

## SAHİP-YÖNETİCİLERİN KURUMSALLAŞMA YORUMLARI: ÇEVRESEL TARAMA, ÇEVRESEL KARMAŞIKLIK ALGILARI VE DENETİM ODAKLARININ ETKİSİ\*

*Mahmut BAYAZIT*  
Sabancı Üniversitesi

*Selin Eser ERDİL*  
Sabancı Üniversitesi

*Burcu ÇANACIK*  
Davranış Bilimleri Enstitüsü

### ÖZET

Kurumsallaşma, sahip-yöneticilerin firmalarının büyüme sürecinde değerlendirdikleri stratejik bir meseledir. Bu meseleye yöneticilerin getirdikleri, fırsat, tehdit ve gereklilik gibi yorumların stratejik kararları etkilediği düşünüldüğünden, yorumların öncüllerinin incelenmesi önemlidir. Bu araştırmada, çevresel tarama, çevresel karmaşıklik algısı ve kronik denetim odaklarının yöneticilerin yorumlarıyla ilişkileri Marmara bölgesinde üretim sektöründeki 90 firmanın sahip-yöneticilerinden toplanan anket verileriyle incelenmiştir. Kurumsallaşmayı, dış çevrelerini şahsen sıkça (az) tarayan yöneticilerin bir fırsat ve gereklilik (tehdit), denetim odağı kaçınmacı (yönelimci) olanların bir tehdit (fırsat ve gereklilik) olarak yorumladıkları bulunmuştur. Çevre karmaşıklik algısıyla kurumsallaşmanın gereklilik ve fırsat (tehdit) yorumları arasındaki ilişki negatif (pozitif) gözlenirken; çevreyi karmaşık algılayan yöneticilerin dış çevrelerini daha az taradıkları da bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Kurumsallaşma, stratejik meselelerin yorumlanması, çevresel tarama, çevresel karmaşıklik algısı, denetim odakları

---

\* Bu makale üçüncü yazarın Koç Üniversitesi Psikoloji Bölümünde birinci yazar danışmanlığında yazdığı yüksek lisans tezine dayanmaktadır (Çanacık, 2006). Bu makalenin daha önceki bir sürümü 16. Yönetim ve Organizasyon Kongre'sinde (Mayıs, 2008, Antalya) bir bildiri olarak sunulmuştur.

Çiğdem Kağıtçıbaşı, Tamer Koçel'e araştırma sürecindeki yardımları ve Behlül Üsdiken'e verdiği öneriler için teşekkür ederiz.

Makaleyle ilgili iletişime geçmek isteyenler Mahmut Bayazit, Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Orhanlı, Tuzla, 34956 İstanbul adresini kullanabilirler.

---

**OWNER-MANAGERS' INTERPRETATIONS OF  
INSTITUTIONALIZATION: THE ROLES OF PERCEIVED  
ENVIRONMENTAL COMPLEXITY, REGULATORY FOCUS AND  
ENVIRONMENTAL SCANNING**

**ABSTRACT**

Owner-managers consider institutionalization as a strategic issue in the process of their firm's growth. It is important to understand the potential antecedents of managers' opportunity, necessity or threat interpretations with potential influence on strategic decisions. We examined relationships of environmental scanning, environmental complexity and chronic regulatory focus with interpretations using surveys from 90 Marmara region manufacturing firms' owner-managers. Managers who (in)frequently personally scan their external environment interpret institutionalization as opportunity and necessity (threat), and those who have a chronic prevention (promotion) focus interpret it as threat (opportunity and necessity). While the relationships between perceived environmental complexity and opportunity and necessity (threat) interpretations were negative (positive); the relationship between environmental complexity and scanning frequency was negative.

**Keywords:** Institutionalization, strategic issue interpretations, environmental scanning, perceived environmental complexity, regulatory focus

Kurumsallaşma<sup>1</sup>, girişimci kişiler tarafından kurulan, yönetilen ve bir kısmı aile şirketi karakterini taşıyan firmaların büyüme sürecinde sürekliliklerini sağlamak için değerlendirdikleri stratejik bir meseledir. Rahmetli Sakıp Sabancı "Başarı Şimdi Aslanın Ağzında" (1998: 115–126) kitabında kurumsallaşmaya ilişkin "Müesseseseleşme, son zamanlarda her ailenin, başarılı her işadaminin hayali haline geldi" derken aile şirketlerinin yaşamlarının sınırlı olduğunu ve başarının kalıcı olması için kurumsallaşmanın gerekliliğini vurgulamıştır. Yine aynı yazının devamında "Müesseseseleşin ama kitleşmeyin" diyerek de sahip-yöneticilerin (patronların) zihinlerinde kurumsallaşmaya dair yer alan bir çelişkiye değinmiştir. Müftüoğlu (1997), Karpuzoğlu (2001), Fındıkçı (2004) ve Ulukan (2005) gibi Türkiye'de aile şirketlerinin kurumsallaşmaları üzerine yapılan çalışmaların yazarları da kurumsallaşmanın hem olumlu yanlarına hem olası sakıncalarına dikkat çekmekte ve sahip-yöneticilerin zihinlerinde bu meseleye dair farklı yorumlar, perspektifler barınabildiğine işaret etmektedir. Bazı sahip-yöneticiler kurumsallaşmanın gerekli hatta şirketleri için bir fırsat içeren stratejik bir mesele olduğuna kanaat getirirken diğer sahip-yöneticiler kurumsallaşmanın şirketleri için bir tehlike arz ettiğine inanmaktadırlar. Peki, bu yorum farklılıkları neden oluşmaktadır? Ne yazık ki Türkçe yazında bu soruya cevap aranmamıştır. Bu araştırmada kurumsallaşma meselesine getirilen yorum farklılıklarının öncülleri, bu meseleyi stratejik olarak nitelendirebilecek orta ölçekli işletmelerin sahip-yöneticilerinin güdül eğilimleri ve bilişsel süreçleri incelenerek ele alınmıştır.

Örgüt yazınında ilk kez Barnard "Functions of the Executive"deki (1968) "Mind in Affairs" başlıklı yazısında yöneticilerin kararlarında bilişsel süreçlerin rolüne değinmiştir. Barnard, örgüt içinde kararların elde edilen bilginin yöneticinin zihninde mantıksal ya da mantıkdışı olmak üzere iki farklı süreçten biri ile işlenmesi sonucu alındığını ifade etmişti. Bu kararların alındığı örgütler Boulding'in (1956) sistem kuramında karmaşık sistemler olarak değerlendirilmişlerdir. Bu örgütler bilgi toplamada seçici, bilgilere yapılan yorumlarda farklılaşan ve tam olarak tanımlanmamış hedeflerin karar süreçlerinde rol oynadığı sistemler olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, çevreyi algılanan çevre, örgütleri bir yorum sistemi, yöneticileri de bilgi işçisi olarak tanımlayan Weick (Daft ve Weick, 1984; Weick, 1979; Weick,

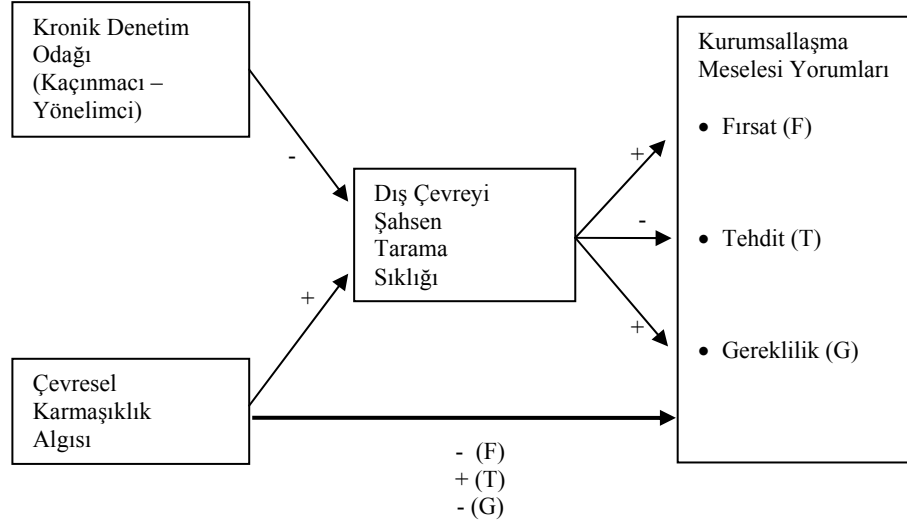
<sup>1</sup> Burada bahsedilen "kurumsallaşma" bir örgütün formel bir yapıya kavuşması ve yönetiminin profesyonelleşmesi anlamına gelmektedir. Bu manada kurumsallaşmanın İngilizce karşılığı olan ve "bir kuruma (örneğin akıl hastanesine) kapatılmak" anlamına gelen "institutionalization" teriminden farklıdır. Ayrıca, örgütsel teori ve sosyoloji yazınında adı geçen kurumsal kuramdan (*institutional theory*) da farklı bir anlam ifade etmektedir (bakınız, Ulukan, 2005). Kurumsal kuram örgütlerin formelleşmesi veya profesyonelleşmesi ile birebir alakalı olmayıp genel olarak örgütlerin politika ve uygulamalarının benzeşmelerinin nedenleri ile ilgilenmektedir (örneğin, Meyer ve Rowan, 1977). Ancak, bu açıdan bakıldığında burada ele alınan kurumsallaşmanın bir akım olarak örgütlerin birbirlerine benzeşmesindeki rolü kurumsal kuram kullanılarak incelenebilir (örneğin Özen, 2002; 2004).

1995) çevrenin algılanması ve çevredeki nesnel bilgilerin taranması, kullanılması ve anlamlandırılmasındaki çeşitlilikten dolayı çevrenin örgüte etkisinin farklılaşacağını ileri sürmektedir. Bu yazına dayanarak stratejik meselelerin yorumlanması (Dutton ve Jackson, 1987) ile bilgi işleme (Knight ve McDaniel, 1979) kuramları çerçevesinde yapılan çalışmalarda stratejik bir mesele ile ilgili bilgilere nasıl ulaşıldığı; bu bilgilere nasıl anlam verildiği; yöneticiler arasındaki anlam farklılıklarının sonuçları ve paylaşılan anlamların örgütsel kararları ve öğrenmeyi nasıl etkilediği ele alınmaktadır (Stubbart, 1989; Walsh, 1995). Yazında stratejik meselelerin yorumlanması açıklanırken daha çok üç ana başlık üzerinde durulmuştur: a) yöneticilerin tarama davranışlarının rolü b) yöneticilerin çevresel algılarının rolü ve c) yöneticilerin demografik özellikleri. Bu yorumları zihinlerinde oluşturan karar verici konumundaki yöneticilerin güdülenme ya da kişilik gibi, yorumlarına daha doğrudan etki edebilecek, özelliklerinin rolü ise göz ardı edilmiştir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkeler için oldukça önemli olan aile şirketlerinde kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak inceleyip sahip-yöneticilerin bu meseleye dair yorum farklılıklarının nedenlerini sorgulayan bir çalışmaya bu yazında rastlanmamıştır.

