

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANA BİLİM DALI

**GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNİN  
KURUMSALLIK DÜZEYİNİN TESPİTİ VE  
KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLERE  
İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Halil İbrahim Emrah ÖZCAMUS

Tez Danışmanı: Prof.Dr. İbrahim ARSLAN

GAZİANTEP, Eylül 2024

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANA BİLİM DALI

Tezin Başlığı: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinin Kurumsallık Düzeyinin Tespiti  
ve Kurumsallaşmanın Önündeki Engellere İlişkin Çözüm Önerileri  
Adı ve Soyadı: Halil İbrahim Emrah ÖZCAMUS  
Tez Savunma Tarihi: 02/10/2024

Prof. Dr. İbrahim ARSLAN danışmanlığında hazırlanan bu tez tarafımızca okunmuş,  
kapsam ve niteliği açısından oybirliği/oy birliği ile bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul  
edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. İbrahim ASRALAN (Jüri Başkanı)

Prof. Dr. Mustafa METE

Doç. Dr. Mehmet Vahit EREN

İmzası

Bu tezin gerekli şartları sağlayarak yukarıda belirtilen jüri tarafından Yüksek Lisans  
tezi olarak kabul edildiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Bilge KÖKSAL  
Enstitü ABD Başkanı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI  
SBE Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza:

Adı ve Soyadı: Halil İbrahim Emrah ÖZCAMUS

Öğrenci Numarası: 220515111016

Tezin Savunma Tarihi: 02/10/2024

## ÖZET

### GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNİN KURUMSALLIK DÜZEYİNİN TESPİTİ VE KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLERE İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

ÖZCAMUS, Halil İbrahim Emrah  
Yüksek Lisans Tezi,  
İktisat Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İbrahim ARSLAN  
Ağustos, 2024, 106 sayfa

Bu tez çalışmasının amacı, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (GAOSB) kurumsallık düzeyini belirlemek, kurumların özelliklerine göre karşılaştırmak ve karşılaşılan engelleri tespit ederek çözüm önerileri geliştirmektir. Çalışma, GAOSB'nin profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarını analiz etmektedir. Araştırma, GAOSB'de faaliyet gösteren 284 işletmeden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcılara anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, nicel ve nitel yöntemlerle analiz edilmiştir; nicel veriler ANOVA testi ile incelenmiştir. Sonuçlar, kurumsallık algılarının faaliyet yılı, çalışan sayısı ve faaliyet alanına göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Özellikle, 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme algısının düşük, 51-75 çalışanı olan firmaların ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Formalleşme ve şeffaflık boyutlarında benzer sonuçlar bulunmuştur. Sosyal sorumluluk algısında ise 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların düşük, 6-10 yıl faaliyet gösteren firmaların ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Nitel veriler, OSB yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir ve kurumsallaşma sürecindeki engeller ile çözüm önerilerini içermektedir. Sonuç olarak, GAOSB'deki firmaların kurumsallık algılarının faaliyet yılı, çalışan sayısı ve faaliyet alanı gibi faktörlerden etkilendiği görülmüştür. Bu bulgular, firmaların kurumsallık düzeylerini artırmak için bu faktörleri dikkate almalarının önemini vurgulamaktadır. Çalışma, GAOSB'nin kurumsallaşma sürecini iyileştirerek bölgenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

**Anahtar sözcükler:** Kurumsallık, OSB, Gaziantep

**ABSTRACT****DETERMINATION OF THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION IN THE  
GAZIANTEP ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE AND SOLUTIONS TO  
OVERCOME THE OBSTACLES TO INSTITUTIONALIZATION**

ÖZCAMUS, Halil İbrahim Emrah

MA Thesis,

Department of Economics

Supervisor: Prof. Dr. İbrahim ARSLAN

August, 2024, 106 pages

This study aims to determine the level of institutionalization, compare it according to the characteristics of the institutions, identify the obstacles encountered, and develop solutions to overcome these obstacles. The study analyzes the current status of GAOSB in terms of professionalization, formalization, transparency, and social responsibility. The sample consists of 254 businesses operating in the GAOSB, selected through a convenience sampling method, and surveys were conducted with the participants. It was examined whether dimensions differed according to the years of operation, the number of employees, and the fields of activity of the businesses. The data were analyzed using mixed research methods. Quantitative data were analyzed using ANOVA. The findings revealed that the perceptions of institutionalization among firms significantly differed based on their years of operation, the number of employees, and their fields of activity. Specifically, firms operating for 1-5 years had significantly lower perceptions of professionalization than other groups, while firms with 51-75 employees had the highest perceptions of professionalization. Similar results were found for formalization and transparency. Regarding social responsibility, firms operating for 1-5 years had lower perceptions, while those operating for 6-10 years had the highest perceptions. Qualitative data were obtained from interviews with OSB managers, which provided insights into the obstacles encountered during institutionalization and proposed solutions. Overall, the study found that the institutionalization perceptions of firms in GAOSB are significantly influenced by factors such as years of operation, number of employees, and field of activity. These findings highlight the importance of considering these factors to enhance institutionalization. This study aims to contribute to the region's economic, social, and environmental sustainability by improving the institutionalization process in GAOSB.

