Bu sebeple, söz konusu kuruluş için en uygun ve en iyi uygulamalar oluşturulmalıdır. Sosyal girişimlerin yönetim biçimi paydaş odaklıdır (Ryfman, 2007: 32-33).

Sosyal girişimler yönetim uygulamalarını güçlendirebilirler. Bunun için şunlar yapılabilir (Mostashari, 2005: 1-2):

- Misyonu, değerleri ve amaçları açıkça belirleyerek, stratejilere uygun davranılmasını sağlamak,
- Yönetim kurulu üyeleri ile gönüllüleri de kapsayacak şekilde insan kaynaklarını eğitmek ve geliştirmek,
- Yönetim süreçlerinin yanında finansal yönetim, muhasebe, bütçe uygulamalarını geliştirmek ve denetlemek.

Sosyal girişimlerin iyi yönetimi için en önemli nokta stratejik planlamadır. Stratejik planlama sosyal girişimlerin vizyonunun, misyonunun ve amaçlarının tespit edildiği aşamadır. Planlama yapabilmek için öncelikle kuruluşun hali hazırdaki durumu iyi değerlendirilmelidir. Güçlü sosyal girişimler stratejik planlama yapabiliyorken, nispeten daha küçük ve zayıf olanlar planlama konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Stratejik planlamanın yapılması önemlidir. Ancak plana uyulması başarı garantisi vermemektedir. Başarı için uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Şavlı, 2014). Sosyal girişimlerin yönetim kapasitelerinin güçlendirilmesi, diğer ekonomik ve sosyal kurumların da güçlendirmesine yardım eder (Omofonmwan ve Odia, 2009: 250).

Kar amacı güden girişimler gibi sosyal girişimler de değer yaratmaya çalışırlar ki bu da ancak kaynakların etkin ve verimli kullanımı ile mümkündür (Özmutaf ve Akın, 2013: 124). Sosyal girişimler kar gayesinden daha çok misyon gayesiyle hareket etmektedirler (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 22). Yerel, bölgesel uluslararası alanlarda sosyal değer yaratma misyonlarının artışı sebebiyle sosyal girişimler kaynaklarını dikkatli kullanmak zorundadır (Özmutaf ve Akın, 2013: 124).

Sosyal girişimlerin performansını ölçmek ve değerlendirmek özel sektörle kıyaslandığında daha zordur. Sosyal girişimlerin kurumsal yapısı diğer sektör kuruluşlarından farklıdır. Sosyal girişimlerde kararlar daha demokratik bir şekilde alınmaktadır, örgütsel yapı ise esnektir (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 22). Sosyal girişimlerde, sosyal misyon, küçük işletme sermayesi ve pazar yönelimi nedeniyle takip edilen strateji rekabetçi değil işbirlikçidir (Gandhi ve Raina, 2018: 7). Sosyal girişimlerde sistemin işleyebilmesi için, kararlı personel ve liderlik uygulamalarına ihtiyaç vardır (Mostashari, 2005: 1-2).

1.10. Sosyal Girişimlerde Kaynak Geliştirme, Proje ve Finans Yönetimi

Sosyal girişimler kamu sektöründen daha esnektir, daha yaratıcıdır, bu sebeplerle de sosyal değişimin yenilikçileri olarak ifade edilirler. Sahip oldukları bu özelliklerden dolayı devlet, siyasi ve ticari kurumlardan ayrışırlar. Sosyal girişimlerin gücü sosyal aktiviteye ve çeşitliliğe dayalıdır. Sosyal girişimler kamu faaliyetlerine artan oranda daha fazla destek olmaktadır. Sosyal girişimlerin toplum açısından önem arz eden faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için istikrarlı fon kaynaklarına gereksinimleri vardır (Lapinska, 2017: 40-41).

Dünya üzerindeki sosyal girişimler aralarında farklılıklar olmasına rağmen, ortak bir sorunla karşı karşıyadırlar. Sosyal girişimlerin en önemli sorunu; fon yetersizliğidir. Fon eksikliği sosyal girişimlerin faaliyetlerinin miktarını ve kalitesini etkilemektedir. Fon yetersizliği, sınırsız insan ihtiyaçlarını sınırlı kaynaklarla karşılamaya çalışan en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm sosyal girişimleri etkilemektedir. Bu sebeple sosyal girişimlerin yöneticileri fon kaynaklarına ulaşma

ve onları etkin kullanma konusuna daha fazla önem vermelidir (Viravaidya ve Hayssen, 2001: 1).

Sosyal girişimler pek çok fon kaynağına sahip gibi görünmekle birlikte aslında durum böyle değildir. Finansal kısıtlamalar ve sorunlar çok büyük problemlere sebep olabilmekte, hatta kuruluşun faaliyetlerini bırakmasına bile yol açabilmektedir. Her sosyal girişim her türlü kaynağı kullanamamaktadır. Örneğin Avrupa Birliği projeleri için ileri derecede uzmanlık ve profesyonelliğe ihtiyaç vardır. Genelde kamu fonları kalıcı finansal kaynak gibi görünse de bu kaynağı alan kuruluşlar için bu bir amaç değildir (Lapinska, 2017: 41).

Sosyal girişimler hibe ve bağışlara bağımlıdır. Bu da onların hangi faaliyetleri yapacakları konusundaki seçme bağımsızlıklarını olumsuz etkilemektedir. Çünkü belli bir yere kadar, tüm bağışçıların kendi fikirleri, hangi sorunların önemli olduğu ve bu sorunlarla nasıl mücadele edileceği konusunda görüşleri vardır. Bu noktada sosyal girişim yöneticileri bağışçıların bu konudaki ısrarlarıyla karşılaşabilir veya hiç para almamaya zorlanabilirler. Sosyal girişimler için diğer bir sorun ise, hibe ve bağışların karşılayabileceği gider türleri üzerinde kısıtlamalar olmasıdır. En bilinen kısıtlama doğrudan programı kapsayan maliyetlerdir. Genel masrafların maliyeti sosyal girişimler tarafından karşılanmalıdır. Sosyal girişimler gelecekteki fonlar konusunda da belirsizlikle karşılaşabilirler. Bu bağlamda yapılabilecek en önemli şey finansal güvenliğin artırılmasıdır. Bazı sosyal girişimler için bağışçılardan tamamen bağımsız olmak söz konusu olabilirken bazıları içinse, sadece genel masraflar için kendi kendini yaratmaya çalışmak daha uygun olabilir (Viravaidya ve Hayssen, 2001: 1-2).

1.11. Dünya’da Sosyal Girişimciliğin Gelişimi

Sosyal girişimlerin tarihsel gelişimine bakıldığında, bu kuruluşların politik, yasal ve sosyo ekonomik ortamlarla birlikte şekil aldığı görülmektedir (Ballesteros ve Llanto, 2017: 14). Sosyal girişimler, 1789 yılındaki Fransız Devrimi’nden ve 21. yüzyılın sonlarında Komünist rejimlerin çöküşünden sonra değişim geçirmiştir (Yıldırım ve Ayna, 2018: 417).

Batı da sosyal girişim kavramı değişiklik geçirmiştir. Modernite öncesinde, sivil toplum ve hükümet birbirinden ayrılmaz parçalar olarak görülmüştür. Postmodern dönemde sivil toplum hükümetten bağımsızdır ve sivil toplum üç kavrama ayrılır: a) Sivil toplum, iç içe geçen, bir arada var olan bir gruptan oluşur. Fakat bu gruplar ayrı ayrı hareket eder. Sivil toplumun gücü sosyal katılım ve ortaklıktır. Bu düşüncede hükümet sivil toplumun dışındadır. Sivil toplum medeniyetle aynı şey değildir, ama medeniyet sivil toplumun sonucunda oluşur; b) Sivil toplum, aile ve hükümet arasındaki ara yüzdendir. Kişi aileden çıkar, sivil topluma girerek hükümete ulaşır ve kendini temsil eder. Sivil toplum, maddi ve ekonomik alanların, iyi kurulmuş ilişkilerin alanıdır. c) Sivil toplum, hükümetten, gruplardan bağımsızdır. Hükümet bu noktada gücünü kullanma hakkına sahip değildir. Bu kapsamda, dernekler, vakıflar, sendikalar, kültürel kurumlar vb. sosyal girişim örgütleridir (Khosravi ve Fard, 2016: 200-201).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hakimiyeti son bulan devlet-pazar ikilemi hiç kuşkusuz sosyal girişimin ortaya çıkışına sahne olmuştur. Bu kapsamda da bu kuruluşların “devlet ve pazarın gücüne aracılık etmesi ve dengede tutması, piyasada ahlaki bir kontrol sağlaması ve aynı şekilde devletin demokratik bütünlüğünü sürdürmesi” beklentisi olmuştur. Bu süreçte birçok devlet bağımsızlığını ilan etmiş, hükümetler her alana yetişemez olmuş, finansal rekabet büyük boyutlara ulaşmış, iletişim teknolojisinde baş döndürücü gelişmeler yaşanmış, üçüncü sektör olarak adlandırılan sosyal girişimler gelişmiştir (Berger, 2003: 18). 1960'lı yıllarda sosyal girişim faaliyetleri yeterlilik gösterememiştir (Taş ve Şemşek, 2017: 485). Soğuk Savaş'ın bitmesi ve 1980'ler de sosyalizmin çöküşü, uluslararası sosyal ve politik koşullarda yaşanan değişimler ve bunların yönetim süreçlerine entegrasyonu sosyal girişim katılımı için elverişli bir ortam sağlayarak değişikliğe yol açmıştır (Berger, 2003: 18). 1980'li yıllar, hiç kuşkusuz “uluslararası sosyal girişimlerin altın çağı” olarak adlandırılabilir pek çok olayın yaşanmasına sahne olmuştur. 1980'li ve 1990'lı yıllarda sosyal girişimler, ülkelerin kalkınmasında artan oranlarda daha önemli bir aktör haline gelmiştir. Soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte, sosyal girişimler çok önemli aktörler olmuştur. Önceleri, küçük çaplı refah sağlayıcıları

olarak kabul gören sosyal girişimler “devletin kasıtlı ikamesinde hizmet sunumunda tercih edilen kanal” halini almıştır (Agg, 2006: 1).

Üçüncü sektör olarak adlandırılan bu kuruluşlar, girişimci dinamiklerin tanımlanmasıyla ortaya çıkmıştır (Defourny ve Nyssens, 2010: 2). Uluslararası kar amacı gütmeyen kuruluşlara örnek olarak; Tipografik Birlik (1852), Kızıl Haç (1863) ve Uluslararası Kadın Konseyi (1888) sıralanabilir (Berger, 2003: 18). Sosyal girişimciliğe dair uygulamalar çok eski zamanlara kadar uzanmasına rağmen, bu kavramın bağımsızlığını elde etmesi 1980’de Bill Drayton tarafından Ashoka’nın kurulmasıyla olmuştur (Demirtaş ve Kalyoncu, 2015). Yaşadığımız yüzyılda sosyal girişimlerin sayısında çok büyük artışlar yaşanmıştır (Taş ve Şemşek, 2017: 485).

1.12. Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi

Ülkemiz, Selçuklu ve Osmanlıdan günümüze kadar güçlü bir vakıf geleneğine sahip olmuştur (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 24). Sosyal girişimlerden olan vakıflar, 16’ıncı yüzyılda Osmanlı’da çok önemli bir yere sahip olmuştur. Hatta vakıf cenneti olarak anılmıştır (Güler, 2011: 92). Söz konusu dönemde vakıflar, hayırseverlik anlamında sosyal dayanışmaya önemli katkılar sağlamışlardır. Bu vasıflarıyla vakıflar önemli sosyal hizmetlere imza atmıştır (Şavlı, 2014).

Osmanlı Devletinde sosyal girişimler her daim var olmuş bir kavramdır (Yıldırım ve Ayna, 2018: 417). Osmanlı zamanında adalet ve güvenlik hizmetleri dışında eğitimden sağlığa kadar uzanan geniş bir yelpazede hükümetin üstlendiği pek çok sosyal hizmeti bu kuruluşlar yerine getirmiştir (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 24). Osmanlı da çok çeşitli meslek örgütleri de varlığını sürdürmüştür. (Şavlı, 2014). Farklı meslek ve dini örgütlenmeler, odalar, dernekler, topluluklar ve Ahi teşkilatı da sosyal girişim örnekleridir (Yıldırım ve Ayna, 2018: 417). Osmanlı toplumunda, sadece kırsalda değil şehirlerde de, sosyal adalet düşüncesi kapsamında hem devlet hem de yöneticiler kurumlar oluşturmuşlardır (Özdemir vd., 2009: 165). 1872 yılında Darüşşafaka kurulmuştur. Prenses Zeynep Kâmil, kadın ve çocuklar için 1862’de Zeynep Kâmil Hastanesi’nin kurulmasına öncülük etmiştir (Denizalp,

2009: 22). Osmanlının son zamanlarında dini kurumlar, vakıflar gibi geleneksel kurumların yanı sıra, dernekler, işçi girişimleri vb. modern anlamda sosyal girişimlere doğru evrim yaşanmıştır (Aslan, 2010: 267).

Ülkemizde sosyal girişimlerin gelişimi, Batıdan farklı bir seyir izlemiştir. Batıda bu kuruluşların oluşumuna sebep olan ekonomik ve sosyal olaylar bizim toplumumuzla paralellik arz etmemiştir (Aslan, 2010: 278). Ülkemizde sosyal girişimlerin gelişimi uzun zaman almıştır. Cumhuriyetle birlikte modernleşme süreci başlamış ancak sosyal girişim zayıf kalmıştır. Bu süreçte devlet ön planda olurken, sosyal girişimler tam anlamıyla gelişmemiştir (Şavlı, 2014). 1923-1946 yıllarında hüküm süren Tek Parti döneminde uygulanan politikalar neticesinde sosyal girişimler olması gerektiği gibi faaliyette bulunamamıştır (Aslan, 2010: 267). Ülkemizde sosyal girişimler 1950’li yıllardan sonra aktif hale gelmiştir. Söz konusu bu yıllardan sonra çeşitli sosyal girişimler var olmuştur. Pek çok vakıf, sendika, dernek ve parti kurulmuştur (Yıldırım ve Ayna, 2018: 418).

1970’lerden itibaren Türkiye’de sosyal girişimlerin gelişmesi, dünya genelinde yayılan demokratikleşme hareketlerine paralellik göstermiştir (Demirhan, 2018: 211). 1980’lerde bu kuruluşlar popülerlik kazanmıştır. Bu yıllarda liberalizmin canlanması sosyal girişim alanında da etkisini hissettirmiştir (Aslan, 2010: 268-270). Türkiye’de sosyal girişimin gelişimi istikrarlı olmamıştır. 1970-1990 yılları arasında iki askeri müdahale olmuştur. Bu askeri müdahaleler sosyal girişimler üzerinde olumsuzluklara sebep olmuştur (Demirhan, 2018: 211). Sosyal girişimlerde artış, 1980’li yıllarda yaşanan askeri müdahale ile kesintiye uğramıştır. Askeri müdahale sonrasında düzenlenen yeni Anayasa, sosyal girişimlerle ilgili düzenlemeler getirmiştir. Yaşanan bu süreçle birlikte pek çok alanda çok çeşitli sosyal girişimler kurulmuştur (Yıldırım ve Ayna, 2018: 418). 1990’lı yıllarda özel radyo ve televizyonların açılması ve sosyal girişimlere yönelik anayasa maddelerinde değişikliklerin yapılması sosyal girişimlerin gelişiminde olumlu etkiler yaratmıştır (Aslan, 2010: 270). 1990’larda sosyal girişimlere olan ihtiyaç çoğalmıştır. Bu yıllarda krizler yaşanmıştır. Yaşanan bu krizlerle birlikte sosyal değerlerin oluşturulmasında söz konusu kuruluşlara önemli görevler düşmüştür. Yine de bu

örgütlere katılım, gelişmiş ülkelere kıyasla düşük seviyede kalmıştır (Demirhan, 2018: 212).

Ülkemizde sosyal girişim kapsamındaki girişimler 2000’li yıllarda başlamıştır. ASHOKA’nın ülkemizdeki faaliyetleri 2004 yılında başlamıştır (Denizalp, 2009: 23). 2000’li yıllardan beri Türkiye’de faaliyette bulunan Ashoka, maddi olarak sağlamamakla beraber sosyal girişimciliğin tanınmasına katkı sağlamıştır (Besler, 2010: 49). Ülkemizdeki sosyal girişimciler pek çok farklı kaynaktan destek almaktadır (Taş ve Şemşek, 2017: 487). 2005 yılında Avrupa Birliği ile üyelik müzakereleri başlamıştır. Bu kapsamda yapılan reformlar sosyal girişimlerin gelişmesine çok büyük katkı sağlamıştır. Avrupa Komisyonu “Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişmesi için Yol Gösterici İlkeler” konulu belgeyi düzenlemiştir. Bu ilkelerde sosyal girişimlerin gelişimi için gerekli düzenlemeler ele alınmıştır (Şavlı, 2014). Türkiye’de 20’inci yüzyılın başından itibaren Avrupa Birliği süreci ve hibe destekleri özellikle derneklerin sayısında artış yaşanmasına sebep olmuştur (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2018: 23).

Habibat Formu’nun ülkemizde yapılması sosyal girişimler için dönüm noktası olmuştur. Marmara Depreminde AKUT’un faaliyetleri sosyal girişimler açısından diğer önemli bir aşamadır. Yaşanan bu olaydan sonra, AKUT’un başarısı bu kuruluşların önemini artırmıştır. 2011 yılında Kopenhag Kriterleri’nin kabul edilmesi sosyal girişimlerin gelişmesine önemli katkı sağlamıştır. Bunlarla birlikte yapılan reformlar, demokratikleşmeye yönelik atılan adımlar, Avrupa Birliği kapsamında verilen destekler, mevzuatta yapılan değişiklikler sosyal girişimlerin gelişiminde çok önemli rol oynamıştır (Demirhan, 2018: 212).

Türkiye’de bulunan sosyal girişimler, yerel, ulusal ve uluslararası arenada önemli partnerler olarak faaliyet göstermektedir (Aslan, 2010: 277). Günümüzde sosyal girişimler, iletişim artışı, sınırların ortadan kalkışı ile hükümetin ulaşmakta zorlandığı alanlara ulaşmıştır. Türkiye de, sosyal girişimler bu gelişmelere kayıtsız kalamamış, daha çok sorumluluk almış, faaliyette bulunmuş ve hatta dış politikaları etkileme gücü elde etmiştir (Akçadağ, 2011: 5).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS

Bu bölümde kurumsallaşmanın tanımı, kurumsallaşma ilkeleri, kurumsallaşmanın yararları ve zararları, kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri, sosyal girimlerde kurumsallaşma, örgütsel performans, performans yönetimi, performans yönetiminin unsurları, performans ölçümü, kurumsallaşmanın performansa etkisi ele alınmıştır.

2.1. Kurumsallaşma Tanımı

1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişimler örgütleri de etkileyerek strateji ve politikalarda değişikliklere sebep olmuştur (Büte, 2010: 6). Örgütler bu değişime ayak uydurabilmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymuşlardır (Cevher, 2014: 588).

Kurumsallaşma, bireylerden bağımsız bir şekilde (Çetinkaya vd., 2018: 19) kurallar ve standartlar belirleyerek değişen koşullara uygun yapılar kurma sürecidir (Eryeşil vd., 2013: 1267). Kurumsallaşma “kurumda kalma gücü” veya “bir organizasyondaki günlük faaliyetlerin veya normal uygulamaların bir parçası haline gelen değişimin dayanıklılığı” olarak da tanımlanabilir (Novotná vd.,2012: 2). Fenomenolojik çalışmalarda kurumsallaşma kalıcı sosyal grupların oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında temel bir süreç olarak tanımlanır (Tolbert ve Zucker, 1996: 180).

Kurumsallaşmanın kendine has bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır (Derin ve Şimşek İlkin, 2016: 29):

- Kurumsallaşma yeniden yapılanmayı ve değişimi içeren bir süreçtir,
- Kurumsallaşma sayesinde örgütler, değişen şartlarda konumlarıyla alakalı alt yapı oluşturabilirler,
- Kurumsallaşma, ister özel alanda ister kamusal alanda faaliyet gösteriyor olsun tüm örgütler için önemlidir,

- Kurumsallaşma değişimi getirdiği için zaman alır ve sabır gerektirir.

Örgütler kurum haline geldikçe kimlik oluşturarak değer kazanırlar (Fleck, 2007: 68). Kurumsal ortamlar, kurum olarak ifade edilen sosyal faaliyetlerden, sembollerden ve maddi kaynaklardan oluşan yapılara sahiptir (Novotná vd., 2012: 2). Kurumsallaşma yeni uygulamaların içselleştirilmesinin yanı sıra günlük rutin ve faaliyetlerde yapılan değişikliği de belirtir (Yetano, 2013: 61).

Kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir sonuçtur (Colyvas ve Jonsson, 2011: 38). Kurumsallaşma kurum dışında bulunan faktörlerce belirlenen bir süreçtir (İşçi vd., 2013: 64). Söz konusu süreç, kabul edilen senaryoların, kuralların ve sınıflandırmaların kurumların temeli olarak görüldüğü kültürel veya bilişsel bir süreci ifade eder (Wiswman, 2007: 1119). Kurumsallaşma, toplumda ve örgütsel alanda inovasyonun yayılmasının norm halini aldığı süreçtir. (Hasbolah vd., 2018: 185).

Kurumsal teori, endüstriyel bir alan veya sektör içinde paylaşılan kurallar, standartlar ve inançların var olduğunu ve bunların sektörü diğer sektörlerden ayırt ettiğini ifade eder (O'Connor vd., 2017: 506). Kuruluşların yapıları içinde bulundukları ortama göre değişir. Bu değişim sonucunda kuruluşlar, çevrelerinde kabul görecekları diğer kuruluşlarla benzer özellikler kazanırlar (Mohamed, 2017: 151). Söz konusu alandaki kuruluşlar homojenlik için ödüllendirilir ve kurumsallaşan uygulamalar bu alanda faaliyet gösterenler için davranışsal bir tutarlılık oluşturur (O'Connor vd., 2017: 506). Kurumsallaşan yapılar sembolikleşir, etkileşim yoluyla üretilerek dışsal hale getirilir ve sonunda gerçeklik olarak objektiflik kazanır (Colyvas ve Jonsson, 2011: 38).

Kurumsal teori, kuruluşların meşruiyet kazanarak hayatta kalma şansı elde etmek üzere kurumsallaşmaya çalıştıklarını ifade eder (Currie vd., 2009: 1736). Kurumsal teoriye göre, kuruluşların yapıları ve yönetim uygulamaları sosyal ve kültürel bağlamlara derinlemesine gömülü vaziyettedir (Weiss vd., 2013: 3). Modern toplumlarda kurumlar son derece kurumsallaşmış bağlamlarda ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve uygulamalar güçlüdür ve

birçok kuruluş tarafından benimsenir (Meyer ve Rowan, 1977: 340). Nispeten kısa bir geçmişe sahip olan ya da henüz yaygın kabul görmeyen kuruluşlar rekabete karşı daha savunmasızdırlar (Barley ve Tolbert, 1997: 96). Kurumsallaşmayla birlikte kuruluşlar yönetim sistemi oluştururlar. Bu bağlamda kurumsallaşma, yönetim işlevinin temelini oluşturur (Yongyi ve Yan, 2012: 575). Kurumsallaşmayla birlikte kurumlar topluma ve ekonomiye kök salarak yerleşir (Chatzichristos ve Nagopoulos, 2019: 3).

2.2. Kurumsal Yaklaşım

Kurumsal teori, gerek bireysel gerekse kurumsal eylem için popüler ve güçlü bir açıklama sunar (Dacin vd., 2002: 45). Kurumsallık ekonomi, sosyoloji, siyaset gibi birçok alanı kapsamına alır (Mohamed, 2017: 150). Kurumsal teori, ekonomi ve siyasetten, örgüt teorisine kadar pek çok alanda pek çok konu için teorik temel oluşturur ve girişimci araştırmalara katkı sağlar (Bruton vd., 2010: 421).

Kurumsal teori, sosyal grupların ve kuruluşların çevresel kurallara uyum sağlayarak konumlarını ve meşruiyetlerini nasıl sağladıklarıyla ilgilenir. Kurumsal teori sadece verimliliğe odaklanmaz. Kuruluşların varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan, sosyal ve kültürel unsurlarla da ilgilenir (Bruton vd., 2010: 422). Kurumsal teori çok yönlülüğe sahiptir (Fleck, 2007: 65). Kurumsal teori karmaşıktır, “eski” ve “yeni” kurumsallık olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Mohamed, 2017: 150). Söz konusu bakış açıları farklı olgulara vurgu yapar. Eski Kurumsalcılık örgütsel biçimlerde ayrılmaya sebep olan bazı unsurları ele alır. Yeni Kurumsalcılık örgütsel biçimlerde yakınlaşmaya sebep olan unsurları ele alır (Abrutyn ve Turner, 2011: 300).

2.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım

Eski kurumsal teori neoklasik iktisat teorisindeki boşluklardan ortaya çıkmıştır (Bataglia ve Pellegrino, 2014: 6-7). Eski kurumsalcılık genel bir teori oluşturmaktan daha çok, ekonomik analiz için uygun olacak temeller oluşturmaya çalışır (Bataglia ve Pellegrino, 2014: 8).

Eski kurumsal teoride, gayri resmi unsurların etkisi ile güç ve otoritenin kullanımı, örgütsel davranışta değişime sebebiyet verir (Novotná vd.,2012: 3). Eski kurumsallaşma, liderlerin değer katma özelliğine vurgu yapar (Fleck, 2007: 65-66). Eski Kurumsalcılığın en önemli anlayışına göre örgüt, bir ortam içinde ve ortamlar arasında entegrasyon sonucunda oluşur. Faal olan unsurların özelliklerine bağlı olarak, kuruluşların hem ortamları hem de alanları değişiklik gösterir (Abrutyn ve Turner, 2011: 291). Eski kurumsalcılar, kurumların her zaman var olduğunu ve her zaman çalıştığını düşünmezler (Stinchcombe, 1997: 5).

Eski kurumsal kuram, örgütleri yerel ilişkiler temeline dayalı, yüz yüze ilişkilerle şekil alan yapılar olarak görmektedir (Canbolat ve Çeliksoy, 2018: 139). Eski Kurumsal İktisat mikro kurumları baz alır. Örgüt içinde bireyler arası ilişkilere odaklanır. Burada amaç, değişim süreci sonunda kurumsallaşmış olarak ifade edilebilecek davranışları incelemektir. Kurumsal Teori eski kurumsal iktisat teorisi açısından ele alındığında, örgüt analizin ana odağıdır ve kurum kavramı öne çıkar (Vailatti vd., 2017: 94).

2.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım

Yeni kurumsalcılıkta “normlar ve değerler değil, kabul edilen senaryolar, kurallar ve sınıflandırmalar” ön plandadır (Crubellate, 2007: 69).

Yeni kurumsal teorinin ortaya çıkmasıyla birlikte, örgütler daha iyi anlaşılmıştır. Sosyolojik bakış açısıyla bu teori, işlem maliyeti ya da mülkiyet hakları teorisi gibi teorilerin hakim olduğu bir dönemde örgütleri incelemek için farklı bir sosyolojik bakış açısı sunmuştur. Bu bakış açısı, örgütsel alandaki örgütlerin homojenliğini açıklamak adına örgütsel değişimin izomorfik süreçlerini baz alır (Beckert, 1999: 777). Yeni kurumsallaşma örgütsel davranış mantığını izah eder. Nedensel ilişkiler, sürecin her aşamasını açıklar. Modern kurumsal teoriler, izomorfizm teorisinin aksine olumsuz çağrışım üzerine kurulmuştur (Aksom vd., 2020: 140-153).

Yeni kurumsallaşma, kurumsallaşma sürecinde bireylerin derinlemesine incelenmesinden daha çok bütünsel bir yaklaşım kullanır (Fleck, 2007: 66). Örgütlerin yalnızca biçimlerine, yapılarına değil, gerçek davranışlarına odaklanır. Örgütü tanımlayan en önemli faktör, resmi yapı ya da kural değil, bireylerin karar ve davranışlarını oluşturan değerlerin toplamıdır (Peters, 1996: 181-182). Bu durum genellikle "metodolojik bireycilik" olarak ifade edilir (Hodgson, 1998: 176).

Yeni kurumsal yaklaşımda, herhangi bir örgütsel birimin kültürel ortamı, demokrasi, hukuk vb. bir araya getiren meta-ideolojiye ağırlık verilirken, diğer alanlarda faaliyette bulunan yapı ile ilgili durumlar ve ideolojiler göz ardı edilir (Abrutyn ve Turner, 2011: 300). Bu yaklaşıma göre, örgütler çevreleri sebebiyle söz konusu çevrede oluşan kuralların, prosedürlerin ya yansımalarını içerirler ya da söz konusu duruma verilen tepkilerden oluşurlar (Fidan, 2017: 4). Yeni kurumsal yaklaşım çevreye uyumun yanında örgütsel aktivitelerin durağanlığına da değinir (Canbolat ve Çeliksoy, 2018: 141). Yeni kurumsal teori, belirli bir alanda faaliyet gösteren örgütlerin benzerlik ya da istikrarlarını açıklamaya katkı sağlamıştır (Novotná vd.,2012: 4).

2.3. Kurumsallaşmanın İlkeleri

Kurumsallaşma ilkeleri; Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, Formel Örgüt Yapısı, Stratejik Planlama Süreci, Profesyonelleşme, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) (Aylan ve Koç, 2017: 567; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500-501) olarak sıralanabilir.

2.3.1. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İletişim, sosyal yapıların oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında hayati öneme sahip olduğundan dolayı örgütler ve tüm kurumlar için çok önemlidir. Dinamik olan ve sürekli değişiklik gösteren bir süreç olarak iletişim, örgütlerin var olmasına ve bireylerin davranışlarını tanımlamak için kullandıkları anlam kalıplarının oluşturulmasına yardım eder (Grandien ve

Johansson, 2012: 210). Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kullanılır. Biçimsel iletişim, örgütte kurallara bağlı olan iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim, örgütte bireylerin oluşturduğu grup içi ve gruplar arası iletişimdir. Biçimsel iletişim dikey ve yatay iletişim biçiminde gerçekleştirilmektedir. Dikey iletişim yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya yapılan iletişimdir. Yatay iletişim ise aynı seviyedeki bireyler arasındaki iletişimdir. Çapraz iletişim farklı konumlarda ve düzeylerde bulunan bireyler arası iletişimdir. Örgütlerde dikey, yatay, çapraz iletişimin yanı sıra dış çevre ile iletişim de önemlidir (Tanrıverdi vd., 2010: 106).

Örgütsel amaçlara ulaşılması, örgütte birlik ruhunun oluşturulabilmesi, takım çalışmasının gerçekleştirilebilmesi, sorunların çözülebilmesi etkili ve sağlıklı bir örgütsel iletişimin oluşumuna bağlıdır (Karaçor ve Şahin, 2004: 102). Örgütlerin kurumsal bir yapıda olması demek, devamlılık gösteren çok yönlü bir iletişim yapısına sahip olması demektir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Örgütsel iletişim karmaşık olayları tanımlamayı, problemleri belirlemeyi, harekete geçmek için alternatifleri değerlendirmeyi ve örgütsel olayları koordine etmeyi sağlar (Grandien ve Johansson, 2012: 210). Kurumsal iletişim, örgütlerin yönetiminde ve başarısında stratejik öneme sahiptir. İletişim, kurumsallaşma sürecinde temel unsurlardan biridir. İletişim örgütlerin değerini artırır. Örgütler başarıyı yakalamak için iletişime gereken önemi vermeli, en önemlisi de örgüt içinde çalışanların etkin iletişimi sağlanmalıdır (Invernizzi ve Romenti, 2009: 116-120).

2.3.2. Formel Örgüt Yapısı

Formelleşme örgütün yapı ve faaliyetlerinin belirlenerek usul ve esaslara göre kurallara uygun bir şekilde düzenlenmesini, iş görenlerin yetki ve sorumluluklarının yazıya dökülmesini ifade eder (Apaydın, 2009: 11). Formelleşme, iyi bir şekilde tanımlanmış ve ortaya konulmuş kural, prosedür ve düzenlemeleri içerir (Danish vd., 2015: 229). Formel yapı, örgütsel tüm faaliyetleri içeren bir taslaktır (Meyer ve Rowan, 1977: 341-342). Formel yapı kavramı örgütün kurallarını, düzenlemelerini, prosedürlerini ve faaliyetlerini yazılı olarak ortaya koyar (Danish vd., 2015: 230).

Geleneksel teoriler formel yapının, modern örgütlerde faaliyetleri yürütmenin en etkili yolu olduğunu ileri sürmektedir. Piyasalar genişledikçe, örgütlerde iç ve dış ilişkiler karmaşık bir hal alır. Büyüklük ve teknolojideki gelişmeler işbölümüyle alakalı sorunları da beraberinde getirir. Bu sorunları çözebilmek için örgütler resmi yapılar geliştirirler. Formel yapıların birimleri standart hale getirmek ve kontrol etmek için en etkili yapı olduğu varsayılmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 342).

Örgütlerde formel yapılar, hiyerarşiktir ve iş tanımları yapılmıştır (Grandien ve Johansson, 2012: 217). Formel yapılar örgütlere meşruiyet ve istikrar kazandırır (Meyer ve Rowan, 1977: 353). Formel örgütlerde hiyerarşik yapı olmazsa olmazdır. Bu örgütlerde ilişkiler, bireysellik ve duygusallıktan uzaktır. Söz konusu örgütlerde kurallar önceden belirlenmiştir ve kurallara uyulur. Formel örgütlerdeki ilişkiler resmi olmakla birlikte formel ve informal iç içedir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 5-6).

Resmi bir yapıyı benimseyen kuruluşlar, uygulama ve prosedürlerden bağımsız bir şekilde meşruiyetlerini kazanarak hayatta kalma şanslarını artırır (Tolbert ve Zucker, 1996: 178). Formel yapı çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artıran bir etkidir (Danish vd., 2015: 229). Resmi yapı davranışlarda standartlaşma sağlayarak maliyetlerde düşüşü, ürün kalitesinde artışı beraberinde getirir (Villagarcia, 2011: 2). Formel yapılar genel olarak örgüt ortamındaki yetki ve iletişim zinciri içerir (Sarlak ve Salamzadeh, 2014: 773). Örgütlerde kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesinde, yönetimin keyfilikten arındırılmasında, iş ve ilişkilerin kural ve standartlara kavuşturulmasında resmileşme son derece önemlidir. Resmi yapı örgütsel kontrolü kolaylaştırır ve aynı zamanda çatışmaları da en aza indirir (Çetinkaya vd., 2018: 21).

2.3.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, önceden belirlenen bir zaman zarfında, yönetimin faaliyetlerine rehberlik etmek amacıyla stratejik hedefleri, stratejileri ve uygulama şekillerini belirten bir kavramdır (Pricop, 2012: 102). Diğer bir tanıma göre stratejik planlama, bir örgütün başarı elde edebilmesi için, üst yönetim tarafından, geleceğin

planlanması, gereken prosedür ve faaliyetlerin belirlenmesidir (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).

Stratejik planlama, örgütün misyonuna ulaşması için planlarını oluşturması sürecidir (Gates, 2010: 3). Stratejik planlama tüm örgütü içine alan bir çerçeve sunar. Bu sayede stratejik planlar, örgütün alt birimlerinde düzenlenen planlara temel sağlar (Demir ve Yılmaz, 2010: 72). Stratejik plan örgütsel ortamın ve niyetlerin tanımını sunar. Stratejik plan, bir örgütün mevcut halini, amaçlarını, geleceğe yönelik niyetlerini ve ileriye yönelik tutumlarını tanımlar (Gates, 2010: 3-4).

1960'lı yıllarda özel sektör tarafından ifade edilen stratejik planlama kavramı, 1980'lerden sonra kar amacı gütmeyen kuruluşlarca da benimsenerek kullanılmıştır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72). Stratejik planlama, kamu kuruluşları ile kar amacı gütmeyen kuruluşların yeni durumlara etkili bir şekilde yanıt vermesi ve adapte olması için kullanılır (Bryson, 1988: 74).

2.3.4. Profesyonelleşme

Örgütlerde profesyonelleşme, yönetim kademesine profesyonellerin atanmasını, örgütsel ortamın profesyonel iş görenlere göre dizayn edilmesini ifade eder (Apaydın, 2009: 13). Profesyonelleşme, örgütlerde önemli bir unsur olan insan kaynağının uzmanlaşmasıdır (Aydın ve Tan, 2019: 231).

Örgütlerde profesyonelleşmenin göstergesi, örgütte bulunan profesyonel iş görenlerin tüm iş görenler içindeki oranıdır. Profesyonel iş görenler çoğaldıkça örgütler daha fazla profesyonelleşmektedir. Yönetimde görev alan profesyonellerin tutum ve davranışları diğer yöneticilerden farklı olduğu için örgütsel ortamın profesyonelleri destekleyecek şekilde düzenlenmesi gereklidir (Apaydın, 2009: 13). Profesyonel çalışanlara destek olan bir iş ortamı profesyonel çalışanların örgüte çekilmesi için önem arz eder. Profesyonellik derecelerine göre çalışanlar işe alınmakta, profesyonel yönetim ve örgüt kültürü oluşturulmaktadır. Profesyonellik örgütteki tüm çalışma koşullarını ve davranışları etkileyerek çalışanlar arasındaki uyumu, stratejinin güçlendirilmesini ve koordinasyonu sağlar. Profesyonel

Çalışanlara sahip örgütler, çevresel ve örgütsel değişiklikleri yakından takip etme şansına sahip olarak meydana gelen değişikliklere daha iyi uyum sağlayabilirler (etinkaya vd., 2018: 21).