Yazındaki bu eksikliklerden yola çıkarak, bu çalışmada Marmara bölgesinde çeşitli üretim sektörlerinde faaliyet gösteren orta ölçekli firmaların sahip-yöneticilerinin kurumsallaşma meselesini fırsat, tehdit ya da gereklilik olarak yorumlamalarının (Dutton ve Jackson, 1987) nedenleri ele alınmıştır. Bu yorum farklılıklarıyla ilişkili olarak sahip-yöneticilerin firmalarının dış çevrelerini şahsen bilgi için taramaları (Daft ve Weick, 1984), çevresel karmaşıklık algıları (Elenkov, 1997) ve kişisel bir özellik olarak kronik denetim odakları (Higgins, 1997; 1998) incelenmiştir. Sahip-yöneticilerin kurumsallaşma meselesine getirdikleri yorumların onların çevrelerindeki bilgileri tarama sıklıkları ile ilişkisi bu yöneticilerin stratejik meseleler hakkında hızlı ve kaliteli kararlar alabilmelerinin şirket çevresindeki ilişki ağlarından gerçek-zamanlı bilgiye ulaşabilmelerine bağlı olduğuna dayanır (Eisenhardt, 1989). Bilgiye ulaşmak istemeleri ise sahip-yöneticilerin çevrelerindeki karmaşıklığı anlamak adına bilgiye bilişsel olarak ihtiyaç duymalarına, yani çevresel karmaşıklık algılarına veya yeni bilgilere ulaşmakla ilgili güdüsel bir yönelime sahip olmalarına, yani kronik denetim odaklarına bağlıdır. Araştırmada görgül yöntem kullanılarak incelenecek bu ilişkiler Çizim 1’de tasvir edilmiştir.

## ÇİZİM 1

### Kurumsallaşma Meselesi Yorumlarını Açıklayan Faktörler



Takip eden bölümlerde öncelikle Türkiye'de aile şirketlerinde kurumsallaşma meselesinin önemi açıklanacak, bunu stratejik meseleler ve örgütsel yorum sistemlerinin tartışıldığı kısım ve sırasıyla tarama davranışı, çevre karmaşıklık algısı ve kronik denetim odakları konularında araştırma önermelerinin sunulduğu bölümler izleyecektir.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Bir Stratejik Mesele olarak Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaları

Son yıllarda "Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezleri" kurulması (örneğin, Boğaziçi Üniversitesi, ODTÜ ve İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesindekiler), "Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Kongreleri" düzenlenmesi (örneğin, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin düzenlediği), firmalara uzman danışmanlık hizmeti veren şirketlerin yaygınlaşması; medyanın ve meslek örgütlerinin meseleye ilgisi (örneğin, Ege Bölgesi Sanayi Odası ve Ankara Sanayi Odası'nın yayınları ve düzenlediği toplantılar) kurumsallaşma meselesiyle ilgilenen yöneticilere bu süreçte rehberlik etmektedir. Kurumsallaşma, devlet tarafından kurulan "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" (KOSGEB) merkezlerinin sunduğu destek ve danışmanlık hizmetlerinde de sıklıkla ele alınan bir konudur. Ayrıca KOSGEB'in Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) verdikleri kredilere önkoşul olarak talep

ettikleri "stratejik yol haritaları" başvuran işletmelerin bir gelecek planı yaratırken kurumsallaşma, markalaşma gibi konuları değerlendirmelerini şart koşmaktadır (www.kosgeb.gov.tr). Bütün bu oluşumlar endüstrisinin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinden oluşan Türkiye'de kurumsallaşmanın stratejik bir mesele olarak yöneticilerin gündemine girmesini hedeflemektedir.

Aile işletmeleri, hisselerinin en az %51'i aile üyelerine ait ve aile üyelerinin yönetimde söz sahibi olduğu örgütlenme biçimleri olarak tanımlanmakta (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999); aile ve iş kavramlarının birbiri ile iç içe olması bu işletmelerin belirleyici özelliklerinden biri olarak belirtilmektedir. Bir girişimci tarafından kurulan aile işletmelerinin kendilerine has özellikleri bu firmalara avantaj sağlamaktadır. Örneğin, sahip ve yöneticinin aynı kişi olması işlerin yapılmasına hız, esneklik ve işletmeye dinamizm taşırken aile ruhu, şirketin kimliğini şekillendirmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Ailenin rolünün tamamen profesyonel kıstaslarla belirlenmesi ise işletmenin girişimci ruhunu ve aile kimliğini kaybetmesi olasılığını taşımaktadır. Öte yandan işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için sahiplerinden bağımsızlaştırılması ve profesyonel bir platforma taşınması kurumsallaşmayı gündeme getirmektedir. Kurumsallaşma, birçoğu KOBİ niteliğinde faaliyet gösteren bu işletmelerin profesyonelleşerek bünyelerindeki güçlü aktörlerden bağımsız bir kimliğe kavuşmaları, kurallar ve düzenlemelerle iş yapış biçimlerinin sistemleşmesi olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Varlıklarını sürdürmek için büyüme ihtiyacı duyan KOBİ'lerin sahip-yöneticileri yönetimde yetersiz kalmaya başlayınca profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyarak üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının alması gibi adımlarla kurumsallaşmayı gerçekleştirmektedir (Müftüoğlu, 1997, s. 228). Büyüme sürecindeki bu firmaların karşılaştığı insan kaynakları ve finansman ihtiyacı işletmelerin bağımlı oldukları aktörler nezdinde güvenilir olmasını da zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle karar mekanizmalarının izlenebilir, denetlenebilir, hesap sorulabilir ve hesap verebilir olması KOBİ'lerin güvenilirliklerini sağlayabilmek, dolayısıyla süreklilikleri için bir gereklilik olarak düşünülmektedir.

Öte yandan gerek sahip-yöneticilerin, gerek profesyonellerin kurumsallaşmayı algılamaları, yorumlamaları arasında farklar olduğu da bilinmektedir (Fındıkçı, 2004; Ulukan, 2005). Fındıkçı (2004) orta büyüklükte aile şirketlerinde, çalışan ve patron konumunda olan 150 kişilik bir örnekleme yaptığı çalışmada bu farklılıkları vurgulamıştır. Katılımcıların %94'ünün şirkette kurumsallaşma ve planlama sorunu olduğunu ifade etmelerinin yanında şirket sahiplerinin %65'inin profesyonellere yönelik, işin patronu gibi hareket edememek, işi sahiplenememek, hızlı hareket edememek gibi eleştiriler yönelterek

kurumsallaşmanın dezavantajlarına değindiğini belirtmiştir. Aynı çalışmada profesyonellerin %68'i de aile şirketlerinin, hızlı karar alınmasına olanak sağlaması, patrona kısa zamanda ulaşılabilmesi, bir aile ortamının oluşması gibi avantajlarını dile getirmişlerdir. Tüm bu farklı yorumlar kurumsallaşmaya dair hem patronların hem de profesyonel yöneticilerin zihinlerinde çelişkili fikirler olduğu izlenimini vermektedir.

Benzer şekilde Ulukan da (2005) kurumsallaşmaya dair zihinlerdeki bu çelişkiye değinerek, görüşülen girişimciler ve yöneticilerin kurumsallaşmanın olası yararları olarak örgütün daha sistemli, düzenli çalışmasına olanak tanınması, kontrolü sağlamanın kolaylaşması, işletmenin ve işlerin devamlılığını sağlamasını saydıklarını belirtmiştir. Hem girişimciler hem yöneticiler kurumsallaşmanın olası sakıncalarını karar alma sürecinin uzaması, sistemin yavaşlaması, işletmenin denetiminin kaybı, çalışanların hantallaşması ifadeleriyle dile getirmiştir.

Bu bulgular ve değerlendirmeler kurumsallaşmanın özellikle büyüme potansiyeli taşıyan orta ölçekli işletmelerin sahip-yöneticileri için stratejik bir mesele olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan aile işletmelerinin %90'ının ihracat yaptığı, %90'ına yakınının bir web sitesi olduğu ve interneti yaygın olarak kullandığı, %60'ında bir veya daha fazla kalite belgesi ve toplam kalite yönetimi uygulaması olduğu, %55'inde aile üyeleri dışında bir veya daha fazla üst düzey yönetici çalıştığı ve her çalışan için performans değerlendirmesi yapıldığı bulguları ışığında bu işletmelerinin sahiplerinin de kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak gördükleri kabul edilebilir.

### **Stratejik Meseleler ve Örgütsel Yorumlama Süreci**

Stratejik meseleler örgütün o anki ya da gelecekteki stratejisini etkileme potansiyeli olan, amaçlarına erişmesine katkıda bulunabilecek veya bunu engelleyebilecek gelişmeler olarak tanımlanmaktadır (Dutton ve Duncan, 1987; Dutton ve Jackson, 1987). Dutton ve Duncan (1987) bir işletme için çevresindeki herhangi bir olayın stratejik bir mesele olarak ele alınması sürecini bu meselenin örgüt tarafından fark edilmesi ve örgüt yöneticilerinin zihinsel süzgecinden geçirilerek önemli veya stratejik olarak nitelendirilmesi ile ilişkilendirmektedir.

Stratejik olarak nitelendirilen meseleler daha sonra çevreden toplanan bilgiler ışığında değerlendirilerek örgütün atacağı adımları şekillendirir. Atılacak adımların sonuçlarından çıkarılacak dersler meselelerin tekrar değerlendirilmelerine ve daha fazla veya farklı kaynaklardan bilgi toplanmasına yol açabilir. Aynı meseleye dair topladıkları farklı bilgiler, yükledikleri farklı anlamlar ve aldıkları farklı stratejik kararlar örgütlerin etkililiğinde önemli bir rol oynar. Örgütlerin etkililiği için önemli olan bu

dinamik süreci Daft ve Weick (1984) "örgütsel yorumlama süreçleri" olarak tanımlamışlar ve üç evreli bir model önermişlerdir. Buna göre ilk evrede, örgütteki yöneticiler çevresini stratejik olduğunu düşündüğü meseleler için tararlar. Çevresel tarama olarak ifade edilen bu evrede, örgütler bilgi kaynaklarına ve çevreyi tarama sıklıklarına göre farklılık gösterebilmektedirler. Bu farklılıklar üst yönetim takımının yapısı, bireysel özellikleri (örneğin, Welsch ve Young, 1982), cinsiyeti (örneğin, Smeltzer ve Fann, 1989) gibi unsurlarla ilişkilendirildiği gibi örgütün süreçleri, yapısı ve tasarımı ile de ilgili olabilmektedir.

İkinci evre yapılan tarama sonucu örgütün süzgecine takılan bilgilerin yorumlanması ile ilgilidir. Bu yorumlama sürecinin temelinde bilgilerin zihinlerdeki şemalar, şablonlar çerçevesinde sınıflandırılması yatmaktadır. Süzgeçten geçen şanslı bilgiler yönetici düzeyindeki kişilerin zihinlerinde var olan şemalarla kıyaslanıp sınıflandırılmaktadır. Böylece yöneticilerin çevrelerindeki karmaşık bilgileri algılayışları kolaylaşmaktadır. Bu yorumlama süreci bugüne dek örgüt yapısı, örgüt süreçleri, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal-psikolojik özellikleri, yöneticilerin özellikleri ya da sezgileri ile açıklanmıştır (Milliken, 1990; Schwenk, 1984; Thomas, Shankster ve Mathieu, 1994; Walsh, 1988).