**Keywords:** Institutionalisation, OSB, Gaziantep

## ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması sürecinde katkıları olan değerli hocalarım ve kurumlara teşekkürlerimi sunmak isterim. Öncelikle, tez çalışmam boyunca bilgi ve deneyimleriyle bana rehberlik eden ve her aşamada destek olan danışman hocam Prof. Dr. İbrahim ARSLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tezimi değerlendirerek kıymetli görüş ve önerileriyle katkıda bulunan, yol gösteren jüri üyeleri Prof. Dr. Mustafa METE, Doç. Dr. Yusuf BOZGEYİK ve Doç. Dr. Mehmet Vahit EREN'e de şükranlarımı sunarım. Tezin analiz kısmında bilgi birikimiyle katkıda bulunan Doç. Dr. Halil İbrahim KARAKAN'a da teşekkür ederim.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi yöneticileri ve çalışanlarına da minnettarım. Sağladıkları destek ve verdikleri bilgiler, bu tezin tamamlanmasında pay sahibi olmuştur.

Son olarak, sevgili eşim Ayşe ÖZCAMUS'a manevi destekleri ve sabırlarıyla bana her zaman güç verdikleri için en içten teşekkürlerimi sunarım. Ailemin varlığı, bu süreci daha kolay ve anlamlı kılmıştır.

Teşekkür ederim.

Halil İbrahim Emrah ÖZCAMUS

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

### ÖZET

ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLOLAR LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ix
GİRİŞ .....	1
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	1
B. Problemin Durumu .....	3
C. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşma Kavramının Epistemolojisi, Kökeni ve Tanımı.....	6
1.2. Kurumsallaşmanın Tarihçesi .....	8
1.3. Kurumsallaşma Kavramına Yönelik Perspektifler.....	9
1.4. Sanayi Devrimi ve Dünya’da İlk Kurumsallaşma Örnekleri .....	10
1.5. Kurumsallaşmanın Önemi ve Geleceği.....	11
1.6. Kurumsallaşma Şeması .....	12
1.7. Yönetim Fonksiyonları Çerçevesi ve Aile Şirketlerinin Yönetimin Kurumsallaşması .....	14
1.8. Kurumsallığa Geçiş Unsurları.....	17
1.9. Kurumsallaşmaya İlişkin Literatür Taraması .....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ

2.1. Organize Sanayi Bölgelerinin Sınıflandırılması .....	26
2.2. Organize Sanayi Bölgelerinin Ekonomik ve Sosyal Etkileri .....	27
2.3. OSB'lerin Amaçları ve Faydaları .....	28
2.4. OSB'lerin Kurumsallaşması .....	28
2.5. Dünya'da Kurumsallaşan OSB'lere İlişkin Örnekler.....	29
2.6. Türkiye'de Kurumsallaşma ve Organize Sanayi Bölgeleri .....	31
2.6.1. Türkiye'deki Önemli Sanayi Bölgeleri ve Kurumsallaşması .....	32
2.6.2. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri ve Yapılan Teşvikler .....	34
2.7. Literatür Taraması .....	36
2.8. Gaziantep'te Kurumsallaşma Süreci.....	39
2.9. Gaziantep'te Sanayileşme.....	39
2.9.1. Gaziantep'te Organize Sanayi Bölgeleri.....	40
2.9.1.1. Gaziantep 1. Organize Sanayi Bölgesi .....	40
2.9.1.2. Gaziantep 2. Organize Sanayi Bölgesi .....	41
2.9.1.3. Gaziantep 3. Organize Sanayi Bölgesi .....	42
2.9.1.4. Gaziantep 4. Organize Sanayi Bölgesi .....	43
2.9.1.5. Gaziantep 5. Organize Sanayi Bölgesi .....	44
2.9.1.6. Gaziantep 6. Organize Sanayi Bölgesi .....	45
2.10. Gaziantep OSB'nin Yapısı .....	46
2.10.1. Gaziantep OSB'nin Sektörel Yapısı .....	46
2.10.2. Gaziantep OSB'nin Organizasyon Şeması .....	48
2.10.3. Gaziantep OSB'nin Logosu.....	51

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANALİZVE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	53
3.2. Evren ve Örneklem .....	53
3.3. Veri Toplama Yöntemi .....	54
3.4. Veri Analiz Yöntemi.....	54
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	56
3.5.1. Profesyonelleşme Boyutu.....	56
3.5.2. Şeffaflık Boyutu .....	56
3.5.3. Sosyal Sorumluluk Boyutu.....	57

3.6. Araştırma Soruları .....	57
3.7. Bulgular.....	59
3.8. Profesyonelleşme Boyutu .....	76
3.9. Formalleşme Boyutu .....	76
3.10. Şeffaflık Boyutu.....	77
3.11. Sosyal Sorumluluk Boyutu .....	77

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SONUÇ, TARTIşMA VE ÖNERİLER**