Örgütlerde başarı profesyonelleşmeden geçer. Profesyonellik örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini belirleyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Profesyonelleşme kurumsallaşmayı, kurumsallaşma ise profesyonelleşmeyi karşılıklı olarak etkilemektedir. İnsan kaynağı ile kurumsallaşma arasındaki bu etkileşimden dolayı kurumsallaşmanın sağlanabilmesi açısından çalışanlar önem arz eder. Kurumsallaşma, alışanların alışılan başarılarına değil konumları itibariyle önemlerini arttıran başarılarına odaklanır (Aydın ve Tan, 2019: 231).

2.3.5. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Kavramsal olarak yetki devri, bir yöneticinin otoritesinin bir kısmını devredilen görevle orantılı bir şekilde bir astına bırakmasıdır (Kiiza ve Picho, 2015: 4). Yetki devriyle birlikte, hedefler, görevler, yetkinlikler ve sorumluluklar hiyerarşinin tepesinden bağlı birimlere veya bireylere aktarılır (Andronic ve Dumitraşcu, 2018: 408).

st yönetim, örgütteki tüm işleri yapamaz, görev ve faaliyetler astlarla paylaşılır. Yetki devreden makam, kendine verilen yetkiyi aşabilecek ya da yetkiyi tam olarak kullanamayarak yanlış yorumlamalara sebep olunabilecek durumları önlemek için (John ve Judy, 2018: 415) devredilen yetkinin kapsamını açıkça ifade etmelidir (Kiiza ve Picho, 2015: 4). Yetkilendirme, devredilecek görev ve işlerin yetki seviyelerine uygun şekilde belirlenmesi ve sınıflandırılması halinde etkili olur (John ve Judy, 2018: 415). Yetki devrinin başarılı olabilmesi için çalışanların örgütle ilgili bilgi ve belgelere ulaşımının sağlanması gerekir. Örgütle ilgili sır veya gizli bilgi olmamalıdır (Başkurt ve Altındağ, 2017: 13).

Yetki devri, etkin yönetimin önemli bir unsuru olarak hem yöneticiye hem de asta bir takım faydalar sağlar (Yukl ve Fu, 1999: 219). Yetki devrinin en büyük faydası zaman yönetimine yaptığı katkıdır. Yetki devri yapan yönetici, rgt daha

iyi yönetebilmek adına zaman kazanır. Çağdaş yönetim anlayışına göre yönetici işleri bizzat yapan kişi değildir, çalışanlar arasında koordinasyon görevi üstlenerek işlerin yapılmasını sağlayan kişidir (Derdiman ve Uysal, 2014: 253). Yetkilendirme, astların özyönetim ve kontrol faaliyetlerine imkan verir (Zhang vd., 2017: 2). Yetki devri aracılığıyla çalışanların güçlendirilmesi, iş hayatında rekabet üstünlüğü elde etmenin önemli bir unsuru olan insandan en üst düzeyde yararlanmayı sağlar. Yetki devri örgütte yaratıcı ve yenilikçi çalışmalara uygun ortam sağlar. Bu sayede çalışanlar yeniliğe dair düşüncelerini rahatça ifade etme olanağına kavuşarak örgüte daha fazla katkı sağlarlar (Başkurt ve Altındağ, 2017: 13). Devredilen yetki, uygun şekilde kullanıldığında, kararların hızı ve kalitesi artar, yöneticinin iş yükü azalır, astın iç motivasyonu yükselerek liderlik becerilerinin gelişimine katkı sağlar. Yetkilendirme, çalışan katılımı, ademi merkeziyetçilik, kendi kendini yöneten gruplar gibi, pek çok uygulamayı beraberinde getirir (Yukl ve Fu, 1999: 219).

2.3.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Yönetime katılma, birçok şekilde tanımlanabilir. Yapısal anlamda yönetime katılma, çalışanların karar verme mekanizması içinde bulunmasıdır. İşlevsel anlamda ise karar verme sürecine aktif katılımı ifade eder. Süreç anlamında yönetime katılmada alınan kararlardan etkilenenlerin, kararları etkilemesi, kararları hayata geçirmesi, karar uygulayıcıların sonuçları rapor ederek, önerilerini yönetime bildirmesidir (Eroğlu, 2006: 193). Çalışanların yönetime katılımı, çalışanların yönetimin karar alma sürecini örgütteki unsurlar vasıtasıyla farklı düzeylerde etkilemeleri için onlara fırsat vermeyi içerir (Rathnakar, 2012: 136).

Örgütler, yüksekten düşüğe kadar farklı derecelerde çalışan katılımı gerçekleştirir. Yüksek derecede katılımda, en alt kademede çalışandan en üst kademede çalışana kadar herkes sürece dahil edilir. Düşük derecede katılım ise, sadece üst yönetimin katılımını içerir (Kuye ve Sulaimon, 2011: 3). Yönetime katılma biçimsel ve biçimsel olmayan katılma şeklinde ikiye ayrılabilir. Biçimsel katılma resmi işbirliğini ifade eder. İşçi veya temsilcileri vasıtasıyla çalışan ile yöneticiler işbirliğine sevk edilir. Biçimsel olmayan katılma ise örgüt düzeyindeki gruplar arasında gerçekleştirilir (Kızanıklı, 2018: 838). Çalışanın doğrudan

katılımında, fikrinin etkisi çok az olmakla beraber fikrini ortaya koyma şansı vardır. Dolaylı katılım, çıkarların bir araya gelmesiyle alakalıdır. Güç odaklı katılım, çalışanların iş üzerindeki etkisini ifade eder. Görev odaklı yaklaşım, işin yapımı ile verimliliği iyileştirerek örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Obembe vd., 2019: 19-20).

Modern örgütler, çalışanlarını kendilerini etkileyen kararlar konusunda aydınlatarak, onları karar verme sürecine dahil eder. Karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesi, çalışanlarda aidiyet duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak örgütte olumlu bir hava yaratır. Çalışanların karar alma sürecine aktif katılımı hem çalışanların bireysel başarılarına hem de örgüt başarısına katkı sağlar. Kararlara katılım yalnızca şirketin büyümesine değil, çalışanların iş başında eğitimine de olanak sağlar. Kararlara katılma çalışanın moralini, motivasyonunu artırarak verimlilik artışı sağlar. Yine kararlara katılım pek çok fikrin ortaya atılmasını sağlayarak daha iyi kararlar alınmasına yol açar (Singh ve Siwach, 2013: 52). Çalışanların katılımı, örgütsel performansı artıran bir unsur olarak, kritik kararlarda fayda sağlar. Örgütün çalışanlarına katılım hakkı veren bir ortam sağlaması önem arz eder. Çalışanların katılımı, örgüt yönetiminin stratejilerinde başarılı olması için hayata geçirilen bir faktör olmalıdır (Obembe vd., 2019: 19).

Kurumsallaşmayı tamamlamış örgütlere bakıldığında, bu örgütlerin demokratik ve katılımcı bir yapıya sahip oldukları görülür. Kurumsallaşan örgütlerde bulunan yönetim kademesi çalışanlarını örgüt sorunlarını düşünmeye teşvik eder. Üst yönetimin bu tavrı diğer yöneticilere örnek olarak örgütte insan unsuruna verilen önemi artırmakta ve işlerin uyum içinde yapılmasına katkı sağlamaktadır. Kurumsallaşmayla birlikte örgütte demokratik bir hava oluşmakta, çalışanların tüm süreçlere katılımı gerçekleştirilmekte ve elde edilen sonuçlardan sorumluluk duymaları sağlanmaktadır. Sorumluluğun çalışanların hepsi tarafından üstlenilmesi kurumsallaşma için gerekli bir unsur olmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanlar örgütsel amaçları daha fazla benimsemekte ve bu yönde hareket etmektedirler (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

2.3.7. Karar Alma Şekli

Bir örgütün ana faaliyetlerinin başında karar verme gelir. Karar verme, pek çok alternatif içinden bir hareket tarzının seçilmesini gerekli kılan entelektüel bir süreci ifade eder (Panpatte ve Takale, 2019: 73).

Örgütlerde genellikle kullanılan dört karar verme türü vardır. Bunlar (Al Shra'ah, 2015: 56):

- Belirleyici karar verme, az miktarda bilgi kullanımını, hızlı çözüm üretmeyi ve verimliliği baz alır,
- Esnek karar verme, uyarlanabilirliği ve çıkarımları baz alır,
- Hiyerarşik karar verme, detaylı analizi, hiyerarşiyi ve karşılıklı güveni baz alır,
- Bütünleştirici karar verme, yaratıcılığı, ekip ruhunu ve işbirliğini baz alır.

Örgütlerde katılımı alakalı birkaç unsur vardır. Bu unsurlar (Rosemary vd., 2017: 936):

- Fırsat bağlamında, çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmaları için imkan sağlar,
- Fikir üretiminde, çalışanlar yeni fikirler ortaya koyabilmektedir,
- Sorumluluk almada çalışanlar hedeflere ulaşmak için başarı ve başarısızlığı üstlenirler.

Yönetim teorisyenlerine göre, karar verme tüm yönetim faaliyetleri içinde en önemlilerinden bir tanesidir (Lunenburg, 2011: 1). Etkin liderlik ve yöneticiliğin en önemli unsurlarından bir tanesi; uygulanabilir, zamanında ve kabul edilebilir özellikte kararlar vermektir. Karar verme eylemi örgütsel yönetimin tüm alanını kapsayan bir unsurdur (Naktiyok ve İçcan, 2004: 32). Örgütlerde, kararlar sadece yöneticiler tarafından alınmamaktadır. Aynı zamanda örgütün her birimindeki çalışanlar da karar alma sürecine katılabilmektedir. Günümüzde örgütlerde pek çok karar gruplar veya ekiplerce de alınmaktadır (Lunenburg, 2011: 1).

Örgütsel davranışta karara katılma, performans için önemlidir. Astların, karar alma süreçlerine katılımını sağlama, çalışanların iş tatminine, motivasyonuna ve kendini gerçekleştirmelerine olumlu etki edecektir (Kentab, 2018: 882). Çalışanlar, yaratıcılık adına karar alma sürecine katılmalıdır. Bu aynı zamanda çalışan davranışlarının yenilenecek iyileştirilmesine katkı sağlar. Katılımcı karar alma yönteminin uygulanmasıyla üretkenlikte artış beklenmektedir. Çalışanların kararlara katılımıyla beraber çalışanlar ve yöneticiler aynı hedefe ulaşmak için çaba sarf edecektir (Helen, 2019: 84).

2.3.8. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)

İç denetim, iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmek ve değerlendirmek üzere yönetime yardımcı olan, örgütteki herhangi bir bölüm içinde bağımsız bir şekilde gerçekleştirilen değerlendirmedir (Chun, 1997: 247). İç denetim, örgütsel amaçlara paralel olarak üst yönetimce uygulanacak denetimin etkinliğinin araştırılması, örgüt kaynaklarının korunmasının değerlendirilmesi, işlevlerin politikalarla uyumunun incelenmesi ve mali tablolar ile muhasebe işlemlerinin doğruluğunun ele alınmasıdır (Sabuncu, 2017: 165).

İç denetimin ana amacı örgüte fayda sağlamak için denetimi belli aralıklarla yapmak ve çalışanların görevlerini en etkin şekilde yapmaları için çalışanlara yardımcı olmaktır. İç denetim yönetimin bir unsuru olmakla birlikte, örgüt işlevlerinin değerini artırmak gayesiyle bağımsız hareket eder. İç denetim aynı zamanda, güvence verme ve danışmanlık hizmeti de sunmaktadır (Sağlar ve Tuan, 2009: 345). İç denetim örgüt yönetiminde etkinlik ve verimlilik sağlayarak örgütün kurumsal amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan bir etkidir. İç kontrol, örgüt yönetimi tarafından gerçekleştirilen ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda motivasyon sağlayan, kanunlara ve politikalara uygun proje ve prosedürlerden oluşur (Ali, 2018: 221).

İç denetim örgütlerde dört önemli sürece olumlu katkıda bulunur. Bu süreçler (Badara ve Saidin, 2013: 329):

- Personeli işleri konusunda eğiterek öğrenme süreçlerine katkı sağlar,
- Denetim performansı artırarak motivasyon sağlar,
- Denetim kötü niyete karşı bariyer oluşturarak caydırıcılık sağlar,
- Denetim işlerin doğru şekilde ve doğru zamanda yapılmasına katkı sağlar.

İç denetim, bir bölümün verimlilik, etkinlik ve mali yapısıyla ilgilidir. İç denetim, hesap verebilirliği gerçekleştirmek üzere örgüt içindeki özel bir mali kontroldür (Chun, 1997: 247-248). İç denetim, örgütsel işleyişi kontrol etmede kullanılan en önemli araçlardan biridir. İç denetim ilk olarak, mali kontrole ve örgüt varlıklarının korunmasına odaklanır (Turetken vd., 2020: 238). İç denetim, yönetim için geri bildirim mekanizması sunar (Adams, 1994: 9). İç denetim örgüt yönetiminin hesap verebilirliğine katkı sağlar. Çünkü iç denetim, bir örgütteki hesap verebilirlik unsurunun önemli bir parçasıdır. Örgütlerdeki iç denetim öncelikle üç özelliğe sahip olmalıdır: "bağımsızlık, kurumsal durum ve tarafsızlık" (Chun, 1997: 249). İç denetimin etkin ve verimli bir şekilde faaliyette bulunması iç kontrol ve kurumsal yönetim uygulamalarında iyileşme sağlar. İç kontrol ve kurumsal yönetim ise örgüt performansını artırır (Mahdawi vd., 2018: 1798).

2.4. İzomorfizm

Örgütlerin var olduğu örgütsel alan, örgütün resmi yapı oluşumuna etki eder. Örgütler çevresel destek sağlayarak meşruiyet kazanmak için yapı ile alakalı söz konusu kurallara uymak zorundadırlar (Grandien ve Johansson, 2012: 218). Kurumsallaşma teorisinde aynı çevrede faaliyette bulunan örgütler yapı ve iş yapma şekilleri ile çevrelerine benzer özellikler gösterirler. Aynı çevrede faaliyette olan örgütler benzer baskılarla karşılaştıkları için birbirleriyle benzer özellikler göstererek çevre baskısına karşı koyabileceklerdir (Erçen Yoğun, 2010: 4). Örgüt, çevresinin kurallarını, değerlerini ve kültürünü baz alan bir yapı oluşturarak varlığına meşruiyet kazandırır (Grandien ve Johansson, 2012: 218).

Örgütlerin içinde bulunduğu alanla ilgili olan homojenleşme, örgütlerde ortaya çıkan belirsizlik ve sınırlamalara karşı koyma davranışının bir sonucu olarak örgütsel

yapıda, kültürde eşbiçimliliğe sebep olur (Grandien ve Johansson, 2012: 214). Örgütlerdeki homojenleşme sürecini en iyi ifade eden terim izomorfizmdir (Bosele vd., 2003: 1412). Kurumsal alanda var olan bir uygulamanın örgüt tarafından benimsenmesi izomorfizm olarak karşımıza çıkar (Grandien ve Johansson, 2012: 218). İzomorfizmde örgütsel uygulamalar tekrarlanmaktadır (Erçen Yoğun, 2010: 4).

Kurumsal izomorfizm, bir örgütün, rasyonel ve meşru olarak kabul görülen yapıları kabullenip uygulamasıdır. Bazı örgütlerin yapı ve süreçlerinde kurumsallaşma, sosyal düzen tarafından belirlenmektedir (Joo ve Halx, 2012: 282). Örgütlerde kurumsallaşma sonucunda, izomorfizm oluşur. Yani kurumsal izomorfizm, örgütlerin kendilerinden daha başarılı ya da daha meşru örgütlerin uygulamalarını tekrarlamalarıyla ortaya çıkar. Kurumsallaşma aslında örgütleri birbirine benzer kılan bir süreçtir (Mohamed, 2017: 151). Üç tane kurumsal izomorfizm tanımlanmıştır: zorlayıcı, taklitçi ve normatif (Joo ve Halx, 2012: 284).

Zorlayıcı izomorfizm “bağlı oldukları diğer kuruluşlar tarafından kuruluşlar üzerinde uygulanan resmi ve gayri resmi baskılardan ve kuruluşların faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentilerden kaynaklanır” (Joo ve Halx, 2012: 284). Örgün eğitime ve uzman yetiştirmeye bağlı olan normatif izomorfizmde örgütleri birbirine benzer hale getirir. Örgütler yeni uygulamaları hayata geçirmek için yeterli yapı ve istikrara sahip değillerse, söz konusu yenilikler kurumsallaşmadan, değişiklikler yapılmadan ortadan kalkabilir (Novotná vd., 2012: 3).

Zorlayıcı izomorfizmde, hükümetlerin, fon sağlayan ya da sağlamayan kuruluşların resmi baskısı ile örgütlere benzer şekillerde uygulamalara geçmeleri için düzenlemeler ve kurallar uygulanır (Novotná vd., 2012: 3). Zorlayıcı izomorfizm, örgütler diğer örgütlerin veya toplum tarafından yapılan sosyal baskıların sonucunda belli yapı ve uygulamaları hayata geçirdiklerinde ortaya çıkar. Bu örgütler kendi istekleri ile değil çevresel baskılar sonucunda benzeşme yaşar (Erçen Yoğun, 2010: 4). Mali, yapısal ya da meşruiyet kaynaklı zorlayıcı izomorfizm, örgütleri yeni bürokratik uygulamaları kullanmaya zorlar (Mohamed, 2017: 151).

Örgütsel alanda benzer uygulamalara sahip olmanın bir yolu, daha başarılı olduğu düşünülen örgütleri modelleyerek taklit etmektir (Novotná vd.,2012: 3). Taklitçi izomorfizmde başka örgütlerin başarılı unsurları benimsenerek taklit edilir (Fleck, 2007: 69).

Örgütsel bazı uygulamalara her yerde rastlanılmaması bu uygulamaların etkililiğine ve taklit edilen uygulamaların evrenselliğine işaret eder (Novotná vd.,2012: 3). Var olan uygulamalardaki değişiklik genellikle dış çevredeki kuvvetlerden gelir. Örgütsel alanda iki değişim mekanizmasından bahsedilebilir. İki değişim mekanizması da örgütsel eyleme atıf yapar. Örgütler hem yakın ilişki geliştirdikleri ağlarını uygulamalara uymaya zorlar hem de uygulamalarını kurumsal kurallar haline getirerek topluma entegre etmeye çalışırlar. Hızlı değişen büyük teknolojik uygulamalarda, değişim azalınca kadar uygulamaların kurumsallaşmasına izin verilmez. Kurumsal ve teknik işlevin her ikisi de, efsanevi işlevlere hizmet verir. Netice itibariyle, kurumsallaşmış örgütler, meşrulaştırma vazifesi yerine getirirler (Fleck, 2007: 69).

Normatif izomorfizm ise profesyonelleşme kaynaklı baskılar sonucunda ortaya çıkar. Meslek uzmanları tarafından ortaya konan kural ve standartlar sonucunda oluşur (Erçen Yoğun, 2010: 4). Örgütler kurumsal yapıları ve süreçleri için standart hale getirilmiş kuralları ve değerleri kullanırlar. Bu durum bürokratik yapılarda ve meslek standartlarında ortaya çıkar (Joo ve Halx, 2012: 285).

İzomorfizmin her üç türü de (zorlayıcı, normatif ve taklitçi) örgütlerde uygulanabilir. Söz konusu bu uygulamalar örgütleri daha etkili ve verimli hale getirmese bile yeni uygulamaların örgüte dahil olmasına sebep olur (Novotná vd.,2012: 3).

2.5. Kurumsallaşmanın Yararları ve Zararları

Kurumsallaşmanın kendine has birtakım yararları vardır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Ulukan, 2005: 34-35):

- Örgütün kontrolünde kolaylık sağlar,

- Örgütte iş bölümü kolaylaşır,
- Örgüt düzeninde iyileşme sağlar,
- Örgütün büyümesine katkı sağlar,
- Örgütsel devamlılık sağlar,
- Örgüt yönetici ve sahiplerinin zaman yönetimi kolaylaşır,
- Örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılır,
- Örgütlerde hata oranı azalır,
- Örgütte işler yetkin kişiler tarafından yapılır,
- Örgütte yetki ve sorumluluk net hale gelerek denklik sağlanır,
- Örgütte iş planları daha net hal alır,
- Örgütün dışa açılmasında kolaylık yaşanır,
- Örgütsel karar almak kolaylaşır,
- Örgütlerde farklı bakış açıları oluşur,
- Örgütsel verimlilikte artış yaşanır.

Kurumsallaşmanın yararlarının yanı sıra bir takım zararları da bulunmaktadır. Bu zararlar (Eryeşil vd., 2013: 1267):

- Örgütteki bireyler kendi işlerine ağırlık verdiklerinden örgüt sahipleri için kontrol güçleşir,
- Örgütsel karar verme zaman alarak tekrarlara sebep olabilir,
- Örgütsel koordinasyon eksikliğine sebep olarak iş yaşamında monotonluğa yol açar,
- Örgütlerde aşırı fonksiyonel yapıya sebep olur,

Bunların yanı sıra şu olumsuzluklarda yaşanır (Cevher, 2014: 591):

- Büyüme aşamasına gelmemiş örgütlerin kurumsallaşmaya çalışması kurumsallaşmanın katı kuralları sebebiyle örgütte hareket kısıtlamasına neden olur, örgüt esnek davranamaz,
- Kurumsallaşmayla alakalı kurallar, örgütte bürokrasiyi artırmakta ve sistemin yavaş işlemesine sebebiyet vermektedir,

- Küçük örgütlerde ulaşılmaya çalışılan kurumsallaşma gereğinden fazla iş yükü getirir, bu da örgütün pratikliğini olumsuz yönde etkiler.

2.6. Kurumsal Yönetim

Ülke ekonomilerinin gelişmesi, uluslararası alanda ekonomik ilişki ve işbirliğinin artması, uluslararası sermaye akışının hızlanması, örgüt pay sahiplerinin yönetimdeki etkilerinin azalması, örgüt yönetim kurulları ve üst düzey yöneticilerin aldıkları kararların öneminin artması gibi unsurlar, kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 159). Kurumsal yönetim, 1980'lerden itibaren Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerinde ortaya çıkan sosyo-ekonomik ve politik değişikliklerle beraber yaygın olarak kullanılmaya başlanan bir terimdir (L'Huillier, 2014: 301).

Kurumsal yönetimle alakalı tanım ve ölçüm tartışmaya açık bir konudur (Aras ve Crowther, 2008: 441). Kurumsal yönetim, örgütte pay sahipleri dahil örgütün faaliyetleriyle direkt ya da dolaylı olarak ilgilisi bulunan tüm paydaşların hak ve çıkarlarını korumayı ve örgüt üst yönetiminin sorumluluklarını ortaya koymayı amaç edinen bir yönetim yaklaşımıdır (Aktan, 2013: 152).

Kurumsal yönetim, örgütlere sermaye yatırımı yapan bireylerin yatırımlarını korumak ve geri dönüşünü sağlamak üzere ortaya konulmuştur. Yani örgüt sahipliği ve yönetiminin ayrışmasıyla beraber hissedar haklarını korumak amacıyla ele alınmıştır. Kurumsal yönetim önceleri örgütün kendi hissedarlarına odaklanırken, daha sonraları diğer örgütlerin hissedarlarını da dikkate almıştır. Kurumsal hesap verebilirlikle alakalı olarak, “geleneksel olarak kurumsal sosyal sorumluluğun bir parçası olarak görülen bazı yönleri kapsamaya başlayan” kurumsal yönetim kavramı da genişlemiştir. Kurumsal yönetişimle birlikte çıkar çatışmalarının önüne geçilmekte, birbiriyle çelişen talepler arasında denge sağlanmaktadır (Cooray vd., 2020: 3). Kurumsal yönetim tüm paydaşların çıkarlarını bir noktada toplamaya çalışır (Al-Azzam vd., 2015: 56).

İyi bir kurumsal yönetim, devam ettirilebilir değerler oluşturma, örgütsel hedeflere ulaşma, ekonomik ve sosyal faydalar arasında bir denge oluşturma gibi konuları ele almalıdır (Aras ve Crowther, 2008: 441). Örgütlerde yönetimin eylemlerinde hissedarların çıkarlarını gözetip gözetmedikleri, örgüt stratejilerinin misyon ile uyumlu olup olmadığı, faaliyetlerin olması gerektiği gibi yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi ve kontrolü, kurumsal yönetim kavramının kapsamındadır (Sayım ve Orhan, 2011: 190). İyi uygulanan kurumsal yönetim, örgütlerin daha etkin ve verimli iş yapmalarına, ihtiyaç duydukları sermayeye kolay erişebilmelerine, olası riskleri asgariye indirmelerine ve yönetimden kaynaklanacak olumsuzluklardan kaçınmalarına imkan tanır. Kurumsal yönetim, örgütleri pay sahipleri karşısında hesap verebilir ve şeffaf hale getirir (Karğın, Aktaş ve Arıcı, 2015: 505). Kurumsal yönetim piyasadaki güveni, mali piyasadaki bütünlüğü ve ekonomik verimliliği artırarak finansal istikrara katkı sağlar (Al-Azzam vd., 2015: 56). Kurumsal yönetim, şeffaflık ve uygun yönetim ilkeleri aracılığıyla kurumsal değeri artırarak karların hissedarlara adil dağıtımını sağlar. Hissedarların karı maksimuma ulaştığında, toplam işletme değeri de artar (Kang, 2005: 13).

Kurumsal yönetim; örgüt, yönetim, hissedarlar ve diğer tüm paydaşlardan oluşan katılımcıların hak ve sorumluluklarının paylaşımını ortaya koyar ve örgütsel işlerle ilgili alınacak kararların usul ve esaslarını belirtir. Kurumsal yönetim bunu yaparak, örgütsel amaçların ortaya konduğu yapıyı ve bu amaçları gerçekleştirme derecesini ve performans değerlendirme usullerini ortaya koyar (Khan, 2011: 2). Kurumsal yönetim, hissedarları korumaya, riskleri azaltmaya ve sürdürülebilirliği sağlamaya çalışmaktadır (Aluchna ve Tomczyk, 2018: 10). Kurumsal yönetim, tüm paydaşlara karşı hesap verebilirlik, etik ve sosyal sorumluluk unsurlarını ele alır. Kurumsal yönetim tüm paydaşlara karşı adaleti, açıklığı ve şeffaflığı vurgular (Mohamad ve Sori, 2011: 1). Kurumsal yönetim örgütün çeşitli paydaşları arasında hak ve sorumlulukları dağıtma biçimine, strateji belirleme yoluna ve mali değerlendirme sistemine dikkat çeker (Dima, 2013: 54). Kurumsal yönetim; hissedarlara, çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere, kanun koyucuya, kısacası tüm paydaşlara karşı açıklık ve dürüstlük kapsamında yönetimi belirtir (Musa vd., 2015: 1024).

2.7. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ülkeler kurumsal yönetimi, kendilerine özgü ilkelerini yaratarak, benzer şekilde, fakat tamamıyla aynı olmayacak tarzda yürütmektedirler. Bu anlamda her ülke kendine has kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmaktadır. Yani, kurumsal yönetim ilkeleri ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir. Çünkü, kurumsal yönetimin ilkeleri güçlü piyasa ekonomileri için önem arz etmektedir. Ülkelerin belirlediği ilkelerin farklı olmasının sebebi, ulusal kimliklerin ve piyasa yapılarının farklı olmasıdır (Meydan ve Basım, 2007: 50).

Kurumsal yönetim ilkeleriyle alakalı ilk çalışma 1991'de İngiltere'de, Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafınca hazırlanan, Adrian Cadbury başkanlığındaki çalışmadır. Çalışmada “Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü” isimli rapor ortaya konulmuştur. 1995 yılında ise, anonim şirket üst yönetiminin ücret konusuyla alakalı “Greenbury Raporu” ve 1998'de de yönetim kurulu üyelerinin yükümlülüklerini artıran “Hampel Raporu” düzenlenmiştir. 1999 yılında uluslararası alanda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını gerçekleştirmek maksadıyla Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri ortaya konmuştur (Şengür ve Püskül, 2011: 35).

Ülkemizde 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri ortaya konulmuştur (Karayel ve Gök, 2009: 14). SPK tarafından ortaya konulan Kurumsal Yönetim İlkelerine göre kurumsal yönetimin bir takım amaçları vardır. Bu amaçlar (Terzi, Şen ve Solak, 2014: 192-193):

- Hissedar haklarının güçlü hale getirilmesi,
- Şeffaflığın sağlanarak daha da arttırılması,
- Muhasebe noksanlıklarının ortadan kaldırılması,
- Konuyla ilgili yaptırımların artırılması,
- Yönetim kurulunun bağımsızlığı sağlanarak yükümlülüklerinin çoğaltılması,
- Rekabetin özendirilmesi,
- Haksız kazanımın önüne geçilmesi.

Kurumsal yönetim ilkeleri; Şeffaflık, Sorumluluk, HesapVerebilirlik, Adalet ve Eşitlik İlkelerinden oluşur.

2.7.1. Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık, örgütün tüm paydaşlarına faaliyetleriyle ilgili zamanında ve yeterli derecede bilgi vermesidir (Rejeb ve Frioui, 2012: 191). Kamunun bilgi edinmesi, tüm paydaşların örgütün mali durumu, yönetilmesi, yürüttüğü faaliyetleri, stratejileri ve amaçlarıyla alakalı bilgiler almasıdır (Tekbaş ve Güzeldere, 2015: 3). Bu bilgiler mali durumu, kurumsal yönetimi, ortaklık yapısını, oy haklarını, yöneticileri ve ücretlerini içerir (Rejeb ve Frioui, 2012: 191).

Şeffaflık kurumsal yönetim kavramının unsurlarından bir tanesidir. Fakat örgütle alakalı mali nitelikteki bilgilerin ve kurumsal yönetim faaliyetlerinin ne kadarının kamuya arz edileceğinin belirleyicisi olması sebebiyle, başarılı kurumsal yönetimin önemli unsurlarındandır (Meydan ve Basım, 2007: 57). Şeffaflık, kamunun bilgilendirilmesi ile örgütün ticari nitelikteki işlemlerini saklama hakkının ortasında yer alır. Şeffaflık, uluslararası finans sistemlerinin düzenlenmesinde ve bu sistemde faaliyet gösteren örgütlerin daha etkili bir şekilde işlerini yürütmesinde önem arz eder. Şeffaflığın halka açık örgütlerde uygulanması zorunludur (Tekbaş ve Güzeldere, 2015: 3). Kamuya bilgi verme ve şeffaflık paydaşlara, örgüt menfaatlerine aykırı olmayacak şekilde, zamanında, tam, tarafsız, anlaşılır ve düşük maliyetli bilgi sahibi olma olanağı verir (Oral, Polat ve Şit, 2017: 128).

Pay sahiplerine karşı şeffaflık aşağıdaki şekilde sağlanabilir (Pamukçu, 2011: 139):

- Pay sahiplerine kıyaslanabilir, ayrıntılı, güvenilir, objektif ve nitelikli bilgiler verilmeli, uzun vadeli hak ve menfaatler dikkate alınmalıdır,
- Güvenilir, çelişkisiz, açıklayıcı, objektif tüm menfaat sahiplerinin kolaylıkla ulaşabileceği nitelikli iletişim gerçekleştirilmelidir,
- Hem yönetim kurulu hem de üst yönetim sorumluluk alarak hesap verebilirlik sağlanmalıdır.

Sermaye piyasaları için şeffaflık olmazsa olmaz bir unsurdur. Daha önce yaşanan küresel mali krizde görüldüğü gibi şeffaflığın noksanlığı, finansal dengeyi negatif etkilemektedir. Şeffaflık, bilgi akışını gerçekleştirerek piyasa disiplinine yardım sağlar. Şeffaflık, belirsizliğin hakim olduğu anlarda ilgililere bilgi aktararak piyasa istikrarına katkıda bulunur. Zamanında bilgilendirme, piyasada olası krizlerin maliyetini azaltabilir (Tekbaş ve Güzeldere, 2015: 4). Şeffaflık, hesap verebilirlik ve meşruiyet, birbiri içine geçmiş ifadelerdir (Chêne, 2009: 2). Geniş kapsamlı hesap verebilirlikte bilgi güvenilir ve erişilebilir olmalıdır ki şeffaflığa katkı sağlasın. Tüm paydaşlara verilen bilgiler, “anlaşılabilirlik, uygunluk, güvenilirlik ve güncellik” özelliğine sahip olmalıdır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik iyi yönetişimin özelliklerindendir (Fonseca vd., 2020: 247). Şeffaflık, yönetimde, halkla ilişkilerde, politika ve finans alanlarında önemlidir. Bilginin açıklanması güveni oluşturan bir unsur olduğu için ilişkilerde önemli bir özelliktir (Albu ve Flyverbom, 2016: 2).

Şeffaf örgütler faaliyetlerinden, sözlerinden ve kararlarından sorumludur, çünkü bunlar diğerlerinin görmesi ve değerlendirmesi içindir. Şeffaf örgütlerin kararlarını ve faaliyetlerini daha iyi düşünmeleri gerekir, çünkü bu örgütlerin kararları görünürdür (Rawlins, 2008: 7). Kurumsal örgütlerin kurumsal yönetişimin bir parçası olan şeffaflığı kullanmaları için iki önemli sebep vardır. Birincisi, şeffaflık yönetim kurulu üyelerini ve diğer yöneticileri kararlardan ve yanlışlardan sorumlu tutar. İkincisi, hissedarların örgüte karşı güven geliştirebilmeleri ve daha iyi kararlar verebilmeleri için katkı sağlar (Fiyat 2018, <https://insights.diligent.com/corporate-governance/the-principles-of-good-corporate-governance>, 2020)

2.7.2. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk, kanunların belirttiği üzere paydaşların tamamının haklarının dikkate alınması ve sürdürülebilirlik için örgüt ile ana paydaşlar arasında aktif işbirliğinin sağlanmasıdır (Rejeb ve Frioui, 2012: 190). Sorumluluk ilkesi olması gerekenleri destekleyen, hataları cezalandıran bir kontrol yöntemini ifade eder (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161). Kurumsal yönetim uygulamasında sorumluluk ilkesi

örgütsel işlemlerin, yasalara ve toplumsal değerleri ifade eden düzenlemelere uyumunu garanti altına almaya çalışır (Demir ve Sezgin, 2014: 211).

Sorumluluk ilkesi örgüt işlemlerinin mevzuata uygun yerine getirilmesinde yönetimin sorumluluğunu ortaya koyar (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161). Yönetim kurulunun sorumlulukları ise şunlardır (Kesken ve Nazlı, 2011: 17):

- Yönetim kurulunu oluşturan üyeler ortaklıkla ilgili tüm bilgilere sahip olduklarından görevleriyle ilgili azami dikkati sergileyerek, iyi niyet kurallarına uygun hareket ederek, tüm ortakların menfaatlerini göz önünde bulundurmalıdır,
- Yönetim kurulu tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumalı ve yürürlükteki mevzuata uygun hareket etmelidir,
- Yönetim kurulunun oluşumu ve faaliyetleri, hissedarlara karşı yükümlülüğünü artıracak biçimde yapılmalıdır,
- Yönetim kurulu üyeleri yükümlülüklerini sağlıklı yerine getirebilmek için gerekli bilgiyi doğru ve zamanında elde etmelidir.

Sorumluluk, örgütün toplumsal değerleri yansıtan yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu da belirtir. Paydaşlara karşı sorumluluk, örgütün çevresel değişikliklerden haberdar olmasını sağlar. Bu sayede örgütler paydaşlarını daha iyi anlayarak uygun bir şekilde ihtiyaçlarına cevap verebilir (Rejeb ve Frioui, 2012: 190). Örgütte sorumlu kişiler doğrulanabilir göstergeler ve değerlendirilebilir bilgilerle hesap vermek zorundadırlar (Fonseca vd., 2020: 247).

Sosyal sorumluluk kurumsal bir kavram olmakla birlikte, örgüt yönetiminden ayrı tutulamaz. Örgüt yönetimi, topluma önem vermelidir. Sosyal sorumluluğa sahip şirketler güçlü etik veya ahlaki ilkelere sahiptir (Ribstein, 2006: 1432). Kurumsal yönetimle birlikte örgütler ile pay sahipleri arasında etkili ve finansal yapıyı kuvvetlendirici bir işbirliğinin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır (Pamukçu, 2011: 135). Sosyal sorumluluk araştırmacılarına göre, pazarlar tek başlarına kurumsal davranışları disipline edemezler. Çünkü kurumsal davranışları düzenlenmek sosyal zararları tamamen ortadan kaldırmak anlamına gelmemektedir. Örgüte yatırım

yapanlar, sosyal refahtan daha çok şirket karına önem verirler. Bu sebeple yöneticiler hissedar çıkarları ile toplumsal çıkarları birlikte ele almalıdır (Ribstein, 2006: 1433).

2.7.3. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik siyaset ve muhasebe alanında köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, çok yönlü (Fonseca vd., 2020: 246), karmaşık ve soyut bir kavramdır (Edwards ve Hulme, 1998: 15). Hesap verebilirlik "Kim" in "kim" e ve "neye" karşı sorumlu olacağı konusuna cevap verir (Shaoul vd., 2012: 215). Hesap verebilirlik örgüt hakkında bilgiler sunar (Rawlins, 2008: 7). Hesap verebilirlik bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu işlevsel yeteneği ifade eder (Spar ve Dail, 2002: 179).