Yöneticilerin çevrelerindeki olaylara, meselelere anlam yüklemelerini ve ileride olabilecekleri tahmin etmelerini olası kılan bu şemaları farklı şekillerde isimlendirmek mümkündür (Sutcliffe, 2000). Örneğin, Jackson ve Dutton (1988) stratejik meselelerin sınıflandırılmasına dair fırsat, tehdit, gereklilik/ aciliyet ve kapasite sınıflandırmalarını önermektedir. Bu sınıflandırmaya göre olumlu anlam yüklenen ve zarar vermeden fayda getireceği beklenen meseleler "fırsat"; kazanç olmadan zarar getireceği düşünülen ve olumsuz yorumlanan meseleler ise "tehdit" olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütün sürekliliği için zorunluluk olarak görülen stratejik meseleler "gereklilik" olarak sınıflandırılırken, zaman kaybetmeden ele alınması gereken meselelerse "acil" olarak değerlendirilmektedir. Örgütün mevcut kapasitesi kapsamında aksiyon alabileceği ya da alamayacağı düşünülen meseleler de "kapasite" sınıfına girmektedir. Önceki çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanılan sınıflandırmalar fırsat ve tehdit olmakla birlikte (Barr ve Glynn, 2004; Chattopadhyay, Glick ve Huber, 2001; Sharma, 2000; Thomas, Clark ve Gioia, 1993; Thomas ve McDaniel, 1990), gereklilik ve kapasite sınıfları da bazı çalışmalarda ele alınmıştır (Ginsberg ve Venkatraman, 1995; Julian ve Ofori-Dankwa, 2008).

Daft ve Weick'in modelinde öğrenme olarak adlandırılan üçüncü evre ise örgütlerin yorumlamaları sonucu aldıkları kararlar ya da aksiyonlar ve bunlardan öğrendiklerini içerir. Böylece örgüt yeni bilgiler edinebilir ve önceden var olan şemalarını değiştirip, güncelleyebilir. Daft ve Weick'in



(1984) bu modeli ile yorumlama süreci dinamik olarak ele alınmaktadır. Çalışmamız, bu modelin ilk iki evresi yani çevresel tarama ve yorumlama üzerinde odaklanmakta ve kurumsallaşma meselesinin fırsat, tehdit ve gereklilik olarak sınıflandırılmasını incelemektedir.

**Çevresel Tarama:** Stratejik karar alma sürecinde çevreyi izlemek, denetlemek ve çevreye dair bilgi sahibi olmak elzemdir çünkü alınan kararın sağlığı en başta toplanan bilginin, yeterli, güvenilir ve zamanlı olmasıyla ilgilidir. Çevresel taramanın önemi yöneticilerin yorumlama sürecine ham bilgi şeklinde girdi sağlamasında yatar. Bu mekanizmanın anlaşılmasında örgütün nesnel çevresi ile algıladığı çevrede aracı olarak "bilgi çevresi" düşünülebilir. Bilgi çevresi, örgütün çevresinde yer alan kuruluş ve örgütlerle etkileşimi ve yöneticilerin bu etkileşime dair oluşturdukları anlamlar olarak ifade edilmektedir (Sutcliffe, 2000). Stratejik meselelerin yorum sürecinde örgütün bilgi çevresindeki çok çeşitli bilgi yığından ancak bazıları, karar almada rol oynayan kişiler tarafından, tespit edilebilmektedir. Örgütün tespit ettiği bilgilerdeki çeşitlilik ve farklılığın örgüt yöneticilerinin bilgiye ulaşmak için tercih ettiği tarama yöntemlerinden kaynaklandığı yazında sıklıkla ifade edilmiştir (Daft, Sormunen ve Parks, 1988; Daft ve Weick, 1984; Fahey, King ve Narayanan, 1981; Hambrick, 1981). Bu tarama yöntemleri çeşitli kıstaslara dayanarak sınıflandırılabilir. Yazında, taramanın formelliğine (örneğin, Daft ve diğerleri, 1988), bilginin kaynağına (örneğin, Daft ve diğerleri, 1988) ve taramanın sıklığına (örneğin, Fahey ve King, 1977) göre yapılan sınıflandırmalar mevcuttur. Çevresel taramanın formelliği ile ifade edilen bilgiye yazılı, sistematik kaynaklardan mı, yoksa kişisel kaynaklar kullanılarak enformel yollarla mı ulaşıldığıdır. Bilgi kaynağı kıstası ise, farklı bilgilere hangi kaynaklardan ulaşıldığını ele almaktadır. Çünkü bu bilgiler örgütün içinden (örneğin, diğer yöneticiler, çalışanlar, sistematik yazılı raporlar) sağlanabildiği gibi örgütün dış çevresini (örneğin, medya, diğer şirketlerin yöneticileri, müşteriler, devlet, profesyonel örgütler, danışmanlık firmaları) tarayarak da elde edilebilir. Taramanın sıklığı kıstasında ise bir örgütün herhangi bir kanaldan çevresini tarama sıklığının sürekli ve düzenli olabileceği gibi, ender ve düzensiz de olabileceği ele alınmaktadır. Bu sınıflandırmaları kullanarak Daft ve diğerleri (1988) çevresel tarama yöntemlerini dört ana sınıfa ayırmışlardır; (a) örgüt içi ve şahsen, (b) örgüt dışı ve şahsen, (c) örgüt içi ve formel, ve (d) örgüt dışı ve formel. Bu çerçevede, herhangi bir stratejik meseleyle ilgili olarak yöneticiler örgüt içindeki farklı bireylerden şahsen bilgi edinebildikleri gibi örgütün dış çevresindeki bilgi kaynaklarına da başvurabilirler. Bunun yanı sıra bu kişilerin örgüt içindeki yazılı raporlar ya da örgütün çevresinden yazılı kaynaklar aracılığıyla toplayacağı bilgiler olabilir. Çevresel taramanın önemi, karar alan kişilerin kısıtlı zaman ve kapasiteleri dâhilinde çevrelerinde olan biteni anlamak için seçtikleri tarama yöntemlerinin ve bu yöntemleri kullanarak yaptıkları taramanın sıklığının ajandalarındaki stratejik meseleleri

yorumlamalarında ve aksiyona geçmelerini belirlemede yatmaktadır (Sutcliffe, 1994).

Yazında özellikle küçük ölçekli işletmelerin şahsen kişisel kaynaklardan bilgi toplamayı tercih ettikleri ifade edilmekte ve bu durum küçük ölçekli firmalardaki kaynak yetersizliği, formel bilgi sistemlerinin olmayışı gibi sebeplerle açıklanmaktadır (Kagan, Lau ve Nusgart, 1990; Mohan-Neill, 1995; Smeltzer, Fann ve Nikolaisen, 1988). Benzer eksikliklerin orta ölçekli aile işletmelerinde de gözlenmesi beklenebilir.

Bilgi işlem kuramında ifade edildiği gibi örgütün çevresel taramada kendi dışındaki kaynaklara sıklıkla başvurması elinde işlenmek ve yorumlanmak üzere daha fazla malzeme birikmesine yol açar (Eisenhardt, 1989; Knight ve McDaniel, 1979). Ayrıca bu taramanın formel/yazılı kaynaklara danışmak yerine kişisel olarak, karar verenin şahsi çevresindeki aktörlere dayanarak yapılması örgütün meseleye dair daha bütünsel bilgiye sahip olmasına olanak sağlayacağı gibi, meselenin olumlu yönlerinin daha fazla vurgulanmasını da doğuracaktır (Thomas ve diğerleri, 1993). Çünkü çevresinden meseleye dair şahsen bilgi toplayan kişi için karar alma sürecindeki belirsizlikler aydınlık kazanacak ve kişi kendisini meseleyi yönetmek için daha yetkin hissedebilecektir.

Bu yüzden dış çevresini sıklıkla, şahsen müşterileri ve benzer konumdaki diğer yöneticiler gibi kişisel ilişki ağını kullanarak tarayan yöneticilerin kurumsallaşma meselesine dair daha çok olumlu bilgi sahibi olacakları ve şirketlerini kurumsallaştırmanın mümkün ve arzu edilir bir stratejik yön olduğu kanaatine varacakları düşünülmektedir. Ayrıca bu konuda dış kaynaklardan şahsen sıkça bilgi almaları yöneticilerin çevrelerindeki önemli aktörlerin beklentilerine duyarlılıklarının artması ve bu meselenin şirketlerinin geleceği için son derece önemli bir mesele olarak yorumlamalarına yol açması beklenmektedir. Bunun sonucunda yöneticilerin kurumsallaşmayı bir tehdit olarak değil bir fırsat veya bir gereklilik olarak yorumlayacakları öngörülmektedir.

Bu doğrultuda ilk önermemiz:

*Ö1: Şahsen yapılan dış çevre taramasının sıklığı kurumsallaşmanın bir tehdit olarak yorumlanması ile negatif, bir fırsat veya gereklilik olarak yorumlanmasıyla pozitif ilişkilidir.*

Devam eden bölümde tarama davranışlarında ve dolayısı ile kurumsallaşma ile ilgili yorumlarda bir etmen olarak örgütün dış çevresinin karmaşıklık algıları ve bir bireysel özellik olarak sahip yöneticilerin kronik denetim odakları ele alınmaktadır.

**Çevresel karmaşıklık algıları:** Yöneticilerin bilgi toplamak için hangi kanalı seçecekleri ve çevre tarama sıklıkları onların dış çevrelerini nasıl algıladıklarıyla şekillenmektedir. Çevresel karmaşıklık algıları yöneticilerin örgütün çevresinin ne kadar somut ve analiz edilebilir olduğuna dair algıları olarak tanımlanabilir. Çevresel karmaşıklık algıları yazında, değişkenlik ve önem algıları ile birlikte, stratejik belirsizlik algılarının bir bileşeni olarak kullanılmaktadır. Ancak Milliken (1987) ve Boyd ve Fulk (1996) stratejik belirsizlik algılarının farklı bileşenlerinin tarama davranışlarıyla farklı ilişkileri olabileceğini belirtmiş ve göstermişlerdir. Özellikle de, çevresel karmaşıklık algılarının tarama davranışı ile olan ilişkisinin bazı araştırmalarda pozitif olduğu (örneğin, Jogaratnam ve Wong, 2009), bazılarında bir ilişki olmadığı (örneğin, May, Stewart ve Sweo, 2000) diğer araştırmalarda ise negatif olduğu bulunmuştur (örneğin, Boyd ve Fulk, 1996). Bu araştırmada yazındaki bu farklı bulguları incelemek ve çevresel algıların kurumsallaşma meselesine dair yorumlara etkisini daha iyi anlayabilmek için stratejik belirsizlik kavramının boyutlarından karmaşıklık algılarına odaklanarak<sup>2</sup> iki karşıt önerme sınanmıştır.