4.1. Sonuç.....	79
4.1.1. Faaliyet Yılına Göre Kurumsallık Algısı.....	79
4.1.2. Çalışan Sayısına Göre Kurumsallık Algısı .....	80
4.1.3. Faaliyet Alanına Göre Kurumsallık Algısı .....	80
4.1.4. Nitel Analiz Sonuçları .....	81
4.2 Tartışma.....	82
4.3. Öneriler .....	83
4.3.1. OSB Yönetimi için Öneriler.....	84
4.3.2. Firmalar için Öneriler.....	85
4.3.3. Kamu Kurumları ve STK'lar için Öneriler:.....	86
KAYNAKÇA .....	88
EKLER.....	92

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Yönetimin kurumsallaşması unsurları .....	15
<b>Tablo 2.</b> Kurumsallaşmaya ilişkin uluslararası literatür taraması.....	20
<b>Tablo 3.</b> Kurumsallaşmaya ilişkin ulusal literatür taraması .....	23
<b>Tablo 4.</b> Türkiye’de önemli sanayi bölgeleri ve alanları .....	34
<b>Tablo 5.</b> Organize Sanayi Bölgeleri’ne ilişkin literatür taraması .....	37
<b>Tablo 6.</b> Gaziantep OSB’nin sektörel yapısı .....	47
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların yönetici düzeyine göre dağılımı.....	59
<b>Tablo 8.</b> OSB’de faaliyet gösteren firmaların sektörlere göre dağılımı .....	60
<b>Tablo 9.</b> OSB’de faaliyet gösteren firmaların faaliyet yılına göre dağılımı .....	61
<b>Tablo 10.</b> OSB’de faaliyet gösteren firmaların çalışan sayısına göre dağılımı .....	62
<b>Tablo 11.</b> Normallik dağılım testleri.....	63
<b>Tablo 12.</b> Normal dağılım testi (basıklık çarpıklık değerleri) boyutlara göre .....	64
<b>Tablo 13.</b> Normal dağılım testi (basıklık ve çarpıklık değerleri) maddelere göre.....	65
<b>Tablo 14.</b> Çalışan sayısına göre sektörlerin dağılımı.....	66
<b>Tablo 15.</b> Araştırma kapsamındaki firmaların faaliyet yılı.....	67
<b>Tablo 16.</b> Organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların faaliyet yılına göre kurumsallık algısına ilişkin ANOVA testi sonuçları .....	69
<b>Tablo 17.</b> OSB’de faaliyet gösteren firmaların çalışan sayılarına ilişkin ANOVA testi sonuçları .....	70
<b>Tablo 18.</b> OSB’de faaliyet gösteren firmaların faaliyet alanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları .....	72
<b>Tablo 19.</b> Kurumsallaşma algı düzeylerinin profesyonelleşme, formelleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarına göre OSB'deki yöneticilerin problem tespiti ve çözüm önerileri.....	74

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Kurumsallaşma süreci (Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, 2024).....	13
<b>Şekil 2.</b> Gaziantep 1. OSB'nin krokisi.....	41
<b>Şekil 3.</b> Gaziantep 2. OSB'nin krokisi.....	42
<b>Şekil 4.</b> Gaziantep 2. OSB'nin krokisi.....	43
<b>Şekil 5.</b> Gaziantep 4. OSB'nin krokisi.....	44
<b>Şekil 6.</b> Gaziantep 5. OSB'nin krokisi.....	45
<b>Şekil 7.</b> GAOSB genel krokisi.....	46
<b>Şekil 8.</b> Organizasyon şeması .....	49
<b>Şekil 9.</b> Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (GAOSB) logosu.....	51
<b>Şekil 10.</b> Araştırmanın modeli .....	57

## KISALTMALAR

**OSB:** Organize Sanayi Bölgesi

**GAOSB:** Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi



## GİRİŞ

### A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tezin amacı, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (GAOSB) kurumsallık düzeyini belirlemek ve bu süreçte karşılaşılan engelleri tespit ederek, bu engellerin aşılmasına yönelik uygulanabilir çözüm önerileri geliştirmektir. Bu kapsamda, GAOSB'nin profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında mevcut durumu analiz edilecektir. Ayrıca, bu boyutların, GAOSB'deki firmaların yapısına göre farklılık gösterip göstermediği de incelenecektir. Tez, bölgenin sürdürülebilir gelişimini sağlamak, rekabet gücünü artırmak ve hizmet kalitesini yükseltmek için stratejik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (GAOSB) kurumsallık düzeyinin tespiti ve kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan engellere yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi, çeşitli açılardan büyük öneme sahiptir. Bu araştırmanın önemi, hem teorik hem de pratik boyutlarda değerlendirilebilir.

**Teorik Katkılar:** Literatürde OSB'ler üzerine kurumsallaşma konusuna ilişkin herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda bu çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır. Bu ilişkinin kapsamlı bir şekilde ele alındığına dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. GAOSB'nin kurumsallık düzeyinin detaylı bir şekilde incelenmesi, mevcut literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Kurumsallık, profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk gibi boyutlar, literatürde sıkça tartışılan konular olmasına rağmen, bu kavramların organize sanayi bölgeleri özelinde derinlemesine incelenmesi sınırlıdır. Bu çalışma, bu eksikliği gidererek, kurumsallık teorisinin sanayi bölgeleri bağlamında nasıl uygulandığını ve geliştiğini ortaya koyacaktır.