Hesap verebilirlik, geçmişten günümüze farklı bir boyut kazanmış olup, sadece yükümlülük anlamına gelmemektedir (Fonseca vd., 2020: 246). Kurumsal yönetim açısından hesap verebilirlik ilkesi, yönetimle alakalı prensip ve yükümlülüklerin net ve tam olarak ifade edilmesini, yönetim ile pay sahiplerinin menfaatleri arasındaki dengenin yönetim kurulu tarafından sağlanmasını ifade eder (Demir ve Sezgin, 2014: 210). Aynı zamanda yöneticiler için bireysel sorumluluğu da işaret eder (Fonseca vd., 2020: 246). Hesap verebilirlik ilkesi, hem yönetim hem de paydaşların ortak çıkarlarında dengenin sağlanarak, yönetimle alakalı prensipleri, kuralları ve yükümlülükleri ortaya koyar (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 31). Kurumsal yönetimde hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık ilkeleri ile bir bütün olarak hem hissedarların hem de tüm paydaşların, yönetimin kararlarını ve faaliyetlerini değerlendirmesini içerir (Demir ve Sezgin, 2014: 210). Hesap verebilirlikle beraber örgütler işlevlerini yerine getirmeye ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır (Chêne, 2009: 5).

Hesap verebilirlik, denetim ve muhasebenin ana temasıdır. Hesap verebilirlik iki büyük sorumluluğu kapsar, "davranışsal sorumluluk ve rapor sorumluluğu". Davranışsal sorumluluk, ekonomik varlıkların etkin ve verimli kullanımını gerektirir. Rapor sorumluluğu ise, faaliyetlere yönelik raporların doğruluk, güvenilirlik gibi genel kriterlere uygunluğunu ifade eder (Chun, 1997: 249).

Hesap verebilirlik, örgütün kararları, faaliyetleri, düşünceleri, hataları ile ilgili gerçekleri paydaşlar için ortaya koyar. Hesap verilebilirlikteki ana konu, paydaşların faydalanabileceği açık, doğru ve güncel bilgilere ne kadar ulaşabileceğinin belirlenmesidir. Hesap verebilirlik, örgütün dışarıdan daha iyi değerlendirilmesine imkan verir ve paydaşın örgüte olan güvenini artırır (Rejeb ve Frioui, 2012: 190). Hesap verebilirlik, iyi yönetişimin temelini oluşturarak, karar verenlere sorumluluk yükleyerek gücün kötüye kullanımına engel olur (Fonseca vd., 2020: 246). Hesap verebilirlik meşruiyetin bir unsurudur. Hesap verilebilirlik, örgütlerin belli bir otoriteye verdikleri raporları ve faaliyetlerinden sorumlu oldukları araçları belirtir (Edwards ve Hulme, 1998: 15). Hesap verebilirlik sayesinde kaynaklar daha etkin kullanılır, düşük maliyetle sermayeye ulaşmak kolaylaşır, toplumsal beklentilere daha iyi karşılık verilir. Tüm bunların bileşimi sonucunda ise örgütsel performans artar (Mohamad ve Sori, 2011: 3). Hesap verebilirlik, örgüt maliyetlerini kontrol altına almak için bir araçtır. Örgütlerin hesap verebilirliği azaldıkça, yöneticilerin kendilerine hizmet etme olasılığı artar (Mosunova, 2014: 117). Örgütlerde hesap verebilirliğin olmaması, illegal faaliyet olasılığını artırır (Edwards ve Hulme, 1998: 15).

2.7.4. Adalet ve Eşitlik İlkesi

Adalet ve eşitlik ilkesi, örgütün her türlü işleminde tüm paydaşlarına eşit muamelede bulunmasıdır (Kesken ve Nazlı, 2011: 17). Azınlık ve yabancı pay sahibi olan hissedarlar da dahil olmak üzere, aynı kategorideki tüm hissedarlara eşit muamelede bulunulmalıdır (Al-Azzam, 2015: 57).

Kurumsal yönetim ilkeleri yolsuzluk ve sahteciliği önleyerek tüm paydaşları korur. Adalet, hissedarlara şikayetlerini iletme ve hak ihlalleri de dahil her türlü konuya deyinme imkanını vermelidir. (Fiyat, 2018, <https://insights.diligent.com/corporate-governance/the-principles-of-good-corporate-governance>, 2020). Bu ilkeye göre, tüm hissedarların oy hakkı olmalıdır. Oy hakkıyla alakalı her değişiklikte hissedarların onayı alınmalıdır. Genel kurul toplantılarına tüm hissedarların katılımı sağlanmalıdır. Tüm yöneticiler, maddi hak sağlayacak faaliyetlerini ilgililere açıklamalıdır (Aktan, 2013: 169). Mali alandaki tüm bilgilerin

tam açıklanması ile azınlık ve yabancı pay sahiplerinin hakları korunmuş olur. Yöneticiler başta olmak üzere çalışanların konumlarından kaynaklanan rollerinden faydalanmalarına mani olarak içeriden bilgi edinmeyi önler (Al-Azzam, 2015: 57). Örgüt yönetiminin yürüttüğü faaliyetlerle ilgili olarak paydaşlara eşit muamelede bulunmadığı fikri oluşursa örgüte duyulan güven sarsılır (Kesken ve Nazlı, 2011: 17). Hissedar hakları, örgütün mali anlamda sağlıklı çalışmasını sağlayarak kurumsal değer yaratmada önem arz eder (Fiyat, 2018, <https://insights.diligent.com/corporate-governance/the-principles-of-good-corporate-governance>). Yönetim kurulu, örgüt ile hissedarlar arasında sözleşmenin yerine getirilmesinde adaleti sağlamalıdır. Adaleti sağlamak paydaşların memnuniyetini artıran bir unsurdur (Rejeb ve Frioui, 2012: 191).

2.8. Sosyal Girişimlerde Kurumsallaşma

Sosyal girişimler için sosyal ve ekonomik değer oluşturma misyonu eşit biçimde önem arz ettiğinde, sosyal girişim için hangi örgütsel biçimin uygun olacağı belirsizdir. Bu durumda, girişimci tarafından algılanan kurumsal ortam, örgütün formunu belirler. Kurumlar rasyonel kurallar ortaya koyarlar. Söz konusu kurallar, meşruiyet aracılığıyla kurumsallaştırılan kurallardır (Kittilaksanawong vd., 2012: 41). Güçlerini toplumdan alan sosyal girişimler için meşruiyet, toplumsal arenada güven kazanmaları için önemlidir (Demirhan, 2018: 208). Sosyal girişimciliğe ait meşruiyet, girişimcilerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmelerine imkan sağlayacak şekilde sosyal girişimlere olan talebin, arzın ve kaynak temininin varlığını gösterir (Muñoz ve Kibler, 2016: 1315).

Kurumsallaşma sürecinde, birbiriyle çelişen sosyal değerler, girişimcide uygun eylem biçimi konusunda belirsizliğe sebep olur. Bu da çevresel belirsizliği artırabilir. Bu durumda kararlar, girişimci tarafından kurumsal ortam dikkate alınarak verilir (Townsend ve Hart, 2008: 687). Yeni kurulan sosyal girişimler yalnızca yeni mal ve hizmet üretmemeli aynı zamanda belirsizliği ortadan kaldırmalı, hayatta kalmak için meşruiyet sorunlarıyla da ilgilenmelidir (Muñoz ve Kibler, 2016: 1315). Kurumsallaşma sürecinde, örgütsel form seçme konusundaki belirsizlik, birbirine rakip izomorfik baskılar nedeniyle oluşmaktadır. Söz konusu belirsizlik, kurumun

çevre algısına uygun olan örgütsel formu seçmesine yardım eder. Kurumsallaşma süreciyle birlikte, kurumlar kendilerine meşruiyet kazandıracak örgütsel forma karar verirler (Kittilaksanawong vd., 2012: 44).

İçinde bulunulan çevre sivil toplum kuruluşları tarafından ortaya konulan misyona resmi veya gayri resmi onay verir (Kittilaksanawong vd., 2012: 41). Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının meşruiyeti ve güvenilirliği hesap verebilirliğine ve şeffaflığına bağlıdır (Amagoh, 2015: 222). Toplumsal güvenin sağlanmasında, sosyal girişimlerin üyelerine, destekçilerine ve topluma karşı hesap verebilir olmaları gerekir (Demirhan, 2018: 208). Sosyal girişimler için hesap verebilir olmak, sahip olunan kaynakların etkin ve verimli kullandığını kanıtlamak ve kar amacı gütmeyen kurum konumunun verdiği avantajları bireysel çıkar için kullanmamaktır. Hesap verebilir özelliği olan bir sosyal girişim tüm taraflara her an yanıt verebilmelidir. Şeffaflık kararların, katılımı alınması ve uygulanmasını, kararlardan etkilenecekler doğru, anlaşılır ve zamanında bilginin verilmesini içerir (Özhabeş, 2013: 9).

2.9. Örgütsel Performans

Performans kavramı, on dokuzuncu yüzyılda ortaya çıkmış ve öncelikle bir spor yarışmasında kullanılmıştır (Elena-Iuliana ve Maria, 2016: 179). Performans sürekli gelişen ve değişen bir kavram olduğu için tanımını yapmak zordur (Căpuşneanu vd., 2012: 335).

Performans kavramı hedeflerden ayrı düşünülemez. Hedefleri gerçekleştirmek, performansı elde etmek anlamındadır (Elena-Iuliana ve Maria, 2016: 179). Ticari performans, bir örgütün değer elde etme kapasitesine işaret eder. Yani örgütün, kaynak maliyetleri hesapladıktan sonra mevcut değerini yükseltme becerisidir (Ramus vd., 2018: 467). İktisadi açıdan örgüt performansı, çıktıların üretimde kullanılan faktörlerin tüketimi ile karşılaştırılması sonucunda belirlenir. Bu yaklaşıma göre, örgüt performansı küresel verimlilik ile ifade edilir. Küresel verimlilik, tüm üretim unsurlarının örgüt bazında kullanımının toplam verimliliğine işaret eder. Performans etkinlik, verimlilik, ekonomi ve üretkenliği vurgular (Căpuşneanu vd., 2012: 335).

Performans, değer yaratımına ve kaynak kullanımına odaklanır. Söz konusu bu odaklanma şu unsurları içerir (Al-Azzam, 2015: 56):

- Örgütte etkin bir karar alma ortamının oluşturulması,
- Ticari işlemlerin ve kaynak kullanımının stratejiyle, risk unsurunun ise örgüt katmanlarıyla uyumlu hale getirilmesi,
- Örgütte değişen şartlara yanıt verebilecek karar noktalarının tespit edilmesi.

Örgütsel performans, bir örgütün hayatına devam etmesinin en önemli unsurudur (Singh vd., 2016: 214). Örgüt performansı, örgütün şu anki durumunu, önceden belirlenen amaçlara ne kadar ulaşabildiğini, rakip örgütlerle kıyaslandığında sahip olunan yeteneklerin performans artışında nasıl etkili olduğunu belirtir. Örgüt performansı, örgütün müşterileri isteklerini ne kadar karşılayabildiğini, örgütsel kaynaklarını ne kadar etkin kullandığını ve yeniliklere ne kadar ayak uydurulabildiğini ortaya koyar (Kurgun ve Akdağ, 2013: 159).

Örgütsel performans, örgütsel sonuçların üç alanını içerir. Söz konusu alanlar şunlardır (Richard vd., 2009: 722):

- Mali performans,
- Ürün ve hizmet performansı,
- Hissedarlara sağlanan getiriler.

Örgütsel performans, örgütsel hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiğini belirleyen önemli bir göstergedir. Örgütsel performans, örgütün hedeflerini elde etmedeki başarısıdır (Ho, 2008: 1238).

Örgütsel performans (Gavrea vd., 2011: 287):

- Performans, amaçlara ulaşılma derecesiyle alakalı finansal ve finansal olmayan göstergeler sunar,
- Performans dinamik bir süreçtir bu sebeple analize ve yoruma ihtiyaç duyar,

- Performans, şu anki faaliyetlerin gelecek sonuçlar üzerindeki etkisini ortaya koyar,
- Performans, örgütsel performansı değerlendirecek kişiye göre değişiklik gösterebilir,
- Performansı tanımlamak için, her bir sorumluluk alanının özelliği bilinmelidir,
- Örgütün performans seviyesini raporlayabilmek için, sonuçlar rakamsal ifadeler şeklinde olmalıdır.

Sosyal girişimler hem sosyal hem de ekonomik amaçlara sahiptir. Sosyal girişimler sosyal değer yaratmayı, kar elde etmeyi ve örgütsel gelişim sağlamayı amaç edinirler (Ramus vd., 2018: 463-464). Sosyal girişimlerin faaliyetleri ile amaçlarını uyumlaştırarak, performansını gözlemlemek ve ölçmek gerekir (Savaş ve Karakaş, 2019: 1144).

2.10. Performans Yönetimi

Hangi sektörde faaliyette bulunursa bulunsun, ekonomik tüm unsurlar performansa ihtiyaç duyar. Bu sebeple performans yönetimi yalnızca yararlı bir uygulama değil, aynı zamanda vazgeçilmez bir unsurdur (Căpuşneanu vd., 2012: 334). Performans yönetimi, önceden belirlenen amaçların elde edilen çıktılar ile kıyaslanmasını kapsar (Qureshi ve Hassan, 2013: 56).

Performans yönetimi, örgütsel davranış tarzında iyileşmelere yol açan performans kriterlerine ve raporlamaya dayanan bir süreçtir (Fryer vd., 2009: 480). Performans yönetimi, çalışanların kuruma katkısını devamlı olarak yönetme, planlama ve değerlendirme sürecidir (Hasbolah vd., 2018: 181). Bu süreç yeniliği harekete geçirir. Performans yönetimi, gelecekle ilgili çıkarımlar yapmak adına tahminde bulunur (Fryer vd., 2009: 480).

Performans yönetimi, örgütün başarısı için hayati unsurlardan bir tanesidir (Qureshi ve Hassan, 2013: 56). Örgütte performans değerlendirmesinin olması örgütün kontrolü için son derece önemlidir (Căpuşneanu vd., 2012: 334). Performans

değerlendirme, örgütsel amaç ve hedeflere verimli ve etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığının sürekli değerlendirilmesidir (Qureshi ve Hassan, 2013: 56). Performans yönetimi, değerlendirme sonucunda ortaya çıkan duruma göre kararlar almak ve sonuçlara ulaşmaktır (Căpuşneanu vd., 2012: 336).

Performans yönetim sistemi başarılı olmak için şu özelliklere sahip olmalıdır (Fryer vd., 2009: 480):

- Performans yönetim sistemi ile örgütün tüm sistemi ve stratejisi uyumlu olmalıdır,
- Liderlik taahhüdü bulunmalıdır,
- Performans yönetim sistemi kötü performansa sahip olanları cezalandırmada kullanılan bir unsur değil, iyi performansı daha iyi hale getirmenin aracı olmalıdır,
- Paydaş katılımı sağlanmalıdır,
- Devamlı gözleme, geri bildirim sağlama ve sonuçlardan öğrenme olmalıdır.

Performans yönetim sisteminin düzenli kullanılması halinde örgütlerin rekabet edebilirlik gücü artacaktır. Ayrıca bu sistem örgütsel performansı hem korur hem de kontrol eder (Hasbolah vd., 2018: 181). Performans yönetiminde birtakım reformlar yapılmaktadır. Söz konusu yenilikler örgütlerde yeni sosyal süreçler oluşturmakta ve performans rutinleri zamanla değişmektedir (Yetano, 2013: 61).

2.11. Performans Yönetiminin Unsurları

Performans unsurları üretilen mal ve hizmet türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, hizmet sunumunun ön planda olduğu örgütlerde kalite öne çıkar. Yine performansın unsurları, kamu veya özel kesimde gösterilen faaliyetlere göre de değişebilmektedir (Akçakaya, 2012: 179).

Performans yönetiminin unsurları: Etkinlik, Verimlilik, Kalite, Yenilik, Çalışma Hayatının Kalitesi ve Karlılık'tır.

Etkinlik, örgütün hedeflerine ulaşma, onları gerçekleştirme derecesini ifade eder (Bartuševičienė ve Šakalytė, 2013: 48). Etkinlik elde edilen sonucun kalitesi ile değerlendirilir. Örgütsel etkinlik ise örgütün amaçlarına ulaşma derecesi ile ölçülür. (Wilson vd., 2018: 267).

Etkinlik ölçülürken, öncelikle maliyetler tahmin edilir daha sonra çıktılar tahmin edilerek her iki tahmin karşılaştırılır (Mihaiu vd., 2010: 132). Etkinlik, örgütün gelecekteki hedeflere ulaşma kapasitesi hakkında bilgi verdiği için verimliliği de kapsar (Potocan, 2006: 254). Verimlilik ve etkinlik bütün parça ilişkisini yansıtır. Etkinlik verimliliğe ulaşmak için gerekli olan bir faktördür (Mihaiu vd., 2010: 136).

Verimlilik, birim başına kullanılan kaynak miktarını belirtir (Potocan, 2006: 254). Verimlilik; malzemeyi, zamanı, enerjiyi israf etmeden üretim yapma şeklinde de tanımlanabilir (Wilson vd., 2018: 267). Üretken verimlilik, “en düşük maliyetle mal ve hizmet üretmek”tir. Teknik açıdan ise, "Bir firma emek, sermaye ve teknoloji gibi minimum girdi miktarından maksimum çıktı üretiyorsa, bir firmanın teknik olarak verimli olduğu söylenir" (Florina, 2017: 314). İş verimliliği, girdi ile çıktı oranının performansına işaret eder. Örgütsel verimlilik ise örgütün yapısını, kültürünü ve süreçlerini ifade eder. Örgütsel verimlilik, örgütlerin yönetim, üretim ve kalite bazında performansına olumlu katkı yapar (Bartuševičienė ve Šakalytė, 2013: 49).

Verimlilik aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşması için yapılan yatırımları da belirtir (Potocan, 2006: 254). Verimlilik, belirli kaynakların, nicelik ve nitelik açısından hedeflere ulaşmak için nasıl yönetildiğinin göstergesidir. Verimlilik, gerçek kaynak girdisine kıyasla gerçek üretim çıktısının göreceli bir ölçüsü olarak yararlıdır (Helen, 2019: 86). Verimlilik, girdilerin çıktılara dönüşümünde ne kadar başarılı olduğunu gösterir (Bartuševičienė ve Šakalytė, 2013: 49). Kullanılan girdilerle kıyaslandığında elde edilen çıktılar ne kadar fazlaysa, söz konusu faaliyetin verimliliği o kadar yüksektir (Florina, 2017: 314). Verimlilik az ya da aynı seviyede kaynak ile daha çok veya daha kaliteli üretim yapılmasını ifade eder (Özeren ve Aral, 2002: 19).

Kalite kavramı, özellik anlamına gelen Latince "qualitas" ifadesinden gelmiştir (Luburić, 2014: 60). Kalite soyut bir kavram olmakla birlikte değişik bireyler için değişik anlamlar içerir (Lai, 2003: 19). Günümüzde "Kalite" kavramı, "spesifikasyona uygunluk" veya "kullanıma uygunluk" dan daha fazlasını ifade eder (Wen vd., 2020: 1). Kalite çok boyutlu bir kavramdır (Lai, 2003: 19).

Kalite, bir örgütteki sürekli değişimi ifade eder. Kalite, örgüt tarafından müşteri gereksinimlerinin öğrenilmesini ve bunları karşılama biçimlerini belirtir (Luburić, 2014: 63). Kalite bir felsefeyi, metodolojilerin bir bileşimini ve performans mükemmelliğine bağlılığı işaret eder (Wen vd., 2020: 1).

Yenilik göreceli bir kavramdır. Örgütsel seviyede yenilik, yeni bir ürünü, hizmeti, süreci, teknolojiyi, politikayı, yönetimi benimsemektir. Yeniliğin kabulü onu benimseyen birim için yenidir. Amaç yeniliğin getirebileceği değişikliklerden beklenen faydalara ulaşmaktır. İnovasyon, en genel tanımıyla yeni fikirlerin ortaya konulması ya da benimsenmesidir (Damanpour ve Schneider, 2006: 216). İnovasyon, yeni ve faydalı şeylerin başarılı bir şekilde tanıtılmasıdır (Dasgupta ve Gupta, 2009: 205). Yeni fikrin, yeni bir ihtiyacın veya yeni bir yöntemin ortaya konulmasıdır (Kogabayev ve Mazılıauskas, 2017: 62). Aynı zamanda inovasyon, örgüt için yeni katma değerlerin oluşturulmaya çalışıldığı bir öğrenme sürecidir (Dasgupta ve Gupta, 2009: 206).

İnovasyon tek seferlik değildir, aksine yeni fikir üretme safhasından uygulamaya kadar uzanan bir süreçtir. Süreç boyunca, yeni fikir ortaya konur, geliştirilir ve pazarlanabilir yeni bir ürün ya da süreç ortaya çıkar (Kogabayev ve Mazılıauskas, 2017: 62). Yeniliğin örgüt performansına hayati katkısı bulunmaktadır. Yenilik, rekabetin arttığı bir ortamında, yalnızca büyümek için değil aynı zamanda hayatta kalmak içinde mecburidir (Dasgupta ve Gupta, 2009: 206).

Çalışma hayatının kalitesi çalışanların yaşına, kariyer derecesine, örgütteki pozisyonuna göre değişik anlamlar içerebilir (Sojka, 2014: 283). Çalışma hayatının kalitesi, çalışanlarda iş memnuniyetini artıran iş yeri faaliyetlerinin, süreçlerinin ve örgüt ortamının bileşimi şeklinde tanımlanabilir (Ruževičius, 2014: 323). Çalışma

hayatının kalitesi, çalışanların önemli bireysel ihtiyaçlarının karşılanabilmesidir. Çalışma hayatının kalitesi, çalışanların örgütte yaşadıklarının sonucunda hissettikleri memnuniyeti, motivasyonu ve bağlılığı ifade eder (Srivastava ve Kanpur, 2014: 54). Çalışma hayatı kalitesinin dört ana unsuru: "güvenli bir çalışma ortamı; iş sağlığı; uygun çalışma süresi; ve uygun bir maaş"dan oluşur (Leitão vd., 2019: 1).

Çalışma hayatının kalitesi örgüt için bir hedeftir ama aynı zamanda devam eden de bir süreçtir. Çalışma hayatının kalitesi örgütsel bir hedef olarak, örgütü ileriye taşımaya yönelik bir taahhüttür. Süreç olarak çalışma hayatının kalitesi ise, örgütteki herkesin aktif katılımını zorunlu kılar (Sojka, 2014: 283). Çalışma hayatının kalitesi çalışma şartlarına ve örgüt verimliliğine de bağlı bir unsurdur. Çalışanın çalışma hayatının kalitesi onun yaşam kalitesine de doğrudan etki eder (Ruževičius, 2014: 323). Çalışma hayatı kalitesi ayrıca "organizasyonel kimlik, iş tatmini, işe katılım, iş çabası, iş performansı, işten ayrılma niyeti, organizasyonel değişim ve kişisel yabancılaşma" gibi etkenler üzerinde de doğrudan etkiye sahiptir (Sinha, 2012: 32). Çalışanlarının çalışma hayatının kalitesini artırmak isteyen örgütler personellerine adil ve eşit davranmaya çalışırlar, iletişim kanallarını açık ve ulaşılabilir tutarlar, katılımcı bir karar alma mekanizması oluştururlar (Srivastava ve Kanpur, 2014: 54). Çalışma hayatının kalitesi çalışanların örgüt performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışma hayatının kalitesini yükseltmek örgütün üretkenlik ve verimliliğini de artıracaktır (Leitão vd., 2019: 1).

Kar, örgütlerin ana hedefidir. Karın anlamı, örgütün kar elde etme ve kullanma amacına göre değişiklik gösterebilir. Karlılık kelimesi, hem kar hem de yetenek kavramlarını içerir. Karlılık, örgütlerin genel başarısının ana unsurunu oluşturan temel ölçüttür (Nishanthini ve Nimalathasan, 2013: 1). Bir örgütün kar elde etme kapasitesi onun yeteneğini belirtir. Yetenek ise hem kazanç gücünü hem de örgüt performansını belirtir (Tulsian, 2014: 19).

Karlılık, örgüt performansını değerlendirme kriterlerinden bir tanesidir. Örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliği ve başarısı için önemli unsurlardan biri, karlılıktır. Örgütün başarısı ve finansal hedefleri, karlılık belirleyicilerinden etkilenir (Margaretha ve Supartika, 2016: 132).

2.12. Performans Ölçümü

Performans ölçümü, örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilme sürecini ifade eder (Al-Matari vd., 2014: 25). Performans ölçümü ve yönetimi, nelerin yapılacağını belirlemesini, belirlenen işlerin yapılmasını ve yapılan işlerin sonuçlarının değerlendirilmesini kapsar (Yetano, 2013: 60). Performans ölçümü, bir faaliyetin girdi sürecini, çıktı sürecini veya düzeyini derecelendirmektir (Fryer vd., 2009: 480).

Performans ölçümünün dört evresi bulunmaktadır. Bunlar (Fryer vd., 2009: 481):

- Ölçülecek şeyin ne olduğuna karar vermek,
- Ölçmek istediğimiz unsurun nasıl ölçüleceği,
- Elde edilen verilerin anlamlandırılması ve yorumlanması,
- Ulaşılan sonuçların açıklanması.

Performans ölçümü, örgütlerin elde ettiği sonuçları değerlendirmesine imkan verir ve sonuçlar sürekli olarak izlenir (Mukherjee, 2017: 46). Performans ölçümü genellikle geçmişte yapılanlarla alakalıdır (Fryer vd., 2009: 480). Performans değerlendirme, iş performansı ile ilgili bilgi sunarak, yönetsel kararlara destek sağlar. Ücret tespiti, ikramiye dağıtımı, eğitim programları gibi konularda karar verilirken performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler kullanılır. İş öğrenlerin önceden belirlenen iş standartlarına ne ölçüde ulaştığıyla alakalı geri bildirim sağlar. Geri bildirim çalışanlarda motivasyon artışına sebep olur. Ayrıca performans ölçümü, beklenen performans ile gerçekleşen performansın kıyaslanabilmesi için çalışan ile üstü arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına imkan verir (Helvacı, 2002: 159).

Performansın ölçümü, yönetimin performansı değerlendirerek durumu raporlamasına, motivasyonu artırmasına, iletişimin iyileştirilmesine ve sorunların tespitine yardımcı olacak bilgiler sunar. Yani performansın ölçülmesi örgüt yararına olan bir uygulamadır (Al-Matari vd., 2014: 26). Örgütler, örgütsel performansı

ölçerek, önceden belirlenen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerini tespit ederler. Etkili ve verimli bir şekilde örgütsel performansı elde eden kurumlar performans göstergelerini belirlemeli ve kullanmalıdırlar. Bu tür göstergelerin kullanılması, performans ölçümünün sürekliliğine katkı sağlar (Mukherjee, 2017: 47-48).

Sosyal girişimler tarafından performans ölçümünün yapılması son derece önemlidir (Savaş ve Karakaş, 2019: 1144). Sosyal girişimlerde performansın ölçülmesi ve yönetilmesi, sadece bu kuruluşların etkilerini ve sonuçlarını değerlendirmeye yardımcı olmaz. Aynı zamanda bu iç işleyişle alakalı geri bildirim sağlayarak öğrenmeye de yardımcı olur. Sosyal girişimler karar alırken performans bilgilerini yoğun olarak kullandıkları için performans ölçümü ve yönetimi önemlidir. Sosyal girişimlerde stratejik nitelikli kararların alınmasına performans yönetimi yardımcı olmaktadır (Ramadan ve Borgonovi, 2015: 70).

Sosyal girişimlerin dışında kalan örgütler için, performans göstergelerini belirlemek daha kolaydır. Kar amacı olmayan sosyal girişimlerde mali konularla ilgili önlemler faydalı değildir. Çünkü sosyal girişimlerin amacı geliri veya hissedar değerini artırmak değildir (Spar ve Dail, 2002: 175-176).

Performans ölçüm sistemlerinin çoğunluğu maliyetlere, hibelere ve harcamalara odaklanmıştır. Sosyal girişimlerin odak noktaları farklılık gösterebilir. Bazı sosyal girişimler sosyal etkilere odaklanırken bazıları ekonomik unsurlara odaklanmakta, bazıları ise her ikisine birden odaklanabilmektedirler. Bu sebepten dolayı sosyal girişimlerin performans göstergeleri farklı olabilir (Savaş ve Karakaş, 2019: 1144). Sosyal girişimlerin performansına etki eden unsurların çoğu, sosyal girişimlerin kontrolü altında değildir (Edwards ve Hulme, 1998: 16). Sosyal girişimlerin faaliyetleriyle alakalı belirsizlik söz konusu olduğundan bu kuruluşlarda performans ölçümü konusunda fikir birliği çok azdır. Gereken kaynaklara ulaşmak, performans ölçümünün tek unsuru değildir. Sosyal girişimler öncelikle performans kriterleri geliştirip, bu kriterlerle ilgili bilgi toplayarak performanslarını ölçebilirler (Ramadan ve Borgonovi, 2015: 71).

2.13. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi

Örgütsel yapılarının oluşmasında kurumsallaşma etkili bir faktördür. Örgütlerde oluşan bu yapılar ise performansa etki etmektedir (Apaydın, 2008: 128). Kurumsallaşmanın örgüt işlevleri ile performans üzerinde doğrudan etkisi vardır (Çeitinkeya vd., 2018: 24).

Örgütsel performansının belirlenmesinde örgütsel yapı önemli rol oynar. Kurumsallaşmayla ilgili stratejiler, uyum becerileri ile pazarlama faaliyetlerini şekillendirerek örgüt performansı üzerinde direkt etkiye sahip olurlar (Apaydın, 2008: 128). Örgütlerde kurumsallaşmayla birlikte kimin hangi işleri yapacağı belirlenir, yetki ve sorumluluklar yazılı olarak tanımlanır, içsel çatışmalar en aza indirilir, denetim ve kontrol etkinleştirilir, maliyetlerde azalma sağlanır (Çeitinkeya vd., 2018:24). Örgütlere kurumsallaşma yönünde baskı yapan kurumların örgüt performansı üzerinde de etkisi vardır. Söz konusu bu kurumlar örgütlerin ihtiyacı olan kaynaklara sahiptir. Örgütlerde ihtiyaç duydukları bu kaynaklara ulaşmak adına kurumların beklentileri yönünde hareket ederler. Kurumsallaşma çevresel kaynaklara ulaşma ve onları kullanmada örgüte yardımcı olmaktadır (Apaydın, 2008: 128). Kurumsallaşma ile iş çevreleriyle daha uyumlu hale gelinir. Çevreyle uyum ise performansı artırır (Çavuş ve Demir, 2011: 417).

Örgütte kurumsal yönetim sistemi düzgün bir şekilde uygulanırsa, yatırımları kendine çeker. Yatırımların gelmesiyle beraber örgütün fonları en üst seviyeye çıkar. Bunların sonucunda da örgüt güçlenir ve örgüt performansında artış yaşanır. Kurumsal yönetimin etkin bir şekilde uygulanması mali güçlüklerle karşı koruma sağlar, örgütsel büyümeyi kolaylaştırır. Yani kurumsal yönetim, örgüt performansının büyümesinde çok önemli bir yere sahiptir (Al-Matari vd., 2014: 26). Kurumsallaşmanın performans üzerine etkisine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda kurumsallaşma ve boyutlarının performans üzerine olumlu etkilere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz (2007) yüksek lisans tez çalışmasında, işletmelerin yenilikçiliklerinin performanslarını olumlu yönde etkilediği ve kurumsallaşmanın işletmelerin

yenilikçiliklerine etki ederek onların performanslarını etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Aşan (2010) yüksek lisans tez çalışmasında; formel yapı ve katılım ile satış performansı, iletişim ve adalet ile karlılık performansı, iletişim ve adalet ile yatırım karlılığı performansı, uyum ve işbirliği ile müşteri memnuniyeti performansı, uyum ve işbirliği ile genel performans arasında olumlu ve pozitif yönlü ilişki bulmuştur.

Dekker (2015) vd. aynı şekilde makale çalışmalarında kurumsallaşmanın unsurlarından olan profesyonelleşmenin aile şirketlerinin performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Sine vd. (2006). makalelerinde formel yapı ve uzmanlığın performansı artırdığını ifade etmişlerdir. Mom vd. (2009) ise makalelerinde resmileştirilmiş rutinlerin (formalleşme) yöneticilere bilgi akışını artırabileceğini ifade etmişlerdir. Bilgi akışının artmasının ise kaliteyi ve karar verme hızını iyileştirebileceğini ortaya koymuşlardır.

Hoque (2011)'un makale çalışmasına göre alt düzey yönetime artan yetki devri, daha yüksek kurumsal performansa yol açar. Yine Hoque (2011) makalesinde kurumsal performans ile yetki devri arasında önemli ve doğrudan bir ilişki bulmuştur.

Khattak vd. (2011) makalelerinde yetkiyi çalışanlara devreden kuruluşlarla devretmeyen kuruluşları karşılaştırmıştır. Yetkiyi çalışanlara devreden kuruluşlar, devretmeyenlere kıyasla daha iyi performans göstermektedirler. Ayrıca kuruluşlar, karar alma süreçlerine çalışanlarını dahil etmelidirler. Çalışanlara yetki vererek tüm süreçlere katılımlarını sağlamak çalışanların daha iyi performans göstermelerine ve pazardaki hakim trendlerle rekabet edebilmelerine yardımcı olur. Literatür taraması ve tüm sonuçların analizinden sonra, katılımın örgütsel performansla ilişkisi olduğu ve örgütsel performans üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu kanıtlanmışlardır.

Namada vd. (2014)'nin makale araştırma bulguları, katılımcı yönetim yaklaşımlarının hem strateji uygulama başarısını hem de performansı artırdığını göstermektedir. Bu nedenle katılımcı yönetim yaklaşımları önemlidir.

Arasa ve Kobonyo (2012) makale çalışmasında stratejik planlama ile performans arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizini kullanmıştır. Analiz sonucunda, stratejik planlama ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca, tüm stratejik planlama işlemlerinin (örgütsel amacının belirlenmesi, iş ortamının tanımlanması, örgütün stratejik konularının belirlenmesi, stratejinin kararlaştırılması ve uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrol sistemlerinin oluşturulması) performans ile pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna varmıştır.

Ogunola ve Akporaro (2015)'nin makalelerinde ulaştığı sonuçlar, örgütsel iletişim ile iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Kurum içindeki iletişimin, verimliliği ve nihayetinde çalışanların iş performansını artırıcı etki yaptığını belirtmişlerdir.

Al-Matari vd. (2014)'nin makale çalışmalarına göre iç denetimin varlığı ve verimliliği, kurum çalışmalarını geliştirmeye yardımcı olur. Bu araştırmacılara göre iç denetim, kurumsal yönetim yapısının önemli bir unsurudur ve iç denetim ile performans arasında ilişki vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın birinci bölümünde sosyal girişimcilik, ikinci bölümünde kurumsallaşma ve performans konuları ele alınmıştır.

Bu bölümde ise; kurumsallaşma düzeyinin performans üzerine etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırmanın amacı, varsayım ve kısıtları, yöntemi ayrıntılı olarak aktarılacak, ayrıca yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları ve elde edilen bulgular ortaya konulacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, kurumsallaşmanın vakıf ve derneklerin kurum performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Kurumsallaşma literatüründe kurum performansı sonuç değeri olarak önem arz ettiğinden, performans araştırmanın kavramsal modelinin bağımlı değişkenidir. Sosyal girişimlerle, sivil toplum kuruluşlarıyla, kurumsallaşma ve performansla alakalı makale, tez ve kitap çalışması yapılmıştır. Sosyal girişimlerde kurumsallaşma ve performans ilişkisiyle alakalı çalışmalar ise nispeten azdır. Bu çalışmada sosyal girişimlerde kurumsallaşma ve performans ilişkisi dernek ve vakıflar bazında ele alınarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Burada araştırmanın hangi varsayım ve kısıtlar, hipotezler ve istatistiksel yöntemlerle yapıldığı ile ilgili genel bilgiler aktarılacaktır.

3.2.1. Varsayımlar ve Kısıtlar

Çalışmaya ait varsayımlar ve kısıtlar aşağıda ele alınmıştır.

3.2.1.1.Varsayımlar

Çalışmanın varsayımları şunlardır:

- Çalışmada kullanılan ölçme aracının, araştırmanın amacına hizmet edebilecek özelliklere sahip olduğu varsayılmıştır.
- Çalışmaya katılan vakıf ve derneklerin, veri toplama aracı olarak kullanılan anket sorularına dürüstlikle ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Çalışmadaki örneklemin evreni yeterince temsil ettiği varsayılmıştır.

3.2.1.2. Kısıtlar

Çalışmaya ait kısıtlar ise şunlardır:

- Çalışma araştırmaya katılan 489 dernek ve vakfın görüşleriyle ve çalışma konularını algılama düzeyleri ile sınırlıdır.
- Çalışmada yapılan görüşme sonucunda genelleme yapılmıştır. Bu sebeple genelleme araştırmanın en önemli kısıtlarından biridir.
- Çalışma sonucu elde edilen bulgular, çalışmada kullanılan anketi oluşturan sorularla görüşmede kullanılan sorular ile sınırlıdır.
- Çalışmada elde edilen sonuçlar, araştırmanın amacı ile sınırlıdır.
- Çalışma sonucu ulaşılan veriler amaçlar doğrultusunda kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.