Çevrelerini karmaşık olarak algılayan yöneticilerin bu karmaşıklıktan doğan belirsizlikle başa çıkabilmek ilişki ağlarını geliştirerek ve kullanarak birçok farklı dış kaynaktan bilgiye ulaşması beklenmektedir. Daft ve Weick'e (1984) göre örgütün çevresi karmaşık ve analiz edilmesi güç yani belirsiz algılanırsa yöneticiler örgütlerinin dışından şahsen edindikleri bilgileri kullanmaya meyilli olurlar (s. 290). Yöneticilerin örgütlerinin dış çevresindeki diğer firmaları takip ederek, müşterilerini dinleyerek belirsizlikleri anlamlandırmaya çalışacakları önermesi, stratejik belirsizlik algılarının dış çevre tarama sıklıkları ile pozitif ilişkisini gösteren bazı çalışmalarca (Daft ve diğerleri, 1988; Elenkov, 1997; McGee ve Sawyerr, 2003) desteklenmiştir. Belirsizliğin ve karmaşıklığın göz ardı edilmesi yöneticilerin sahibi oldukları şirketin uzun süre hayatta kalma şansını azaltacağından (Bourgeois, 1985) bu kişilerin algıladıkları karmaşıklıkla baş etme içgüdüsünün yüksek olacağı beklenmektedir. Bu sayede karmaşıklık algısının şahsen yapılan dış tarama davranışını arttıracığı düşünülmektedir. Belirsizliği giderme amaçlı tarama davranışları kurumsallaşma meselesinin gereklilik veya fırsat olarak yorumlanmasına yol açacağından (bakınız, önerme 1) sahip-yöneticilerin çevre algıları ve kurumsallaşma meselesi yorumları arasında tarama davranışlarının aracı olduğu dolaylı bir ilişki öngörülmektedir. Yani sahip-yöneticiler çevrelerinden topladıkları bilgiler ışığında, oluşturacakları

<sup>2</sup> Stratejik belirsizlik algılarının diğer iki boyutu olan değişkenlik ve önemin tarama davranışlarına pozitif etkisi olduğu gösterilmiştir (Boyd ve Fulk, 1996). Bu araştırma kapsamında toplanan verilerin analizlerinde bu tür pozitif bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca araştırmada yapılan analizler stratejik belirsizliğin diğer iki boyutu modellere kontrol değişkeni olarak eklenerek tekrarlandığında sonuçlarda önemli farklılıklar görülmemiştir. Bu analizler istenildiği takdirde ilk yazardan temin edilebilir.

kurumsal bir yapının (performans yönetimi, bilgi ve kontrol sistemleri gibi) çevrenin karmaşıklığından doğacak tehditlere karşı bir tampon görevi göreceğini düşünebilir. Ayrıca, sahip-yöneticiler kurumsallaşma ile artacak profesyonel yönetim anlayışının çevreyi daha iyi analiz ederek neden-sonuç ilişkilerini daha iyi anlamaları için gerekli olduğuna inanabilirler. Bu doğrultuda, eğer beklendiği gibi çevre karmaşıklık algısı dış çevreyi şahsen tarama sıklığı ile pozitif ve bu tarama sıklığı ise tehdit (fırsat veya gereklilik) yorumlarıyla negatif (pozitif) ilişkili ise çevresel karmaşıklık algısı ve tehdit (fırsat veya gereklilik) yorumları arasında çevresel taramanın aracı olduğu dolaylı bir ilişki olacaktır.

Öte yandan, çevrelerini karmaşık olarak algılayan yöneticilerin bu karmaşıklıktan doğan belirsizliğe karşı firmalarının geleceğini sağlama almak için esnek ve organik bir yapıyı tercih etmeleri beklenebilir. Daft (1998) küresel rekabet, teknoloji ve iletişim hızındaki gelişmeler, iş ahlakı ve sürdürülebilirlik meseleleri, çalışanların iş yerlerinden artan beklentileri gibi unsurların yarattığı belirsizliklerle dolu bir çevrede verimlilik, kontrol ve koordinasyona dayalı geleneksel yapıların çevreye uyumsuzluğa yol açtığını belirtmiştir. Bourgeois ve Eisenhardt (1988) çevredeki bilgilerin henüz toplanmadan veya analiz edilemeden geçerliliğini yitirdiklerini ve böyle karmaşık bir çevreye sahipken uzun-dönemli stratejik planlara bağlı kalan örgütlerin henüz mürekkep kurumadan pazardaki fırsatları kaçırabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Buna ilaveten, Daft (1998) örgütlerin çevrelerindeki karmaşıklığa karşı bir tampon olarak uyguladıkları yapısal değişikliklerin (kurumsallaşma gibi), bu örgütler için karmaşıklığı daha da arttırdığından bahsetmiştir.

Burns ve Stalker (1961) karmaşıklık ve belirsizliğin hâkim olduğu bir çevrede hayatta kalabilmek için, karar verme mekanizmalarının çok fazla merkezi olmadığı, pozisyonların uzmanlar tarafından değil de çeşitli bilgi ve becerilere sahip kişiler tarafından doldurulduğu, olabildiğince az kural ve yönetmeliklerin kullanıldığı, işlerin esnek bir şekilde tanımlandığı ve iletişimin örgüt içinde farklı kanallardan rahatça aktığı organik yapıların gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca, bu tip değişken çevrelerde bürokrasi gibi kontrol ve kural odaklı sistemlerden, bilgi paylaşımının ve işbirliğinin vurgulandığı klan tipi sosyal kontrol mekanizmalarına ve girişimci kültürlere geçişin gerekliliği üzerinde durulmuştur (Daft, 1998). Aile şirketleri, Daft (1998) ve Burns ve Stalker'ın (1961) verdikleri bu tanımlarda bahsedilen organik, girişimci ve klan tipi örgütlenmelerdir (Goffee ve Scase, 1985). Bu yüzden, çevrelerini karmaşık olarak algılayan sahip-yöneticilerin kurumsallaşmayı "kitleşmeyle" özdeşleştirmeleri ve bu yüzden şirketleri için gereksiz bir uğraş ve hatta bu tür bir çevreye uyum için bir tehdit olarak algılamaları beklenebilir.

Boyd ve Fulk (1996) dış çevrenin karmaşıklık algısının tarama

davranışlarının sıklığı ile negatif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Boyd ve Fulk (1996) Perrow'a (1970) dayandırdıkları savlarında, çevresini karmaşık olarak algılayan yöneticilerin stratejik meseleleri yorumlayabilmek için, sistematik çevresel tarama davranışları yerine kişisel sezgi ve tecrübelerine yöneldiklerini işaret etmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında çevrelerini karmaşık algılayan aile şirketi sahip-yöneticilerinin daha çok tecrübe ve sezgilerine dayanarak şirketlerinin mevcut esnekliğini stratejik bir kaynak olarak değerlendirecekleri ve kurumsallaşma meselesini bir tehdit olarak yorumlayacakları düşünülebilir. Bu değerlendirmeler geçmiş tecrübe ve sezgilere dayandığından karmaşıklık algıları ve meseleye getirilen yorumlar arasındaki ilişkide tarama davranışlarının bir rol oynaması beklenmemektedir.

Bu açıklamalar ışığında birbirine karşıt iki önerme ortaya çıkmaktadır.

*Ö2: Dış kaynaklardan şahsen yapılan çevresel tarama sıklığının çevresel karmaşıklık algısının kurumsallaşmanın fırsat veya gereklilik olarak yorumlanması ile olan pozitif ilişkisinde ve tehdit olarak algılanmasıyla olan negatif ilişkisinde aracı olacaktır.*

*Ö3: Çevresel karmaşıklık algısı kurumsallaşmanın fırsat veya gereklilik olarak yorumlanması ile negatif ve tehdit olarak algılanması ile pozitif ilişkilidir.*

**Denetim odakları:** Örgütlerde yorum süreçlerini farklı analiz düzeylerindeki unsurlar etkilemektedir. Örgütsel yapı, örgütün stratejisi, tepe yönetici grubunun özellikleri gibi örgüt ve grup düzeyi değişkenlerin yanı sıra, bireysel düzeyde kişisel farklılıkların da yöneticilerin yorumlama süreçlerindeki çeşitliliği açıklayabileceği tartışılmaktadır (Schneider ve De Meyer, 1991; Thomas ve diğerleri, 1994). Örgütsel yorumlama süreçlerindeki etkin aktörler yönetici grupları olabileceği gibi üst düzey tek bir yönetici de olabilir. Örneğin, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde örgütsel yorumlama süreçleri derken aslında sahip-yöneticilerin zihinsel yorumlarından bahsedilmektedir. Çünkü bu gibi girişimci karar alma modeline sahip firmalarda güç genellikle tek bir kişide toplanır ve eşit söz sahibi bir tepe yönetici grubundan bahsetmek çok olası değildir. Mintzberg ve Waters'ın (1982) ifadesiyle girişimci stratejik karar alma modelinde yeni bir strateji "bir tek bilgili beyin" de gelişir. Bu tip örgütlerde stratejik düzeydeki yönetsel kararların mercii en üst düzeydeki yönetici, örneğin orta ölçekli aile işletmelerinde sahip-yöneticiler olmaktadır. Bu işletmelerde sahip-yöneticilerin olayları yorumlayışları çoğu zaman örgütsel yorumu ifade eder ve örgütün bu meseleye dair kararlarının da belirleyicisidir. Dolayısıyla sahip-yöneticilerin bireysel özellikleri ve bu özelliklerin onların stratejik meseleleri yorumlamalarına nasıl etki ettikleri incelenmelidir.

Yapılan çalışmalar karar alan yöneticilerin yaş, tecrübe, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerinin (Hitt ve Tyler, 1991) stratejik meseleleri yorumlayışları ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin “kontrol odakları” (*locus of control*) gibi kimi kişisel özelliklerinin meseleleri anlamlandırmalarında rolü olduğu da önceki çalışmalarda ifade edilmektedir (Miller, Kets de Vries ve Toulouse, 1982). Bu çalışma, sosyal psikoloji yazınından denetim odakları (regulatory focus) kuramı ışığında (Higgins, 1998) bireylerin belli hedeflere ulaşmak için tercih ettikleri stratejilerin altında yatan farklı güdülenme sistemlerini anlamlı bir bireysel farklılık olarak ele almaktadır.