**Pratik Uygulamalar:** GAOSB'nin kurumsallık düzeyinin artırılması ve karşılaşılan engellerin aşılması, bölgenin sürdürülebilir gelişimini ve rekabet gücünü

artıracaktır. Bu bağlamda, araştırmanın bulguları ve önerileri, GAOSB'deki işletmelerin daha etkin ve verimli çalışmasına olanak tanıyacaktır. Bölgedeki sanayi işletmeleri, profesyonel yönetim uygulamaları, şeffaf karar alma süreçleri ve sosyal sorumluluk projeleri ile daha güçlü ve rekabetçi hale gelecektir.

**Bölgesel Kalkınma:** Gaziantep, Türkiye'nin önemli sanayi merkezlerinden biridir ve GAOSB, bölgenin ekonomik kalkınmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu araştırma, GAOSB'nin bölgesel kalkınmaya olan katkısını artırmayı hedeflemektedir. Kurumsallaşma sürecinin iyileştirilmesi, yeni yatırımların çekilmesini, mevcut işletmelerin büyümesini ve istihdamın artmasını sağlayacaktır. Bu da Gaziantep'in genel ekonomik performansına olumlu yansıtacaktır.

**Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik:** Kurumsallaşmanın bir boyutu olarak ele alınan sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik ve topluma katkı sağlama, bölgedeki işletmelerin ve GAOSB'nin uzun vadeli başarısı için kritiktir. Bu araştırma, çevresel ve sosyal sorumluluk projelerinin etkinliğini artırarak, bölgenin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğine de katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, araştırma, işletmelerin çevre dostu uygulamalar geliştirmesini ve topluma yönelik projeler başlatmasını teşvik edecektir.

**Politika ve Strateji Geliştirme:** Bu araştırma, GAOSB yönetimi ve ilgili kamu kurumları için politika ve strateji geliştirme açısından önemli bir kaynak olacaktır. Araştırma sonuçları, yöneticilere ve karar vericilere, kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan engellerin nasıl aşılabileceğine dair somut ve uygulanabilir öneriler sunacaktır. Böylece, bölge genelinde daha etkin yönetim uygulamaları ve stratejik planlama süreçleri hayata geçirilebilecektir.

**Diğer Organize Sanayi Bölgelerine Örnek Olma:** GAOSB'nin kurumsallaşma sürecine ilişkin bu araştırma, Türkiye ve diğer ülkelerdeki organize sanayi bölgeleri için de örnek teşkil edecektir. Bu araştırma, diğer organize sanayi bölgelerinin de kurumsallık düzeylerini artırmaları ve benzer sorunlarla başa çıkmaları için bir rehber olarak kullanılabilir. Böylece, genel olarak sanayi bölgelerinin yönetim kalitesi ve rekabet gücü artacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, GAOSB'nin kurumsallaşma sürecini iyileştirerek bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamayı

amaçlamaktadır. Teorik ve pratik katkılarıyla, bu çalışma, hem GAOSB hem de genel anlamda organize sanayi bölgeleri için değerli bir kaynak olacaktır.

## **B. Problemin Durumu**

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (GAOSB), Türkiye'nin önemli sanayi merkezlerinden biri olarak hem bölgesel kalkınma hem de ulusal ekonomiye büyük katkılar sağlamaktadır. Ancak, GAOSB'nin daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için kurumsallık düzeyinin sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma, profesyonel yönetim, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk gibi temel unsurların geliştirilmesini içerir. Bu unsurların iyileştirilmesi, sanayi bölgesinin performansını ve sürdürülebilirliğini daha da artırabilir (North, 1990; Scott, 2001).

GAOSB'deki işletmelerin profesyonelleşme düzeyi, bölgenin genel rekabet gücünü ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Profesyonel yönetim uygulamalarının geliştirilmesi, işletmelerin stratejik kararlar almasını kolaylaştırarak operasyonel verimliliği artıracaktır (Barney, 1991). Bu iyileştirmeler, işletmelerin büyüme potansiyelini artırarak uluslararası rekabette daha güçlü olmalarını sağlayabilir.

GAOSB'deki idari süreçlerin ve kuralların daha belirgin hale getirilmesi, yönetim ve operasyonel süreçlerdeki belirsizlikleri azaltacaktır. Yazılı prosedürlerin ve politikaların artırılması, işletmelerin standartlaşmış ve disiplinli bir şekilde çalışmasını teşvik edecektir (Scott, 2001). Bu süreçlerin iyileştirilmesi, hesap verebilirlik ve kurumsal istikrarı destekleyebilir.

GAOSB'nin yönetim süreçlerinde şeffaflık düzeyinin artırılması, karar alma süreçlerinin ve bilgi paylaşımının daha etkin olmasını sağlayacaktır. Şeffaflık düzeyinin yükseltilmesi, işletmelerin güvenilirliğini ve topluma karşı hesap verebilirliğini artıracaktır (Shleifer ve Vishny, 1997). Karar alma süreçlerinde şeffaflığın sağlanması, işletmelerin stratejik planlama ve performans değerlendirmelerinde daha başarılı olmalarına katkı sağlayabilir.