3.3. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, bağımlı ve bağımsız iki değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni performanstır. Performans boyutları; satış performansı, üretim ve operasyon performansı, insan kaynakları performansı, finansal performans'tan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan kurumsallaşmanın boyutları ise, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri, stratejik planlama, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, iletişim,

3.4. Araştırma Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırma ana kütlesi olarak, Türkiye'de faaliyette bulunan vakıf ve dernekler seçilmiştir. Araştırma kapsamında dernek ve vakıfların tercih edilme nedeni, bu kurumların daha fazla gönüllülük esasına dayanmaları ve sosyal girişimler kapsamında daha yaygın olmaları etkili olmuştur. Ülkemizde 121.965 adet dernek (<https://www.siviltoplum.gov.tr/yillara-gore-faal-dernek-sayilari,2022>) ve 6.040 adet vakıf bulunmaktadır (<https://www.vgm.gov.tr/vakif-sorgulama/vakif-sorgulama?Page=1,2022>). Araştırma kapsamında evren 128.005 adet dernek ve vakıftan oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise aşağıdaki tablo baz alınmıştır.

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50)

Tablo 3.1. $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

0,05 örneklem hatası ve p=0.5 ve q=0.5 baz alındığında 100.000 ile 1.000.000 arası için 383-384 örneğe ihtiyaç vardır. Bu kapsamda 509 adet anket uygulanarak 489 tanesi analize tabi tutulmuştur. Anket sayısının daha fazla olması arzulanmış ancak, pandemi, cevap alamama, kurumlara ulaşılama vb. sebeplerle sayı artırılmamıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu, cevaplandırmaları için ana kütlede yer alan vakıf ve dernek yöneticilerine elektronik ortamda gönderilerek 30 adet, telefonla görüşülerek 210 adet ve yüz yüze anket uygulayarak 269 adet cevap alınmıştır. Yine araştırma kapsamında yerel, ulusal ve

uluslararası alanda faaliyette bulunan 20 adet dernek ve vakıf yetkilisiyle görüşülmüştür. Bu kapsamda yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanarak nitel araştırmadan da yararlanılmıştır.

3.4.1. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere hem nicel hem de nitel veriler toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma da öncelikle nicel veriler toplanarak analiz edilmiştir. Daha sonrasında ise nitel verilerin toplanmasına ve analizine geçilmiştir. Elde edilen veriler birbirleriyle kıyaslanmıştır.

3.4.1.1. Nicel Verilerin Toplanması

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri veri toplama aracının belirlenmesidir. Bu çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplam 509 adet anket uygulanmıştır. Anketlerin 150 tanesi Ankara, 160 tanesi İstanbul, 100 tanesi Konya, 50 tanesi Karaman, 15 tanesi Adana, 20 tanesi Antalya, 14 tanesi İzmir illerinden elde edilmiştir. Elde edilen anketlerden 20 tanesi cevapların yetersiz olması sebebiyle analiz dışı tutulmuştur. 489 anket formu analize tabi tutulmuştur.

Anket Formu 3 bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Demografik sorular (12 soru)
- Kurumsallaşma Ölçeği (26 soru)
- Performans Ölçeği (13 soru)

Anket Formu 51 sorudan oluşmaktadır.

Elde edilen veriler SPSS 26.0 ve AMOS 24 istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere, korelasyon analizi, kurumsallaşmanın performans üzerindeki etki seviyesini tespit etmek için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Bu analizlerin yanı sıra tanımlayıcı istatistiklerden de faydalanılmıştır.

3.4.1.2. Nitel Verilerin Toplanması

Yerel, ulusal ve uluslararası alanda faaliyette bulunan 20 adet dernek ve vakıf yetkilileriyle keşif amaçlı görüşme yapılmıştır. Araştırma kapsamında 3 ulusal dernek, 3 uluslararası dernek, 3 yerel vakıf, 8 ulusal vakıf, 3 uluslararası vakıf yetkilisi ile görüşülmüştür. Görüşme kapsamında katılımcılara 6 adet soru sorulmuştur. Görüşme esnasında ortaya çıkan sorunların giderilmesi için pilot uygulama yapılmıştır. Saha araştırması boyunca hatırlatıcı notlar, anahtar kelimeler ve önemli noktaları belirten özet notlar alınmıştır. Görüşmede alınan notlar vasıtasıyla temalar oluşturulmuştur. Temalar vasıtasıyla sınıflama ve yorumlama yapılmıştır. Verilerin analizinde Maxqda 2022 programı kullanılmıştır. Kurumsallaşma ile performansa ait kod matris ilişkisi ve kod haritası oluşturulmuştur.

3.4.2. Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada kurumsallaşma ölçeği ve performans ölçeği kullanılmıştır.

3.4.2.1. Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği

Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeğinde; Allred ve Allred, 1997; Aylan ve Koç, 2017; Bilgin, 2007; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Kıran, 2007; Kiracı ve Alkara, 2009; Yaşa, 2006; Alpay vd. 2008; Çakıcı ve Özer, 2008; Karpuzoğlu, 2000; Yıldırım, 2007; Oldham, ve Hackman, 1981; Alayoğlu, 2003; Al-Jammal, Al-Khasawneh ve Hamadat, 2015; Miller vd, 2003. çalışmasında kullandıkları ölçek sorularından faydalanılmıştır.

Bu ölçeğin alt ölçekleri;

- Profesyonelleşme (4 soru) ,
- Formel örgüt yapısı (4 soru),
- Yetki devri (3 soru),
- Stratejik planlama (3 soru),
- Yönetim anlayışı ve yönetime katılma (3 soru),

- Karar alma şekli (3 soru),
- İletişim (3 soru),
- Denetim ve hesap verebilirlik (3 soru) olarak toplam 26 soruda ve 8 grupta değerlendirilmiştir.

Cevaplar 5-li Likert ölçeğine göre;

- Kesinlikle Katılmıyorum (1),
- Katılmıyorum (2),
- Kararsızım (3),
- Katılıyorum (4) ve
- Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir.

Ölçeklerde ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

3.4.2.2. Performans Ölçeği

Kurum Performansı Ölçeği Alpkan vd., 2005; Avcı vd., 2011; Laitinen, 2002; Öztürk, 2014; Şen, 2013. çalışmalarında kullandıkları ölçek sorularından faydalanılmıştır.

Alt ölçekler;

- Satış Performansı (4 soru),
- Üretim ve Operasyon Performansı (4 soru),
- İnsan Kaynakları Performansı (3 soru),
- Finansal Performans (2 soru) olmak üzere toplam 4 performans grubunda 13 sorudan oluşmaktadır.

Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre;

- Çok düşük (1),
- Düşük (2),
- Orta (3),
- Yüksek (4) ve

- Çok yüksek (5) olarak düzenlenmiştir.

Ölçeklerde ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenini kurumsallaşma (profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri, stratejik planlama, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, iletişim, denetim ve hesap verilebilirlik), bağımlı değişkenini ise performans (satış performansı, üretim ve operasyon performansı, insan kaynakları performansı, finansal performans) oluşturmaktadır.

Kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişki daha önceki araştırmalarda da ele alınmıştır. Başar (2017)'in makalesinde literatürle benzer biçimde kurumsallaşma ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Balta (2021)'nin makalesinde kurumsallaşma ilkelerinin işgören performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Sosyal girişimlerde de kurumsallaşma ile performans arasında ilişki olacağı düşünülerek araştırmanın ana hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Kurumsallaşma ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yine daha önce yapılan çalışmalarda kurumsallaşmanın alt boyutlarıyla performans arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Madison vd. (2018) makalelerinde kurumsallaşmanın unsurlarından olan profesyonelleşmenin aile şirketlerinin performansını artırdığını belirtmiştir. Al-Jammal vd. (2015) makalelerinde yetki devrinin çalışan performansına olumlu etki ettiğini ifade etmişlerdir. Çalışmada kurumsallaşmanın alt boyutlarıyla performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H_{1a}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşme ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1b}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan formel örgüt yapısı ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1c}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan yetki devri ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1d}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan stratejik planlama ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1e}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1f}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan karar alma şekli ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1g}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan iletişim ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1h}: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan denetim ve hesap verilebilirlik ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.6. Analiz ve Bulgular

Araştırmaya yönelik analiz ve bulgular ele alınmıştır.

3.6.1. Kurumsallaşma va Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Kurumsallaşma ölçeğinin ortalaması ve standart sapması ait tablo aşağıda sunulmuştur.

KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ	Ortalama	Standart Sapma
	3,77	0,599

Tablo 3.2. Kurumsallaşma Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

Kurumsallaşmanın alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmalara ait tablo aşağıda sunulmuştur.

	KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ	Ortalama	Standart Sapma
	Profesyonelleşme		
1	Kurumumuzda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	4,04	0,688
2	Kurumumuzda görev, yetki ve sorumluluk, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	3,93	0,781
3	Açık ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme sistemi vardır.	2,85	1,367
4	Kurumumuzda tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	3,41	1,182
	Formel Örgüt Yapısı		
5	Kurumumuzda bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	3,64	1,190
6	İş ve görev tanımları, talimatlar ve yönetmelikler yazılmış ve çalışanlarca bilinmektedir.	3,41	1,334
7	Kurumumuzda prosedürleri, kuralları ve çalışma şartlarını içeren yazılı el kitapçığımız bulunmaktadır.	2,88	1,620
8	Kurumumuzda , açık ve net olarak hazırlanmış yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	3,07	1,563
	Yetki Devri		
9	Yetki devri, kurum içinde kurumsal çalışmalar yapmaya yol açar.	3,81	1,153
10	Kurumumuzda tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	3,69	0,980
11	İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir	3,84	0,939
	Stratejik Planlama		
12	Yazılı vizyon ve misyon tanımları bulunmakta ve herkes tarafından bilinmektedir.	3,90	0,856
13	Kurumumuz içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	4,05	0,912
14	Kurumumuz bir stratejik plana sahiptir.	3,90	1,178
	Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma		
15	Kurumumuzda demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı mevcuttur.	3,96	1,112
16	İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	3,53	1,077
17	İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	3,81	1,061
	Karar Alma Şekli		
18	Kurumumuzda iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	3,82	0,995
19	İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	3,69	1,206
20	İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	3,78	1,030

İletişim		
21	Birimler arası etkin bir iletişim sistemi vardır.	3,71 1,039
22	Kurumumuzda tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	4,11 0,984
23	İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.	4,38 0,841
Denetim ve Hesap Verilebilirlik		
24	Kurumda, etkin bir şekilde faaliyetlerini yürüten bir iç denetim birimi bulunmaktadır.	3,39 1,358
25	Kurumumuzla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.	4,29 0,837
26	Kurumumuz, paydaşlarına (kamu, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	4,39 0,811

Tablo 3.3. Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Kurumsallaşmaya bağlı ifadelere verilen cevapların istatistiksel dağılımı yukarıdaki tabloda verilmektedir. Ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değer ise 4,39 “Kurumumuz, paydaşlarına (kamu, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır “ ifadesinde gerçekleşmiştir. En düşük değer ise 2,85 " Açık ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme sistemi vardır" ifadesi ile gerçekleşmiştir.

Tabloda en yüksek ortalama değerlerine sahip yargılar kişilerin daha çok katılım gösterdikleri yargılardır. Bunlar; "İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler", "Kurumumuzla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik", " Kurumumuzda tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar", " Kurumumuz içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır", "Kurumumuzda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir", "Kurumumuzda demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı mevcuttur".

Tabloda düşük ortalama değerlerine sahip diğer yargılar ise şunlardır; " Kurumumuzda prosedürleri, kuralları ve çalışma şartlarını içeren yazılı el kitapçığımız bulunmaktadır", " Kurumumuzda, açık ve net olarak hazırlanmış yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır".

3.6.2. Performans ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Performansa ölçeğinin ortalaması ve standart sapması ait tablo aşağıda sunulmuştur.

PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Ortalama	Standart Sapma
	3,72	0,901

Tablo. 3.4. Performans Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

Performansın Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalara ait tablo aşağıda sunulmuştur.

PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Ortalama	Standart Sapma
Satış performansı		
1 Gelir artışı.	3,26	1,276
2 Hizmet artışı.	3,99	0,971
3 Hizmet alanların memnuniyetindeki artış.	4,02	0,983
4 Hizmet verilenleri tanıma ve anlama.	3,93	0,852
Üretim ve operasyon performansı		
5 Yeni hizmet geliştirme.	3,83	1,034
6 Hizmet kalitesinde gelişme.	3,90	1,016
7 Hizmet maliyetlerinin düşüklüğü.	3,30	1,162
8 Hizmet hızı.	3,72	1,116
İnsan Kaynakları Performansı		
9 Kaliteli işgücü.	3,80	1,027
10 Çalışanların kuruma bağlılığı.	3,78	1,002
11 Çalışanların iş tatmini.	3,68	1,063
Finansal Performans		
12 Kurumun genel karlılık durumu.	2,99	1,124
13 Kurumun genel performansı.	3,75	0,878

Tablo 3.5. Performans Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Performansa yönelik ifadelere verilen cevapların istatistiksel dağılımı yukarıdaki tabloda verilmektedir. Ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değer

ise 4,02 “Hizmet alanların memnuniyetindeki artış” ifadesinde gerçekleşmiştir. En düşük değer ise 2,99 "Kurumun genel karlılık durumu" ifadesi ile gerçekleşmiştir.

Tabloda en yüksek ortalama değerlerine sahip yargılar kişilerin daha çok katılım gösterdikleri yargılardır. Bunlar; "Hizmet artışı", "Hizmet verilenleri tanıma ve anlama", "Hizmet kalitesinde gelişme"dir.

Tabloda düşük ortalama değerlerine sahip diğer yargılar ise şunlardır; "Gelir artışı" ve “Hizmet maliyetlerini azaltma”.

3.6.3. Ölçeklerin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi

Güvenirlik, ölçeklerde bulunması gerekli olan özelliklerden biri olup, aynı şartlar altında yapılan ölçümlerde ulaşılan ölçüm sonuçlarının kararlılığını ifade eder. Güvenirlik yalnızca ölçme aracının sahip olduğu bir özellik olmayıp, ölçme aracının sonuçlarının da sahip olduğu bir özelliktir (Ercan ve Kan, 2004: 212).

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, söz konusu ölçekte bulunan tüm maddelerin varyans toplamının genel varyansa bölünmesi ile elde edilen ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder (Ercan ve Kan, 2004: 213). Çalışma kapsamında kurumsallaşma ve performans ölçekleri için Cronbach Alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında çeşitli çalışmalara ait ölçek soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerde soru çıkarma işlemi yapılmıştır. Bu sebeple güvenilirlik analizi yapılarak önceki çalışmalarda bulunan sonuçlarla paralellik arz edip etmediği görülmek istenmiştir. Kıran (2007) yüksek lisans tez çalışmasında kurumsallaşma ölçeğinin alfa katsayısını 0,85; Kiracı ve Alkara (2009) makale çalışmalarında alfa katsayısını 0,75 ve 0,80 bulmuştur. Yaşa (2006) yüksek lisans tez çalışmasında alfa katsayısını 0,84 olarak elde etmiştir. Performans ölçeğinde Alpkan vd., (2005) makale çalışmalarında alfa katsayısını (alt boyutlar) 0,71 ile 0,91 aralığında bulmuştur. Şen (2013) doktora tez çalışmasında satış performansının alfa katsayısını 0,77, üretim performansı alfa katsayısını ise 0,83 olarak elde etmiştir. Öztürk (2014)

doktora tez çalışmasında satış performansı alfa katsayısını 0,89, üretim performansı alfa katsayısını 0,92, insan kaynakları performansı alfa katsayısını 0,79, finansal performans alfa katsayısını ise 0,90 olarak elde etmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen alfa katsayısına (α) göre ölçeklerin güvenilirliği hakkında bir karar verilir. Bu çalışmada baz alınan değerlendirme kriterleri şu şekildedir (Özdemir, 2021: 37):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Kullanılan anket soruları kısmen revize edildiğinden, ölçeklerin güvenilirliğini tekrar test etmek amacıyla 489 anket sorusuna verilen cevaplardan 244 tanesi rastgele seçilerek faktör analizi yapılmış ve hem kurumsallaşma hem de performansa ait Cronbach Alfa katsayıları tekrar hesaplanmıştır.

Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı
Kurumsallaşma	0,894	26
Performans	0,963	13

Tablo 3.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Kurumsallaşma ölçeğine ait alfa katsayısı 0,894 olarak bulunmuştur. Kurumsallaşma ölçeği yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Performans ölçeğinin alfa katsayısı ise 0,963 olarak bulunmuştur. Performans ölçeği de yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Her iki ölçekte bulunan sonuçlar daha önce elde edilen sonuçlarla paralellik arz etmektedir. Her iki ölçekte yüksek derece de güvenilirliğe sahiptir.

Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi, örneklemin yeterliliğini ölçerek örneklem büyüklüğüne odaklanır. Bu test, gözlemlenen korelasyon katsayıları ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. Bu testin sonucunun küçük değer alması, çift olarak değişkenler arası korelasyon ilişkisinin diğer değişkenler tarafından açıklanmayacağını ifade eder ki bu durumda faktör analizine devam edilmemelidir. KMO testinin sonucunda bulunan değerler (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 86-87);

0,50'nin altında ise değer kabul edilemez,

0,50 ise zayıf değeri ifade eder,

0,60 ise orta değeri ifade eder,

0,70 ise iyi değeri ifade eder,

0,80 ise çok iyi değeri ifade eder ,

0,90 ise mükemmel değeri ifade eder.

Kurumsallaşmaya ait KMO ve Barlett's teste ait tablo aşağıdadır.

KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		
KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		,945
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7927,566
	Df	325
	Sig.	,000

Tablo 3.7. Kurumsallaşma KMO ve Barlett Test Sonucu

Performansa ait KMO ve Barlett's teste ait tablo aşağıdadır.

KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		
KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		,946
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6887,713

Df	78
Sig.	,000

Tablo 3.8. Performans KMO ve Barlett Test Sonucu

Kurumsallaşma ölçeğine ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,945, performans ölçeğine ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,946 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar mükemmel değeri ifade eder. Kurumsallaşma ve performans ölçeğinin her ikisi de örneklem büyüklüğü açısından faktör analizine uygundur.

Kurumsallaşma ölçeğine ait faktör yükleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ		Faktör Yükleri
Profesyonelleşme		
1	Kurumumuzda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	,901
2	Kurumumuzda görev, yetki ve sorumluluk, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	,899
3	Açık ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme sistemi vardır.	,904
4	Kurumumuzda tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	,904
Formel Örgüt Yapısı		
5	Kurumumuzda bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	,904
6	İş ve görev tanımları, talimatlar ve yönetmelikler yazılmış ve çalışanlarca bilinmektedir.	,905
7	Kurumumuzda prosedürleri, kuralları ve çalışma şartlarını içeren yazılı el kitapçığımız bulunmaktadır.	,910
8	Kurumumuzda, açık ve net olarak hazırlanmış yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	,906
Yetki Devri		
9	Yetki devri, kurum içinde kurumsal çalışmalar yapmaya yol açar.	,897
10	Kurumumuzda tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	,894
11	İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir	,894
Stratejik Planlama		
12	Yazılı vizyon ve misyon tanımları bulunmakta ve herkes tarafından bilinmektedir.	,894
13	Kurumumuz içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	,893
14	Kurumumuz bir stratejik plana sahiptir.	,890

Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma		
15	Kurumumuzda demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı mevcuttur.	,889
		,889
16	İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	
17	İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	,889
Karar Alma Şekli		
18	Kurumumuzda iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	,889
19	İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	,889
20	İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	,890
İletişim		
21	Birimler arası etkin bir iletişim sistemi vardır.	,889
22	Kurumumuzda tüm bireyler aracasız birbirleriyle iletişim kurar.	,889
23	İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.	,892
Denetim ve Hesap Verilebilirlik		
24	Kurumda, etkin bir şekilde faaliyetlerini yürüten bir iç denetim birimi bulunmaktadır.	,889
25	Kurumumuzla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.	,892
26	Kurumumuz, paydaşlarına (kamu, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	,894

Tablo 3.9. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Yükleri

Performans ölçeğine ait faktör yükleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

PERFORMANS ÖLÇEĞİ		Faktör Yükleri
Satış performansı		
1	Gelir artışı.	,963
2	Hizmet artışı.	,961
3	Hizmet alanların memnuniyetindeki artış.	,962
4	Hizmet verilenleri tanıma ve anlama.	,964
Üretim ve operasyon performansı		
5	Yeni hizmet geliştirme.	,963
6	Hizmet kalitesinde gelişme.	,961
7	Hizmet maliyetlerinin düşüklüğü.	,961
8	Hizmet hızı.	,961

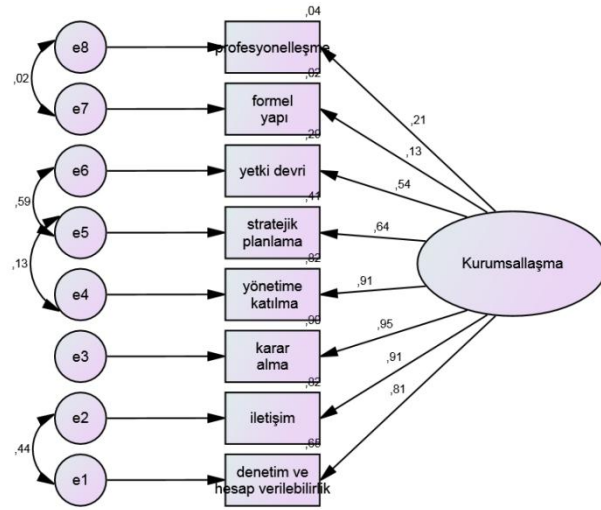
İnsan Kaynakları Performansı		
9	Kaliteli işgücü.	,962
10	Çalışanların kuruma bağlılığı.	,962
11	Çalışanların iş tatmini.	,962
Finansal Performans		
12	Kurumun genel karlılık durumu.	,961
13	Kurumun genel performansı.	,962

Tablo 3.10. Performans Ölçeği Faktör Yükleri

3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçüm modelleri içerisinde önemli kolaylıklar sunan ve sıklıkla kullanılan analiz yöntemidir (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Doğrulayıcı faktör analizi, oluşturulan modellerin ölçümü için kullanılır (Prudon, 2015: 1). Doğrulayıcı faktör analizi, bir model vasıtasıyla gözlenen değişkeni baz alarak gizil değişken oluşturmayı amaçlar (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Analiz gizil değişkenlerin gerçek verilerle uyumunu değerlendirir (Işık ve Çiçek, 2019: 139).

489 anket sorusuna verilen cevaplardan 245 tanesi rastgele seçilerek doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda bulunan şekilde e1 ile e2, e4 ile e5, e5 ile e6 ve e7 ile e8 arasında kovaryans yapısı oluşturulmuştur. Şekilde de belirtildiği üzere Kurumsallaşma Ölçeği'nin, alt boyutları ile etkileşimi incelendiğinde; profesyonelleşme boyutu ($\beta_0=0,208$), formel yapı boyutu ($\beta_0=0,127$), yetki devri boyutu ($\beta_0=0,540$), stratejik planlama boyutu ($\beta_0=0,644$), yönetime katılma boyutu ($\beta_0=0,908$), karar alma boyutu ($\beta_0=0,948$), iletişim boyutu ($\beta_0=0,908$), denetim ve hesap verilebilirlik boyutu ($\beta_0=0,808$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma üzerine en çok etki eden boyut karar alma olarak bulunmuştur. Profesyonelleşme, formel yapı, yetki devri, stratejik planlama, yönetime katılma, iletişim, denetim ve hesap verilebilirlik boyutlarıyla karar alma boyutu kıyaslandığında, karar alma boyutu çok daha etkin ve doğrudan bir etkiye sahiptir.



CMIN=32,236; DF=16; CMIN/DF=2,015; p=,009; RMSEA=,065; CFI=,988

Şekil 3.2. Kurumsallaşma Ölçüm Modeli (Bölünmüş DAF)

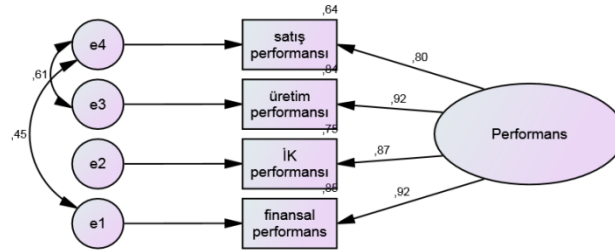
Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF (2,015<3), CFI (0,988>0,90), RMSEA (0,065<0,08) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ölçeği doğrulamaktadır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır. Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

			β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Denetim ve Hesap Verilebilirlik	<---	Kurumsallaşma	0,808	1			
İletişim	<---	Kurumsallaşma	0,908	1,172	0,052	22,505	***
Karar Alma	<---	Kurumsallaşma	0,948	1,438	0,079	18,299	***
Yönetime Katılma	<---	Kurumsallaşma	0,908	1,313	0,076	17,314	***
Stratejik Planlama	<---	Kurumsallaşma	0,644	0,825	0,076	10,798	***
Yetki Devri	<---	Kurumsallaşma	0,540	0,694	0,079	8,798	***
Formel Yapı	<---	Kurumsallaşma	0,127	0,147	0,076	1,929	0,054
Profesyonelleşme	<---	Kurumsallaşma	0,208	0,183	0,057	3,185	0,001

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.11. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları (Bölünmüş DAF)

489 anket sorusuna verilen cevaplardan 245 tanesi rastgele seçilerek doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda bulunan şekilde ise Performans ölçeği alt boyutları ele alınmıştır. Bu şekilde de e1 ile e4 ve e3 ile e4 arasında kovaryans yapısı oluşturulmuştur. Performans Ölçeği'nin, alt boyutları ile etkileşimi incelendiğinde; satış performans boyutu ($\beta_0=0,799$), üretim performans boyutu ($\beta_0=0,916$), insan kaynağı performans boyutu ($\beta_0=0,867$), finansal performans boyutu ($\beta_0=0,924$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans üzerine en çok etki eden boyut finansal boyut olmuştur.



CMIN=,000; DF=0; CMIN/DF=\cmindf; p=\p; RMSEA=\rmsea; CFI=1,000

Şekil 3.3. Performans Ölçüm Modeli (Bölünmüş DAF)

Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($0 < 3$), CFI ($1 > 0,90$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ölçeği doğrulamaktadır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır. Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

			β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Finansal Performans	<---	Performans	0,924	1			

İnsan Kaynağı Performansı	<---	Performans	0,867	0,994	0,049	20,164	***
Üretim Performansı	<---	Performans	0,916	1,048	0,047	22,406	***
Satış Performansı	<---	Performans	0,799	0,842	0,042	19,978	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.12. Performans Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları (Bölünmüş DAF)

3.8. Korelasyon Analizi

İstatistikte X ve Y olarak adlandırılan, iki rastgele değişken arasında bulunan ilişki “basit korelasyon” olarak ifade edilir (Özçomak ve Demirci, 2010, 262). Korelasyon katsayısı olarak adlandırılan katsayı, iki tesadüfi değişken arasında bulunan doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü gösterir. Söz konusu katsayı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Sonucun negatif çıkması değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü, pozitif çıkması değişkenler arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğunu gösterir. Elde edilen korelasyon katsayısı (Karaboğa, 2015: 62);

-1 veya +1 arasında ise güçlü ilişki,

0,5’ e yaklaşıyorsa orta büyüklükte bir ilişki,

0’ a yaklaşıyorsa zayıf bir ilişki vardır.

		<i>Kurumsallaşma</i>	<i>Performans</i>
Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	489	489
Performans	Pearson Correlation	,792**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	489	489

**, 0,01 seviyesinde korelasyon önemlidir (2-tailed).

Tablo 3.13. Kurumsallaşma Performans Korelasyon Analizi

Kurumsallaşma ölçeği ortalaması ile performans ölçeği ortalaması arasındaki korelasyona ait tablo yukarıda sunulmuştur. Analiz sonucuna göre kurumsallaşma ile performans ölçek puanları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Kurumsallaşma ile performans arasında pozitif yönlü 0,793 gücünde anlamlı ilişki vardır.

Kurumsallaşmanın alt boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

		<i>Performans</i>
Profesyonelleşme	Pearson Correlation	,246**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	489
Formel Yapı	Pearson Correlation	,123**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	489
Yetki Devri	Pearson Correlation	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	489
Stratejik Planlama	Pearson Correlation	,585**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	489
Yönetime Katılma	Pearson Correlation	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	489
Karar Alma	Pearson Correlation	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	489
İletişim	Pearson Correlation	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	489
Denetim ve H. Verebilirlik	Pearson Correlation	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	489

** . 0,01 seviyesinde korelasyon önemlidir (2-tailed).

Tablo 3.14. Kurumsallaşma Alt Boyutları-Performans Korelasyon Analizi

Analiz sonucuna göre denetim ve hesap verebilirlik ile performans ölçek puanları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Denetim ve hesap verebilirlik ile performans arasında pozitif yönlü 0,817 gücünde anlamlı ilişki vardır.

Kurumsallaşma alt boyutlarına ait korelasyon analizi sonuçlarına göre performansla en yüksek ilişki, denetim ve hesap verilebilirlik boyutunda gerçekleşmiştir.

3.9. Kurumsallaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Doğrulayıcı faktör analizi, veriler üzerinde karmaşık teorik modelleri test etmek için karmaşık bir istatistiksel prosedür olan yapısal eşitlik modellemesi (SEM) aracılığıyla yürütülür (Prudon, 2015: 1). Yapısal eşitlik modellemesi (SEM), doğrudan ve dolaylı olarak gözlemlenen (gizli) değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri modellemek için kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel uygulamadır. Yapısal eşitlik modellemesi, doğrusal denklem sistemlerini aynı anda çözmeyi içeren; regresyon, faktör analizi, yol analizi gibi diğer teknikleri kapsayan genel bir çerçeve sunar (Stein, Morris ve Nock, 2012: 495). Yani yapısal eşitlik modellemesi faktör analizi ve regresyon veya yol analizinin bir kombinasyonu olarak görülebilir (Hox ve Bechger, 1999: 354).

Yapısal eşitlik modellemesi ile diğer yöntemler arasındaki farklardan biri de yapısal eşitlik modellemesinin, yapılar arasındaki ilişkileri tahmin etme ve test etme kapasitesidir. Yapıların yalnızca bir ölçü ile temsil edilebildiği ve ölçüm hatasının modellenmediği diğer genel doğrusal modellerle karşılaştırıldığında, yapısal eşitlik modellemesi, yapıları temsil etmek için çoklu ölçülerin kullanılmasına izin verir ve ölçüye özgü hata sorununu ele alır. Bu fark, araştırmacıların faktörlerin yapı geçerliliğini belirlemesine izin vermesi açısından önemlidir (Weston ve Gore, 2006: 723).

Araştırmalarda en sık kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve kriterlerine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

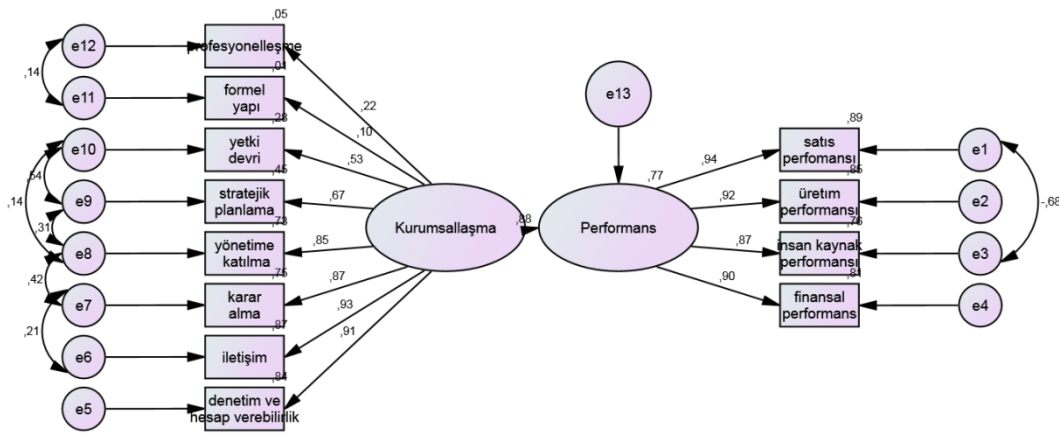
Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uymu		
CMIN/DF	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri		
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
Artık Temelli Uyum İndeksi		

RMR ≤ 0.05 0.06-0.08

(Demir ve Zehir, 2019: 308).