Denetim odakları kuramına göre (Higgins, 1998) insanlar ulaşmak istedikleri sonuçlardan bağımsız olarak, bu sonuçlara ulaşmakta ne tip kişisel stratejiler kullanacakları konusunda farklılık gösterirler. Higgins (1998) bireylere kılavuzluk eden kişisel standartlar olarak tanımladığı benlik şemalarının bu kişisel stratejileri belirlemede etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda yapılan benlik sınıflandırmasında “ideal benlik” ve “olması gereken benlik”, denetim odaklarının ayırt edici özellikleri olarak ifade edilmektedir. Higgins’in “ideal benlik” ve “olması gereken benlik” tanımları Maslow’un (1943) ihtiyaç hiyerarşisi üzerine temellendirilmektedir. Örneğin “olması gereken benlik” bireye Maslow’un (1943) tanımladığı güvenlik, koruma ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik kılavuz olurken, “ideal benlik” gelişme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik rehberlik eder. Denetim odakları kuramı genel olarak insanların kendilerine doğru gelen bu iki stratejiden, bir başka deyişle “güdüsel yönelimlerden” (*motivational orientation*) birini kullandıklarını yani benliklerinin bu ihtiyaçlardan daha çok birini gerçekleştirmeye odaklandığını ifade etmektedir. Kuramın tanımladığı iki odaktan ilki olan “yönelimci denetim odağı”na (*promotion regulatory focus*) sahip bireylerin “ideal benlikleri” kılavuzluğunda arzu ve tutkuları gibi azami hedeflere yöneldikleri, olumlu sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin ödüllere odaklandıkları gösterilmiştir (Crowe ve Higgins, 1997). “Kaçınmacı denetim odağı” (*prevention regulatory focus*) baskın olan bireylerin ise “olması gereken benlikleri” kılavuzluğunda görev ve sorumlulukları gibi asgari hedeflere yöneldikleri ve bunlarla ilişkili başarısızlıkları ve cezaları engellemeye odaklandıkları ifade edilmektedir (Crowe ve Higgins, 1997). Bu iki denetim odağı veya güdüsel yönelimin bireylerin genel duygusal durumlarında da etkisi olmaktadır. Yönelimci odağı baskın bireyler için mutluluk ve acı hisleri olumlu sonuçların varlığı ve yokluğu ile belirlenirken, kaçınmacı odağı baskın bireyler için ise mutluluk olumsuz sonuçların yokluğu, acı ise olumsuz sonuçların varlığı ile şekillenmektedir (Higgins, 1987). Buna bağlı olarak yönelimci bir eğilimi olan insanların yeniliklere daha açık oldukları, yaptıklarından değil daha çok kaçırdıkları fırsatlardan pişmanlık duymaktan çekindikleri ve olası kazanımlar karşısında daha çok risk aldıkları

düşünülmektedir (Oreg ve Bayazıt, 2009). Kaçınmacı yönelimi daha yüksek olanların ise hâlihazırda sahip olduklarına daha çok değer verdikleri, alacakları bir aksiyonun yaratabileceği pişmanlıktan çekindikleri ve olası kayıplar karşısında daha çok risk aldıkları belirtilmiştir (Oreg ve Bayazıt, 2009).

Denetim odakları kuramına dayanarak sahip-yöneticilerin kendilerine kılavuzluk eden benlikleri ve denetim odakları açısından farklılık gösterebileceği düşünülürse bu farklılıkların onların meseleleri yorumlayışlarına etki edip etmeyeceği incelenebilir. Her sahip-yönetici şirketinin başarılı olmasını isteyecektir. Ama başarılı olmak için seçtiği strateji baskın denetim odağına göre farklılık gösterebilir. Bir kısım sahip-yönetici için başarı ideallerindeki şirkete ulaşmak, yani kurduğu şirketin büyümesi, gelişmesi, itibarının artması olacakken; diğer bir kısım için ise başarı şirketin batmasının önlenmesi yani aile içinde çatışma yaşanmaması, aile yaşam tarzının devam etmesi gibi mevcut durumu korumaya yönelik daha asgari hedeflerle sağlanabilir. Bu başarı kıstasları yönelimci odağı baskın yöneticileri kaçınmacı odağı baskın yöneticilere kıyasla kurumsallaşmanın gerektirdiği yeniliklere ve risklere daha açık yapması beklenebilir.

Bu iki farklı güdülenme sisteminin sahip-yöneticinin tarama ve yorumlama davranışlarında etkili olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, tarama davranışlarına yönelik olarak baskın denetim odağı kaçınmacı olan sahip-yöneticilerin dikkatlerini firmanın iç çevresinde toplayacakları ve aile firmasına ve aile fertlerine tehdit olarak algıladıkları bilgiler için tetikte olacakları düşünülmektedir. Onlar için aile üyelerine karşı yükümlülükler, aile bağlarının korunması ve ailenin menfaatleri, firmanın sürekliliğinden yani aileden sonra varlığını sürdürebilmesinden daha baskın kaygılar olabilecektir. Bu yöneticilerden bilgi toplarken müşterilerin beklentilerindeki değişimleri, teknolojik yenilikleri, yeni rakipleri takip etmeleri, ailenin güvenliği ve firmanın varlığı tehlike altında olmadıkça beklenmemektedir. Öte yandan yönelimci odaklı sahip-yöneticilerin dikkati daha çok örgütlerinin dış çevresinde yoğunlaşacak ve örgütün büyümesi ve gelişmesini ilgilendiren çeşitli meselelere ve yeniliklere dair gerekli bilgilerin hepsine sahip olabilmek için mümkün olduğunca fazla çevre taraması yapmaya çalışacaklardır.

Yorumlamalar açısından bakıldığında da kurumsallaşma bir aile şirketi için mevcut güç ilişkilerinin ve örgüte hâkim aile kültürünün değişimine işaret ettiğinden kurumsallaşmanın mevcut durumu korumaya meyilli ve ihtiyatlı olan kaçınmacı odaklı sahip-yöneticiler tarafından tehdit olarak yorumlanacağı beklenmektedir. Öte yandan, denetim odağı yönelimci olan sahip-yöneticiler kurumsallaşmayı işletmelerinin başarısı, sürekliliği ve

aileden bağımsız olarak gelişerek sağ kalabilmesi için önemli bir yol olarak görebilirler. Bu yüzden onların kurumsallaşmayı fırsat ve gereklilik olarak yorumlamaları beklenmektedir. Bu doğrultudaki önermemiz aşağıda yer almaktadır.

*Ö4: Baskın denetim odağı kaçınmacı olan sahip-yöneticiler kurumsallaşmayı fırsat veya gereklilik olarak yorumlamak yerine tehdit olarak yorumlayacaklardır. Bu ilişkide dış kaynaklardan şahsen yapılan çevresel taramanın sıklığı aracı olacaktır.*

## YÖNTEM

### Örnekleme

Veriler anket yöntemiyle İstanbul ve Gebze bölgesindeki 90 adet orta ölçekli üretici firmanın sahip-yöneticilerinden toplanmıştır. Bu bölgede konuşlanmış üretim firmaları Türkiye'nin endüstriyel üretiminin büyük bir kısmını oluşturduklarından ve çoğu ihracat odaklı ve gelişime açık sektörlerde faaliyet gösterdiklerinden bu evrenin bu araştırmanın konusu için uygun olduğu düşünülebilir. Bölgedeki firmalar arasından örneklemin belirlenmesinde üç farklı ölçüt kullanılmıştır: a) firmaların çalışan sayısına göre orta ölçekli olmaları (50-250 kişi arası); b) yoğunluk yüzdesi tek bir kişi tarafından sahip olunması ve o kişi tarafından yönetiliyor olmaları ve c) üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalar olmaları. Bu ölçütler sayesinde, sahip oldukları firma belli bir büyüklüğü aştığından kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak görmeleri daha muhtemel olan yöneticilerin örnekleme katılması ve veri toplamayı aşırı güç hale getirmeden geniş anlamda üretim sektöründen firmalar arasında anlamlı karşılaştırmalar yapılabilmesi hedeflenmiştir. Belirlenen kıstasları sağlayan KOBİ NET'e kayıtlı 358 firmaya soru formları gönderilmiştir. Ancak geri dönüş oranının beklenenin çok altında olması, aynı soru formunda yöneticilerden hem firmalarına ait önemli bilgiler hem de kendi kişisel özelliklerine dair bilgiler istendiğinde yöneticilerin bu bilgileri vermekte isteksiz olabildikleri veya gönderilerin istenilen kişilere ulaşmamış olabileceği izlenimini uyandırmıştır. Bundan dolayı yukarıdaki kıstaslara uyan firmaların seçimi kartopu örnekleme yöntemi ile tekrarlanmış, böylece toplam 90 adet kullanılabilir anket formuna ulaşılmıştır. Tümü erkek ve tek sahip ya da büyük ortak oldukları firmalarda genel müdür pozisyonunda olan sahip-yöneticilerin demografik bilgileri ve firmalarının özellikleri Çizelge 1a ve 1b'de sunulmuştur.



**ÇİZELGE 1a**  
Sahip-Yöneticilerin Demografik Bilgileri (N=90)

Sahip-Yöneticilerin Demografik Özellikleri	
Cinsiyet (erkek yüzdesi)	%100
Firmadaki pozisyonu (genel müdür yüzdesi)	%100
Ortalama Yaş (yıl)	41,6 (SS=10,1)
Ortalama Öğrenim Düzeyi (yıl)	14,4 (SS=2,6)
Ortalama İş Tecrübesi (yıl)	21,9 (SS=6,6)
Eğitim Düzeyi	
Yüksek Lisans Mezunu	%53
Üniversite Mezunu	%24
Lise Mezunu	%15
Ortaokul ve Daha Düşük Öğrenim Düzeyi	%8
Eğitim Gördüğü Alan	
Mühendislik	%58
İşletme / Ekonomi	%28

**ÇİZELGE 1b**  
Araştırmaya Dâhil Olan Firmaların Özellikleri (N=90)

Firmaların Özellikleri	
Ortalama Yaş (yıl)	18,1 (SS=13,7)
Ortalama Çalışan Sayısı	85,2 (SS=46,2)
Ortalama Yönetici Sayısı	5,3 (SS=3,6)
Şirket Tipi	
Anonim Ortaklık	%48
Limitet Şirketler	%44
Şahıs Şirketleri	%8
Şirket Geçmişi	
Yeni Kurulan Kurumlar	%76
Aileden Devir	%16
Üçüncü Kişilerden Devir	%7
Ürünlerini ihraç edenlerin oranı	%90
Kalite sertifikası sahibi olanların oranı	%61
Üst yönetimde profesyonel yönetici çalışanların oranı	%56
Yaygın internet kullanımı ve web sitesi	%88

### Ölçekler

Kullanılan ölçekler arasında İngilizceden uyarlanan ölçekler makalenin üçüncü yazarı tarafından Türkçeye tercüme edilmiş ve birinci yazarı tarafından da geri tercüme edilmiştir. Tercüme sonunda oluşan farklılıklar tartışılmış ve ölçekler son hallerine getirilmiştir.

**Örgütsel yorum ölçeği:** Kurumsallaşma meselesine dair fırsat, tehdit ve gereklilik yorumlarını ölçmek için 16 maddeli bir ölçek geliştirilmiştir. Fırsat ve tehdit yorumlarının maddeleri belirlenirken Jackson ve Dutton'ın (1988) çalışması esas alınmış, fırsat yorumları 6 madde ile (Örnek madde:

"Kurumsallaşma orta ölçekli bir aile şirketine geleceğe yönelik kazanç getirir"), tehdit yorumları 6 madde ile (Örnek madde: "Kurumsallaşmaya çalışan orta ölçekli bir aile şirketi, rekabette avantajını kaybeder") ölçülmüştür. Gereklilik yorumlarını ölçmek için dört madde geliştirilmiştir (Örnek madde: "Orta ölçekli bir aile şirketinin eninde sonunda kurumsallaşması gerekir"). Katılımcılardan her bir maddeye ne kadar katıldıklarını 6 dereceli Likert tipi tepki skalasıyla (1= Kesinlikle katılmıyorum; 6= Kesinlikle katılıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir.

Örgütsel yorum ölçeğinin 3 faktörlü yapısı temel bileşenler analizi sonuçları ile desteklenmiş gözükmeyle birlikte, birden çok faktöre yüklenen maddeler takip edilen analizlerden çıkarılmıştır. Böylece fırsat yorumları için 6 madde ( $\alpha=0,92$ ), tehdit için 4 madde ( $\alpha=0,83$ ) ve gereklik için 2 madde ( $\alpha=0,76$ ) tutularak takip eden istatistiksel analizler yürütülmüştür.