GAOSB'deki işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine daha fazla önem vermesi, bölgenin toplumsal kabulünü ve çevresel sürdürülebilirliğini artıracaktır. Sosyal sorumluluk projelerinin artırılması, işletmelerin topluma ve çevreye olan

katkılarını genişletecektir (DiMaggio ve Powell, 1983). Çevresel sürdürülebilirlik ve topluma yönelik projelerin iyileştirilmesi, GAOSB'nin uzun vadeli başarısı için büyük önem taşımaktadır.

GAOSB'nin kurumsallaşma sürecinde çeşitli yapısal ve operasyonel iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Yasal ve bürokratik süreçlerin kolaylaştırılması, finansal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi, kurumsallaşma sürecini destekleyecektir (Meyer ve Rowan, 1977). Bu iyileştirmeler, GAOSB'nin kurumsal yapısını güçlendirerek bölgenin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda bu tez, GAOSB'nin mevcut kurumsallık düzeyine yönelik firma yöneticilerinin algısını belirlemek ve kurumsallaşma sürecinde iyileştirilmesi gereken alanları tespit ederek, bu alanlarda uygulanabilir çözüm önerileri sunmak amacıyla yapılmaktadır. GAOSB'nin profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında durumunu tespit ederek, iyileştirmeler yapmak, bölgenin rekabet gücünü ve hizmet kalitesini artırmak için stratejik bir gerekliliktir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; North, 1990; Scott, 2001; Shleifer ve Vishny, 1997). Bu araştırma, GAOSB'nin daha etkin ve sürdürülebilir bir sanayi bölgesi olarak faaliyet göstermesini desteklemeyi amaçlamaktadır.

### **C. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (GAOSB) kurumsallık düzeyini belirlemek ve iyileştirilmesi gereken alanları tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Ancak, çeşitli sınırlamalar bu araştırmanın kapsamını ve sonuçlarını etkilemiştir.

Araştırmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi, uzun vadeli ve dinamik değişimlerin tam olarak gözlemlenememesine neden olmuştur. Kurumsallaşma süreçleri, uzun zaman dilimlerinde gerçekleşen değişimleri içerdiğinden bu süreçlerin kısa bir zaman diliminde tam olarak incelenmesi zor olmuştur.

Araştırma, GAOSB'deki belirli sayıda işletme ve yöneticilerle yapılan anketler ve görüşmeler üzerine kurulmuştur. Bu örneklem, tüm bölgeyi temsil etme

konusunda sınırlı kalmıştır. Örneklem büyüklüğü ve çeşitliliği, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini etkilemiştir.

GAOSB'deki işletmelerin kurumsal yapıları, sektörleri ve büyüklükleri farklılık göstermiştir. Bu çeşitlilik, kurumsallaşma düzeylerinin ve ihtiyaçlarının farklı olmasına neden olmuştur. Araştırma, bu çeşitliliği tam olarak kapsayamamış ve genelleme yaparken dikkatli olunması gerekmektedir.

GAOSB'nin kurumsallaşma süreci, yalnızca iç dinamiklerle değil, aynı zamanda ekonomik, politik ve sosyal dış faktörlerle de etkilenmiştir. Bu dış faktörler, araştırmanın kontrolü dışında olup, sonuçların doğruluğunu ve genellenebilirliğini etkilemiştir.

Araştırma sırasında işletme yöneticileri ve çalışanları ile yapılan anketler ve görüşmelerde, katılımcıların kişisel görüşleri ve yanlılıkları sonucu etkilemiştir. Katılımcıların, araştırma konusuna olan ilgi düzeyi ve verdikleri yanıtların doğruluğu, sonuçların güvenilirliğini etkilemiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma, belirli sınırlamalar dahilinde gerçekleştirilmiştir ve sonuçların bu sınırlamalar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sınırlamaların farkında olarak, araştırmanın bulguları ve önerileri, GAOSB'nin kurumsallık düzeyini artırmak ve sürdürülebilir gelişimini desteklemek amacıyla önemli katkılar sağlayabilir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSALLAŞMA**

#### **1.1. Kurumsallaşma Kavramının Epistemolojisi, Kökeni ve Tanımı**

Kurumsallaşma kavramının epistemolojisi, bilgi teorisi bağlamında bu kavramın nasıl anlaşıldığını ve bilginin nasıl yapılandırıldığını incelemektedir. Kurumsallaşma, özellikle sosyal bilimlerde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar ve örgütsel teori, sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimleri gibi çeşitli disiplinlerde farklı açılardan ele alınır. Kurumsallaşma süreci, organizasyonların belirli kurallar, normlar ve yapıların benimsenmesi yoluyla daha düzenli ve öngörülebilir hale gelmesini ifade eder. Bu bağlamda, kurumsallaşma, örgütlerin iç ve dış çevreleriyle uyum sağlamalarını ve meşruiyet kazanmalarını sağlar (Meyer ve Rowan, 1977).