Tablo 3.15. Uyum İndeksleri

Kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, kurumsallaşma ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,878$). Bu ilişki kurumsallaşmadaki bir birimlik artışın performansta 0,878 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=169,200; DF=46; CMIN/DF=3,678; p=,000; RMSEA=,074; CFI=,977

Şekil 3.4. Kurumsallaşma ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelinde görüldüğü üzere her değişken alt boyutları ile güçlü bir ilişki içerisindedir. Kurumsallaşmanın, alt boyutları olan profesyonelleşme ($\beta_0=0,216$), formel yapı boyutu ($\beta_0=0,097$), yetki devri boyutu ($\beta_0=0,529$), stratejik planlama boyutu ($\beta_0=0,673$), yönetime katılma boyutu ($\beta_0=0,853$), karar alma boyutu ($\beta_0=0,866$), iletişim boyutu ($\beta_0=0,933$), denetim ve hesap verilebilirlik boyutu ($\beta_0=0,914$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Performans Ölçeği'nin, alt boyutları ile etkileşimi incelendiğinde; satış performans boyutu ($\beta_0=0,944$), üretim performans boyutu ($\beta_0=0,921$), insan kaynağı performans boyutu ($\beta_0=0,871$), finansal performans boyutu

($\beta_0=0,900$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapısal modelde H_1 hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($3,678<5$), CFI ($0,977>0,90$), RMSEA ($0,074<0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde kurumsallaşma ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0=0,878$). H_1 hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

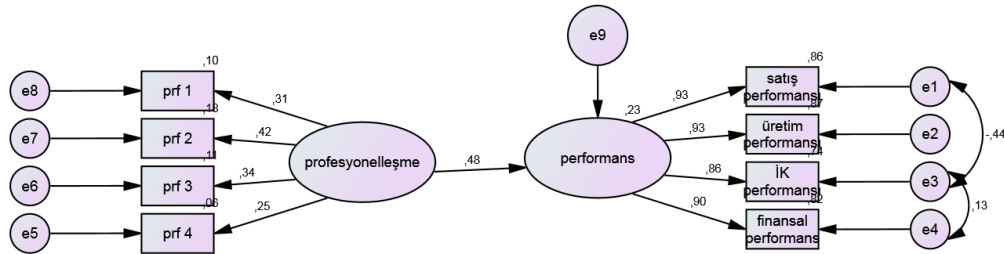
			β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	Kurumsallaşma	0,878	0,922	0,035	26,687	***
Denetim	<---	Kurumsallaşma	0,914	1			
İletişim	<---	Kurumsallaşma	0,933	1,017	0,029	34,754	***
Karar Alma	<---	Kurumsallaşma	0,866	1,078	0,038	28,449	***
Yönetime Katılma	<---	Kurumsallaşma	0,853	1,051	0,038	27,939	***
Stratejik Planlama	<---	Kurumsallaşma	0,673	0,720	0,040	17,982	***
Yetki Devri	<---	Kurumsallaşma	0,529	0,554	0,043	12,838	***
Formel Yapı	<---	Kurumsallaşma	0,097	0,096	0,46	2,102	0,036
Profesyonelleşme	<---	Kurumsallaşma	0,216	0,161	0,034	4,731	***
Satış Performansı	<---	Performans	0,944	1			
Üretim Performansı	<---	Performans	0,921	1,058	0,028	38,143	***
İnsan Kaynakları Performansı	<---	Performans	0,871	1,008	0,040	24,328	***
Finansal Performans	<---	Performans	0,900	1,002	0,028	34,757	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.16. Kurumsallaşma ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.1. Profesyonelleşme ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Profesyonelleşme ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, profesyonelleşme ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,484$). Bu ilişki kurumsallaşmadaki bir birimlik artışın performansta 0,484 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=45,392; DF=17; CMIN/DF=2,670; p=,000; RMSEA=,059; CFI=,986

Şekil 3.5. Profesyonelleşme ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1a} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($2,670 < 5$), CFI ($0,986 > 0,90$), RMSEA ($0,059 < 0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde profesyonelleşme ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0=0,484$). H_{1a} hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

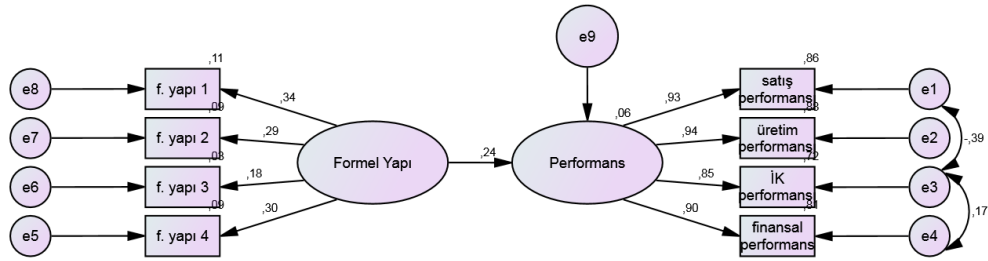
			B_0	B_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	Profesyonelleşme	0,484	1,352	0,452	2,992	0,003
Profesyonelleşme 4	<---	Profesyonelleşme	0,250	1			
Profesyonelleşme 3	<---	Profesyonelleşme	0,337	1,557	0,547	2,846	0,004
Profesyonelleşme 2	<---	Profesyonelleşme	0,419	1,106	0,371	2,982	0,003
Profesyonelleşme 1	<---	Profesyonelleşme	0,310	0,721	0,260	2,771	0,006
Satış performansı	<---	Performans	0,927	1			
Üretim performansı	<---	Performans	0,934	1,092	0,030	36,056	***
İnsan kaynakları performansı	<---	Performans	0,857	1,010	0,042	24,128	***
Finansal performans	<---	Performans	0,904	1,023	0,031	33,182	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.17. Profesyonelleşme ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.2. Formel Yapı ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Formel yapı ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, Formel yapı ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,245$). Bu ilişki Formel yapıda bir birimlik artışın performansta 0, 245 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=40,884; DF=17; CMIN/DF=2,405; p=,001; RMSEA=,054; CFI=,988

Şekil 3.6. Formel Yapı ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1b} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($2,405 < 5$), CFI ($0,988 > 0,90$), RMSEA ($0,054 < 0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde Formel yapı ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0 = 0,245$). H_{1b} hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

			B_0	B_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	Formel Yapı	0,245	0,426	0,219	1,947	0,052
Formel Yapı 4	<---	Formel Yapı	0,303	1			
Formel Yapı 3	<---	Formel Yapı	0,180	0,614	0,365	1,682	0,092
Formel Yapı 2	<---	Formel Yapı	0,294	0,828	0,400	2,068	0,039
Formel Yapı 1	<---	Formel Yapı	0,335	0,842	0,404	2,083	0,037
Satış performansı	<---	Performans	0,927	1			

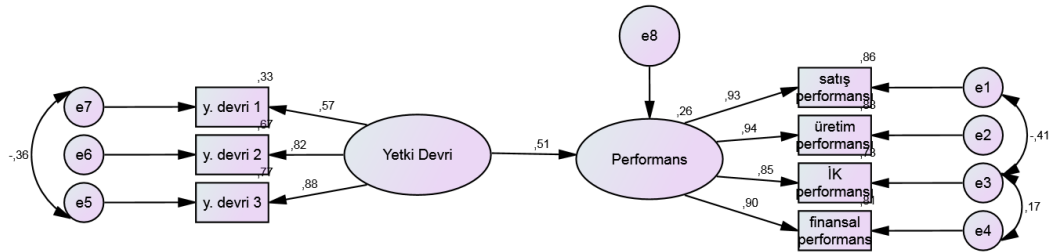
Üretim performansı	<---	Performans	0,938	1,098	0,030	36,331	***
İnsan kaynak performansı	<---	Performans	0,850	1,002	0,042	24,029	***
Finansal performans	<---	Performans	0,902	1,022	0,031	32,976	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.18. Formel Yapı ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.3. Yetki Devri ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Yetki Devri ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, Yetki devri ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,508$). Bu ilişki Yetki devrinde bir birimlik artışın performansta 0,508 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=31,860; DF=10; CMIN/DF=3,186; p=,000; RMSEA=,067; CFI=,991

Şekil 3.7. Yetki Devri ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1c} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($3,186 < 5$), CFI ($0,991 > 0,90$), RMSEA ($0,067 < 0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde Yetki Devri ile performans

arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0=0,508$). H_{1c} hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

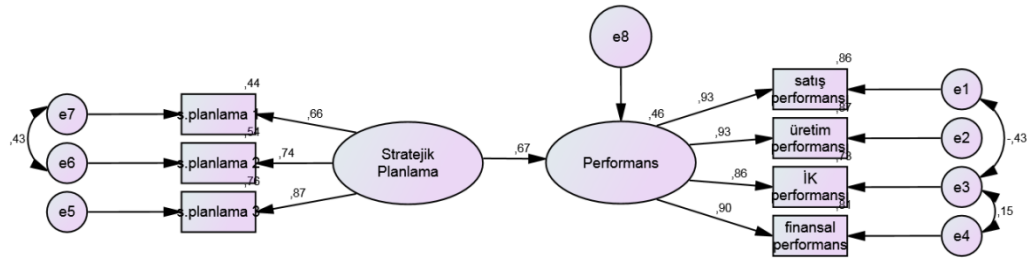
			B_0	B_1	$S.E.$	$C.R.$	P
Performans	<---	Yetki Devri	0,508	0,510	0,052	9,791	***
Yetki Devri 3	<---	Yetki Devri	0,879	1			
Yetki Devri 2	<---	Yetki Devri	0,821	0,975	0,075	13,031	***
Yetki Devri 1	<---	Yetki Devri	0,573	0,801	0,074	10,830	***
Satış performansı	<---	Performans	0,928	1			
Üretim performansı	<---	Performans	0,937	1,094	0,030	36,621	***
İnsan kaynakları performansı	<---	Performans	0,852	1,003	0,042	24,126	***
Finansal performans	<---	Performans	0,899	1,017	0,031	32,934	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.19. Yetki Devri ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.4. Stratejik Planlama ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Stratejik Planlama ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, Stratejik Planlama ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,675$). Bu ilişki Stratejik Planlamada bir birimlik artışın performansta 0,675 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=13,258; DF=10; CMIN/DF=1,326; p=.210; RMSEA=.026; CFI=.999

Şekil 3.8. Stratejik Planlama ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1d} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF (1,326<5), CFI (0,999>0,90), RMSEA (0,026<0,08) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde Stratejik Planlama ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0=0,675$). H_{1d} hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

			B_0	B_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	Stratejik Plan	0,675	0,543	0,042	13,014	***
Stratejik Plan 3	<---	Stratejik Plan	0,873	1			
Stratejik Plan 2	<---	Stratejik Plan	0,736	0,652	0,047	13,896	***
Stratejik Plan 1	<---	Stratejik Plan	0,665	0,553	0,044	12,634	***
Satış performansı	<---	Performans	0,929	1			

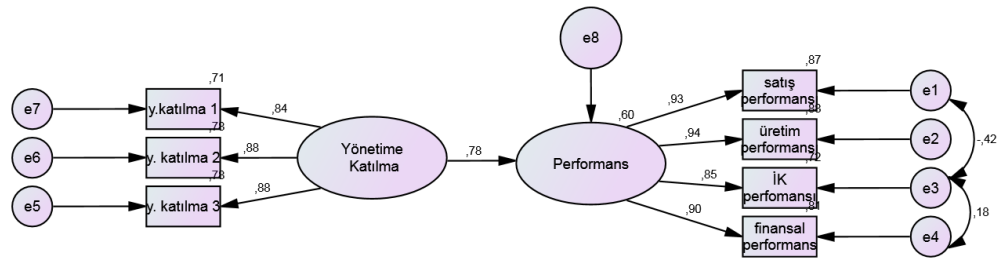
Üretim performansı	<---	Performans	0,935	1,092	0,030	36,674	***
İnsan kaynakları performansı	<---	Performans	0,856	1,007	0,042	24,244	***
Finansal performans	<---	Performans	0,902	1,020	0,031	33,233	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.20. Stratejik Planlama ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.5. Yönetime Katılma ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Yönetime Katılma ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, Yönetime Katılma ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,776$). Bu ilişki Yönetime Katılmada bir birimlik artışın performansta 0,776 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=13,329; DF=11; CMIN/DF=1,212; p=,272; RMSEA=,021; CFI=,999

Şekil 3.9. Yönetime Katılma İle Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1e} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($1,212 < 5$), CFI ($0,999 > 0,90$), RMSEA ($0,021 < 0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar

içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde Yönetime Katılma ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0=0,776$). H_{1e} hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

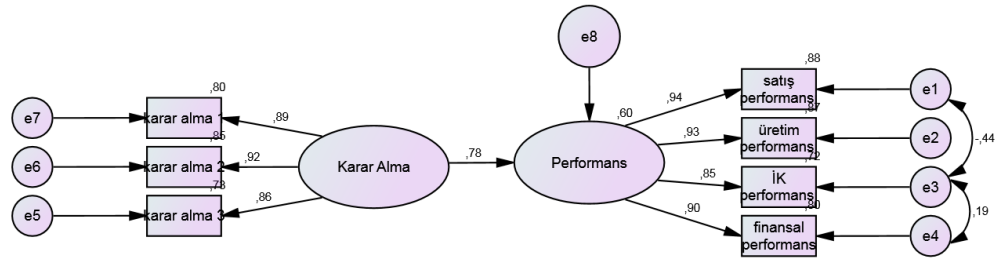
			B_0	B_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	Yönetime Katılma	0,776	0,692	0,036	19,347	***
Yönetime Katılma 3	<---	Yönetime Katılma	0,881	1			
Yönetime Katılma 2	<---	Yönetime Katılma	0,884	1,020	0,39	25,918	***
Yönetime Katılma 1	<---	Yönetime Katılma	0,842	1,002	0,042	23,968	***
Satış performansı	<---	Performans	0,932	1			
Üretim performansı	<---	Performans	0,936	1,089	0,029	37,606	***
İnsan kaynakları performansı	<---	Performans	0,850	0,996	0,041	24,281	***
Finansal performans	<---	Performans	0,898	1,012	0,030	33,280	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.21. Yönetime Katılma ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.6. Karar Alma ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Karar Alma ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, Karar Alma ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,777$). Bu ilişki Karar Almada bir birimlik artışın performansta 0,777 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=38,547; DF=11; CMIN/DF=3,504; p=,000; RMSEA=,072; CFI=,992

Şekil 3.10. Karar Alma ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1f} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($3,504 < 5$), CFI ($0,992 > 0,90$), RMSEA ($0,072 < 0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde Karar Alma ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0 = 0,777$). H_{1f} hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

			B_0	B_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	Karar Alma	0,777	0,737	0,038	19,321	***
Karar Alma 3	<---	Karar Alma	0,857	1			
Karar Alma 2	<---	Karar Alma	0,920	1,256	0,046	27,499	***
Karar Alma 1	<---	Karar Alma	0,894	1,007	0,038	26,274	***
Satış performansı	<---	Performans	0,938	1			
Üretim performansı	<---	Performans	0,932	1,077	0,028	38,084	***

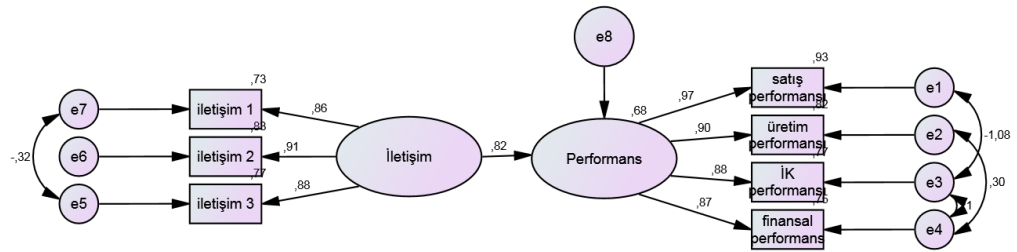
İnsan kaynakları performansı	<---	Performans	0,846	0,984	0,041	24,254	***
Finansal performansı	<---	Performans	0,895	1,002	0,030	33,635	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.22. Karar Alma ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.7. İletişim ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

İletişim ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, İletişim ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,823$). Bu ilişki İletişimde bir birimlik artışın performansta 0,823 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=30,237; DF=9; CMIN/DF=3,360; p=,000; RMSEA=,070; CFI=,994

Şekil 3.11. İletişim ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1g} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($3,360 < 5$), CFI ($0,994 > 0,90$), RMSEA ($0,070 < 0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde İletişim ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0=0,823$). H_{1g} hipotezi

doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

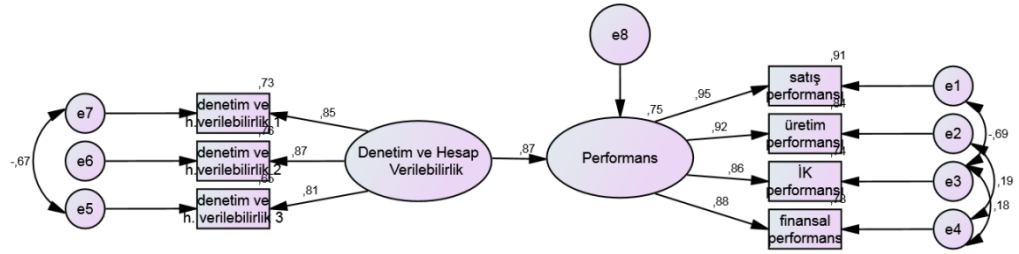
			B_0	B_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	İletişim	0,823	0,959	0,044	22,020	***
İletişim 3	<---	İletişim	0,878	1			
İletişim 2	<---	İletişim	0,911	1,213	0,045	26,726	***
İletişim 1	<---	İletişim	0,857	1,204	0,055	22,024	***
Satış performansı	<---	Performans	0,966	1			
Üretim performansı	<---	Performans	0,903	1,014	0,029	34,943	***
İnsan kaynakları performansı	<---	Performans	0,875	0,991	0,040	24,533	***
Finansal performans	<---	Performans	0,865	0,941	0,031	30,304	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.23. İletişim ve Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.9.8. Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,867$). Bu ilişki Denetim ve Hesap Verebilirlikte bir birimlik artışın performansta 0,867 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.



CMIN=42,995; DF=9; CMIN/DF=4,777; $p=,000$; RMSEA=,088; CFI=,990

Şekil 3.12. Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde H_{1h} hipotezi incelenmiştir. Oluşturulan modele ait uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF ($4,777 < 5$), CFI ($0,990 > 0,90$), RMSEA ($0,088 > 0,08$) şeklinde elde edilmiştir. Model uyum indeksleri istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_0=0,867$). H_{1h} hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenler temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

			B_0	B_1	S.E.	C.R.	P
Performans	<---	Denetim ve Hesap Verilebilirlik	0,867	1,123	0,056	20,090	***
Denetim ve Hesap Verilebilirlik 3	<---	Denetim ve Hesap Verilebilirlik	0,808	1			

Denetim ve Hesap Verilebilirlik 2	<---	Denetim ve Hesap Verilebilirlik	0,869	1,110	0,052	21,223	***
Denetim ve Hesap Verilebilirlik 1	<---	Denetim ve Hesap Verilebilirlik	0,853	1,766	0,106	16,587	***
Satış performansı	<---	Performans	0,952	1			
Üretim performansı	<---	Performans	0,917	1,045	0,028	36,664	***
İnsan kaynakları performansı	<---	Performans	0,860	0,986	0,040	24,577	***
Finansal performans	<---	Performans	0,882	0,972	0,031	31,876	***

β_0 = Standart katsayılar, β_1 = Standart olmayan katsayılar

Tablo 3.24. Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile Performans Yapısal Eşitlik Modeli

3.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Demografik Özellikler		Frekans/Yüzde	
		Frekans	Yüzde
Faaliyet Süresi	1-5 yıl	43	8,8
	6-10 yıl	71	14,5
	11-15 yıl	89	18,2
	15 yıldan fazla	286	58,5
	Toplam	489	100,0
Kurum Türü	Vakıf	231	47,2
	Dernek	258	52,8
	Toplam	489	100,0
	Aile	8	1,6
	Çevre	17	3,5
	Çocuk	9	1,8
	Eğitim	30	6,1
	Engelliler	35	7,2
	Kadın	16	3,3
	Sağlık	33	6,7
	Yardım	114	23,3

Faaliyet Alanı	Çevre, çocuk, eğitim, yardım	15	3,1
	Aile, eğitim, engelliler	16	3,3
	Aile, çevre, çocuk, eğitim, engelli, kadın, sağlık	42	8,6
	Eğitim, sağlık	13	2,7
	Çevre, eğitim	11	2,2
	Çevre, yardım	11	2,2
	Aile, sağlık, yardım	12	2,5
	Çevre, eğitim, engelli, sağlık, yardım	15	3,1
	Çevre, çocuk, eğitim	10	2,0
	Aile, çocuk, eğitim, kadın	9	1,8
	Aile, çocuk, eğitim, engelli, kadın, sağlık	6	1,2
	Çocuk, eğitim, yardım	7	1,4
	Eğitim, yardım	53	10,8
	Çocuk, eğitim, sağlık, yardım	5	1,0
	Toplam	487	99,6
	Kayıp Veri	2	0,4
	Toplam	489	100,0
	Sadece yerele	48	9,8
	Hem yerele hem genele	439	89,8
Uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapıp yapılmadığı	Toplam	487	99,6
	Kayıp Veri	2	0,4
	Toplam	489	100,0
	Evet	268	54,8
	Hayır	213	43,6
	Toplam	481	98,4
	Kayıp Veri	8	1,6
	Toplam	489	100,0
	Evet	300	61,3
	Hayır	178	36,4
Faaliyetlerle alakalı proje yapılıp yapılmadığı	Toplam	478	97,8
	Kayıp Veri	11	2,2
	Toplam	489	100,0
	Evet	77	15,7
	Hayır	178	36,4

Kamu kaynaklarından destek alınıp alınmadığı	Hayır	412	84,3
	Toplam	489	100,0
Çalışan sayısı	1-10 kişi	121	24,7
	11-20 kişi	41	8,4
	21-30 kişi	30	6,1
	31-40 kişi	51	10,4
	41 ve üstü	246	50,3
	Toplam	489	100,0
Çalışan niteliği	Ücretli çalışan	305	62,4
	Gönüllü çalışan	142	29,0
	Ücretli ile gönüllü eşit	37	7,6
	Toplam	484	99,0
	Kayıp Veri	5	1,0
	Toplam	489	100,0
Çalışan eğitim düzeyi	Ortaöğretim	81	16,6
	Lisans ve üstü	397	81,2
	Toplam	478	97,8
	Kayıp Veri	11	2,2
	Toplam	489	100,0
Üst yönetici cinsiyeti	Kadın	85	17,4
	Erkek	395	80,8
	Toplam	480	98,2
	Kayıp Veri	9	1,8
	Toplam	489	100,0
Kurucunun yönetici olarak devam edip etmediği	Evet	126	25,8
	Hayır	358	73,2
	Toplam	484	99,0
	Kayıp Veri	5	1,0
	Toplam	489	100,0

Tablo 3.25. Araştırmaya Katılan Vakıf ve Derneklerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan dernek ve vakıfların %8,8'i 1-5 yıl, %14,5'i 6-10 yıl, %18,2'si 11-15 yıl, %58,5'i 15 yıldan fazla süredir faaliyette olduğunu ifade etmiştir. Ankete katılan kurumlardan %47,2'si vakıf, %52,8'i dernek türünde faaliyette bulunduklarını belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların %1,6'sı aile, %3,5'i çevre, %1,8'i çocuk, %6,1'i eğitim, %7,2'si engelliler, %3,3'ü kadın, %6,7'si sağlık, %23,3'ü yardım, %3,1'i çevre, çocuk, eğitim, yardım, %3,3'ü aile, eğitim, engelliler, %8,6'sı aile, çevre, çocuk, eğitim, engelli, kadın, sağlık, %2,7'si eğitim, sağlık, %2,2'si çevre, eğitim, %2,2'si çevre, yardım, %2,5'i aile, sağlık, yardım, %3,1'i çevre, eğitim, engelli, sağlık, yardım, %2,0'si çevre, çocuk, eğitim, %1,8'i aile, çocuk, eğitim, kadın, %1,2'si aile, çocuk, eğitim, engelli, kadın, sağlık %1,4'ü çocuk, eğitim, yardım, %10,8'i eğitim, yardım, %1,0'i çocuk, eğitim, sağlık, yardım konularında faaliyette bulunduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan dernek ve vakıfların %9,8'i sadece yerele, %89,8'i hem yerele hem genele hizmet verdiklerini belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların %54,8'i uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaptıklarını, %43,6'sı uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Yine bu kuruluşların %61,3'ü faaliyetleriyle alakalı proje yaptığını, %36,4'ü faaliyetleriyle alakalı proje yapmadıklarını belirtmişlerdir. Dernek ve vakıfların %15,7'si kamu kaynaklarından destek aldıklarını, %84,3'ü kamu kaynaklarından destek almadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların %24,7'si 1-10'ü, %8,4'ü 11-20 kişi, %6,1'i 21-30 kişi, %10,4'ü 31-40 kişi, %50,3'ü 41 ve üstü sayıda çalışanlarının olduklarını belirtmiştir. Kurumların %62,4'ü ücretli çalışana, %29,0'u gönüllü çalışana, %7,6'sı ücretli ile gönüllülerin eşit sayıda olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumların %16,6'sı ortaöğretim, %81,2'si lisans ve üstü eğitim almış personele sahip olduklarını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan dernek ve vakıfların %17'si kadın, %80,8'i erkek üst yöneticilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kurumların %25,8'i kurucularının yönetici olarak çalışmaya devam ettiklerini, %73,2'si kurucularının yönetici olarak görevlerine devam etmediğini belirtmişlerdir.

3.11. Demografik Sorulara Yönelik Analiz ve Değerlendirmeler

Demografik sorulara yönelik T-testi ve ANOVA analizleri aşağıda sunulmuştur.

3.11.1. Kurumsallaşmanın Kurum Türüne Göre Değerlendirilmesi

Kurum türünün (dernek, vakıf) kurumsallaşmaya etki edip etmediğini değerlendirmek için T-testi yapılmıştır.

	Kurum Türü	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>	
Kurumsallaşma	Dernek	258	3,7719	,55996	,03486	
	Vakıf	231	3,7072	,62074	,04084	
		Levene Denklik Testi		T-Testi		
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	3,639	,057	1,212	487	,226
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			1,205	465,904	,229

Tablo 3.26. Kurum Türü - Kurumsallaşma T-testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplara, kurum türünün etki edip etmediğini ölçmek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; kurumsallaşmanın kurum türüne göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.11.2. Kurumsallaşmanın Hitap Edilen Kesime Göre Değerlendirilmesi

Hitap edilen kesimin (sadece yerele, hem yerele hem genele) kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır.

	Hitap Edilen	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>	
Kurumsallaşma	Hem Yerele Hem Genele	439	3,7593	,58375	,02786	
	Sadece Yerele	48	3,6055	,62752	,09058	
		Levene Denklik Testi		T-Testi		

		F	Sig	t	Df	Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	1,233	,267	1,719	485	,086
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			1,622	56,261	,110

Tablo 3.27. Hitap Edilen Kesim - Kurumsallaşma T-testi

Bu sonuçlar, kurumsallaşmanın hitap edilen kesim türüne göre farklılık göstermediğini göstermektedir ($p > 0,05$).

3.11.3. Kurumsallaşmanın Uluslararası Kuruluşlarla Faaliyet/İşbirliği Yapılıp Yapılmadığına Göre Değerlendirilmesi

Uluslararası kuruluşlarla faaliyet/işbirliği yapılıp yapılmadığının kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır.

	Uluslararası Kuruluşlarla Faaliyet/İşbirliği	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Kurumsallaşma	Evet	268	3,7506	,61617	,03764	
	Hayır	213	3,7441	,56122	,03845	
		Levene Denklik Testi		T-Testi		
		F	Sig	t	Df	Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	1,123	,290	,120	479	,904
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			,122	470,155	,903

Tablo 3.28. Uluslararası Kuruluşlarla Faaliyet/İşbirliği - Kurumsallaşma T-testi

Sonuçlar kurumsallaşmanın uluslararası kuruluşlarla faaliyet/işbirliği yapılıp yapılmadığına göre farklılık göstermediğini göstermektedir ($p > 0,05$).

3.11.4. Kurumsallaşmanın Faaliyetlerle İlgili Projeler Yapılıp Yapılmadığına Göre Değerlendirilmesi

Faaliyetlerle ilgili projeler yapılıp yapılmadığının kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır.

	Faaliyetlerle Alakalı Projeler	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Kurumsallaşma	Evet	300	3,7807	,59725	,03448	
	Hayır	178	3,6972	,58383	,04376	
Levene Denklik Testi			T-Testi			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	,036	,849	1,491	476	,137
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			1,500	378,632	,135

Tablo 3.29. Faaliyetlerle İlgili Projeler Yapılıp Yapılmadığı - Kurumsallaşma T-testi

Buna göre, kurumsallaşmanın faaliyetlerle ilgili projeler yapılıp yapılmadığına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

3.11.5. Kurumsallaşmanın Kamu Kaynaklarından Destek Alınıp Alınmadığına Göre Değerlendirilmesi

Kamu kaynaklarından destek alınıp alınmadığının kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır.

	Kamu Desteği	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Kurumsallaşma	Evet	412	3,7756	,56664	,02792	
	Hayır	77	3,5577	,67543	,07697	
Levene Denklik Testi			T-Testi			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	8,301	,004	3,001	487	,003
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar					

Kabul Edilmeyen
Eşit Varyanslar

2,662

96,999

,009

Tablo 3.30. Kamu Kaynaklarından Destek Alınıp Alınmadığı - Kurumsallaşma T-testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplara, kamu kaynaklarından destek alınıp alınmadığının etki edip etmediğini ölçmek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; kurumsallaşmanın kamu kaynaklarından destek alınıp alınmadığına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,005$). Buna göre kamu kaynaklarından destek alanların (3,77) kamu kaynaklarından destek almayanlara göre (3,55) daha fazla kurumsallaştıkları söylenebilir.

3.11.6. Kurumsallaşmanın Çalışanların Eğitim Seviyesine Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların eğitim seviyesinin kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır.

T-testine ait tablo aşağıdadır.

	Eğitim Seviyesi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Kurumsallaşma	Lisans ve Üstü	397	3,7705	,56500	,02836	
	Ortaöğretim	81	3,6426	,71395	,07933	
		Levene Denklik Testi		T-Testi		
		F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	9,212	,003	1,771	476	,077
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			1,519	101,416	,132

Tablo 3.31. Çalışanların Eğitim Seviyesi - Kurumsallaşma T-testi

Buna göre kurumsallaşmanın çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

3.11.7. Kurumsallaşmanın Üst Yöneticinin Cinsiyetine Göre Değerlendirilmesi

Üst yönetici cinsiyetinin kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır.

	Üst Yönetim	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Kurumsallaşma	Erkek	395	3,7546	,58731	,02955	
	Kadın	85	3,7237	,61393	,06659	
			Levene Denklik Testi		T-Testi	
			F	Sig	t	Df Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	,044	,833	,437	478	,662
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			,425	119,356	,672

Tablo 3.32. Üst Yönetim Ağırlığı - Kurumsallaşma T-testi

Sonuçlar kurumsallaşmanın üst yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermediğine işaret etmektedir ($p > 0,05$).

3.11.8. Kurumsallaşmanın Kurucunun Yönetici Olarak Devam Edip Etmemesine Göre Değerlendirilmesi

Kurucunun yönetici olarak devam edip etmemesinin kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır.

	Kurucu Yönetici	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Kurumsallaşma	Hayır	358	3,8074	,52557	,02778	
	Evet	126	3,5741	,71878	,06403	
			Levene Denklik Testi		T-Testi	
			F	Sig	T	df Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	21,022	,000	3,871	482	,000

Kabul Edilmeyen
Eşit Varyanslar

3,343

174,309

,001

Tablo 3.33. Kurucunun Yönetici Olarak Devam Edip Etmemesi - Kurumsallaşma T-testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplara, kurucunun yönetici olarak devam edip etmemesinin etki edip etmediğini ölçmek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; kurumsallaşmanın kurucunun yönetici olarak devam edip etmemesine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre sosyal girişimin kurucusunun kurumda yönetici olarak devam edip etmemesine kurumsallaşmaya etki ettiği sonucuna varılmıştır. Kurucunun yönetici olarak devam etmediği (3,80) kurumların kurucunun yönetici olarak çalışmaya devam ettiği kurumlara göre (3,57) daha fazla kurumsallaştıkları ifade edilebilir.

3.11.9. Kurumsallaşma - Faaliyet Süresi ANOVA Testi

Faaliyet sürelerinin kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Ortalama</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	16,752	3	5,584	17,704	,000
Gruplar İçinde	152,966	485	,315		
Toplam	169,718	488			

Tablo 3.34. Kurumsallaşma - Faaliyet Süresi ANOVA Testi

Sonuçlara göre kurumsallaşmanın faaliyet sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Faaliyet süresi 15 yıldan daha fazla olanların diğerleriyle kıyaslandığında (3,88) daha fazla kurumsallaştıkları sonucuna varılmıştır.

3.11.10. Kurumsallaşma - Faaliyet Alanı ANOVA Testi

Faaliyet alanının kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Ortalama</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplar Arasında	6,598	21	,314	,899	,593
Gruplar İçinde	162,554	465	,350		
Toplam	169,152	486			

Tablo 3.35. Kurumsallaşma - Faaliyet Alanı ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplara, faaliyet alanlarının etki edip etmediğini ölçmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; kurumsallaşmanın faaliyet alanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.11.11. Kurumsallaşma - Çalışan Sayısı ANOVA Testi

Çalışan sayısının kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Ortalama</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	9,371	4	2,343	7,071	,000
Gruplar İçinde	160,347	484	,331		
Toplam	169,718	488			

Tablo 3.36. Kurumsallaşma - Çalışan Sayısı ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplara, çalışan sayılarının etki edip etmediğini ölçmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; kurumsallaşmanın çalışan sayılarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,001$). Çalışan sayısı 41 ve üzeri olan örgütlerde (3,85) kurumsallaşma oranı daha yüksek olarak bulunmuştur.

3.11.12. Kurumsallaşma – Çalışanların Ücretli-Gönüllü Olması (ANOVA)

Çalışan ağırlığının (gönüllü çalışanlar, ücretli çalışanlar) kurumsallaşmaya etki edip etmediğini ölçmek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Ortalama</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	,230	2	,115	,329	,720
Gruplar İçinde	167,986	481	,349		
Toplam	168,215	483			

Tablo 3.37. Kurumsallaşma - Çalışan Ağırlığı ANOVA Testi

Sonuçlara göre, kurumsallaşmanın çalışanların gönüllü ya da ücretli olmasına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.12. Nitel Analiz Sonuçları

Nitel araştırmanın net bir şekilde tanımını yapmak zordur. Nitel araştırmanın kendine özgü bir teorisi veya paradigması bulunmamaktadır (Mohajan, 2018: 28). Nitel araştırma, konusunu yorumlayan, natüralist bir yaklaşıma sahip olan, odaklanılan çok yöntemli bir araştırmayı ifade eder. Nitel araştırmayı kullananlar

olguları doğal ortamlarında irdeler, olayları insanların onlara verdiği anlamlar açısından tanımlamaya veya yorumlamaya çalışır (Aspers ve Corte, 2019: 142).

Nitel araştırma, katılımcıların algılarından olayların, oluşumların derinlemesine anlamlarını ayırt etmeye yarayan öznel ve tanımlayıcı bir yoldur (Chivanga ve Monyai, 2021: 12). Nitel araştırma, kişilerin yaşamlarındaki rutin olayları veya sorunlu anları ve anlamları tanımlayan vaka çalışması, kişisel deneyim, iç gözlem, yaşam öyküsü, röportaj, gözlem gibi çeşitli ampirik materyallerin toplanmasını ve kullanımını içerir (Aspers ve Corte, 2019: 142). Nitel araştırma toplanan verileri, görüşme notlarını, gözlemleri betimler ve veriler tümevarımsal yöntemle analiz edilir (Mohajan, 2018: 29).

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan saha araştırması deseni ile çalışma desenlenmiş; verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde aşağıdaki sorular kullanılmıştır:

- 1- Kuruluşunuz kaç yıldır faaliyettedir? Çalışan sayınız nedir? Çalışanlarınızın eğitim seviyesi nedir?
- 2- Faaliyetleriniz hakkında bilgi veriri misiniz? Faaliyetlerinizle ilgili projeler yapmakta mısınız? Projelerinizi nasıl finanse etmektesiniz?
- 3- Projelerinizle alakalı devlet, AB ve diğer kuruluşlardan bağış ya da hibe almakta mısınız? Hibe ve bağışlar dışında gelir getiren faaliyetleriniz nelerdir?
- 4-Devlet STK'larla hangi koşullarda iş birliği yapmaktadır?
- 5-Kurumsallaşma sizin için ne ifade ediyor, kurumsal olduğunuza inanıyor musunuz?
- 6-Performansınızı nasıl ölçmektesiniz, kurumsallaşma performansınıza nasıl bir etki yapmaktadır?

Çalışma grubu oluşturulurken dikkate alınan kriter, merkezi ülkemizde olan vakıf ve dernek yetkililerinin çalışmaya dahil edilmesi olmuştur. Araştırmaya dernek ve vakıf yetkilisi olan 20 katılımcı iştirak etmiştir. Araştırma kapsamında 3 ulusal dernek, 3 uluslararası dernek, 3 yerel vakıf, 8 ulusal vakıf, 3 uluslararası vakıf yetkilisi ile görüşülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşme formu bizzat araştırmacı

tarafından katılımcılara uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla elde edilen veriler araştırmacı tarafından çözümlenmiş olup verilerin analizi ve yorumu gerçekleştirilmiştir. Verilen cevaplardan yola çıkılarak temalar düzenlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplara hiçbir müdahalede bulunulmamıştır. Elde edilen veri ve bulgular doğrultusunda çerçeve hazırlanmış ve araştırmacı tarafından verilerin analizleri ve yorumları yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda dernek ve vakıfların faaliyet sahaları belirtilmiştir.

<i>Katılımcı</i>	<i>Tür</i>	<i>Yerel</i>	<i>Ulusal</i>	<i>Uluslararası</i>
K1	Dernek		×	
K2	Vakıf			×
K3	Dernek			×
K4	Dernek		×	
K5	Dernek			×
K6	Dernek		×	
K7	Dernek			×
K8	Vakıf		×	
K9	Vakıf		×	
K10	Vakıf		×	
K11	Vakıf			×
K12	Vakıf	×		
K13	Vakıf		×	
K14	Vakıf	×		
K15	Vakıf	×		
K16	Vakıf			×
K17	Vakıf		×	
K18	Vakıf		×	
K19	Vakıf		×	
K20	Vakıf		×	

Tablo 3.38. Dernek ve Vakıfların Faaliyet Alanları

3.12.1. Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların yöneltilen sorulara verdikleri cevap değerlendirilmiştir.

3.12.1.1. Faaliyet Süresi, Çalışan Sayısı, Çalışanların Eğitim Seviyesi

Yapılan görüşmede katılımcılara öncelikle kaç yıldır faaliyet gösterdikleri sorulmuştur. Katılımcıların faaliyet süreleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Birkaç yıllık geçmişe sahip olan dernek ve vakıfların yanı sıra yarım asra yaklaşan dernek ve vakıflarda vardır.

"Vakfımız 2016 yılında kurulmuş olup 5 yıldır faaliyetlerimizi sürdürüyoruz" (K9).

"Vakfımız 1972 yılında faaliyetlerine başlayarak 49 yıldır hizmetlerine devam etmektedir" (K12).

Dernek ve vakıfların çalışan sayıları da değişiklik arz etmektedir. Dernek ve vakıfların ücretli ve gönüllü çalışanları bulunmaktadır. Çalışanların çoğunluğu ücretli çalışanlardan oluşmaktadır.

"Vakfımızda istihdam edilen çalışan sayısı 10 kişi olup ilerleyen dönemlerde çalışan sayısını artırmak istemekteyiz" (K18).

"Derneğimiz 300 çalışan ile insanımıza hizmet vermektedir" (K6).

Dernek ve vakıflarda istihdam edilen personelin eğitim seviyeleriyle ilgili soruya katılımcıların tamamı çalışanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu yönünde cevap vermişlerdir.

3.12.1.2. Faaliyetler, Faaliyetle İlgili Projeler, Proje Finansmanı

Vakıf ve derneklerin odağında insana hizmet vardır. Yapılan ve yapılacak olan tüm faaliyetler insanı baz almaktadır. Bu kurumlar insanlara yerel, ulusal ve uluslararası arenada hizmet edebilme gayreti içerisindeyler. Dernek ve vakıflar ister yerel ister ulusal ölçekte kurulmuş olsun, bu kuruluşların tamamı aslında hem ulusal hem de uluslararası alanda diğer sivil toplum kuruluşları ile güç birliği yaparak uluslararası alanda faaliyette bulunmakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda söz konusu kurumlar eğitim, sağlık, aile, çevre vb. odağında insanın olduğu konularda faaliyetlerini sürdürmektedir.

"Faaliyetlerimizi dört başlık altında toplamaktayız. Bunlar; eğitim, yardım, sosyo-kültürel faaliyetler ve geri dönüşüm. Eğitim alanındaki faaliyetlerimiz; öğrenci yurtları, öğrenci bursları, kreş ve gençlik merkezleri, kırtasiye yardımları. Yardım faaliyetleri olarak; kuru gıda, kıyafet, yakacak ve nakdi yardımlar yapmaktayız. Bu alanda nakdi yardımları daha fazla önemsemekte ve daha fazla yapmaktayız. Yine yerel bir vakıf olsakta özellikle Afrika'da su kuyuları yapımı noktasında diğer vakıf

ve derneklerle işbirliği yapmakta ve onlara destek vermekteyiz. Sosyo kültürel faaliyetler olarak kurslar, seminer ve konferanslar düzenlemekteyiz. Geri dönüşüm faaliyeti olarak evsel ve kurumsal ambalaj atıklarını ve hurda değeri olan varlıkları toplamaktayız. Toplanan bu maddelerin geri dönüşümünü gerçekleştirmekteyiz" (K15).