**Şahsen Yapılan Dış Çevre Tarama Sıklığı:** Lefebvre, Mason ve Lefebvre'nin (1997) geliştirdiği tarama sıklığı ölçeği esas alınarak, sahip-yöneticilerin sorulan tarama kaynaklarına hangi sıklıkla başvurduğunu ölçen 5 dereceli bir ölçek kullanılmıştır (1= hiçbir zaman kullanılmaz; 5=çok sık kullanılır). Önceki çalışmalarda ifade edilen dört farklı tarama biçimine yönelik (şahsen dış çevre; yazılı dış çevre; şahsen örgüt içi; yazılı örgüt içi kaynaklar) 9 madde geliştirilmiş ve Daft ve diğerlerinde (1988) tanımlanan 5 sektörün her biri için (rekabet, müşteri, teknolojik, devlet-hükümet ve ekonomik sektör) 9'ar maddeye verilen yanıtlar ölçülmüştür. Ancak bu çalışmanın analizlerinde sadece şahsen ve örgüt dışındaki kaynaklara başvurularak yapılan çevresel tarama sıklığını ölçen maddeler (Örnek madde: "Rakiplerimiz hakkında bilgi toplarken diğer firmaların yöneticilerinden toplanan bilgiler kullanılmaktadır") kullanılmıştır. Bu beş sektör için kullanılan tarama kaynakları kişiye göre farklılık gösterebileceğinden bu ölçek bir endeks olarak tasarlanmış ve bu yüzden güvenilirlik katsayısı hesaplanmamıştır.

**Çevresel karmaşıklık algısı:** Daft ve diğerlerinin (1988) çalışması temel alınarak geliştirilen ölçekle, soru formunda tanımı verilen 5 sektörün (rekabet, müşteri, teknolojik, devlet-hükümet ve ekonomik sektör) karmaşıklık düzeyi algıları tek bir madde ile ölçülmüştür (Örnek madde: "Rekabet sektörü sizce ne derece anlaşılması zor ve karmaşıktır?"). Katılımcılardan her bir sektörü 5 dereceli bir yanıt ölçeği ile ne derece anlaşılması zor ve karmaşık bulduklarını (1 = çok düşük derece; 5 = çok yüksek derece) değerlendirilmeleri istenmiştir. Beş sektöre verilen karmaşıklık düzeylerinin ortalaması alınarak çevresel karmaşıklık algısı endeksi yaratılmıştır. Ayrıca bu ölçek de bir endeks olarak tasarlandığından güvenilirlik katsayısı hesaplanmamıştır.

**Kronik denetim odağı ölçeği:** Lockwood, Jordan ve Kunda (2002) tarafından geliştirilen ölçek yönelimci ve kaçınmacı denetim odaklarını ölçen toplam 9'ar maddelik 2 alt ölçekten oluşmaktadır (Yönelimci denetim odağı örnek madde: "Genellikle, hayatımda olumlu sonuçlara ulaşmaya odaklanırım"; Kaçınmacı denetim odağı örnek madde: Sık sık hayatımdaki başarısızlıkları nasıl engelleyebileceğimi düşünürüm"). Katılımcılardan her bir maddeyi 6'lı Likert tipi tepki skalasında (1= Kesinlikle katılmıyorum; 6= Kesinlikle katılıyorum) yanıtlamaları istenmiştir.

Kronik denetim odağı ölçeğinde faktör analizi yapılarak, çift yüklenimli maddeler eksiltildikten sonra yönelimci denetim odağı alt ölçeği 5 madde ( $\alpha=0,79$ ) ve kaçınmacı denetim odağı alt ölçeği 5 madde ( $\alpha=0,82$ ) ile oluşturulmuştur. Her bir katılımcının baskın denetim odağı kişinin kaçınmacı denetim odağı skorundan yönelimci denetim odağı skoru çıkarılarak elde edilmiştir.

**Kontrol değişkenleri:** Sahip-yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi özellikleri ile firmalarının yaşı, boyutu, algılanan firma performansı ve sahip-yöneticilerin alınan stratejik kararlardaki etkinlik düzeyleri potansiyel kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca kontrol amaçlı olarak örgütün kurumsallaşma düzeyi geliştirilen 18 maddelik ölçekle (Örnek madde: Firmamızda her türlü işlemin nasıl yapılacağı yazılı kurullarla belirlenmiştir") ile ölçülmüş ve sorulara verilen yanıtlardan (Evet, Hayır) bir endeks oluşturulmuştur. Bu endeksin değeri ile yöneticilerin kurumsallaşma yorumlarının orta düzeyde ilişkili olması beklenmektedir.

### **Veri Analiz Yöntemi**

Önermelerin sınanması için korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yürütülmüştür. Korelasyon analizleri SPSS'in Pearson korelasyon katsayıları ile yorumlanmıştır. Bu analizlere dâhil edilen kontrol değişkenlerinin fırsat, tehdit ve gereklilik yorumları ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi olup olmadığına bakılmış ve istatistiksel olarak anlamlı çıkan değişkenler kontrol değişkeni olarak regresyon analizlerine dâhil edilmiştir. Fırsat, tehdit ve gereklilik yorumları ayrı bağımlı değişkenler olarak ele alınarak, hiyerarşik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analizin ilk basamağında öncelikle bağımlı değişkenlerle anlamlı ilişkisi bulunan kontrol değişkenleri kullanılmış, ikinci aşamada baskın denetim odağı denkleme eklenmiştir. Üçüncü aşamada çevresel karmaşıklık algısı son olarak 4. basamakta şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığı denkleme eklenmiştir. Önerme 2 ve 4'ün sınanmasında Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği biçimde yürütülen analizde aracı değişkenlerin rolüne bakılmıştır. Bu doğrultuda hiyerarşik regresyon analizinde ilk ve ikinci aşamada denkleme giren değişkenlerin (baskın denetim odağı ve çevresel karmaşıklık algısı) kurumsallaşma

yorumları üzerindeki istatistiksel anlamlılığı ve etkinliğini şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığı değişkeninin eklenmesiyle kaybetmesi beklenmiştir.

## BULGULAR

Araştırmada kullanılan değişkenler arası korelasyon analizleri ve tanımlayıcı istatistikler Çizelge 2'de sunulmuştur.

**ÇİZELGE 2**  
Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Fırsat yorumu	4,86	0,87												
2. Tehdit yorumu	2,72	1,04	-0,74**											
3. Gereklilik yorumu	4,5	1,04	0,70**	-0,54**										
4. Şahsen dış çevre tarama sıklığı	2,96	0,55	0,34**	-0,32**	0,39**									
5. Çevresel karmaşıklık algısı	3,37	0,75	-0,23*	0,27**	0,34**	-0,38**								
6. Denetim odağı <sup>a</sup>	-1,04	0,96	-0,20†	0,20†	-0,21*	-0,27**	0,14							
7. Yöneticinin yaşı	41,55	10,06	-0,10	0,05	-0,12	-0,14	0,03	0,09						
8. Yöneticinin eğitim düzeyi (yıl)	14,37	2,60	0,14	-0,09	0,11	0,01	-0,18	-0,12	-0,09					
9. Firmanın yaşı	18,09	13,65	0,09	-0,07	0,07	0,02	-0,15	-0,17	0,08	0,08				
10. Yöneticinin stratejik kararlarda rolü	0,57	0,44	-0,12	0,16	-0,11	-0,35**	0,19†	0,28**	0,14	-0,24*	-0,13			
11. Kurumsallaşma İndeksi	12,36	3,66	0,28**	-0,22*	0,28**	0,23*	-0,13	0,01	0,17	0,10	0,07	-0,23*		
12. Algılanan Firma Performansı	3,65	0,76	-0,02	0,05	0,05	0,00	0,09	0,11	-0,29*	0,09	-0,13	0,12	0,04	
13. Firma Boyutu	85,21	46,23	0,01	0,06	0,22*	0,01	0,02	-0,17	0,10	0,06	*	-0,14	0,08	-0,11

Not: p<0,10 için †, p<0,05 için \*, p<0,01 için \*\* ve p<0,001 için \*\*\*

<sup>a</sup> Denetim odağı yüksek olanlar kaçınılmacı odağı yönetilimi odağından daha baskın olanlardır.

Görüldüğü gibi kurumsallaşma sahip-yöneticiler tarafından ortalama olarak tehditten ziyade fırsat ve gereklilik olarak yorumlanmıştır. Beklendiği gibi kurumsallaşma indeksi ile fırsat ve gereklilik yorumları arasında pozitif, tehdit yorumu ile ise negatif ilişki bulunmuştur. Kontrol değişkenlerinin kurumsallaşma yorumları ile ilişkisine bakılınca, sadece firma büyüklüğü ve gereklilik yorumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmiştir. Bu yüzden hiyerarşik regresyon analizleri sırasında bağımlı değişken olarak gereklilik yorumları alındığı durumlarda firma büyüklüğü değişkeni kontrol edilmiştir. Korelasyon analizleri sonucunda şahsen yapılan dış çevre taraması sıklığının fırsat ve gereklilik yorumları ile pozitif, tehdit yorumuyla negatif ilişkili olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı çıkan bu ilişki ile ilk önermemiz desteklenmiştir. Bunun yanı sıra baskın denetim odağı ve çevresel karmaşıklık algısının çevre tarama sıklığı ile negatif ilişkili olduğu da saptanmıştır.

Diğer üç önermenin sınanması için yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları Çizelge 3'de yer almaktadır. Önerme 2'deki beklentimizin tam aksine ikinci aşamada eklenen çevresel karmaşıklık algısının fırsat ve gereklilik yorumlarıyla negatif, tehdit yorumuyla ise pozitif ilişkide olduğu gözlenmiştir. Şahsen yapılan dış çevrenin tarama sıklığı değişkeninin aracı

rolüne bakıldığında çevresel karmaşıklık algısının kurumsallaşma yorumları üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisi, şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığının denkleme eklenmesiyle zayıflamıştır. Ancak çevresel karmaşıklık algısı ve şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığının arasındaki ilişki de beklenin tam aksine negatif bulunduğundan Önerme 2 destek bulmamıştır. Buna karşın bulgular önerme 3'ü kısmi olarak desteklemektedir. Çevresel karmaşıklık algısı değişkeninin her bir yorumla beklenen doğrusal ilişkisi görülmüştür (Çizelge 3, 2. Adım). Ancak çevre karmaşıklık algısı ve kurumsallaşma yorumları arasındaki bu ilişkilerde dış çevre tarama sıklığının aracılık yaptığı saptanmıştır. Karmaşıklık algılarının fırsat ve tehdit yorumları ile anlamlı ilişkisi tarama sıklığı değişkeni modele eklendiğinde istatistiksel olarak anlamlılığını kaybetmiştir. Bunun yanında gereklilik yorumları ile olan negatif ilişkisi tarama sıklığı modele eklendiğinde anlamlılığını korumuştur.