Kurumsallaşma teorisi, özellikle neo-institüционаlist perspektif tarafından geliştirilmiştir. Neo-institüционализм, örgütlerin davranışlarının ve yapıların yalnızca ekonomik rasyonaliteyle değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel faktörlerle de şekillendiğini vurgular. Bu teoriye göre, örgütler, çevrelerindeki diğer örgütlerden ve toplumdan gelen beklentilere uyum sağlamak amacıyla belirli kurallar ve normlar benimserler (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu süreç, örgütlerin meşruiyet kazanmasını ve kaynaklara erişimini kolaylaştırır.

Kurumsallaşma kavramının kökeni, tarihsel olarak örgütlerin ve kurumların nasıl yapılandığını ve işlediğini anlamaya yönelik çalışmalara dayanır. Kurumsallaşma, 19. yüzyılın sonlarından itibaren sosyal bilimcilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Max Weber, bürokrasi ve rasyonel yönetim konularındaki çalışmalarıyla kurumsallaşma kavramının temellerini atmıştır. Weber'e göre, modern toplumlarda bürokratik yapılar, rasyonel yasal otoriteye dayanan ve belirli kurallar ve prosedürlerle yönetilen örgütlerdir (Weber, 1978).

20. yüzyılın ortalarından itibaren, kurumsallaşma kavramı daha sistematik bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Philip Selznick, 1949 yılında yayımlanan "TVA and

the Grass Roots" adlı eserinde, kurumsallaşmayı bir örgütün belirli değerler ve normlarla bütünleşme süreci olarak tanımlamıştır. Selznick'e göre, kurumsallaşma, örgütlerin çevreleriyle uyum sağlamalarını ve içsel tutarlılığı artırmalarını sağlar (Selznick, 1949).

Kurumsallaşma, örgütlerin belirli kurallar, normlar ve yapıların benimsenmesi yoluyla daha düzenli ve öngörülebilir hale gelme sürecidir. Bu süreç, örgütlerin içsel işleyişini düzenlemeyi ve dış çevreyle uyum sağlamayı amaçlar. Kurumsallaşma, örgütlerin davranışlarının ve yapıların sosyal, kültürel ve ekonomik faktörler tarafından şekillendiğini kabul eder. Bu bağlamda, kurumsallaşma, örgütlerin meşruiyet kazanmasını ve kaynaklara erişimini kolaylaştırır (Scott, 2001).

DiMaggio ve Powell (1983), kurumsallaşmayı üç temel mekanizma ile açıklar: zorlama, taklit ve normatif süreçler. Zorlama mekanizması, örgütlerin yasal ve düzenleyici gerekliliklere uyum sağlamasını ifade eder. Taklit mekanizması, örgütlerin başarılı örnekleri taklit ederek benzer yapılar ve süreçler benimsemesini kapsar. Normatif süreçler ise, profesyonel normlar ve değerler aracılığıyla örgütlerin belirli standartları benimsemesini sağlar.

Kurumsallaşma süreci, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla kritik öneme sahiptir. Kurumsallaşmış bir örgüt, belirli kurallar ve prosedürler doğrultusunda hareket eder, bu da iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlar. Ayrıca, kurumsallaşma süreci, örgütlerin kriz yönetimi yeteneklerini geliştirir ve piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlamalarına olanak tanır (North, 1990).

Kurumsallaşma teorisi, öncelikle neo-klasik ekonomi teorisi ve örgütsel teori çerçevesinde ele alınmaktadır. Neo-klasik ekonomi teorisi, firmaların piyasa güçleri ve rekabetçi dengeler doğrultusunda davranışlarını şekillendirdiğini öne sürerken, örgütsel teori, firmaların iç dinamikleri, kültürel yapıları ve yönetim biçimlerinin önemine vurgu yapar (North, 1990).

Firmaların kurumsallaşma süreçleri çeşitli unsurlardan oluşur. Bu unsurlar arasında yönetim yapıları, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, finansal kontrol mekanizmaları ve kurumsal kültür öne çıkar. Bu unsurlar, firmaların sürdürülebilirliklerini ve rekabetçiliklerini artırmak için gerekli olan yapısal ve operasyonel düzenlemeleri kapsar (Scott, 2001).

Kurumsal yönetim, firma içindeki yönetim ve kontrol mekanizmalarının nasıl işlediğine odaklanır. Bu yapıların etkinliği, firmanın karar alma süreçlerinin şeffaflığı ve hesap verebilirliği ile doğrudan ilişkilidir (Shleifer ve Vishny, 1997). Stratejik planlama, firmaların uzun vadeli hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları planlama sürecidir. Bu süreç, firmanın rekabet avantajını korumasına ve piyasa koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olur (Porter, 1985).