"Vakfımızın faaliyetleri kapsamında öğrencilere burs vermekteyiz. Yoksullar ile yetim ve kimsesiz çocuklara; gıda, eşya, yakacak, kıyafet, kırtasiye yardımıyla bulunmaktayız. Yurtiçi afet durumlarında arama kurtarma çalışmalarına katılmakta ve ekiplerimiz vasıtasıyla destek vermekteyiz. Kadınlara yönelik meslek ve iş edindirme kursları düzenlemekteyiz. Yurtdışı faaliyetlerimiz kapsamında Afrika'da katarakt ameliyatları yapmaktayız. Yine 21 ülkede su kuyuları açmaktayız. Yurtiçinde olduğu gibi yurtdışı afetlerde de arama kurtama faaliyetlerine katılmakta ve acil yardımlar yapmaktayız" (K11).

"Derneğimiz ulusal ve uluslararası alanda insani yardım faaliyetleri yapmaktadır. Eğitim alanında öğrencilerimize burslar vermekteyiz. Öğrenci yurtlarımızda barında yardımında bulunmaktayız. Okul döneminde kırtasiye yardımı yapmakta, seminer ve kurslar düzenlemekteyiz. Suriye'de çocuklara yönelik dil kursları açmaktayız. Afganistan ve Afrika'da su kuyuları yaptırıyoruz. Kermesler ve imza günleri düzenleyerek buradan elde ettiğimiz gelirleri ihtiyaç duyulan alanlarda kullanmaktayız. Ayni ve nakdi yardımlar yapmaktayız" (K7).

İhtiyaç sahiplerine ayni (gıda, yakacak, kırtasiye, eşya) ve nakdi yardımlar yapmaktayız. Değişik yaş gruplarına yönelik eğitim faaliyetleri düzenlemekte, eleştirel düşünme üzerine seminerler ve programlar yapmaktayız. Yılda iki kez kasım ve nisan aylarında ağaç dikme programı yapıyoruz. İl içi ve dışı kültürel geziler ve kaynaştırma piknikleri yapıyoruz. Aile eğitim programları düzenliyoruz. Çevreyle ilgili farkındalık oluşturma adına doğa yürüyüşleri yapıyoruz. Kültürel faaliyetlerimiz kapsamında sosyal medyayı aktif olarak kullanıyor, mesajlar yayınlıyoruz. Öğrencilerle makale analizleri yapıyoruz. Dernek olarak kültürel faaliyetlere daha fazla ağırlık veriyoruz" (K4).

"Vakfımız ülkemiz dahil 70 ülkede insani yardım faaliyetlerinde bulunuyor. Afrika, Güney Doğu Asya ve Ortadoğu'da ağırlıklı olarak çalışıyoruz. Gıda ve giyim yardımları yapıyoruz. Meslek edindirme kursları açıyoruz. Sığınmacı konumundaki göçmenlere yönelik çalışmalar yapıyoruz. Yurtiçi ve yutdışı afet durumlarında arama kurtarma çalışmalarına katılıyoruz" (K2).

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere görüştüğümüz dernek ve vakıflar ihtiyaç duyulan her alanda çalışmak için gayret göstermektedirler. Yapılan faaliyetler ise birbirleriyle benzerlik göstermekte, kesin sınırlarla birbirinden ayrılmamaktadır. Bireylerin temel ihtiyaçlarından kültürel ihtiyaçlarına kadar tüm alanlarda faaliyette bulunmaktadır.

Faaliyetlerinizle alakalı projeler yapmakta mısınız sorusuna ise tüm katılımcılar istisnasız olarak evet cevabını verdiler. Faaliyetleriyle alakalı kısa ve uzun vadeli plan ve projer yaptıklarını ifade ettiler.

"Yaptığımız ve yapacağımız faaliyetlerimizde alakalı projeler yapmaktayız" (K3).

"Tüm faaliyetlerimizi plan ve proje olarak düzenlemekte ve gerçekleştirmekteyiz" (K14).

Görüşmeye katılan yetkililere projelerinizi nasıl finanse etmektesiniz sorusu yöneltmiştir. Yetkililer projelerini işbirliği yaptıkları kurum ve kuruluşlar ile kendi öz kaynaklarından (hibe ve bağış, ticari faaliyetler, kira gelirleri vb) finanse ettiklerini belirtmişlerdir.

"Hazırladığımız projeleri ilgili kurum ve kuruluşlara sunmaktayız. Kabul edilen projelerimizin finansmanı söz konusu kurum ve kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Bazı durumlarda da projelerimizi kendi kaynaklarımız ile finanse etmekteyiz" (K10).

3.12.1.3. Projeyle Alakalı Devlet, AB ve Diğer Kuruluşlardan Yardım ve Hibeler, Gelir Getiren Faaliyetler

Katılımcılara projeleriyle alakalı olarak devlet, AB ve diğer kuruluşlardan yardım ve hibe alıp almadıkları sorusu sorulmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu projeleriyle alakalı olarak Bakanlıklar ve Belediyelerle işbirliği yaptıklarını ve onlardan yardım aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların birkaçı Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, birkaçı da MEVKA ile işbirliği yaptıklarını ve onlardan yardım aldıklarını ifade etmiştir. Yardım alınamayan projeler içinse kendileri bütçe ayırmakta ve projelerini hayata geçirmekte olduklarını belirtmişlerdir.

"Hazırladığımız projeleri İçişleri Bakanlığına, Gençlik ve Spor Bakanlığına, belediyelere ve ilgili kurumlara sunuyoruz. Uluslararası kuruluş olan Birleşmiş Milletler ile de proje bazlı çalışmaktayız. Kabul edilen projelerimizin bazen tamamı bazen de bir kısmı için bu kuruluşlar bize ödeme yapıyorlar. Karşılanmayan kısmını ise kendimiz tamamlamaktayız. Hibe ve yardım alamadığımız projeler için yine kendi kaynaklarımıza başvuruyoruz. Yani projelerimizden vazgeçmemiz söz konusu değil" (K1).

"Belediyeler, ilgili bakanlıklar, MEVKA ve KOSGEB'le işbirliği içerisinde yaptığımız projeler bu kuruluşlar tarafından finanse edilmekte. Söz konusu kuruluşlar projelerimizi hayata geçirmemiz için yardımda bulunmaktalar" (K4).

Yetkililere gelir getiren ne tür faaliyetlerde bulundukları sorulmuştur. Görüşmeye katılan bazı yetkililer yalnızca hibe ve bağışlarla faaliyetlerini yürüttüklerini söylerken bazıları da üye aidatları, kitap satışları, internet üzerinden ürün satışları (özel gün ürünleri, kartlar, çelenk bağışı, özel tasarım ürünler), geri dönüşüm, kafe işletme, hayır pazarları, kermesler, imza günleri, kira gelirleri vb. gelir getiren faaliyetlerinin olduğunu ifade etmişlerdir.

"Vakfımız gelir getiren ticari faaliyetlerde bulunmamaktadır. Gönüllüler tarafından yapılan hibe ve bağışlar ile proje kapsamında ilgili kuruluşlardan yapılan yardımlarla varlığımızı sürdürmekteyiz" (K19).

“Derneğimiz kar amaçlı ticari faaliyet yapmamaktadır. Sahip olduğumuz gayrimenkullere ait kira gelirlerimiz bulunmaktadır” (K5).

“Vakfımız sanal mağazamızda internet üzerinden özel gün ürünleri, çelenk başışı vb. ürünlerin satışını yapmaktadır” (K20).

3.12.1.4. Devletle İşbirliği

Devlet hangi koşullarda STK’larla işbirliği yapmaktadır sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmeye katılan dernek ve vakıfların tamamı devletin proje bazında kendileriyle işbirliği yaptıklarını ifade etmişlerdir. Projelerin hazırlanmasında profesyonelliğin olması gerektiği belirtilmiştir. Devletle işbirliği konusunda karşılaşılan en büyük sorunun bürokratik engeller olduğu ifade edilmiştir.

“Kamunun çalışma alanı ve riskler biliniyorsa işbirliği yapılıyor. Protokollere uyulursa işbirliği yapılabilir. Bazen bürokratik engellerle karşılaşabiliyoruz. Yasal boşluklardan ve mevzuttan kaynaklanan engeller olabiliyor” (K13).

“Bürokrasi bazen bizi zorlasa da devlet proje kapsamında bizimle işbirliği yapıyor. Devlet yetişmekte zorlandığı ya da eksik kaldığı her alanda bizimle işbirliği yapıyor” (K17).

3.12.1.5. Kurumsallaşma

Katılımcıların hepsi için kurumsallaşma benzer şeyleri ifade etmektedir. Kurumsallaşmayı sürdürülebilirlik için gerekli görmektedirler. Katılımcılara göre kurumsallaşma; şeffaflığı, görev ve yetkilerin belirlenmesini, gerektiğinde yetki devrinin yapılmasını, sistem oluşturulmasını, düzen ve tertip içinde çalışılmasını, misyon ve vizyon tanımı ile kurum amaçlarının belirlenmesini, kişilerden bağımsız kuralların oluşturulmasını, profesyonelliğin gerçekleştirilmesini, hesap verilebilirlik ve denetimin sağlanmasını, stratejik planın yapılmasını, organizasyon şemasının oluşturulmasını, çalışanların fikirlerine önem verilmesini vb. ifade etmektedir. Katılımcıların tamamı kurumsallaşmanın önemine vurgu yapmıştır.

“Kurumsallaşma iyi tasarlanmış bir organizasyonu ifade ediyor. İşlerin sistematik bir şekilde düzen ve tertip içerisinde gerçekleştirilmesi. Stratejik planın yapılması gerekiyor ki biz 5’er yıllık stratejik planlarımızı hazırlıyoruz. Yine kurumsallaşma, profesyonel insan kaynağının olduğu, kişilerden bağımsız bir yapının oluşturulduğu, sistemin oturtulduğu sürdürülebilir bir yapıyı ifade ediyor” (K16).

“Kurumsallaşma, hizmet verilenlere, devlete ve topluma karşı tüm sorumlulukların yerine getirilmesini ifade ediyor. Kurumun kişilerden bağımsız hale gelerek kişilik kazanması anlamına da gelmektedir” (K12).

“Kurumsallaşma kişisel bazda yapılamayacak işlerin kurumsal kimlik altında yapılar hale gelmesini ifade eder. Kurumun tüm organlarıyla tek vücut haline gelmesidir. Dayanışma ruhuna sahip olmaktır. İlke ve kurallara göre, dernek amaçlarına göre işlerin yapılmasıdır. Keyfilikten uzak durulmasıdır. İstişareyle kararların alınmasıdır. Yetkili kişilerin iş yapmasıdır. Uzmanlaşmanın olmasıdır. Ehliyet ve liyakata göre kişilerin görevlendirilmesidir” (K7).

“Kurumsallaşma esnek bir yapının oluşturulmasını ifade eder. Vizyon sahibi yöneticilerin olmasıdır. Kuralların olması ama kuralların esnekliğe engel olmamasıdır. Çalışanların fikirlerine önem verilmesidir. Kurumsal kimlik çalışmasının yapılmasıdır. Kalitenin artırılmasıdır. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tanımlanmasıdır. Görev dağılımları ve organizasyon şemasının yapılmasıdır. Misyon, vizyon ve temel değerlerin tanımlanmasıdır. Kurum kültürünün oluşturulmasıdır. Kurumun çalışma tarzı belirlenerek bunun gelecek kuşaklara aktarılmasıdır. Şahıslara bağlılıktan kurtulmadır. Sürekli gelişim sağlanarak sistemin oturtulmasıdır” (K4).

“Kurumsallaşma işlerin profesyoneller tarafından yerine getirilmesidir. Sürekliliğin sağlanmasıdır. Misyon, vizyon ve örgüt amaçlarının tanımlanmasıdır. Kuralların oluşturulması ve uygulanmasıdır. Kurumsal kimliğin oluşturularak sürekliliğin sağlanmasıdır” (K5).

“Kurumsallaşma işlerin gereken şekilde şeffaflık, ciddiyet ve samimiyetle yapılmasıdır. Hesap verilebilirlik ve sürdürülebilirlik sağlanmasıdır. Kuralların

belirlenmesi ve keyfilikten kaçınılmasıdır. Denetimin sağlanmasıdır. İletişimin artırılmasıdır” (K11).

"Kurumsallaşma işlerin düzen ve tertip içerisinde yürütülmesini ifade eder. Profesyonel yönetimin sağlanmasıdır. Görev ve yetkiler belirlenmelidir ve gerektiğinde devredilmelidir. Ekip ruhu oluşturulmalıdır" (K15).

Görüşmeye katılan yetkililerin tamamı kurumsallaşmaya önem verdiklerini ve kurumsallaşma için çalıştıklarını ifade ettiler. Katılımcıların tamamı tam anlamıyla olmasada kurumsallaştıklarını belirttiler.

"Kurumsallaşmaya önem vermekte ve bunun için çalışmaktayız. Ancak tamamen kurumsallaştık da diyemeyiz" (K18).

"Yüzde olarak söylecek olursam %80 oranında kurumsallaştığımızı söyleyebilirim. Kurumsallaşmamızı tamamlamak için çalışmamız devam ediyor" (K14).

"Tam kurumsallaştığımızı söyleyemesemde bunun için çalışmaktayız" (K3).

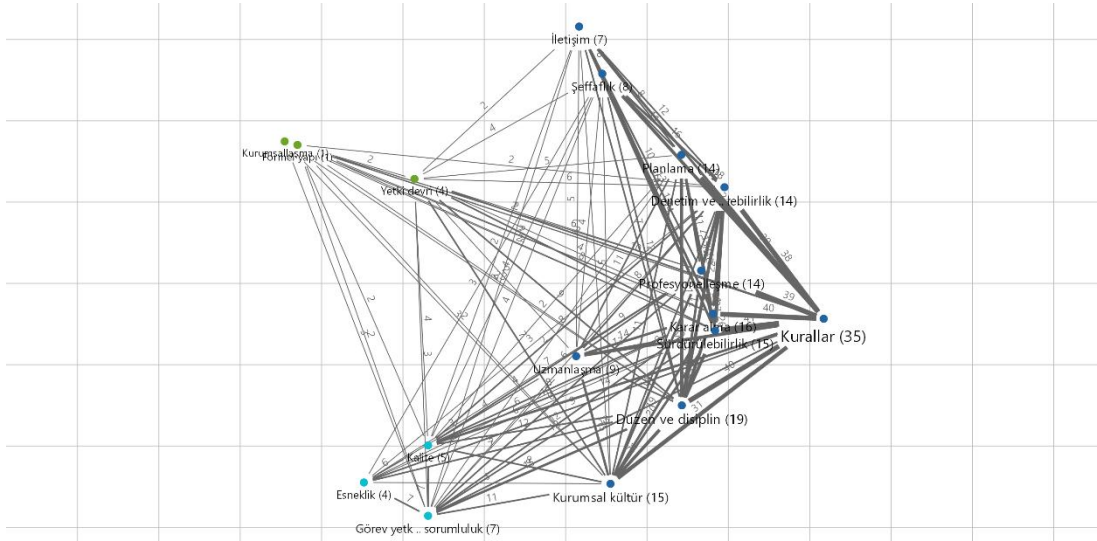
Kurumsallaşmaya ait cevaplar Maxquda 2022 ile analiz edilerek kurumsallaşmaya ait kod matris ilişkisine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Kod Sistemi	1.gö...	2.gö...	3.gö...	4.gö...	5.gö...	6.gö...	7.gö...	8.gö...	9.gö...	10.g...	11.g...	12.g...	13.g...	14.g...	15.g...	16.g...	17.g...	18.g...	19.g...	20.g...	TOP...
✓ Kurumsallaşma																					1
✓ Sürdürülebilirlik																					15
✓ Kalite																					5
✓ Şeffaflık																					8
✓ Formel yapı																					1
✓ Görev yetki ve sorumluluk																					7
✓ Kurallar																					35
✓ Düzen ve disiplin																					19
✓ Kurumsal kültür																					15
✓ Denetim ve hesap verilebilirlik																					14
✓ Yetki devri																					4
✓ Planlama																					14
✓ İletişim																					7
✓ Karar alma																					16
✓ Esneklik																					4
✓ Profesyonelleşme																					14
✓ Uzmanlaşma																					9
TOPLAM	14	9	7	15	11	11	11	10	9	7	7	5	11	9	11	12	7	8	5	9	188

Tablo 3.39. Kurumsallaşma Kod-Matris İlişkisi

Kurumsallaşmaya ait kod matrisi incelendiğinde; sürdürülebilirlik kelimesi 15, kalite 5, şeffaflık 8, formel yapı 1, görev yetki ve sorumluluk 7, kural 35, düzen ve disiplin 19, kültür 15, denetim ve hesap verilebilirlik 14, yetki devri 4, planlama 14, iletişim 7, karar alma 16, esneklik 4, profesyonelleşme 14, uzmanlaşma kelimesi ise 9 adet kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların en fazla vurgu yaptığı kelime kural kelimesi, daha sonra ise düzen ve disiplin olmuştur.

Kurumsallaşmaya ait kod haritası şu şekildedir



Şekil 3.13. Kurumsallaşma Kod Haritası

Kurumsallaşmaya ait kod haritası incelendiğinde tüm ifadelerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki ise; kurallarla profesyonelleşme, planlama, karar alma, denetim ve hesap verilebilirlik arasında gerçekleşmiştir.

3.12.1.6. Performans Ölçümü, Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi

Görüşmeye katılanlar düzenli olarak performans ölçümü yaptıklarını belirtmişlerdir. Mali açıdan performans değerlendirmelerini mali tablolar aracılığıyla yaptıklarını ifade etmişlerdir. Faaliyetleri kapsamındaki performanslarını ise; faaliyet sayısı, geri dönüşler, tamamlanan projeler, hibe ve bağışlardaki artış vb. ile ölçerek değerlendiklerini belirttiler.

"Mali tabloları kullanarak, faaliyet sayımız bakarak ve geri dönüşleri değerlendirerek performansımızı belirlemekteyiz" (K6).

"Yıllık faaliyet raporlarımızı oluşturuyoruz ve performansımızı değerlendiriyoruz" (K13).

"Performansımızı ölçmek için mali tabloları, yaptığımız faaliyet sayılarını, yer aldığımız projeleri ve onların tamamlanmasını, yaptığımız işlerle ilgili geri dönüşleri kullanıyoruz" (K19).

"Vakfımız koordinatörlük sistemine dayalı, yapılan tüm işlemler sisteme giriliyor ve sistem üzerinden takibi yapılıyor. Mali tabloların yanı sıra faaliyet sayımızı, geri dönüşleri performans değerlendirmede kullanmaktayız" (K2).

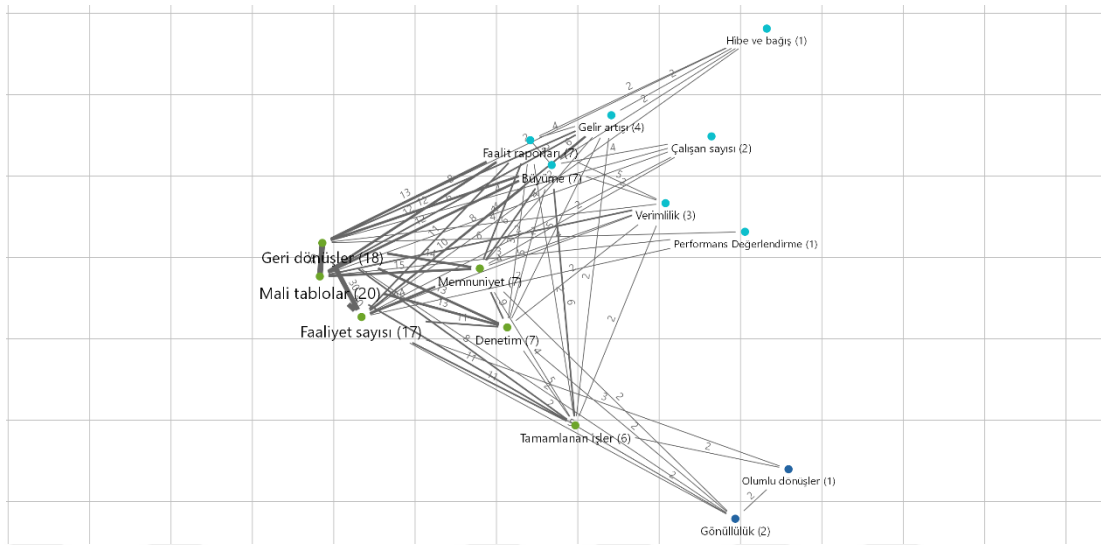
Performansın nasıl ölçüldüğüne ait cevaplar Maxquda 2022 ile analiz edilerek performans ölçümü kod matris ilişkisine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Kod Sistemi	1.gö...	2.gö...	3.gö...	4.gö...	5.gö...	6.gö...	7.gö...	8.gö...	9.gö...	10.g...	11.g...	12.g...	13.g...	14.g...	15.g...	16.g...	17.g...	18.g...	19.g...	20.g...	TOP...
Performans Değerlendirme																					1
Verimlilik																					3
Büyüme																					7
Denetim																					7
Gönüllülük																					2
Hibe ve bağış																					1
Çalışan sayısı																					2
Gelir artışı																					4
Olumlu dönüşler																					1
Memnuniyet																					7
Geri dönüşler																					18
Mali tablolar																					20
Tamamlanan işler																					6
Faaliyet raporları																					7
Faaliyet sayısı																					17
TOPLAM	5	5	6	7	5	3	5	7	9	4	4	3	6	6	8	3	3	6	3	5	103

Tablo 3.40. Performans Ölçümü Kod-Matris İlişkisi

Performans ölçümüne ait kod matrisi incelendiğinde; verimlilik kelimesi 3, büyüme 7, denetim 7, gönüllülük 2, hibe ve bağış 1, çalışan sayısı 2, gelir artışı 4, olumlu dönüşler 1, memnuniyet 7, geri dönüşler 18, mali tablolar 20, tamamlanan işler 6, faaliyet raporları 7 ve faaliyet sayısı kelimesi 17 kez kullanılmıştır. Vakıf ve dernekler performanslarını ölçme aracı olarak en fazla mali tabloları kullanmaktadırlar. Daha sonra ise geri dönüşleri ve faaliyet sayılarını baz almaktadırlar.

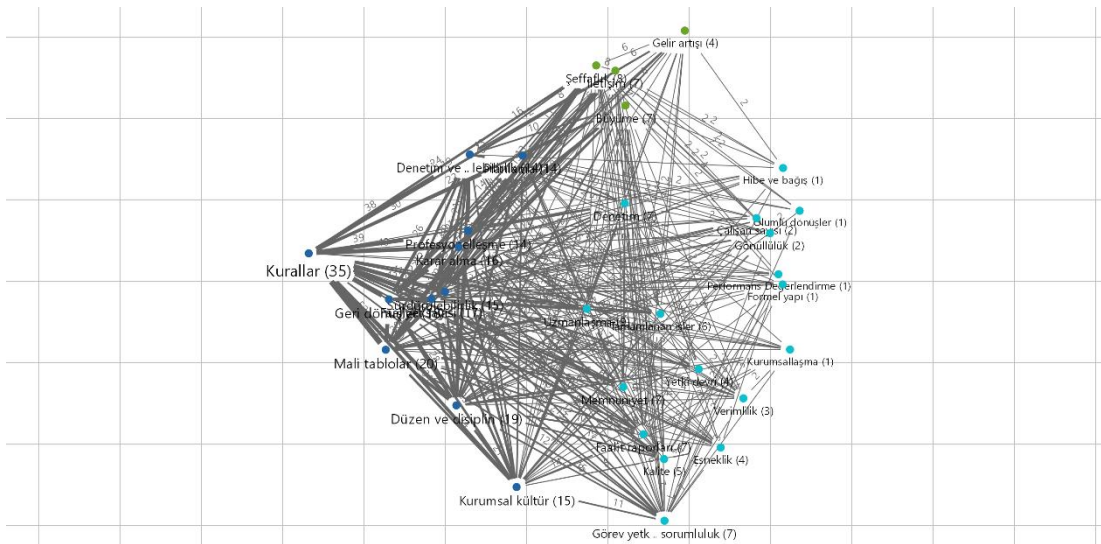
Performans ölçümüne ait kod haritası şu şekildedir



Şekil 3.14. Performans Ölçümü Kod Haritası

Performans ölçümüne ait kod haritası incelendiğinde tüm ifadelerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki; mali tablolar, geri dönüşler ve faaliyet sayısı arasındadır.

Kurumsallaşma ve performans ölçümüne yönelik cevaplar Maxquda 2022 ile analiz edilerek kurumsallaşma ile performans ölçümüne ait kod haritası aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.15. Kurumsallaşma- Performans Ölçümü Kod Haritası

Kurumsallaşma-Performans ölçümüne ait kod haritası incelendiğinde tüm ifadelerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Katılımcılara kurumsallaşmanın performansı nasıl etkilediği sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların tamamı istisnasız bir şekilde kurumsallaşmanın performansı artırdığını belirtmişlerdir. Kurumsallaşmanın işleyişi daha düzenli hale getirdiğini ve keyfilikten kurtardığını, bunun da performansa olumlu yansıdığını ifade etmektedirler.

"Kurumsallaşma kesinlikle performansı olumlu yönde etkilemektedir" (K1).

"Kurumsallaşmış olmanın performansımızı artırdığını düşünmekteyiz" (K17).

"Kurumsallaşmamız arttıkça performansımızda artacağını düşünüyoruz" (K8).

"Kurumsallaşma performans artırmada çok etkili ve bunun içinde çalışmaktayız" (K9).

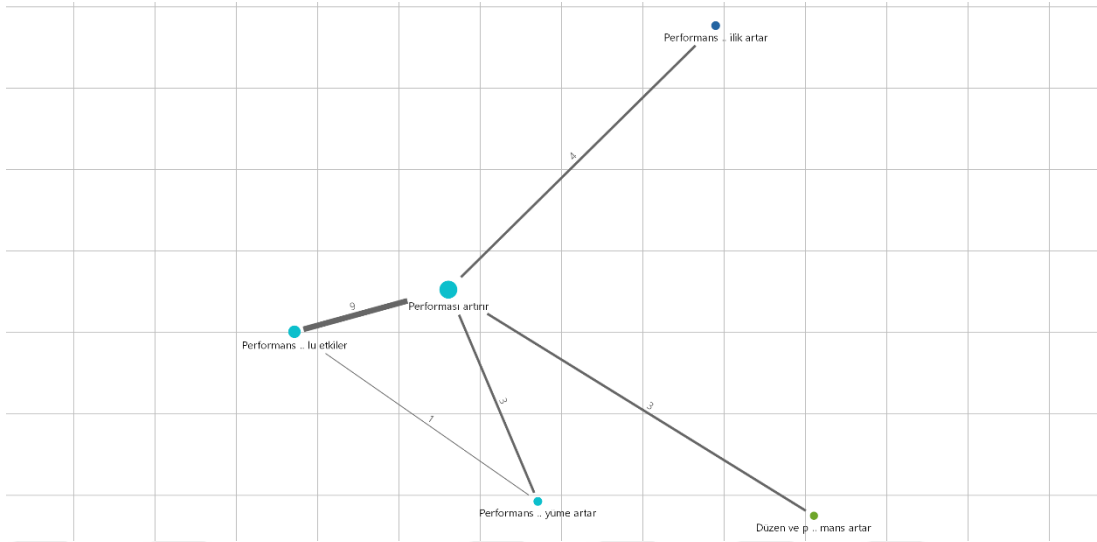
"Kurumsallaşmanın performansımızı iyileştireceğini düşünüyoruz ve daha kurumsal hale gelmek için çalışıyoruz" (K20).

Kurumsallaşmanın performansı nasıl etkilediği sorusuna ait cevaplar Maxquda 2022 ile analiz edilerek performans kod matris ilişkisine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Kod Sistemi	1.gö...	2.gö...	3.gö...	4.gö...	5.gö...	6.gö...	7.gö...	8.gö...	9.gö...	10.g...	11.g...	12.g...	13.g...	14.g...	15.g...	16.g...	17.g...	18.g...	19.g...	20.g...	TOPLAM
● Düzen ve performans artar																					3
● Performans ve verimlilik artar																					4
● Performans ve büyüme artar																					4
● Performansı artırır																					19
● Performansa olumlu etkiler																					10
Σ TOPLAM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40

Tablo 3.41. Performansa Etki Kod-Matris İlişkisi

Performansa etki kod matrisi incelendiğinde; performansı artırır ifadesi 19, performansı olumlu etkiler 10, performans ve büyüme artar 4, performans ve verimlilik artar 4, düzen ve performans artar ifadesi ise 3 kez kullanılmıştır. Vakıf ve dernek yöneticilerinin tamamı kurumsallaşmanın performansı olumlu etkileyerek artığı görüşündedirler.



Şekil 3.16. Performansa Etki Kod Haritası

Performansa etki kod haritası incelendiğinde tüm ifadelerin birbirleriyle ilişkisi içerisinde olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki; performansı artırır ile performansı olumlu etkiler ifadeleri arasında gerçekleşmiştir.

3.13. Tartışma ve Değerlendirme

Nitel araştırma kapsamında katılımcılara; faaliyet süreleri, çalışan sayıları, çalışanların eğitim seviyesi, faaliyetleri, faaliyetleriyle ilgili projeleri, faaliyetlerinin finansmanı, devlet ve diğer kuruluşlarla işbirlikleri, hibe ve bağış dışında gelir getiren faaliyetleri, kurumsallaşma seviyeleri, performans ölçümleri, kurumsallaşma ile performans arasındaki etkileşimle alakalı sorular yöneltilmiştir.

Görüşmeye katılan dernek ve vakıfların faaliyet süreleri birbirlerinden farklıdır. 5 yıl ile 49 yıl arasında değişecek şekilde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dernek ve vakıfların çalışan sayıları da değişmektedir. Birkaç çalışanla faaliyetlerini yürüten dernek ve vakıflar olduğu gibi yüzlerce çalışanı olanda vardır. Görüşme yapılan dernek ve vakıflarda çalışanların eğitim düzeyi çoğunlukla lisans mezunlarından oluşmaktadır. Dernek ve vakıflar yardım ve eğitim faaliyetlerinden kültürel faaliyetlere, sağlık hizmetlerine kadar pek çok alanda faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kurumlar ister yerel, ulusal ölçekte isterse uluslararası ölçekte kurulmuş olsunlar hepsi diğer dernek ve vakıflarla işbirliği içerisinde uluslararası

alandaki faaliyette bulunmaktadır. Dernek ve vakıflar faaliyetlerini plan ve projeler kapsamında gerçekleştirmektedirler. Faaliyetleriyle alakalı kısa, orta ve uzun vadeli plan ve projeler yapmaktadırlar. Bu kurumlar projelerini kendi özkaynaklarıyla, hibe ve bağışlarla, devlet ve diğer kurum ve kuruluşların finansmanı ile gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bazı kuruluşlar ticari faaliyette bulunarak elde ettikleri gelirleri projelerinin finansmanında kullandıklarını belirtmişlerdir. Dernek ve vakıflar devletle işbirliğinin proje bazında gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Dernek ve vakıf yöneticileri için kurumsallaşma; şeffaflığı, görev ve yetkilerin belirlenmesini, yetki devrinin yapılmasını, sistemli ve düzenli çalışılmasını, misyon ve vizyon tanımlarının yapılarak kurum amaçlarının belirlenmesini, kuralların oluşturulmasını, profesyonelliğin gerçekleştirilmesini, hesap verilebilirlik ve denetimin sağlanmasını, stratejik planlamanın yapılmasını, çalışanların fikirlerine önem verilmesini ifade etmektedir. Kurumsallaşmaya ait kod matris ilişkisi ve kod haritası incelendiğinde kurumsallaşmadan en fazla kastedilen şeylerin; kural, düzen ve disiplin, kültür, sürdürülebilirlik, karar alma, denetim ve hesap verilebilirlik, planlama ve profesyonelleşme olduğu görülmektedir. Ayrıca dernek ve vakıf yetkilileri kurumsallaşmaya önem vermektedirler. Yetkililerin tamamı yüzde yüz olmasa da kurumsal olduklarını ifade etmişlerdir. Faaliyetlerin daha düzenli olması, verimliliğin artması, sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsallaşmanın mutlaka olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda kurumsallaşmayı tamamlamak için çaba sarf ettiklerini ifade etmişlerdir. Performans ölçümüne ait kod matris ilişkisi ve kod haritası incelendiğinde dernek ve vakıflar performanslarını ölçmek için; mali tabloları, geri dönüşleri, faaliyet sayılarını, memnuniyetleri, büyümeyi, denetimi, tamamlanan işleri ve faaliyet raporlarını kullanmaktadırlar.

Dernek ve vakıf yöneticileri kurumsallaşmanın performans üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler. Kurumsallaşmanın performans üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu, performansı artırdığını belirtmişlerdir.

Ankette kullanılan kurumsallaşma ve performans ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kurumsallaşma ölçeğine ait değerler CMIN/DF (2,015<3),

CFI (0,988>0,90), RMSEA (0,065<0,08) şeklinde elde edilmiştir. Elde edilen bu değerler ölçeği doğrulamaktadır. Performans ölçeğine ait değerler ise CMIN/DF (0,0<3), CFI (1,000>0,90), RMSEA (0,0<0,08) olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ölçeği doğrulamaktadır.

Kurumsallaşma Ölçeği'nin, alt boyutları ile etkileşimine bakıldığında; profesyonelleşme boyutu ($\beta_0=0,208$), formel yapı boyutu ($\beta_0=0,127$), yetki devri boyutu ($\beta_0=0,540$), stratejik planlama boyutu ($\beta_0=0,644$), yönetime katılma boyutu ($\beta_0=0,908$), karar alma boyutu ($\beta_0=0,948$), iletişim boyutu ($\beta_0=0,908$), denetim ve hesap verilebilirlik boyutu ($\beta_0=0,808$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma üzerine en çok etki eden boyut karar alma olarak bulunmuştur. Profesyonelleşme, formel yapı, yetki devri, stratejik planlama, yönetime katılma, iletişim, denetim ve hesap verilebilirlik boyutlarıyla karar alma boyutu kıyaslandığında, karar alma boyutu çok daha etkin ve doğradan bir etkiye sahiptir. Performans Ölçeği'nin, alt boyutları ile etkileşimi incelendiğinde; satış performans boyutu ($\beta_0=0,799$), üretim performans boyutu ($\beta_0=0,916$), insan kaynağı performans boyutu ($\beta_0=0,867$), finansal performans boyutu ($\beta_0=0,924$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans üzerine en çok etki eden boyut finansal boyut olmuştur.

Kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde, kurumsallaşma ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,878$). Bu ilişki kurumsallaşmadaki bir birimlik artışın performansta 0,878 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Profesyonelleşme ile performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. İlişki incelendiğinde, profesyonelleşme ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,484$). Bu ilişki profesyonelleşmedeki bir birimlik artışın performansta 0,484 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Formel yapı ile performans arasındaki yapısal ilişki incelendiğinde, formel yapı ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,245$). Bu ilişki formel yapıda bir birimlik artışın performansta 0, 245 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Yetki Devri ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, yetki devri ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,508$). Bu ilişki yetki devrinde bir birimlik artışın performansta 0, 508 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Stratejik Planlama ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, stratejik planlama ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,675$). Bu ilişki stratejik planlamada bir birimlik artışın performansta 0,675 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Yönetime Katılma ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, yönetime katılma ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,776$). Bu ilişki yönetime katılmada bir birimlik artışın performansta 0,776 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Karar Alma ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, karar alma ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,777$). Bu ilişki karar almada bir birimlik artışın performansta 0,777 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

İletişim ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, iletişim ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,823$). Bu ilişki iletişimde bir birimlik artışın performansta 0,823 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Denetim ve Hesap Verilebilirlik ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, denetim ve hesap verilebilirlik ile performans arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,867$). Bu ilişki denetim ve hesap

verilebilirlikte bir birimlik artışın performansta 0,867 birimlik bir artışa sebep olacağını ifade eder.

Sonuçlar incelediğinde performans üzerine en çok etki eden faktör denetim ve hesap verilebilirlik bulunmuştur.

Demografik sorular ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi tespit etmek için T-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Kurum türünün (dernek, vakıf) kurumsallaşmaya etki edip etmediğini belirlemek üzere T-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kurum türünün, hitap edilen kesimin (sadece yerele, hem yerele hem genele) olmasının, uluslararası kuruluşlarla faaliyet/işbirliği yapmanın, faaliyetlerle alakalı projeler yapmanın, çalışanların eğitim düzeyinin, üst yöneticinin cinsiyetinin, kurumsallaşmaya etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer yandan kamu kaynaklarından destek almanın, kurumsallaşmaya etki ettiği, araştırmaya katılan dernek ve vakıflardan kamu kaynaklarından destek alanların almayanlara göre daha fazla kurumsallaştığı, kurucuların yönetici olarak çalışmaya devam etmediği dernek ve vakıfların çalışmaya devam edenlere göre daha fazla kurumsallaşmış olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuç kurumsallaşmanın unsurlarından olan profesyonelleşme unsurunu desteklemektedir.