**ÇİZELGE 3**  
Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizleri

	Sahip-yöneticilerin Yorumları								
	Fırsat			Tehdit			Gereklilik		
	1. Adım	2. Adım	3. Adım	1. Adım	2. Adım	3. Adım	1. Adım	2. Adım	3. Adım
Firma Boyutu	-	-	-	-	-	-	0,004†	(0,005)*	(0,005)*
Denetim Odağı <sup>a</sup>	-0,18†	-0,15	-0,10	0,22†	0,18	0,13	-0,20†	-0,14	-0,07
	(0,09)	(0,09)	(0,09)	(0,11)	(0,11)	(0,11)	(0,11)	(0,11)	(0,11)
Çevresel Karmaşıklık Algısı		-0,24*	-0,14		0,34**	0,24		-0,44**	-0,31*
		(0,12)	(0,12)		(0,14)	(0,15)		(0,14)	(0,14)
Şahsen Yapılan Dış Çevre Tarama Sıklığı			0,41*			-0,42*			0,53**
			(0,18)			(0,21)			(0,20)
F İstatistiği	3,61†	3,95*	4,59**	3,79†	4,94**	4,71**	4,14*	7,46**	7,64**
R2	0,04	0,08	0,14	0,04	0,10	0,14	0,05	0,15	0,21
F Değerindeki Değişim		4,16*	5,46*		5,89*	3,92*		10,34**	6,97**

Not: † p<0,10; \* p<0,05; \*\* p<0,01

<sup>a</sup> Denetim odağı yüksek olanlar kronik kaçınmacı odağı yönelimci odağından daha baskın olanlardır.

Önerme 4'de beklendiği gibi sahip-yöneticinin kronik denetim odağı tipi üç tip kurumsallaşma yorumu ile de anlamlı bir ilişki sergilemektedir. Baskın denetim odağı kaçınmacı olanlar kurumsallaşma meselesini tehdit olarak yorumlarken, baskın denetim odağı yönelimci olan sahip-yöneticiler kurumsallaşmayı hem fırsat hem de gereklilik olarak yorumlamışlardır. Çevre tarama sıklığının aracı rolünün sınanması için 3. basamakta şahsen yapılan çevresel tarama sıklığı denkleme eklenmiştir. Bu aşamada baskın denetim odağının kurumsallaşma yorumları üzerinde önceki basamakta

istatistiksel olarak anlamlı bulunan etkisi kaybolmuş ve aracı değişken analizinde beklendiği gibi (Baron ve Kenny, 1986)  $\beta$  değerleri sifıra çok yaklaşıp değerler almıştır. Bulgular şahsen yapılan çevresel taramanın sahip-yöneticilerin baskın denetim odağı ve kurumsallaşma yorumları arasında aracı rolünü desteklemiştir.

## TARTIŞMA

Türk sahip-yöneticilerin kurumsallaşma meselesine dair yorumlarının öncüllerini “örgütsel yorumlama süreci” modelini (Daft ve Weick, 1984) temel olarak inceleyen bu çalışma sonuçları itibarı ile kuramsal alana ve uygulamaya katkı yapabilecek niteliktedir. Bu çalışma ile öncelikli olarak sosyal psikoloji kuramlarından Higgins’in (1998) denetim odağı kuramı kullanılarak sahip-yöneticilerin güdüsel yönelimlerinin onların şirketleri için stratejik önemde meselelere getirdikleri yorumlara etki ettiği gösterilmiştir. Buna göre, güdüsel yönelim olarak daha çok, hata yapmak ve başarısız olmaktan kaçınan ve kısa vadeli düşünen sahip-yöneticilerin şahsen çevrelerinden bilgi toplamadıkları ve kurumsallaşma meselesini kendileri gibi orta ölçekli şirketler için bir tehdit olarak yorumladıkları görülmüştür. Bu tip yöneticilerin güdüsel olarak yaptıkları bu yorumlar doğrultusunda aile şirketlerini büyütmekten ve profesyonelleştirmekten alıkoyacağı düşünülebilir. Kronik kaçınmacı odağı yönelimci odağından daha yüksek bu yöneticilerin şirketlerinde stratejik kararlarda önemli rol oynadıkları da düşünülürse şirketlerini kurumsallaşma akımından olabildiğince uzak tutacakları beklenebilir. Firma büyüklüğü ve denetim odağı değişkeni arasındaki korelasyon katsayısının yönü bu varsayımları doğrular niteliktedir ( $r = -.17$ ). Öte yandan yönelimci denetim odağı yüksek olan yöneticilerin dış kaynaklardan şahsen bilgi toplamaya daha sık başvurdukları ve kurumsallaşmayı gerekli hatta bir fırsat olarak yorumlamaya daha meyilli oldukları bulunduğundan şirketlerinin büyümesine ve profesyonelleşmesine daha açık olacakları düşünülmektedir. Bu yöneticilerin güdüsel olarak şirketlerinin uzun vadede başarısına ve gelişmesine odaklanmaları ve kurumsallaşma meselesini de bu anlamda değerlendirmeleri beklenmektedir. Bu sahip-yöneticilerin profesyonel yöneticilere şirketlerinin önemli pozisyonlarında daha erken yer verecekleri ve onların iş yapış sistemi konusunda verecekleri önerilere daha sıcak bakacakları düşünülebilir.

Çalışmanın bir bulgusu da çevresel karmaşıklık algısı değişkeninin rolüne ilişkindir. Çevresel karmaşıklık algısına dair geliştirdiğimiz karşıt iki önerme de tam olarak destek bulmamakla beraber bulgularımız önerme 3’ü kısmi olarak desteklemektedir. Sonuçlar çevresini karmaşık algılayan yöneticilerin kurumsallaşmayı bir fırsat ya da gereklilik olarak görmedikleri buna karşın tehdit olarak yorumladıkları ve bu yorumlarında dış çevrelerini daha az taramalarının kısmen rol oynadığını göstermektedir. Çevresel karmaşıklık

algısının kurumsallaşmanın özellikle gereklilik olarak yorumlanması ile öngörülen yöndeki doğrudan ilişkisi kurumsallaşmanın çevrelerini karmaşık olarak algılayan sahip-yöneticiler tarafından hantallaşma, bürokratik yapıya dönüşme ve kitleleşme gibi stereotipler yardımıyla algılandığına işaret etmektedir. Buna ek olarak bulgular, sahip-yöneticilerin karar alırken Boyd ve Fulk'un (1996) ifade ettiği gibi sezgilerine ve tecrübelerine yönelerek karmaşık olarak algıladıkları çevrelerini taramayı büyük ölçüde azalttıklarını ve bu yüzden kurumsallaşmayı fırsat veya gereklilikten ziyade tehdit olarak yorumladıklarını göstermektedir.

Çevre karmaşıklık algısı ve kurumsallaşmanın tehdit olarak yorumlanması arasındaki tarama davranışlarının aracı olduğu pozitif ilişki Barr ve Glynn'in (2004) belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek olan toplumların bireylerinin meseleler üstündeki kontrol algılarının zayıf olduğu durumlarda onları tehdit olarak yorumlamaya meyilli oldukları bulgularıyla da açıklanabilir. Çalışmanın yapıldığı ülke ve kültürde belirsizlikten kaçınma değerinin yüksek olduğu düşünüldüğünde (Bakınız, Hofstede, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004) bu çalışmada sahip-yöneticilerin kontrol algıları önemli bir biçimleyici değişken olabilir. Bundan sonra Türk örneklem gruplarıyla yapılan çalışmaların kültürel değerlerin rolü de düşünülerek tasarlanması ve kontrol algısının biçimleyici rolünün sınanması anlamlı olacaktır.

#### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın önemli bir kısıtı bazı değişkenlerin bizim bu çalışma için geliştirdiğimiz ölçekler kullanılarak ölçülmüş olmasıdır. Özellikle kurumsallaşmayla ilgili yorumlar bu konuda daha önce herhangi bir araştırma olmadığından stratejik meselelerin yorumları yazısına bağlı kalarak yarattığımız bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları, faktör yapıları ve diğer değişkenlerle olan korelasyonları bu ölçeklerin kullanılabilir olduğuna işaret etmektedir. Yine de ileride bu ölçeklerin tekrar kullanılarak geçerlik ve güvenilirliğinin kanıtlanması gereklidir.

Örneklem büyüklüğü çalışmanın bir başka kısıtıdır. Cevaplanan anket sayısının düşüklüğü (N=90) her ne kadar sosyal bilimlerde neredeyse sistematik bir sorun olsa da kullandığımız istatistiksel analizleri sınırlamış ve hipotezlerimizdeki aracılık ilişkilerini yapısal eşitlik modeli ile sınımamıza izin vermemiştir. Yaptığımız regresyon analizlerinde ise örneklemin küçük olması nedeniyle 0,90 güven aralığındaki bulgular da dikkate alınmıştır.

Araştırmada kullanılan bütün veriler aynı kaynaktan toplandığından sonuçlara temkinli yaklaşılması gerekir. Aynı kaynaktan toplanan değişkenler problem yaratsa da (Podsakoff, MacKenzie, Lee, ve Podsakoff, 2003), araştırmamızda incelediğimiz kişisel algılar, yönelimler ve

davranışların kişisel yorumlarla ilişkisini içeren kuramsal model için uygundur.

Araştırmamızın bir başka zayıf noktası da bütün verilerin aynı zaman kesitinde toplanmış olmasıdır. Önermelerde bahsedilen nedensel ilişkiler geçmiş kuramsal çalışmalara ve araştırmalara bağlı olmasına rağmen önermelerimizdeki ilişkiler önerilenden farklı yönlerde gelişiyor olabilir. Örneğin, çevresel karmaşıklık algısı ve çevresel tarama ilişkisinde, çevrelerinden az bilgi toplayan yöneticilerin karmaşıklık algılarının arttığı düşünülebilir. Bu yüzden bulgularımız nedensel ilişkilerin kanıtı olarak değerlendirilmemelidir. Önermelerimiz kavramlar arasındaki nedensel ilişkilerin mümkün olan sadece birisine işaret etmektedir. Gelecekte boylamsal araştırma desenleri kullanan çalışmaların farklı nedensel ilişkileri açığa kavuşturması gereklidir.

Son olarak, her ne kadar kurumsallaşmanın Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren orta ölçekli firmalar için anlamlı olduğunu örneklemimizdeki firmaların bazı özellikleriyle de destekleyerek stratejik bir değişken olarak ele alsak da sahip-yöneticilerin kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak görüp görmediklerinin açıkça sorulmaması çalışmanın başka bir kısıtı olarak algılanabilir. Ancak bu sorunun sorulması ve sadece kurumsallaşmayı stratejik mesele olarak değerlendirenlerin örnekleme dâhil edilmesi örnekleme yanlılık yaratacaktır. Gelecekte stratejik meselelerin yorumlanması üzerine yapılan çalışmaların incelenecek meselenin stratejik olarak algılanıp algılanmadığını dolaylı yoldan ölçmesi anlamlı olacaktır.

### **Çıkarımlar**

Denetim odakları ve kurumsallaşma meselesine getirilen yorumlar arasındaki ilişki sahip-yöneticilerin kendi eğilimleri hakkında bilgi sahibi olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu bilgiyle donanmış yöneticilerin içgüdüsel olarak eğilim gösterdikleri yorumlardan farklı yorumları anlamaya çalışarak stratejik karar alma süreçlerini farklı görüşlere açmaları şirketlerinin başarısı için faydalı olabilir.