İnsan kaynakları yönetimi, kurumsallaşmanın temel unsurlarından biridir. Bu alan, çalışanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi ve performans değerlendirilmesi gibi konuları kapsar. Etkin bir insan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır (Barney, 1991). Finansal kontrol mekanizmaları, firmanın mali sağlığını ve sürdürülebilirliğini korumak için geliştirilmiş prosedürlerdir. Bu mekanizmalar, mali raporlama, bütçeleme ve iç denetim süreçlerini içerir (Jensen ve Meckling, 1976).

Kurumsal kültür, firmanın değerlerini, inançlarını ve davranış normlarını ifade eder. Güçlü bir kurumsal kültür, çalışanların firma hedeflerine bağlılığını artırır ve kurumsal kimliğin pekişmesine katkı sağlar (Deal ve Kennedy, 1982).

Kurumsallaşma, firmalara çeşitli avantajlar sağlar. Bu avantajlar arasında artan verimlilik, rekabet avantajı, sürdürülebilirlik ve kriz yönetimi yeteneği öne çıkar (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsallaşma ayrıca, firmanın piyasa değerini artırır ve yatırımcıların güvenini pekiştirir (Meyer ve Rowan, 1977).

## **1.2. Kurumsallaşmanın Tarihçesi**

Kurumsallaşma, modern ekonomik ve sosyal sistemlerin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu süreç, işletmelerin belirli kurallar, prosedürler ve yapıların oluşturulması ile daha profesyonel ve sürdürülebilir bir hale gelmesini ifade eder. Kurumsallaşmanın kökeni, Batı dünyasında 18. yüzyılın sonlarında ve 19. yüzyılın başlarında gerçekleşen sanayi devrimiyle birlikte başlamıştır. Bu dönemde, büyük sanayi işletmeleri hızla artmış ve şehirlerin çevresinde düzensiz bir şekilde yoğunlaşarak ilk sanayi bölgelerini oluşturmuşlardır. Sanayi devrimi, teknolojik yenilikler ve üretim süreçlerindeki değişikliklerle birlikte, işletmelerin daha sistematik ve organize bir yapıya kavuşmalarını zorunlu kılmıştır (Özdemir, 1990).

Sanayi devrimi sırasında ve sonrasında, işletmelerin büyüklüğü ve karmaşıklığı arttıkça, iş süreçlerinin ve yönetim yapılarının daha sistematik bir hale getirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, işletmelerde profesyonel yöneticilerin rolü önem kazanmış ve iş süreçlerinin standartlaştırılması, belirli kurallar ve prosedürler doğrultusunda yürütülmesi giderek yaygınlaşmıştır. Bu süreç, işletmelerin sürdürülebilirliklerini ve rekabetçiliklerini artırmak amacıyla kurumsal yapıların ve yönetim mekanizmalarının oluşturulmasını beraberinde getirmiştir. Kurumsallaşma sürecinin temel unsurları arasında, işletme içi hiyerarşinin belirginleştirilmesi, görev ve sorumlulukların netleştirilmesi, finansal kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve iş süreçlerinin standardizasyonu yer almaktadır (North, 1990).

### **1.3. Kurumsallaşma Kavramına Yönelik Perspektifler**

Ülkemizde aile şirketi sahipleri ile profesyonel yöneticiler, "kurumsallaşma" terimine yönelik olarak farklı bakış açılarına sahiptirler. Aile şirketi sahipleri kurumsallaşma kavramını belirli unsurlarla ilişkilendirmektedir. Bu unsurlar arasında, işletmedeki profesyonel çalışan sayısında artış, iş tanımlarının ve normların açıklığa kavuşturulması, organizasyon yapısının netleştirilmesi ve yetki devri gibi konular bulunmaktadır. Özellikle, işletmede çalışan profesyonellerin sayısındaki artış, işin daha sistematik ve profesyonel bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla önemsenmektedir (Kubin, 2018). Ayrıca, iş tanımlarının ve normların netleştirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının daha açık bir şekilde belirlenmesine yardımcı olarak, işletme içindeki iş akışının ve koordinasyonun iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Organizasyon yapısının netleştirilmesi ise, işletme içindeki hiyerarşik düzenin ve yetki dağılımının belirgin hale gelmesini sağlar. Bu süreç, yetki devri ile desteklendiğinde, aile şirketi sahiplerinin işletmenin günlük operasyonlarından uzaklaşarak, stratejik yönetim konularına odaklanmalarına olanak tanır (Karpuzoğlu, 2002).

Öte yandan, profesyonel yöneticiler kurumsallaşma kavramını daha geniş ve derin bir perspektiften ele almaktadır. Profesyonel yöneticiler için kurumsallaşma, iş tanımlarının, normların ve sorumlulukların netleştirilmesini ve organizasyon yapısının daha belirgin hale getirilmesini içerir (Kubin, 2018). Ancak, iş sahiplerinden farklı olarak, profesyonel yöneticiler pozisyonlarını güçlendirmek, daha fazla yetkiye sahip

olmak ve işyerlerinde iş bölümünü daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek gibi hedeflere de odaklanırlar. Bu yöneticiler, kurumsallaşma sürecinin bir parçası olarak kendi pozisyonlarını ve yetkilerini güçlendirmenin yanı sıra, işletme içindeki görev dağılımının ve iş süreçlerinin daha verimli hale getirilmesini de amaçlarlar (Karpuzoğlu, 2002).