Faaliyet süresinin de kurumsallaşmaya etki ettiği, faaliyet süresi 15 yıldan fazla olan dernek ve vakıfların diğerlerine göre daha fazla kurumsallaştığı görülmüştür. Dernek ve vakıfların faaliyet alanı ile çalışanların gönüllü ya da ücretli olmasının kurumsallaşmaya etkisinin olmadığı, ancak çalışan sayısı 41 ve üzeri olan kurumlarda diğerleriyle kıyaslandığında daha fazla kurumsallaşma olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan nicel ve nitel araştırma sonuçları birbirini desteklemektedir. Nicel araştırma kapsamında kurumsallaşma; profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri, stratejik planlama, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, iletişim, denetim ve hesap verebilirlik unsurları bazında ele alınarak değerlendirilmiştir. Nitel araştırma kapsamında ise yöneticiler kurumsallaşmadan; şeffaflığı, görev ve yetkilerin belirlenmesini, yetki devrinin

yapılmasını, sistemli ve düzenli çalışılmasını, misyon ve vizyon tanımlarının yapılarak kurum amaçlarının belirlenmesini, kuralların oluşturulmasını, profesyonelliğin gerçekleştirilmesini, hesap verilebilirlik ve denetimin sağlanmasını, stratejik planlamanın yapılmasını, çalışanların fikirlerine önem verilmesini anladıklarını ifade etmişlerdir. Nicel araştırma sonucunda kurumsallaşma ile performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($\beta_0=0,878$). Yani kurumsallaşmadaki bir birimlik artış performansta 0,878 birimlik artışa neden olmaktadır. Aynı şekilde dernek ve vakıf yöneticileride istisnasız bir şekilde kurumsallaşmanın ve kurumsallaşma adına atılan tüm adımların performansta artışa yol açacağını ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların genelde literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Başar (2017) kurumsallaşma ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Balta (2021) kurumsallaşma ilkelerinin işgören performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Yılmaz (2007) işletmelerin yenilikçiliklerinin performanslarını olumlu yönde etkilediği ve kurumsallaşmanın işletmelerin yenilikçiliklerine etki ederek onların performanslarını etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Aşan (2010) formel yapı ve katılım ile satış performansı, iletişim ve adalet ile karlılık performansı, iletişim ve adalet ile yatırım karlılığı performansı, uyum ve işbirliği ile müşteri memnuniyeti performansı, uyum ve işbirliği ile genel performans arasında olumlu ve pozitif yönlü ilişkileri tespit etmiştir. Madison vd. (2018) kurumsallaşmanın unsurlarından olan profesyonelleşmenin aile şirketlerinin performansını artırdığını belirtmiştir. Dekker (2015) vd. aynı şekilde makalelerinde kurumsallaşmanın unsurlarından olan profesyonelleşmenin aile şirketlerinin performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Sine vd. (2006) çalışmalarında formel yapı ve uzmanlığın performansı artırdığını ifade etmişlerdir. Mom vd. (2009) ise resmileştirilmiş rutinlerin (formelleşme) yöneticilere bilgi akışını artırabileceğini ifade etmişlerdir. Bilgi akışının artmasının ise kaliteyi ve karar verme hızını iyileştirebileceğini ortaya koymuşlardır.

Al-Jammal vd. (2015) yetki devrinin çalışan performansına olumlu etki ettiğini ifade etmişlerdir. Hoque (2011)'un çalışmasına göre alt düzey yönetime artan

yetki devri, daha yüksek kurumsal performansa yol açar. Yine Hoque (2011) makalesinde kurumsal performans ile yetki devri arasında önemli ve doğrudan bir ilişki bulmuştur.

Khattak vd. (2011) makalelerinde yetkiyi çalışanlara devreden kuruluşlarla devretmeyen kuruluşları karşılaştırmıştır. Yetkiyi çalışanlara devreden kuruluşlar, devretmeyenlere kıyasla daha iyi performans göstermektedirler. Ayrıca kuruluşlar, karar alma süreçlerine çalışanlarını dahil etmelidirler. Çalışanlara yetki vererek tüm süreçlere katılımlarını sağlamak çalışanların daha iyi performans göstermelerine ve pazardaki hakim trendlerle rekabet edebilmelerine yardımcı olur. Literatür taraması ve tüm sonuçların analizinden sonra, katılımın örgütsel performansla ilişkisi olduğu ve örgütsel performans üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu kanıtlanmışlardır. Namada vd. (2014)'nin bulguları, katılımcı yönetim yaklaşımlarının hem strateji uygulama başarısını hem de performansı artırdığını göstermektedir. Bu nedenle katılımcı yönetim yaklaşımları önemlidir.

Arasa (2012) araştırmasında stratejik planlama ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca, tüm stratejik planlama işlemlerinin (örgütsel amacının belirlenmesi, iş ortamının tanımlanması, örgütün stratejik konularının belirlenmesi, stratejinin kararlaştırılması ve uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrol sistemlerinin oluşturulması) performans ile pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna varmıştır. Ogunola ve Akporaro (2015)'nin ulaştığı sonuçlar, örgütsel iletişim ile iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Kurum içindeki iletişimin, verimliliği ve nihayetinde çalışanların iş performansını artırıcı etki yaptığını belirtmişlerdir. Al-Matari vd. (2014)'nin çalışmalarına göre iç denetimin varlığı ve verimliliği, kurum çalışmalarını geliştirmeye yardımcı olur. Bu araştırmacılara göre iç denetim, kurumsal yönetim yapısının önemli bir unsurudur ve iç denetim ile performans arasında ilişki vardır.

Araştırma kapsamında dokuz adet hipotez oluşturulmuştur. Hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ve hipotez sonuçlarına ait tablo şu şekildedir:

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Kurumsallaşma ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1a} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşme ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1b} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan formel örgüt yapısı ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1c} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan yetki devri ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1d} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan stratejik planlama ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1e} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1f} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan karar alma şekli ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1g} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan iletişim ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1h} : Kurumsallaşmanın alt boyutu olan denetim ve hesap verilebilirlik ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 3.42. Hipotez Sonuçları

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal girişimcilik, sosyal fayda elde etmeyi amaç edinen ve çoğunlukla kar amacı gütmeyen yapılan girişimcilik faaliyetlerinden oluşur. Sosyal girişimler toplumların hem sosyal hem de ekonomik anlamda kalkınmalarına aracılık etmektedirler. Bu etkilerinden dolayı sosyal girişimlerin önemi tüm dünyada her geçen gün daha da artmaktadır. Sosyal girişimlerde diğer girişimler gibi kurulumlar, geliştirler ve hayatta kalma mücadelesi verirler. Bu kuruluşların hayatta kalmaları sergiledikleri performansa bağlıdır. Kurumsallaşma, örgütlerin performansına olumlu etki eden önemli faktörlerden bir tanesidir. Kurumsallaşma, kurumların amaçlarına ulaşmaları için kurallar, değerler ve ilkelerle yönetilmelerini kapsar.

Yürütülen çalışmada sosyal girişim kapsamında gönüllülük yönleri ağır basan dernek ve vakıflar ele alınmıştır. Dernek ve vakıfların kurumsallaşmalarının performanslarına etkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde sosyal girişimcilik, ikinci bölümünde kurumsallaşma ve performans, üçüncü bölümünde araştırma ve bulgular sunulmuştur.

Araştırma kapsamında hem nicel hem de nitel analizlere yer verilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerle alakalı bulgular ele alınmıştır. Araştırma bağlamında öncelikle nicel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Nicel araştırma kapsamında 489 dernek ve vakıf yetkilisine anketler; internet, telefon görüşmesi ve yüz yüze uygulanarak veriler analiz edilmiştir. Anket kapsamında katılımcılara 12 adet demografik, 26 adet kurumsallaşma, 13 adet de performansa ait soru yöneltilmiştir. Kurumsallaşma kapsamında; profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri, stratejik planlama, yönetime katılma, karar alma şekli, iletişim, denetim ve hesap verilebilirlik boyutları değerlendirilmiştir. Performans kapsamında; satış performansı, üretim performansı, insan kaynakları performansı ve finansal performans ele alınmıştır. Sosyal girişimlerde kurumsallaşma ile performans arasında nasıl bir ilişkinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bağımsız değişken kurumsallaşma, bağımlı değişken ise performans olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişken olan kurumsallaşma ile bağımlı

değişken performans arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Kurumsallaşma ile performans arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Nitel araştırma kapsamında 3 ulusal dernek, 3 uluslararası dernek, 3 yerel vakıf, 8 ulusal vakıf, 3 uluslararası vakıf olmak üzere 20 dernek ve vakıf yetkilisiyle görüşme yapılarak saha araştırmasından veriler elde edilmiş, tema ve verilerin kodlamaları yapılmış ve betimsel analiz kullanılarak verilerin analizleri tamamlanmıştır. Yine nitel araştırma kapsamında katılımcılara; faaliyet süreleri, çalışan sayıları, çalışanların eğitim seviyesi, faaliyetleri, faaliyetleriyle ilgili projeleri, faaliyetlerinin finansmanı, devlet ve diğer kuruluşlarla işbirlikleri, hibe ve bağış dışında gelir getiren faaliyetleri, kurumsallaşma seviyeleri, performans ölçümleri, kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkiyle alakalı sorular yöneltilmiştir.

Dernek ve vakıf yöneticilerinin tamamı kurumsallaşmanın performans üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsallaşmanın performans üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu, performansı artırdığını ifade etmişlerdir.

Nicel ve nitel analiz sonuçları birbirini desteklemektedir. Hem nicel hem de nitel analiz sonuçları kurumsallaşmanın performansa olumlu katkı sağladığını ortaya koymuşlardır. Her iki analiz sonucu literatür ile de uyumludur. Yani kurumsallaşma performans artışına sebep olmaktadır.

Dernek ve vakıflara pandemi nedeniyle ulaşmakta zorlukların yaşanması, cevap alınamaması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmada daha kapsamlı sonuçlara ulaşmak örneklem büyüklüğünü artırmak ile olabilir. Gelecekte bu araştırma ile benzer konuda yapılacak çalışmalar için daha geniş örneklemle çalışmak daha kapsamlı sonuçlara ulaştırabilir.

Performanslarını artırmak isteyen dernek ve vakıflar kurumsallaşmaya daha fazla önem vermelidirler. Kurumsallaşmayı sağlamak üzere; profesyonelleşme artırılmalı, daha açık bir iletişim sistemi kurulmalı, çalışanların fikirlerini daha rahat ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalı, yönetime katılma sağlanmalı, yetki devri gerçekleştirilmeli, denetim ve hesap verilebilirliğe daha fazla önem verilmelidir.

Dernek ve vakıflar sosyal sorunları çözmek için farklı yaklaşımlar geliştirmelidirler. Bunun için de tüm sektörlerle işbirliğine ihtiyaç vardır. Dernek ve vakıf faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve daha fazla katma değer sağlanması için işbirlikleri önemlidir. Farklı sektörlerde yer alan bu kurumlar kendilerine özgü kaynak ve kabiliyetlerini bir araya getirerek sosyal sorunlara daha uzun vadeli çözümler geliştirebilirler.

Dernek ve vakıflar için yenilik gereklidir. Yenilik tek seferlik bir durum değildir ve çok farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Tamamen yeni bir şey ortaya konulabilir. Ya da var olan bir fikir farklı bir şekilde, farklı bir duruma uygulanarak yenilik yapılabilir.

Farkındalık ve görünürlük yaratmaya yönelik çalışmalara ağırlık verilmelidir. Dernek ve vakıflar çalışmalarını çok sayıda insana duyurabilmek için web hizmetlerinden ya da sosyal medyadan faydalanmalıdırlar. Görünürlük arttıkça farkındalıkta artacaktır. Bu sayede yeni kaynak ve fırsatlara ulaşım kolaylaşacaktır. Bu kurumlar kaynak elde ettikleri ölçüde sürdürülebilirlik sağlayacaklardır. Yine dernek ve vakıflar, gönüllülerin desteğine büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadırlar. Gönüllülüğü desteklemek ve gönüllülerin becerilerini arttırmak suretiyle, gönüllülere yatırım yapılması da bu kurumları güçlendirecektir. Ancak kurumsallaşma için ücretli çalışanlar gönüllü çalışanlardan fazla olmalıdır.

Güçlü dernek ve vakıflar için devlete ve finans kuruluşlarına da görev düşmektedir. Bürokratik engeller ortadan kaldırılmalıdır. Vergi mevzuatı bu kurumların mali sürdürülebilirliğini teşvik edecek şekilde düzenlenmelidir. Finansmana erişim, bu kurumların karşı karşıya kaldıkları en temel zorluklardandır. Finans kuruluşları mali destek sağlama noktasında daha istekli davranmalıdırlar.

Dernek ve vakıflar, esnek ve şeffaf yapılar geliştirmelidirler. Ancak bazen kurumsallaşmak bu kurumlarda bürokrasiyi artırmakta, konulan kurallar ise esneklik kaybına yol açmaktadır. Kurumsal yapılar oluşturulurken esneklik kaybı olmamasına dikkat edilmelidir.

KAYNAKÇA

ABRUTYN, Seth and **TURNER**, Jonathan H. (2011). "The Old Institutionalism Meets The New Institutionalism", **Sociological Perspectives**, 54(3), 283-306.

ABU-SAIFAN, Samer (2012). "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries", **Technology Innovation Management Review**, 22-27.

ADAMS, Michael B. (1994). "Agency Theory and the Internal Audit", **Managerial Auditing Journal**, 9(8), 8-12.

AGG, Catherine (2006). "Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations Is the "Golden Age" of the NGO Behind Us?", **Civil Society and Social Movements Programme Paper Number 23**, United Nations Research Institute for Social Development.

AGRAWAL, Reena (2018). "Constraints and Challenges Faced by Women Entrepreneurs in Emerging Market Economy and the Way Forward". **Journal of Women's Entrepreneurship and Education**, (3-4), 1-19.

AKÇADAĞ, Emine (2011). "Avrupa Birliği Sürecinde Kamu Diplomasisi Faaliyetlerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü", **Politika Dergisi**, (24), 1-15.

AKÇAKAYA, Murat (2012). "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", **Karadeniz Araştırmaları**, (32), 171-202.

AKIN, Adnan ve **ASLANOĞLU**, Suphi (2007). "İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi", **Bankacılar Dergisi**, 61, 28-42.

AKSOM, Herman **ZHYLINSKA**, Oksana and **GAIDAI**, Tetiana (2020). "Can institutional theory be refuted, replaced or modified?", **International Journal of Organizational Analysis**, 28(1), 135-159.

AKTAN, Coşkun C. (2013). "Kurumsal Şirket Yönetimi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 5(1), 150-191.

AKYILDIZ, Yasin ve **ABAY A. Rıza** (2017). "Vakıf Müessesesinin Gelişimi ve Mahiyeti Tarihsel Bir Değerlendirme", **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, (15), 141-157.

ALAYOĞLU Nihat (2003). **Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları No:42.

AL-AZZAM, Zeyad **AL-QURA'AN**, Atif and **AL-MOHAMEED**, Hazem (2015). "How The Corporate Governance Affects Organizational Strategy: Lessons From Jordan Environment", **IOSR Journal of Business and Management**, 17(4), 52-66.

ALBU, Oana Brindusa and **FLYVERBOM**, Mikkel (2016). "Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences", **Business & Society**, 1-30.

ALI, Barzan Omar (2018). "Factors Influencing the Effectiveness of Internal Audit on Organizational Performance", **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, 4(4), 219-226.

AL-JAMMAL, Hamdan Rasheed **AL-KHASAWNEH**, Akif Lutfi and **HAMADAT**, Mohammad Hasan (2015). "The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study", **International Journal of Human Resource Studies**, 5(3), 48-69.

ALKAN, Yaşar (2016). "Tarım Kooperatiflerinin İstihdam Üzerindeki Etkileri", **Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (4), 113-131.

ALLRED Roger C., **ALRED** Russell S., (1997). **The Family Business: Power Tools For Survival, Success and Succession**, New York.

AL-MATARI, Ebrahim Mohammed **AL-SWIDI** Abdullah Kaid and **FADZIL** Faudziah Hanim Bt (2014). "The Measurements of Firm Performance's Dimensions", **Asian Journal of Finance & Accounting**, 6(1), 24-49.

AL-MATARI, Ebrahim Mohammed, **AL-SWIDI**, Abdullah Kaid and **FADZIL**, Faudziah Hanim Binti (2014). "The Effect of the Internal Audit and Firm Performance: A Proposed Research Framework", **International Review of Management and Marketing**, 4(1), 34-41.

ALPAY, Güven; **BODUR**, Muzaffer; **YILMAZ**, Cengiz; **ÇETİNKAYA**, Saadet ve **ARIKAN**, Laçın (2008). "Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy", **Journal of World Business**, 43, 435-448.

ALPKAN, Lütfihak; **ERGÜN**, Ercan, **BULUT**, Çağrı ve **YILMAZ**, Cengiz (2005). "Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), s. 175-189.

AL-SHRA'AH, Ata Elayyan M. (2015). "The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan", **International Journal of Business and Social Science**, 6(4), 55-62.

ALUCHNA, Maria and **TOMCZYK**, Emilia (2018). "Compliance with Corporate Governance Best Practice. The Perspective of Ownership Structure", **Journal of Management and Financial Sciences**, 11(32), 9-26.

AMAGOH, Francis (2015). "Improving the Credibility and Effectiveness of Non-Governmental Organizations", **Progress in Development Studies**, 15(3), 221-239.

ANDRONIC, Oana Georgiana and **DUMITRAȘCU**, Dănuț (2018). " The misconceived delegation of responsibility", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 238, 408-413.

ANTONCIC, Bostjan and **HISRICH**, Robert D. (2003). "Clarifying the Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(1), 7-24.

APAYDIN, Fahri (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 121-145.

APAYDIN, Fahri (2009). "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10(1), 1-22.

ARAS, Güler ve **CROWTHER**, David. (2008). "Governance and Sustainability: An Investigation into the Relationship Between Corporate Governance and Corporate Sustainability", **Management Decision**, 46(3), 433-448.

ARASA, Robert and **K'OBONYO**, Peter (2012). "The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance", **International Journal of Humanities and Social Science**, 2(22), Special Issue – November, 201-213.

ASLAN, Seyfettin (2010). "Türkiye’de Sivil Toplum", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(31), 260-283.

ASPERS, Patrik and **CORTE**, Ugo (2019). "What is Qualitative in Qualitative Research", **Qualitative Sociology**, 42, 139–160.

AŞAN, Cihan (2010). **Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

AUSTIN, James, **STEVENSON**, Howard and **WEI-SKILLERN**, Jane (2012). "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?", **R.Adm., São Paulo**, 47(3), 370-384.

AVCI, Umut., **MADANOĞLU**, Melih ve **OKUMUŞ**, Fevzi (2011), "Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence From a Developing Country", **Tourism Management**, 32, s.147-157.

AYANOĞLU, G. Gözde (2014). "Kooperatiflerde Toplumsal Sorumluluk İlkesi ve Yenilenebilir Enerji Kooperatifleri", **Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, (2012/2), 1-16.

AYDIN ÖZDEMİR, Çağla ve **TAN**, Fatma Zehra (2019). "Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme", **Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD)**, 3 (2), 225-235.

AYDOĞANOĞLU, Erkan (2011). **Dünyada ve Türkiye’de Sendika - Siyaset İlişkisi**, Geniştirilmiş 2.Baskı, Ankara, Mattek Matbaacılık.

AYLAN Serkan, **KOÇ** Hakan, (2017). "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19/2, s.564-585.

AYTAÇ, Mustafa ve **ÖNGEN**, Burcu (2012). “Doğrulamalı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi**, 5, 14-22.

BADARA, Mu'azu Saidu and **SAIDIN**, Siti Zabedah (2013). "The Relationship between Audit Experience and Internal Audit Effectiveness in the Public Sector Organizations", **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 3(3), 329–339.

BALTA, Mehmet A. (2021). “Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisi: KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma”, **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(6): 510-529.

BALLESTEROS, Marife M. and **LLANTO**, Gilberto M. (2017). “Strengthening Social Enterprises Competitiveness for Inclusive Growth: Philippines”, **Philippine Institute for Development Studies**, Discussion Paper Series No. 2017-04.

BARLEY, Stephen R. and **TOLBERT**, Pamela S. (1997). "Institutional and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution", **Organization Studies**, 18(1), 93-117.

BARTUŠEVIČIENĖ, Ilona and **ŠAKALYTĖ**, Evelina (2013). “Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency”, (1), **Social Transformations in Contemporary Society**, 45-53.

BAŞAR, Pınar (2017). “Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31, 179-195.

BAŞKURT, Gülcan ve **ALTINDAĞ**, Erkut (2017)." The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance", **Business Management Dynamics**, 7(3), 10-25.

BATAGLIA, Walter and **PELLEGRINO**, Leila Rocha (2014). "The Institution Construct in Institutional Approaches", **DRUID Society Conference**, CBS, Copenhagen, June 16-18.

BECKERT, Jens (1999). " Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations", **Organization Studies**, 20(5), 777,799.

BERGER, Julia (2003). "Religious Nongovernmental Organizations: An Exploratory Analysis", **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 14(1), 15-39.

BETTCHEER, Kim E. (2014). **Creating the Environment for Entrepreneurial Success**, Center for International Private Enterprise, Washington.

BİLGİN, Naciye (2007). **Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BİLGİN, Necdet, **ERGÜN**, Ercan ve **AYTEKİN**, Mehmet (2007).” Kooperatif Ortaklarının Güven Duygusu İle Ortakların Performans-Tatmin Arasındaki İlişki: Tariş’te Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1), 67-82.

BOSELIE, Paul **PAAUWE**, Jaap and **RICHARDSON** Ray (2003). "Human Resource Management, Institutionalisation and Organisational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government", **The International Journal of Human Resource Management**, 14(8), 1407-1429.

BOURANTONIS, Dimirtis (2014). **The External Performance of Non - Governmental Organizations: A conceptual and analytical framework**, The University of the Peloponnese, The Jean Monnet Papers on Political Economy.

BRANCO, Carlos (2011). "Non-Governmental Organizations in the Mediation of Violent Intra-State Conflict: The Confrontation Between Theory and Practice in the Mozambican Peace Process", **E-Journal of International Relations**, 2(2), 77-95.

BROWN, Dyann (2009). **The Effectiveness of Non-Governmental Organizations (NGOs) within Civil Society**, St. John Fisher College, A Master's Thesis submitted to, New York, the United States of America.

BRUTON, Garry D. **AHLSTROM**, David and **LI**, Han-Lin (2010). "Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future?", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 421-440.

BRYSON, John M. (1988). “A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations”, **Long Range Planning**, 21(1), 73-81.

BÜTE, Mustafa (2010). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", **Akademik Bakış Dergisi**, 22,1- 24.

CACCIOTTI, Gabriella and **HAYTON**, James C. (2015). “Fear and Entrepreneurship: A Review and Research Agenda”, **International Journal of Management Reviews**, 17, 165–190.

CANBOLAT ÖZKAN, Ela ve **ÇELİK**, Emine (2018). “Kurumsal Kuramın Varsayımlarına Kamu Kesiminde Uyum Bağlamında Bir Eleştiri: Türkiye’de Sağlık Kurumları Örneği”, **Sayıştay Dergisi**, 109, 137-160.

CĂPUȘNEANU, Sorinel **BARBU**, Cristian-Marian and **ASLAN**, Hassan Danial (2012). “New Dimensions of Performance Measurement”, **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**, 14(2), 334-347.

CEVHER, Ezgi (2014). “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(32), 583-593.

CHANDRA, Yanto (2017). “Social Entrepreneurship as Institutional-Change Work: A Corpus Linguistics Analysis”, **Journal of Social Entrepreneurship**, 8(1), 14-46.

CHATZICHRISTOS, Georgios and **NAGOPOULOS**, Nikolaos (2019). **Institutionalizing Social Entrepreneurship: A path to holistic sustainability**, 39th International Scientific Conference on Economic and Social Development, At Lisbon.

CHELL, Elizabeth (2007). “Social Enterprise and Entrepreneurship Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process”, **International Small Business Journal**, 25(1), 1-19.

CHÊNE Marie (2009). **Developing a code of conduct for NGOs**, U4 Expert Answer, Transparency International.

CHIVANGA, Shylet Y. ve **MONYAI**, Priscilla B. (2021). "Back to Basics: Qualitative Research Methodology for Beginners", **Journal of Critical Reviews**, 8(02), 11-17.

CHOI, Nia and **MAJUMDAR**, Satyajit (2014). “Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research”, **Journal of Business Venturing**, 29, 363-376.

CHUN, Cai (1997). " On the Functions and Objectives of Internal Audit and Their Underlying Conditions", **Managerial Auditing Journal**, 12(4,5), 247-250.

CLARK, Ann Marie (1995). “Non-Governmental Organizations and their Influence on International Society”, **Journal of International Affairs**, 48(2), 507-525.

COGLIANESE, Cary (2001). “Social Movements, Law, and Society: The Institutionalization of the Environmental Movement”, **The University of Pennsylvania Law Review**, 150(1), 85-118.

COLYVAS, Jeannette A. and **JONSSON**, Stefan (2011). "Ubiquity and Legitimacy: Isentangling Diffusion and Institutionalization", **Sociological Theory**, 29(1), 27-53.

COM (HONS), Sophie Clark B. (2015). **Social Enterprise-Business Partnerships: Exploring the Influence of Institutional Logics upon Social Enterprise Partnership Experiences and Decision-making**, Tasmanian School of Business and Economics, Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Tasmania.

COORAY, Thilini **GUNARATHNE**, A. D. Nuwan and **SENARATNE**, Samanthi (2020). “Does Corporate Governance Affect the Quality of Integrated Reporting?”, **Sustainability**, 12(4262), 1-30.

CRUBELLATE, João Marcelo (2007). "Three Neofunctionalist Conceptual Contributions to the Institutional Theory in Organizations", **Brazilian Administration Review**, 4(1), 66-81.

CURRIE, Graeme **LOCKETT**, Andy and **SUHOMLINOVA**, Olga (2009). "The Institutionalization of Distributed Leadership: A 'Catch-22' in English Public Services", **Human Relations**, 62(11), 1735-1761.

ĆWIKLICKI, Marek (2017). "Public Entrepreneurship and Its Role in Public Value Creation", **Problemy Zarządzania**, 15(1), 86-96.

ÇAKICI, A. ve **ÖZER**, B.Ş., (2008). "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15(1), ss. 41-57.

ÇAVUŞ, M. Fedai ve **DEMİR**, Yeter (2011). "Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms", **African Journal of Business Management**, 5(2), 416-422.

ÇETİNKAYA, A. Şükrü **KARAYEL**, Selçuk ve **TEFEK**, Ali (2018). "The Effect of Institutionalization on Firm Performance", **Management and Business Research Quarterly**, (6), 16-38.

DACIN, M. Tına **GOODSTEIN**, Jerry and **SCOTT**, W. Richard (2002). "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", **Academy of Management Journal**, 45(1), 45-57.

DAMANPOUR, Fariborz and **SCHNEIDER**, Marguerite (2006). "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers", **British Journal of Management**, 17, 215-236.

DANISH, Rizwan Qaiser **RAMZAN**, Sidra and **AHMAD**, Farid (2015). "Effect of Formalization on Organizational Commitment; Interactional Role of Self-Monitoring in the Service Sector", **American Journal of Economics, Finance and Management**, 1(4), 229-235.

DASGUPTA, Meeta and **GUPTA**, R. K. (2009). "Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management", **Global Business Review**, 10(2), 203-224.

DAVIES, Anna (2014). **Social Innovation Process and Social Entrepreneurship". Theoretical Approaches to Social Innovation—A Critical Literature Review.** 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE) is a research project funded by the European Union under the 7th Framework Programme. Dortmund: Sozialforschungsstelle. EDITÖRLER: Jurgen Howaldt, Anna Butzin, Dmitri Domanski, Christoph Kaletka.

DEAN, Thomas J. and **MCMULLEN**, Jeffery S. (2007). "Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degradation Through Entrepreneurial Action", **Journal of Business Venturing**, 22, 50-76.

DEFOURNY, Jacques and **NYSENS**, Marthe (2010). "Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector", **Policy and Society**, 1-12.

DEHTJARE, Jevgenija and **RIASHCHENKO**, Viktoriia (2015). "Social Entrepreneurship: Issues and Trends", **Information Technologies, Management and Society**, 8(1), 7-11.

DEKKER, Julie **LYBAERT**, Nadine **STEIJVERS**, Tensie ve **DEPAIRE**, Benoit (2015). "The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance", **Journal of Small Business Management**, 53(2), 516-538.

DEMİR, Cengiz ve **YILMAZ**, Mustafa Kemal (2010). "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(1), 69-88.

DEMİR, Özcan ve **SEZGİN**, Eray E. (2014). "Kurumsal Yönetim Anlayışında Muhasebenin Yeri ve Önemi: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama", **The Journal of Academic Social Science Studies**, 28, 207-223.

DEMİR, Fevzi (2013). "Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi", **Çalışma ve Toplum**, (4), 17-42.

DEMİR, H. Handan ve **ZEHİR**, Cemal. (2019). "Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Aile İşletmelerinde Performans Analizi", **Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi**, 11(1), 302-315.

DEMİRHAN, Kamil (2018). "Mintzberg'in Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İncelenme", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 30, 207-222.

DEMİRTAŞ, Cuma ve **KALYONCU**, Kahraman (2015). "Sosyal Girişimcilik ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Sosyal Girişimciler Örnekler Kapsamını Değerlendirilmesi", **EconWorld**, 18-20 August; IRES, Torino, Italy.

DENİZALP, Hülya (2009). **Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi**, Ankara, 2.Baskı, Fersa Matbaacılık.

DERDİMAN R. Cengiz ve **UYSAI**, Yusuf (2014/2). "Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri", **U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (27), 251-277.

DERİN, Neslihan ve **ŞİMŞEK İLKİM**, Neslihan (2016). "Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme", **Birey ve Toplum**, 6(12), 23-48.

DERNEKLER KANUNU, Kanun Numarası: 5253, Kabul Tarihi: 4/11/2004, Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 23/11/2004 Sayı: 25649, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 44.

DIMA, Florin Constantin (2013). "Corporate Governance – A Key Element of the Entity", **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, Special Issue, 52-62.

DİNÇ, Engin ve **ABDİOĞLU**, Hasan. (2009), "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), 157-184.

DOĞAN, Başak ve **ALTUNOĞLU**, Ender (2014). "Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(3), 41-52.

DOHERTY, Bob, **HAUGH**, Helen and **LYON**, Fergus (2014). "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda", **International Journal of Management Reviews**, 16, 417-436.

EC (European Commission) and **OECD** (2013). **Policy Brief on Social Entrepreneurship Entrepreneurial Activities in Europe**. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

EDWARDS Michael and **HULME** David (1998). "Too Close For Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations", **Current Issues in Comparative Education**, 1(1), 6-28.

ELENA-IULIANA, Ion and **MARIA**, Criveanu (2016). "Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks to Find Itself", Annals of the „Constantin Brâncuși” **University of Târgu Jiu, Economy Series**, 4, 179-183.

ERASLAN, Levent ve **BERTLEK**, S. Battal (2011). "Türkiye’de Eğitim Derneklerinin Sorun Alanlarının Değerlendirilmesi", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(3), 1161-1181.

ERCAN, İlker ve **KAN**, İsmet (2004). "Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30(3), 211-216.

ERÇEN YOĞUN, Ayşe Esmeray (2010). "Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği", **Akademik Bakış Dergisi**, (19), 1-11.

EROĞLU, Hacer Tuğba (2006). "Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 6(11), 190-206.

EROL, Mikail (2007). “Sivil Toplum Kuruluşlarından (STK) Vakıflar ve Vakıflarda Muhasebe Kayıt Sistemi”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2007(2), 333-348.

ERTEM, Adnan (2011). “Osmanlıdan Günümüze Vakıflar”, **Vakıflar Dergisi**, (36), 25-65.

ERYEŞİL, Kemalettin, **BEDÜK**, Aykut ve **FINDIK**, Mehtap (2013). "A Field Research for Investigating the Effect of Strategic Management on Institutionalization Levels of Enterprises", **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, 7(5), 1265-1270.

EVEREST, Bengü ve **YERCAN**, Murat (2016). “Kooperatif Ortaklarının Kooperatifçilik İlkelerini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma: Tarım Kredi Kooperatifleri Örneği”, **Ege Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi**, 53(1), 67-73.

FİDAN, Tuncer (2017). “Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri”, **Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 1-16.

FLECK, Denise (2007). "Institutionalization and Organizational Long-term Success", **Brazilian Administration Review**, 4(2), 64-80.

FLORINA, Popa (2017). "Elements on the Efficiency and Effectiveness of the Public Sector", “Ovidius” **University Annals, Economic Sciences Series**, 17(2), 313-319.

FRYER, Karen **ANTONY**, Jiju and **OGDEN**, Susan (2009). “Performance Management in the Public Sector”, **International Journal of Public Sector Management**, 22(6), 478-498.

FONSECA, Anabela dos Reis **JORGE**, Susana and **NASCIMENTO**, Caio (2020). "The role of internal auditing in promoting accountability in Higher Education Institutions", **Journal of Public Administration**, 54(2), 243-265.

GALERA, Giulia and **BORZAGA**, Carlo (2009). "Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation", **Social Enterprise Journal**, 5(3), 210-228.

GANDHI, Tanvi and **RAINA**, Rishav (2018). “Social Entrepreneurship: The Need, Relevance, Facets and Constraints”, **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 8(9), 1-13.

GARROW, Eve E. and **HASENFELD**, Yeheskel (2014). “Social Enterprises as an Embodiment of a Neoliberal Welfare Logic”, **American Behavioral Scientist**, 58(11), 1475-1493.

GATES, Linda Parker (2010). “Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework”, **Software Engineering Institute Technical Report.**

GAVREA, Corina ILIES, Liviu and STEGEREAN, Roxana (2011). “Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania”, **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, 6(2), 285-300.

GODOWSKA, Magdalena (2012). “Academic Entrepreneurship as a Factor of Knowledge Spillovers in the Regions – The Case of Małopolska Region”, **Work of the Industry Geography Commission of the Polish Geographical Society (Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego)** , 20, 182-195.

GRANDIEN Christine and JOHANSSON Catrin (2012). "Institutionalization of communication management A theoretical framework", **Corporate Communications: An International Journal**, 17(2), 209-227.

GRASSL, Wolfgang (2012). “Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity”, **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, 1(1), 37- 60.

GÜLER KÜMBÜL, Burcu (2011). “Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(3), 79-111.

GÜNEŞ, Hamza (2013). “Sendikal Haklar ve Ülkemizde Kamu Görevlileri Sendikacılığının Gelişimi”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, 1(1), 62-79.

HASBOLAH, Farhana ALWI Norhayati Mohd and MOHAMAD Muslim Har Sani (2018). "Institutionalization of Performance Management System in a Malaysian Local Government From The Perspective of New Institutional Sociology", **Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia**, 15(2), 180-201.

HELEN, Dede Chinyere (2019). "Employee Participation in Decision Making and Organizational Productivity: Case Study of Cross River State Board of Internal Revenue, Calabar", **International Journal of Economics and Business Management**, 5(1), 84-93.

HELVACI, M. Akif (2002). " Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35(1-2), 155-169.

HO, Li-An (2008). "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management", **Industrial Management & Data Systems**, 108(9), 1234-1254.

HODGSON Geoffrey M. (1998). “The Approach of Institutional Economics”, **Journal of Economic Literature**, 36(1), 166-192.

HOOGENDOORN, Brigitte, **ZWAN**, Peter van der and **THURIK**, Roy (2019). "Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk", **J Bus Ethics**, 157, 1133-1154.

HOQUE, Zahirul (2011). " The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model", **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, 27, 266–277.

HOWALDT, Jorgen, **KESSELRING**, Alexander, **KOPP**, Ralf and **SCHWARZ**, Michael (2014). **Social Theory**, Theoretical Approaches to Social Innovation—A Critical Literature Review. ‘Social Innovation: Driving Force of Social Change’ (SI-DRIVE) is a research project funded by the European Union under the 7th Framework Programme. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

HOWALDT, Jorgen, **DOMANSKI**, Dmitri and **SCHWARZ**, Michael (2015). “Rethinking Social Entrepreneurship: The Concept of Social Entrepreneurship under the Perspective of Socio-scientific Innovation Research”, **Journal of Creativity and Business Innovation**, 1, 88-98.

HOX, J. Joop ve **BECHGER**, Timo (1999). “An Introduction to Structural Equation Modeling”, **Family Science Review**, 11, 354-373.

INVERNIZZI Emanuele and **ROMENTI** Stefania (2009). " Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", **International Journal of Strategic Communication**, 3: 116–130.

IRAWAN, Andri, **SURYANTO**, Suryanto, **MASHUD**, Mustain (2019). “The Dimensions of Social Entrepreneurship”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 4(8), 91-100.

ISMAIL, Kamariah, **SOHEL**, M. Hossain and **AYUNIZA**, U. Nor (2012). “Technology social venture: A new genre of social entrepreneurship?”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 40(2012), 429-434.

IŞIK, Metin ve **ÇİÇEK**, Berat (2019). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 17(2). 128-149.

İŞÇİ, Emre **BAL TAŞTAN**, Seçil ve **KOZAL**, Ayşin (2013). “Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(3), 61-83.

JERAJ, Mitja, **MARIC**, Miha, **TODOROVIC**, Ivan, **ČUDANOV**, Mladen and **KOMAZEC**, Stefan (2015). “The Role of Openness and Entrepreneurial Curiosity in Company’s Growth”, **Amfiteatru Economic Journal**, 17(38), 371-389.

JOHN, Kimemia N. and **JUDY**, Makira N. (2018). "Effective Delegation and Control in Organizations", **International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences**, 5(4), 415-417.

JOO Young Hyeo and **HALX** Mark D. (2012). "The Power of Institutional Isomorphism: An Analysis of the Institutionalization of Performance-Based Pay Systems in Korean National Universities", **Asia Pacific Educ. Rev.**, 13, 281–297.

KANG, Chul-kyu (2005). **Market Economy and Corporate Governance-Fairness and Transparency for Sustainable Growth**, 6th Global Forum on Reinventing Government, Seoul, Republic of Korea. 24-27 May 2005.