Ayrıca aile şirketlerine kurumsallaşma konusunda danışmanlık yapanların bu şirketlerin sahiplerinde hangi tip denetim odağının baskın olduğunu anlamaları projelerinin başarısı için önemli olabilir. Yönelim odaklı yöneticilerin şirketlerinin kurumsallaşmasını topladıkları bilgiler ışığında, belki de hiçbir dış zorlamaya maruz kalmadan, doğal bir gelişim sürecinin bir parçası gibi gördükleri anlaşılmaktadır. Kaçınmacı odağı baskın olan sahip-yöneticilerin ise refleks olarak kendilerini dış dünyaya kapadıkları ve şirketlerinin kurumsallaşmasını gerekli görmedikleri ve hatta bir tehdit olarak gördükleri için dış çevreden bu konuda gelecek baskılara daha fazla direnç göstermeleri beklenebilir.



Denetim odaklarının kurumsallaşma meselesi ile bulunan ilişkisi acaba farklı stratejik meselelerde de gözlenebilir mi? Örneğin, sahip-yöneticilerin gelişmek ve kazanmak için risk almasını gerektiren yeni bir pazara açılım, yeni bir üretim teknolojisinin benimsenmesi gibi stratejik meselelerin, yönelimci odakları baskın olanlar tarafından fırsat olarak yorumlanması beklenebilir. Gelecekteki araştırmalar denetim odağı değişkenini bu tip farklı stratejik meselelerle ilişkilendirebilirlerse denetim odaklarının rolü daha net anlaşılacaktır.

Bunun yanısıra, çevrenin karmaşık algılanmasının çevresel tarama davranışlarını nasıl etkilediğinin farkında olan sahip-yöneticiler böyle durumlarda daha az tarama davranışı gösterip kendi sezgi ve tecrübelerine dayanmak yerine çevrelerini daha fazla taramaya özen gösterebilirler. Özellikle de tecrübelerinin azlığından sezgileri gelişmemiş olabilecek genç sahip-yöneticilerin bu konuda daha dikkatli olmaları gerektiği düşünülmektedir. Çevredeki olguları göz ardı etmek ne kadar tehlikeli ise, henüz gelişmemiş önzelerle karar vermek de o kadar tehlikeli olacaktır. Bu açıdan çevrelerini karmaşık olarak algılayan sahip-yöneticilerin şirket içindeki güçleri ne olursa olsun kararları almada sadece kendi sezgilerine güvenmemeleri ve diğer aile üyelerinin çevreden topladıkları bilgilere de başvurmaları iyi olacaktır. Böylece örgütlerinin karmaşık algılanan çevreye uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duydukları bilgileri edinme ve analiz etme şansına sahip olabilirler. Bu yüzden gelecekteki çalışmalar çevresini karmaşık algılayan yöneticilerin kurumsallaşma gibi stratejik bir meseleyi tehdit olarak yorumlamalarının şirket performansına etkisine bakarsa çevre tarama davranışlarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

## SONUÇ

Bu çalışma, Türk ekonomisinde önemli bir yer tutan orta ölçekli firmalarda karar vericileri konumundaki sahip-yöneticilerinin kurumsallaşma ile ilgili yorumlarındaki farklılıkların nedenlerini bu yöneticilerin davranışları, algıları ve kişilik özelliklerine dayanarak incelemiştir. Bulgular Türk sahip-yöneticilerin bu meseleye getirdikleri yorumların denetim odakları ve çevresel algılarından doğan tarama davranışlarıyla belirlendiğine işaret etmektedir. Bu araştırma bulguları Türkiye’de kurumsallaşma meselesine getirilen yorumların nedenlerini ortaya koyduğu için ulusal yazına önemli bir katkıdır. Uluslararası yazın için de bulgular, stratejik meselelerin yorumlanmasında psikolojik özelliklerin rolünü göstermesi açısından anlamlıdır.

## KAYNAKÇA

- Barnard, C. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barr, P. S. ve Glynn, M. A. 2004. Cultural variations in strategic issue interpretation: relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discriminating threat and opportunity. *Strategic Management Journal*, 25: 59-67.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Boulding, K. 1956. General systems theory - The Skeleton of science. *Management Science*, April: 197-208.
- Bourgeois, L. J. 1985. Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3): 548-573.
- Bourgeois, L. J. ve Eisenhardt, K. M. 1988. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7): 816-835.
- Boyd, B. K. ve Fulk, J. 1996. Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model. *Journal of Management*, 22 (1): 1-21.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H. ve Huber, G. P. 2001. Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44(5): 937-955.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- Crowe, E. ve Higgins, E.T. 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69: 117-132.
- Daft, R. L. 1998. *Organization theory and design*. Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9: 123-139.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretive systems. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- Dutton, J. E. ve Duncan, R. B. 1987. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.
- Dutton, J. E. ve Jackson, S. E. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational actions. *Academy of Management Review*, 12: 76-90.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Elenkov, D. S. 1997. Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18: 287- 302.

- Fahey, L. ve King, W. R. 1977. Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, 20(4): 61-71.
- Fahey, L., King, W. R. ve Narayanan, V. K. 1981. Environmental scanning and forecasting in strategic planning—the state of the art. *Long Range Planning*, 14(1): 32-39.
- Fındıkçı, İ. 2004. Aile şirketleri kurumsallaşma telaşında. Tamer Koçel (Der.) *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi El Kitabı*, İstanbul.
- Ginsberg, A. ve Venkatraman, N. 1992. Investing in new information technology: the role of competitive posture and issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 13: 37-53.
- Goffee, R., ve Scase, R. 1985. Proprietorial control in family firms: Some functions of ‘quasi-organic’ management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1): 53–68.
- Hambrick, D. C. 1981. Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26: 253-276.
- Higgins, E. T. 1987. Self-discrepancies: A theory relating self and affect. *Psychological Review*. 94: 319-340.
- Higgins, E. T. 1997. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12): 1280-1300.
- Higgins, E. T. 1998. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. M. P. Zanna (Der.). *Advances in Experimental Social Psychology*: (30) 1-46. New York: Academic Press.
- Hitt, M. A. ve Tyler, B. B. 1991. Strategic decision models and integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-352.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*: Sage Publications.
- Jackson, S.E. ve Dutton, J. 1988. Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33: 370-387.
- Julian, S. D. ve Ofori-Dankwa, J. 2008. Toward an integrative cartography of two strategic issue diagnosis frameworks. *Strategic Management Journal*, 29: 93-114.
- Jogaratanam, G. ve Wong, K. K. F. 2009. Environmental uncertainty and scanning behavior: An assessment of top-level hotel executives. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 10: 44-67.
- Kagan, A., Lau, K. ve Nusgart, K. 1990. Information system usage within small business firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 14(3): 25-37.
- Karpuzoğlu, E. 2001. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Knight, K. ve McDaniel, R. R. 1979. *Organizations: An Information Systems Perspective*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Lefevbre, L.A., Mason, R. ve Lefevbre, E. 1997. The influence prism in SMEs: The power of CEO's perceptions on technology policy and its organizational impacts. *Management Science*, 43(6): 856-878.

- Lockwood, P., Jordan, C. H. ve Kunda, Z. 2002. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83: 854-864.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
- May, R. C., Stewart, W. H., ve Sweo, R. 2000. Environmental scanning behavior in a transitional economy: Evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43(3): 403-427.
- McGee, J. E. ve Sawyerr, O. O. 2003. Uncertainty and information search activities: A study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4): 385-401.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R. ve Toulouse, J. M. 1982. Top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment. *Academy of Management Journal*, 25: 237-253.
- Milliken, F. J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1): 133-143.
- Milliken, F. J. 1990. Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33: 42-63.
- Mintzberg H. ve Waters, J. A. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 2: 465-499.
- Mohan-Neill, S. I. 1995. The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, 33(4): 10-21.
- Müftüoğlu, T. 1997. *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, EGS Bank Yayınları, Şubat 1997.
- Oreg, S. ve Bayazit. M. 2009. Prone to bias: Development of a bias taxonomy from an individual differences perspective. *Review of General Psychology*, 13(3): 175-193.
- Özen, Ş. 2002. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 47-90.
- Özen, Ş. 2004. Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 88-101.
- Perrow, C. 1970. *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistock Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Sabancı, S. 1998. *Başarı Şimdi Aslanın Ağzında*, İstanbul: Mart Yayınları.
- Schneider, S. C. ve De Meyer, A. 1991. Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307-320.
- Schwenk, C. R. 1984. Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies*, 26(2): 177-187.
- Sharma, S. 2000. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4): 681-697.

- Smeltzer, L. R. ve Fann, G. L. 1989. Gender differences in external networks of small business owner/managers. *Journal of Small Business Management*, April: 25-33.
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L. ve Nikolaisen, V. N. 1988. Environmental scanning. *Journal of Small Business Management*, 26(3): 55-62.
- Stubbart, C. I. 1989. Managerial cognition: A missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26(4): 325-347.
- Sutcliffe, K. M. 1994. What executives notice: Accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37: 1360-1378.
- Sutcliffe, K. M. 2000. Organizational environments and organizational information processing. F. Jablin ve L. Putnam (Der.), *Handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, 197-230. Beverly Hills: Sage.
- Thomas, J. B. ve McDaniel, R. R. 1990. Interpreting strategic issues: Effects of strategy and information processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33: 286-306.
- Thomas, J. B., Clark, S. M. ve Gioia, D. A. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36: 239-270.
- Thomas, J. B., Shankster, L. J. ve Mathieu, J. E. 1994. Antecedents to organizational issue interpretation: The roles of single-level, cross-level and content cues. *Academy of Management Journal*, 37: 1252-1284.
- Ulukan, C. 2005. Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2: 29-42.
- Walsh, J. P. 1988. Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31: 873-896.
- Walsh, J. P. 1995. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): 280-321.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Welsch, H. P. ve Young, E. C. 1982. The information source selection decision: The role of entrepreneurial personality characteristics. *Journal of Small Business Management*, October: 49-57.

**Mahmut Bayazıt**, Yardımcı Doçent olarak Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesinde Yönetim ve Organizasyon alanında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırma ilgi alanları arasında yöneticilerin stratejik meseleleri algılama süreçlerini etkileyen faktörler yer almaktadır.

**Selin Eser Erdil**, Orta Doğu Teknik Üniversitesinde İşletme eğitiminden sonra yüksek lisansını City University of New York'ta, doktorasını Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesinde tamamladı. Halen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşletme Fakültesinde Yardımcı Doçent olarak görev

yapmakta ve iş ilişkilerinde güven ve kültürün güven üzerine etkisi üzerine araştırmalar yapmaktadır.

**Burcu Çanacık**, Endüstri ve Örgüt Psikoloğu olarak Davranış Bilimleri Enstitüsü'nde danışman ve proje yöneticisi görevini yürütmekte olup, burada Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi, Yetkinlik Bazlı Mülakat, Mobbing Sendromu, Çıkış Mülakatı, Stratejik ve Eleştirel Düşünme ile Güvenli Davranış Geliştirme teknikleri ile ilgili eğitim ve atölye çalışmalarını sürdürmektedir.