KARABOĞA, Tuğba (2015). **Girişim Odaklılık Farklılaştırma Stratejisi ve Firma Performansı İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KARAÇOR, Süleyman ve **ŞAHİN**, Ali (2004). "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 4(8), 96-117.

KARAGÖZ, Yalçın ve **KÖSTERELİOĞLU**, İlker (2008). " İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:21, 81-98.

KARAYEL, Mete ve **GÖK**, İbrahim Y. (2009). "Kurumsal Yönetim –Performans İlişkisi: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma", **Akademik Fener**, 12, 9-28.

KARĞIN, Mahmut, **AKTAŞ**, Rabia ve **ARICI**, Nuray. (2015). "Kurumsal Yönetimin Finansal Raporlama Kalitesindeki Rolü: Borsa İstanbul Üzerine Karşılaştırmalı Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi**, 22(2), 501-519.

KARPUZOĞLU Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, (2000), İstanbul, Hayat Yayınları.

KENTAB Mohammad Y. (2018). "The Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City", **Universal Journal of Educational Research**, 6(5), 881-896.

KESKEN, Julide ve **NAZLI**, Murat. (2011). "Kurumsal Yönetim Üzerine Bir Değerlendirme", **Dayanışma Dergisi**, 112, 9-22.

KHAN, Humera (2011). **A Literature Review of Corporate Governance**, 2011 International Conference on E-business, Management and Economics, IPEDR, IACSIT Press, Singapore.

KHATTAK, Iqbal and **UROOJ**, Sindhu, (2011). "Relationship between Employees Involvement and Organization Performance in Milieu of Pakistan", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 1(3), 499-515.

KHOSRAVI, Mohammad Ali and **FARD**, Shohreh Shahsavari (2016). “Non-Governmental Organizations and the Barriers of Their Efficiency in Iran (after 1979)”, **Open Journal of Political Science**, 6, 191-204.

KIRAN, Cihan (2007). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

KIRILMAZ KILIÇ, Selma (2014). “Sosyal Girişimcilik Boyutlarına Kuramsal Bir Bakış”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 55-74.

KIZANLIKLI, M. Murat (2018). “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6(4), 833-851.

KIIZA, Pascal and **PICHO**, Epiphany Odubuker (2015). “Delegation and Staff Commitment in the School of Finance and Banking, Kigali, Rwanda”, **Makerere Journal of Higher Education**, 7(2), 3-13.

KING, Robert G. and **LEVINE**, Ross (1993). “Finance, Entrepreneurship, and Growth Theory and Evidence”, **Journal of Monetary Economics**, 32, 513-542.

KİRACI, Murat ve **ALKARA**, İbrahim (2009). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), ss. 167-197.

KITTILAKSANAWONG, W. **HU**, C. S. **SHOU**, Y. Y. and **CHEN**, X. D. (2012). **Institutionalization in Organizational Form of Social Entrepreneurship: Cases from China and Bangladesh**, IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT).

KOÇ, Yıldırım (1999). **Niçin Sendika? Nasıl Sendika?**, No.12, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayını.

KOGABAYEV, Timur and **MAZILIAUSKAS**, Antanas (2017). "The Definition and Classification of Innovation", **HOLISTICA**, 8(1), 59-72.

KOOPERATİFLER KANUNU, Kanun Numarası: 1163, Kabul Tarihi: 24.04.1969, Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 10/5/1969, Sayı: 13195, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5, Cilt: 8, Sayfa: 1955.

KURGUN, Osman Avşar ve **AKDAĞ**, Gürkan (2013). “Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 155-176.

KUYE, Owolabi Lateef and **SULAIMON**, Abdul-Hameed Adeola (2011). “Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria”, **Serbian Journal of Management**, 6(1), 1-15.

LAI, Kee-Hung (2003). " Market Orientation in Quality-Oriented Organizations and its Impact on Their Performance", **Int. J. Production Economics**, 84, 17-34.

LAITINEN, Erkki K.(2002). "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies", **Scandinavian Journal of Management**, 18(1), 65–99.

LAPINSKA, Halina (2017). "Financing of Non-Governmental Organizations From Public Funds", **Scientific Journal**, 1, 25-42.

LATHA, Kakumani Lavanya and **PRABHAKAR**, Kotte (2011). "Non-Government Organizations: Problems & Remedies in India", **Serbian Journal of Management**, 6(1), 109-121.

LEHNER, Othmar M. and **KANISKAS**, Juha (2012). " Opportunity Recognition in Social Entrepreneurship: A Thematic Meta Analysis", **The Journal of Entrepreneurship**, 21(1), 25-58.

LEITÃO, João **PEREIRA**, Dina and **GONÇALVES**, Ângela (2019). "Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity", **Int. J. Environ. Res. Public Health**, 16, 1-18.

LEKORWE, Monopodi and **MPABANGA**, D. (2007). "Managing Non-Governmental Organizations in Botswana", **The Public Sector Innovation Journal**, 12(3), 1-18.

L'HUILLIER, Barbara Marie (2014). "What does "corporate governance" actually mean?", **Corporate Governance**, 14(3), 300-319.

LUBURIĆ, Radoica (2014). "Total Quality Management as a Paradigm of Business Success", **Journal of Central Banking Theory and Practice**, 3(1), 59-80.

LUNENBURG, Fred C. (2011). "Decision Making in Organizations", **International Journal of Management, Business, and Administration**, 15(1), 1-9.

MADISON, Kristen **DASPIT**, Joshua J. **TURNER**, Kyle ve **KELLERMANN**, Franz W. (2018). "Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance", **Journal of Business Research**, 84, 327–336.

MAHDAWI, Saleh M. S. **AYEDH**, Abdullah Mohammed Ahmed and **KHAIRI**, Khairil Faizal Bin (2018). "Effectiveness of Internal Audit", **International Journal of Science and Research**, 7(1), 1797-1803.

MARGARETHA, Frah and **SUPARTIKA**, Nina (2016). "Factors Affecting Profitability of Small Medium Enterprises (SMEs) Firm Listed in Indonesia Stock Exchange", **Journal of Economics, Business and Management**, 4(2), 132-137.

MARTENS, Kerstin (2003). "Examining the (Non-)Status of NGOs in International Law", **Indiana Journal of Global Legal Studies**, 10(2), 1-24.

MBEBEB, Fomba E. (2012). "Building Ecological Entrepreneurship: Creating Environmental Solutions Based on the Cultural Realities and Needs of Local People", **Journal of Environmental Investing**, 3(2), 43-62.

MEMDUHOĞLU, Hasan Basri ve **SAYLIK**, Ahmet (2012). "Okullarda İnförmel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9(1), 1-21.

MEYDAN, Cem H. ve **BASIM**, Nejat H. (2007). "Kurumsal Yönetim-Şirket Performansı İlişkisi: Kuramsal Bir Analiz", **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, 6(2), 48-67.

MEYER John W. and **ROWAN** Brian (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363.

MEYERS, Arlen D. and **PRUTHI**, Sarika (2011). "Academic Entrepreneurship, Entrepreneurial Universities and Biotechnology", **Journal of Commercial Biotechnology**, 17(4), 349-357.

MIHAIU, Diana Marieta **OPREANA**, Alin and **CRISTESCU**, Marian Pompiliu (2010). "Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector", **Romanian Journal of Economic Forecasting**, 4, 132-147.

MILLER Danny, **LLOYD** Steier, **LE BRETON-MILLER** Isabelle,(2003). "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business", **Journal of Business Venturing**, 18(4), 513-531.

MISHRA, Chandra S. **ZACHARY**, Ramona K. (2014). **The Theory of Entrepreneurship**, Martin's Press LLC, New York.

MOHAJAN, Haradhan Kumar (2018). "Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects", **Journal of Economic Development, Environment and People**, 7(01), 23-48.

MOHAMAD, Shamsher and **SORI**, Zulkarnain Muhamad (2011). "An Overview of Corporate Governance: Some Essentials", **SSRN Electronic Journal**, 1-6.

MOHAMED, Ibrahim A. H. (2017). "Some Issues In The Institutional Theory: A Critical Analysis", **International Journal of Scientific & Technology Research**, 6(09), 150-156.

MOM, Tom J. M. **VAN DEN BOSCH**, Frans A. J. **VOLBERDA**, Henk W. (2009). "Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms", **Organization Science**, 20(4), 812-828.

MOSTASHARI, Ali (2005). **An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management**, Iranian Studies Group at MIT.

MOSUNOVA, Natalya (2014). "The Content of Accountability in Corporate Governance", **Russian Law Journal**, 2(3), 116-129.

MTHEMBU, Anele and **BARNARD, Brian** (2019). "Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship", **Expert Journal of Business and Management**, 7(1), 147-177.

MUKHERJEE, Ujjal (2017). "Examining The Dimensions of Organization Performance Management and its Indicators in Education Institutions", **MITS International Journal of Business Research**, 4(1), 44-55.

MUÑOZ, Pablo and **KIBLER, Ewald** (2016). "Institutional Complexity and Social Entrepreneurship: A fuzzy-set Approach", **Journal of Business Research**, 69, 1314-1318.

MUSA, Hussam MUSOVÁ, Zdenka and **DEBNÁROVÁ, Lenka** (2015), "Responsibility in The Corporate Governance Framework and Financial Decision Making Process", **Procedia Economics and Finance**, 23, 1023-1029.

NAGLER, Jurgen (2007). **The Importance of Social Entrepreneurship For Economic Development Policies**, Sydney, University of New South Wales.

NAKAGAWA, Sachiko and **LARATTA, Rosario** (2015). **Social Enterprise in Japan: Notions, Typologies, and Institutionalization Processes through Work Integration Studies**, Belgium, ICSEM Working Papers No. 17.

NAKTİYOK, Atılhan ve **İŞCAN, Ö. Faruk** (2004). "Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri İle Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18(1-2), 287-306.

NAMADA, Juliana Mulaa AOSA, Evans AWINO, Zachary WAINAINA, Gituro, (2014). "Management Participation and Firm Performance", **American Journal of Industrial and Business Management**, 4, 113-122.

NGA, J. K. Hwee and **SHAMUGANATHAN, Gomathi** (2010). "The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions", **Journal of Business Ethics**, 95(2), 259-282.

NGA, Joyce K. H., PRIALE, M. Angela, DARMOHRAJ, Adrian, MOSCHETTI, Mauro, FUCHS, R. Maria, SAENZ, Manuel (2018). "Personality Traits and Social Entrepreneurship Dimensions in Peru and Argentina", **COMPENDIUM**, 5(11), 32-57.

NICOLAIDIS, Christos S. and **KOSTA**, Georgia C. (2011). "Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage", **International Journal of Economics and Management Engineering**, 5(11), 1468-1472.

NISHANTHINI, Amirthalingam and **NIMALATHASAN**, Balasundaram (2013). "Determinants of profitability: A case study of listed manufacturing companies in Sri Lanka", **Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities**, 1(1), 1-6.

NOVOTNÁ Gabriela, **DOBBINS** Maureen and **HENDERSON** Joanna (2012). "Institutionalization of Evidence-Informed Practices in Healthcare Settings", **Implementation Science**, 7(112), 1-8.

OBEMBE, Paul Mayowa **ASA**, Jayeola Kolawole and **LASISI**, Idris Olukayode (2019). " Employees' Participation in Decision Making Process: Implication on Organizational Performance in Osun State University, Nigeria", **Ilorin Journal of Administration and Development**, 5(2), 18-25.

OBERTHUR, Sebastian, **BUCK**, Matthias, **MULLER**, Sebastian, **PFAHL**, Stefanie, **TARASOFSKY**, Richard, **G.WERKSMAN**, Jacob and **PALMER**, Alice (2002). **Participation of Non-Governmental Organisations in International Environmental Governance: Legal Basis and Practical Experience**, Ecologic, Final Report.

O'CONNOR Amy **PARCHA** Joshua M. and **TULIBASKI** Katherine L. G. (2017). "The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Communication: An Intra-Industry Comparison of MNCs' and SMEs' CSR Reports", **Management Communication Quarterly**, 31(4), 503-532.

OGUNOLA, Abiodun Adekunle and **AKPORARO**, Abrifor Chiedu (2015). "The Relationship Between Organizational Communication and Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries", **Information and Knowledge Management**, 5(2), 85-91.

OLDHAM, G. R. and **HACKMAN** J. R. (1981). "Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Framework", **Administrative Science Quarterly**, 26(1), 66-83.

OMOFONMWAN, S.I. and **ODIA**, L. O. (2009). "The Role of Non-Governmental Organisations in Community Development: Focus on Edo State–Nigeria", **Anthropologist**, 11(4), 247-254.

ORAL, Tolga, **POLAT**, Erhan ve **ŞİT**, Ahmet. (2017). Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Sermaye Yapıları İle Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 8(1), 126-141.

ÖRNEK, A. Şahin ve **AYAS**, Siyret (2015). “Sivil Girişimler Kapsamında Sivil Toplum Platformları Ve Biga Sivil Toplum Platformu Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13(26), 261-283.

ÖZÇOMAK, M. Suphi ve **DEMİRCİ**, Ayhan (2010). " Afrika Birliği Ülkelerinin Sosyal ve Ekonomik Göstergeleri Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1): 261-274.

ÖZDEMİR, Süleyman, **BAŞEL**, Halis ve **ŞENOCAK**, Hasan (2009). “Sivil Toplum Kuruluşları (STK)’nın Artan Önemi ve Üsküdar’da Faaliyet Gösteren Bazı STK’lar Üzerine Bir Araştırma”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 56, 151-234.

ÖZDEMİR, Celal (2021). **Resmi ve Özel Okulların Kurumsallaşma Düzeyleri**, Maltepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

ÖZEL İHTİSAS KOMİSYON RAPORU (2018). “Kalkınma Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları”, T.C. Kalkınma Bakanlığı On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Ankara.

ÖZEREN, Baran ve **ARAL**, Cem Suat (2002). **Yönetim ve Hesapverme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi**, ÇEVİRİ (Performance Information for Management and Accountability Purposes, Tasmanya-Avustralya, Ekim 1997), Balgat Ankara, Birinci Basım, TC Sayıştay Başkanlığı.

ÖZEREN, Emir ve **SAATÇİOĞLU**, Ö. Yaşar (2016). “Sosyal Girişimcilikte İnovasyon ve Farklılıkları Yönetmek: Çöp(m)adam Örneği”, **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, 5(1), 71-96.

ÖZHABEŞ, Hande (2013). **Sivil Toplum Kuruluşları İçin İyi Yönetişim ve Öz Düzenleme Modelleri**, Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu, TACSO Türkiye Ofisi.

ÖZMUTAF, N. Metin (2011). “Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurum Felsefesi ve Gönüllü Takımların Yönetimsel Nitelikleri: Yönetici ve Üye Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(2), 147-166.

ÖZMUTAF, N. Metin ve **AKIN**, Nisa (2013). “Sivil Toplum Kuruluşlarında Kıyaslama: Yönetici ve Üye Perspektifi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 4(9), 119-135.

ÖZMUTAF, N. Metin ve **KÖSTEPEN**, Ali (2018). “STK’larda Stratejiler ve Temel Kriterler: İzmir İlinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (17. UİK Özel Sayısı), 613-626.

ÖZTÜRK, Pınar, (2014). **Sağlık Kurumlarının Kurumsallaşmasının Kurum Performansı Üzerindeki Etkisi**, Haliç Üniversitesi, Doktora Tezi.

- PACUT**, Agnieszka (2020). "Drivers toward Social Entrepreneurs Engagement in Poland: An Institutional Approach", **Administrative Sciences**, 10(1), 1-24.
- PAMUKÇU**, Fatma. (2011). "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 133-148.
- PANPATTE**, Suraj and **TAKALE**, V. D. (2019). "To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness", **The International Journal of Business Management and Technology**, 3(1), 73-78.
- PETERS**, B. Guy (1996). **Political Institutions, Old and New**, New York, Chapter 7, A New Handbook of Political Science, Published in the United States by Oxford University Press Inc.
- PETRELLA**, Francesca, **RICHEZ-BATTESTI**, Nadine (2014). "Social Entrepreneur, Social Entrepreneurship and Social Enterprise: Semantics and Controversies", **Journal of Innovation Economics & Management**, 2(14), 143-156.
- POLAT KANYILMAZ**, Ebru (2010). "Kooperatif Birliklerinin Küreselleşme Sürecindeki Önemi", **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik**, 45(2), 15-33.
- POPOVICIU**, Ioan and **POPOVICIU**, Salomea A. (2011). "Social Entrepreneurship, Social Enterprise and the Principles of a Community of Practice", **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, 33, 44-55.
- POTOCAN**, Vojko (2006). "Business Operations Between Efficiency and Effectiveness", **Journal of Information and Organizational Sciences**, 30(2), 251-262.
- PRICOP**, Oliver Constantin (2012). "Critical Aspects in the Strategic Management Theory", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 58, 98-107.
- PRUDON**, P. (2015). "Confirmatory factor analysis as a tool in research using questionnaires: a critique", **Comprehensive Psychology**, 4(10), 1-18.
- QIAN**, Xiao-Duo, **XIA**, Jing, **LIU**, Wei and **TSAI**, Sang-Bing (2018). "An Empirical Study on Sustainable Innovation Academic Entrepreneurship Process Model", **Sustainability**, 10, 1-15.
- QURESHI**, Amber and **HASSAN**, Mubashir (2013). "Impact of Performance Management on the Organisational Performance: An Analytical Investigation of the Business Model of McDonalds", **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 2(5), 54-76.
- RAMADAN**, Mohammed Abo and **BORGONOV**, Elio (2015). "Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations", **Journal of Business and Management**, 17(2), 70-76.

RAMUS Tommaso, **CARA** Barbara La, **VACCARO** Antonino and **BRUSONI** Stefano (2018). "Social or Commercial? Innovation Strategies in Social Enterprises at Times of Turbulence", **Business Ethics Quarterly**, 28(4), 463-492.

RATHNAKAR, G. (2012). "A Study of Workers Participation in Management Decision Making at Bhel, Hyderabad", **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, 1(9), 135-141.

RAWLINS, Brad L. (2008). "Measuring the Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust", **Public Relations Journal**, 2(2), 1-21.

REJEB, Wajdi Benand and **FRIOUI**, Mohamed (2012). "The Impact of Good Corporate Governance Practices on Stakeholder's Satisfaction in Tunisian Listed Companies", **International Journal of Business and Management Studies**, 4(2), 187-199.

RIBSTEIN, Larry E. (2006). "Accountability and Responsibility in Corporate Governance", **Notre Dame Law Review**, 81(4), 1431-1494.

RICHARD, Pierre J. **DEVINNEY**, Timothy M. **YIP**, George S. and **JOHNSON**, Gerry (2009). "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice", **Journal of Management**, 35(3), 718-804.

RODRIGUEZ-GARCIA, Maria, **GUIJARRO-GARCIA**, Maria and **CARRILERO-CASTILLO** Agustin (2019). "An Overview of Ecopreneurship, Eco-Innovation, and the Ecological Sector", **Sustainability**, 11, 1-16.

ROSEMARY, Precious **NNAEMEKA**, Leonard and **ETODIKE**, Chukwuemeka (2017). "Employee Participation in Decision Making: A Correlate of Employee Citizenship Behaviour and Counterproductive Workplace Behaviour", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7(7), 934-948.

RUEBOTTOM, Trish (2013). "The Microstructures of Rhetorical Strategy in Social Entrepreneurship: Building Legitimacy Through Heroes and Villains", **Journal of Business Venturing**, 28, 98-116.

RUŽEVIČIUS, Juozas (2014). **Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research**, 17th Toulon-Verona International Conference, Liverpool John Moores University Excellence in Services, Liverpool (England), August 28-29, 317-334.

RYFMAN, Philippe (2007). "Non-governmental organizations: an indispensable player of humanitarian aid", **International Review of the Red Cross**, 89(865), 21-45.

SABUNCU, Birsal (2017). "İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18(2), 161-174.

SAĞLAR, Jale ve **TUAN**, Koray (2009). “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(1), 343–358.

SAHNI, SP. **SHARMA**, S and **AGGARWAL**, S. (2018). “A Critical Review and Future Directions for Research: Personality and Social Entrepreneurial Success”, **International Journal of Psychology and Psychoanalysis**, 4(2), 1-10.

SANGOLAGI, Kavita and **ALAGAWADI**, Mallikarjun (2016). “Women Entrepreneurs”, **International Journal of Advancement in Engineering Technology, Management & Applied Science**, 3(1), 216-222.

SARFARAZ, Leyla, **FAGHIH**, Nezameddin and **MAJD**, Armaghan A. (2014). “The Relationship Between Women Entrepreneurship and Gender Equality”, **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 2(6), 1-11.

SARLAK, Mohammad Ali and **SALAMZADEH**, Yashar (2014). “Analyzing the Impacts of Informal Organizations on Formal Routines in a Networked Organization”, **Journal of Asian Scientific Research**, 4(12), 768-783.

SASSMANNSHAUSEN, Sean Patrick and **VOLKMANN**, Christine (2012). **A Bibliometric Based Review on Social Entrepreneurship and its Establishment as a Field of Research**, Schumpeter Discussion Papers 2013-003.

SAVAŞ, Halil ve **KARAKAŞ**, Zinnet (2019). "An Investigation into Service Performance Measurement of Non-Governmental Organizations", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 18(3), 1143-1159.

SAYIM, Ferhat ve **ORHAN**, Tarık. (2011). "Sağlık Bakanlığı Web Tabanlı Merkezi Muhasebe Kayıt ve İstatistik Modüllerinin Hastanelerde Kurumsal Yönetim İşlevleri Açısından Değerlendirmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(1), 185-204.

SHANE, Scott A. (2003). **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual Opportunity Nexus**, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

SHAOUL, Jean **STAFFORD**, Anne and **STAPLETON**, Pamela (2012). “Accountability and Corporate Governance of Public Private Partnerships”, **Critical Perspectives on Accounting**, 23, 213-229.

SHOCKLEY, Gordon E. and **FRANK**, Peter M. (2011). “Schumpeter, Kirzner, and the Field of Social Entrepreneurship”, **Journal of Social Entrepreneurship**, 2(1), 6-26.

SINGH, Kuldeep and **SIWACH**, Meera (2013). " Workers Participation in Management as Ambivalence Approach: A study of Sugar Industry of Haryana", **Global Research Analysis**, 2(10), 52-53.

- SINGH**, Satwinder **DARWISH**, Tamer K. and **POTOCNIK**, Kristina (2016). "Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures", **British Journal of Management**, 27, 214-224.
- SINHA**, Chandranshu (2012). "Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations", **Australian Journal of Business and Management Research**, 1(11), 31-40.
- SOJKA**, Ladislav (2014). "Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment", **Sociológia**, 46(3), 283-299.
- SPAR**, Debora and **DAIL**, James (2002). "Of Measurement and Mission: Accounting for Performance in Non-Governmental Organizations", **Chicago Journal of International Law**, 3(1), 171-181.
- SRIVASTAVA**, Shefali and **KANPUR**, Rooma (2014). "A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications", **IOSR Journal of Business and Management**, 16(3), 54-59.
- STAICU**, Daniela (2018). **Financial sustainability of social enterprise in Central and Eastern Europe**, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence.
- STEIN**, Catherine M. , **MORRIS**, Nathan J., ve **NOCK**, Nora L. (2012). "Structural Equation Modeling", **Methods in Molecular Biology**, 850, 495-512.
- STINCHCOMBE**, Arthur L. (1997). "On The Virtues Of The Old Institutionalism", **Annu. Rev. Sociol.**, 23, 1–18.
- SUSRUTHAN**, N. K. and **PRIYADHARSHANY**, A. Jency (2018). "Role of Women Entrepreneurship", **International Journal of Pure and Applied Mathematics**, 120(5), 4199-4210.
- SZYMAŃSKA**, Aleksandra and **JEGERS**, Marc (2014). "The Structure of Capital and Revenue in Social Enterprises", **Ekonomia**, 9, 51-68.
- ŞAVLI**, Z. Tuğba (2014). **Sivil Toplum Analizi ve TR83 Bölgesi Sivil Toplumu Geliştirme Stratejisi**, 1.Baskı, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı.
- ŞEN**, Erdal (2013). Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü, Gebze Teknik Üniversitesi, Doktora Tezi.
- ŞEN**, Hüseyin, **KAYA**, Ayşe ve **ALPASLAN**, Barış (2018). "Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif", **Ekonomik Yaklaşım**, 29(107), 1-47.
- ŞEN**, Mustafa ve **ÇOBAN**, Şükrü (2008). **Tarımsal Kooperatifçilik**, Samsun İl Tarım Müdürlüğü Çiftçi Eğitimi ve Yayım Şubesi Yayını.

ŞENGÜR, Evren D. ve **PÜSKÜL**, A. Seden. (2011). "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31, 33-48.

TANRIVERDİ, Haluk **ADIGÜZEL**, Orhan ve **ÇİFTÇİ**, Münire (2010/1). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 101-122.

TAŞ, H. Yunus (2012). "Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği", **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 1(1), 60-80.

TAŞ, H. Yunus ve **ŞEMŞEK**, İlknur (2017). "Türkiye ve Dünya'dan Sosyal Girişimcilik Örnekleri ve İstihdama Katkıları", **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 6(16), 480-497.

TEKBAŞ, Mehmet Ş. ve **GÜZELDERE**, Harun. (2015). "Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Etkileri", **Journal of Economics, Finance & Accounting-JEFA**, 2 (1), 1-17.

TERZİ, Serkan, **ŞEN**, İlker ve **SOLAK**, Bilal. (2014). "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Denetim Kalitesine Etkisi: Borsa İstanbul'da Ampirik Bir Araştırma", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 10(23), 191-206.

THANANUSAK, Trin (2019). "Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Entrepreneurship", 1996–2019. **Sustainability**, 11(13), 1-20.

TOLBERT, Pamela S. and **ZUCKER**, Lynn G. (1996). **The Institutionalization of Institutional Theory**, Cornell University ILR School.

TOWNSEND, David M. and **HART**, Timothy A. (2008). "Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 685-700.

TULCHIN, Drew and **LIN**, S. Yi-Han (2012). **Capital Sources for Social Enterprises**, Social Enterprise Associates Emerging Topics Paper Series Working Paper 16.

TULSIAN, Monica (2014). "Profitability Analysis (A comparative study of SAIL & TATA Steel)", **IOSR Journal of Economics and Finance**, 3(2), 19-22.

TURETKEN, Oktay **JETHEFER**, Stevens and **ÖZKAN**, Barış (2020). "Internal Audit Effectiveness: Operationalization and Influencing Factors", **Managerial Auditing Journal**, 35(2), 238-271.

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ İLE ODALAR VE BORSALAR KANUNU, Kanun Numarası: 5174, Kabul Tarihi: 18/5/2004,

Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 1/6/2004, Sayı: 25479, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5, Cilt: 43.

ULLEBERG, Inger (2009). **The role and impact of NGOs in capacity development From replacing the state to reinvigorating education**, Paris, France, (UNESCO) International Institute for Educational Planning.

ULUKAN, Cemil (2005). “Girisimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallasma Perspektifi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 29-42.

VAILATTI, Jose Luiz **ROSA**, Fabricia Da Silva and **VICENTE**, Ernesto Fernando Rodrigues (2017). "Institutional Theory Applied to Management Accounting: Analysis of Theoretical and Methodological Contribution of International Publications Occurred in the 2006-2015 Period", **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, 16(47), 91-104.

VASCONCELOS, José Braga de, **SEIXAS**, Paulo Castro, **LEMOS**, Paulo Gens and **KIMBLE**, Chris (2005). **Knowledge Management in Non-Governmental Organisations: A Partnership for the Future**, Miami, USA, Proceedings of the 7th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2005).

VASIN, Sergey M., **GAMIDULLAEVA**, Leyla A. and **ROSTOVSKAYA**, Tamara K. (2017). “The Challenge of Social Innovation: Approaches and Key Mechanisms of Development”, **European Research Studies Journal**, 20(2B), 25-45.

VILLAGARCIA, Sofia (2011). **Formalization as a Way of Coordination and Control in a Construction Firm**, 19th Annual Conference, International Group for Lean Construction, Lima, Peru, July13-15.

VIRAVAIIDYA, Mechai and **HAYSEN**, Jonathan (2001). **Strategies to Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization Through Business Activities**, PDA and UNAIDS Joint Publication, UNAIDS Best Practice Collection.

WEISS, Simon **AIER**, Stephan and **WINTER**, Robert (2013). **Institutionalization and the Effectiveness of Enterprise Architecture Management**, Thirty Fourth International Conference on Information Systems, Milan.

WEN, Decheng **SUN**, Xiaojing and **YAN**, Dongwei (2020). "The quality movement: where are we going? Past, present and future", **Total Quality Management & Business Excellence**, 1-21.

WESTON, Rebecca ve **GORE**, Paul A. (2006). “A Brief Guide to Structural Equation Modeling”, **The Counseling Psychologist**, 34(5), September, 719-751.

WILSON, Magnus **WNUK**, Krzysztof **SILVANDER**, Johan and **GORSCHKE**, Tony (2018). “A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling”, **e-Informatica Software Engineering Journal**, 12(1), 265-302.

WISEMAN, Erica (2007). The Institutionalization of Organizational Learning: A Neoinstitutional Perspective, Proceedings of OLKC 2007 – “Learning Fusion”, 1112-1136.

WULLEMAN, Marine and HUDON, Marek (2015). Models of Social Entrepreneurship: Empirical Evidence From Mexico, CEB Working Paper, No: 15/024.

YAŞA, Eda (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

YAZICIOĞLU, İrfan ve KOÇ, Hakan (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, 497-507.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

YETANO Ana (2013). “What Drives the Institutionalization of Performance Measurement and Management in Local Government?, **Public Performance & Management Review**, 37(1), 59-86.

YILDIRIM, A.F., (2007). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

YILDIRIM, Korkmaz ve AYNA, Y. Emre (2018). "The Role of Non-Governmental Organizations in environmental Governance in Turkey", **Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 409-431.

YILMAZ, Yavuz (2007). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, YL Tezi, Gebze.

YONGYI, Wang and YAN, Zhang (2012). "Comparison and Analysis of Institutionalization, Standardization and Normalization of Enterprise Safety Production", **Procedia Engineering**, 43, 574-577.

YUKL, Gary and FU, Ping Ping (1999). “Determinants of Delegation and Consultation by Managers”, **Journal of Organizational Behavior**, 20, 219-232.

ZAHRA, Shaker A., GEDAJLOVIC, Eric, NEUBAUM, Donald O. and SHULMAN, Joel M. (2009). “A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges”, **Journal of Business Venturing**, 24, 519–532.

ZHANG, Xiyang QIAN, Jing WANG, Bin JIN, Zhuyun WANG, Jiachen and WANG, Yu (2017). “Leaders’ Behaviors Matter: The Role of Delegation in

Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior”, **Delegation and Feedback Seeking Behavior, Frontiers in Psychology**, 8, 1-10.

ZHAO, Fang (2005). “Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 11(1), 25-41.

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://girisimcilikveinovasyon.wordpress.com/sosyal-girisimcilik-nedir/> Erişim Tarihi: 27.03.2020

FİYAT, Nicholas J. (2018). "The Principles of Good Corporate Governance" <https://insights.diligent.com/corporate-governance/the-principles-of-good-corporate-governance> Erişim Tarihi: 05.08.2020

<https://www.siviltoplum.gov.tr/yillara-gore-faal-dernek-sayilari> Erişim Tarihi: 16.02.2022

<https://www.vgm.gov.tr/vakif-sorgulama/vakif-sorgulama?Page=1> Erişim Tarihi: 17.02.2022

EKLER

Ek 1: Etik Kurul Kararı



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
BAŞKANLIĞI
ETİK KURUL KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih:19/02/2021 Toplantı Sayısı:02 Karar No:2021/107
Araştırmanın Başlığı	Sosyal Girişimlerde Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Üzerine Bir Araştırma
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN
Yardımcı Araştırmacılar	Banu GÜLER
Etik Kurul Kararı	Oy Çoğunluğu ☐ Oy birliği ☒
	Uygun ☒ Uygun Değil ☐ Düzeltme* ☐ Görevsizlik** ☐
Düzeltme isegerekçeleri *	
Uygun Değil ise gerekçeleri**	

ASLI GİBİDİR
26/02/2021

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk ERDEM
Etik Kurul Başkanı

Ek 2: Araştırmada kullanılan anket formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket; Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen “Sosyal Girişimlerde Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışmasının ampirik araştırması için kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Kurumlara ve cevaplayıcılara ilişkin bütün veriler kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Banu GÜLER
İşletme Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. H. Bahadır AKIN
Danışman

1-Kurumunuzun faaliyet süresi ne kadardır?

- a-1-5 yıl b- 6-10 yıl c- 11-15 yıl d- 15 yıldan fazla

2-Kurumunuzun türü nedir?

- a- Vakıf b- Dernek

3- Kurumunuzun faaliyet alanı nedir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- a- Aile b- Çevre c- Çocuk ç-Eğitim d-Engelliler e-Kadın f-Sağlık g-Yardım

4- Kurumunuz hangisine hitap etmektedir?

- a-Sadece Yerele b- Hem Yerele Hem Genele

5-Uluslararası kuruluşlarla faaliyet/işbirliği yapmakta mısınız?

- a-Evet b-Hayır

6- Kurumunuzda faaliyetlerinizle alakalı projeler (Kalkınma Ajansı, Avrupa Birliği vb.) yapılmakta mıdır?

- a- Evet b- Hayır

7- Kamu kaynaklarından destek alıyor musunuz?

- a- Evet b-Hayır

8- Çalışan sayınız nedir?

- a- 1-10 kişi b- 11-20 c- 21-30 d- 31-40 e- 41 ve üstü

9- Çalışanlarınızda hangisi daha ağırlıklıdır?

a- Ücretli Çalışanlar b-Gönüllü Çalışanlar c-Ücretli Çalışanlarla Gönüllü Çalışanlar Eşittir

10-Çalışanlarınızın eğitim seviyesinde hangisi daha ağırlıklıdır?

a-Ortaöğretim b-Lisans ve Üstü

11-Üst yönetim kademesinde hangisi daha ağırlıklıdır?

a-Kadın b-Erkek

12-Vakıf/Dernek kurucunuz yönetici olarak çalışmalarına devam etmekte midir?

a- Evet b- Hayır

KURUMSALLAŞMA SORULARI

S.N	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
2	Kurumumuzda görev, yetki ve sorumluluk, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
3	Çalışanlar için açık ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme sistemi vardır.					
4	Kurumumuzda tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.					
5	Kurumumuzda bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
6	İş ve görev tanımları, talimatlar ve yönetmelikler yazılmış ve çalışanlarca bilinmektedir.					
7	Kurumumuzda prosedürleri, kuralları ve çalışma şartlarını içeren yazılı el kitapçığımız bulunmaktadır.					
8	Kurumumuzda, açık ve net olarak hazırlanmış yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
9	Yetki devri, kurum içinde kurumsal çalışmalar yapmaya yol açar.					
10	Kurumumuzda tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
11	Kurumumuzda personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir					
12	Yazılı vizyon ve misyon tanımları bulunmakta ve herkes tarafından bilinmektedir.					
13	Kurumumuz içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					
14	Kurumumuz bir stratejik plana sahiptir.					

15	Kurumumuzda demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
16	Kurumumuzda tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.					
17	Kurumumuzun genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.					
18	Kurumumuzda iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.					
19	Kurumumuzda stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.					
20	Kurumumuzda kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.					
21	Birimler arası etkin bir iletişim sistemi vardır.					
22	Kurumumuzda tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.					
23	Kurumumuzda çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler.					
24	Kurumda, etkin bir şekilde faaliyetlerini yürüten bir iç denetim birimi bulunmaktadır.					
25	Kurumumuzla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
26	Kurumumuz, paydaşlarına (kamu, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.					

PERFORMANS SORULARI

S.N	İFADELER	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Kurumunuzun son 3 yıl içindeki performansını nasıl değerlendirirsiniz?					
1	Gelir artışı.					
2	Hizmet artışı.					
3	Hizmet alanların memnuniyetindeki artış.					
4	Hizmet verilenleri tanıma ve anlama.					
5	Yeni hizmet geliştirme.					
6	Hizmet kalitesinde gelişme.					
7	Hizmet maliyetlerini azaltma.					
8	Daha hızlı hizmet sunma.					
9	Kaliteli işgücü.					
10	Çalışanların kuruma bağlılığı.					
11	Çalışanların iş tatmini.					
12	Kurumun genel karlılık/finansal durumu.					
13	Kurumun genel performansı.					

Ek 3: Görüşme Formu**Araştırma Soruları**

- 1- Kuruluşunuz kaç yıldır faaliyettedir? Çalışan sayınız nedir? Çalışanlarınızın eğitim seviyesi nedir?
- 2- Faaliyetleriniz hakkında bilgi veriri misiniz? Faaliyetlerinizle ilgili projeler yapmakta mısınız? Projelerinizi nasıl finanse etmektesiniz?
- 3- Projelerinizle alakalı devlet, AB ve diğer kuruluşlardan bağış ya da hibe almakta mısınız? Hibe ve bağışlar dışında gelir getiren faaliyetleriniz nelerdir?
- 4-Devlet STK'larla hangi koşullarda iş birliği yapmaktadır?
- 5-Kurumsallaşma sizin için ne ifade ediyor, kurumsal olduğunuza inanıyor musunuz?
- 6-Performansınızı nasıl ölçmektesiniz, kurumsallaşma performansınıza nasıl bir etki yapmaktadır?