Karpuzoğlu (2002), aile şirketi sahipleri ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma kavramına yönelik farklı bakış açılarını vurgulamaktadır. Aile şirketi sahipleri genellikle işletmenin yönetiminde büyük değişiklikler yapmayı reddederler. Bu durum, aile şirketlerinin faaliyetlerini sürdürürken karşılaştıkları başlıca engellerden biridir. Geçiş ve kurumsallaşma süreci, aile şirketi sahipleri için genellikle zorlu bir süreç olarak kabul edilir. Özcan'a (2015) göre, aile üyelerinin şirketlerine profesyonel anlamda değer vermeleri gerekmektedir. Birçok kurucu, şirketlerini kendi çocukları ve oyuncakları gibi görürler. Bu nedenle, yönetim gücünü bir sonraki nesle devretmek istemezler ve hatta bu gücü başkalarıyla paylaşmaktan kaçınırlar (Özcan, 2015).

Aile şirketi sahiplerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları bu direnç, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve büyümesi açısından önemli bir engel teşkil eder. Kurumsallaşmanın başarısı, aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin ortak bir vizyon ve strateji doğrultusunda hareket etmeleri ile mümkündür. Aile şirketi sahiplerinin, işletmenin profesyonel yönetim gereksinimlerini kabul etmeleri ve bu sürece uyum sağlamaları, şirketin rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir büyüme sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde, profesyonel yönetim ilkelerini benimsemeleri ve bu ilkeleri uygulamaları, işletmenin gelecekteki başarısı için temel bir gerekliliktir (Özcan, 2015).

#### **1.4. Sanayi Devrimi ve Dünya'da İlk Kurumsallaşma Örnekleri**

Sanayi Devrimi, kurumsallaşma sürecinin ilk büyük adımlarının atıldığı dönem olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde, özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa'da büyük sanayi işletmeleri ve fabrikalar hızla yayılmıştır. Sanayi Devrimi, üretim süreçlerinde makineleşmenin artması ve fabrikalaşmanın yaygınlaşması ile karakterizedir. Bu gelişmeler, iş gücünün verimliliğini artırmış ve üretim maliyetlerini düşürmüştür. Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan bu dönüşüm, ekonomik ve sosyal yapıda köklü değişikliklere yol açmıştır (Ashton, 1997).

Sanayi Devrimi'nin erken dönemlerinde, Kuzey Amerika'da tekstil fabrikalarının bir arada bulunması, kendiliğinden oluşan ilk sanayi bölgelerine örnek teşkil etmektedir. Özellikle Massachusetts eyaletinde yer alan Lowell, bu tür sanayi bölgelerinin ilk örneklerinden biri olarak kabul edilir. Lowell, tekstil üretiminde uzmanlaşmış bir sanayi merkezi olarak, fabrikaların coğrafi olarak yoğunlaştığı ve belirli bölgelerde toplandığı ilk kurumsal yapıların oluşmasına yol açmıştır. Bu gelişme, sanayi işletmelerinin belirli bir alanda toplanarak hem üretim hem de lojistik anlamında avantaj sağlaması bakımından önemli bir adımdır (Dublin, 1993).

İngiltere, sanayi devriminden büyük ölçüde etkilenen ve sanayileşmenin öncülüğünü yapan ülkelerden biri olarak dikkat çekmektedir. 1896 yılında Manchester yakınlarında kurulan Trafford Park, dünyanın ilk planlı sanayi bölgesi olarak kabul edilmektedir. Trafford Park, sanayi işletmelerinin belirli bir düzen ve plan doğrultusunda bir araya getirildiği, altyapı ve hizmetlerin merkezi olarak sağlandığı bir model sunmuştur. Bu sanayi bölgesi, demiryolu bağlantıları ve liman olanakları ile sanayi işletmeleri için ideal bir konum sağlamıştır. Benzer şekilde, 1908 yılında Chicago Metropolitan Alanı'nda özel girişimciler tarafından kurulan Central Industrial District, modern sanayi bölgelerinin ilk örneklerinden biri olmuştur. Bu bölgeler, sanayi işletmelerinin daha verimli ve düzenli bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak amacıyla planlanmış ve geliştirilmiştir. Central Industrial District, ulaşım ve lojistik imkanlarının yanı sıra iş gücü arzı açısından da avantajlar sunarak sanayi işletmelerinin verimliliğini artırmayı hedeflemiştir (Nunnally ve Pollina, 1973).

Sanayi devriminin bu erken kurumsallaşma örnekleri, modern sanayi bölgelerinin ve organize sanayi bölgelerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bu gelişmeler, sanayi işletmelerinin verimliliğini artırmak, maliyetleri düşürmek ve rekabet gücünü artırmak amacıyla planlı ve organize bir şekilde faaliyet göstermelerine olanak tanımıştır. Sanayi Devrimi'nin etkileri, günümüz sanayi bölgelerinin yapısında ve işleyişinde halen görülebilmektedir.

### **1.5. Kurumsallaşmanın Önemi ve Geleceği**

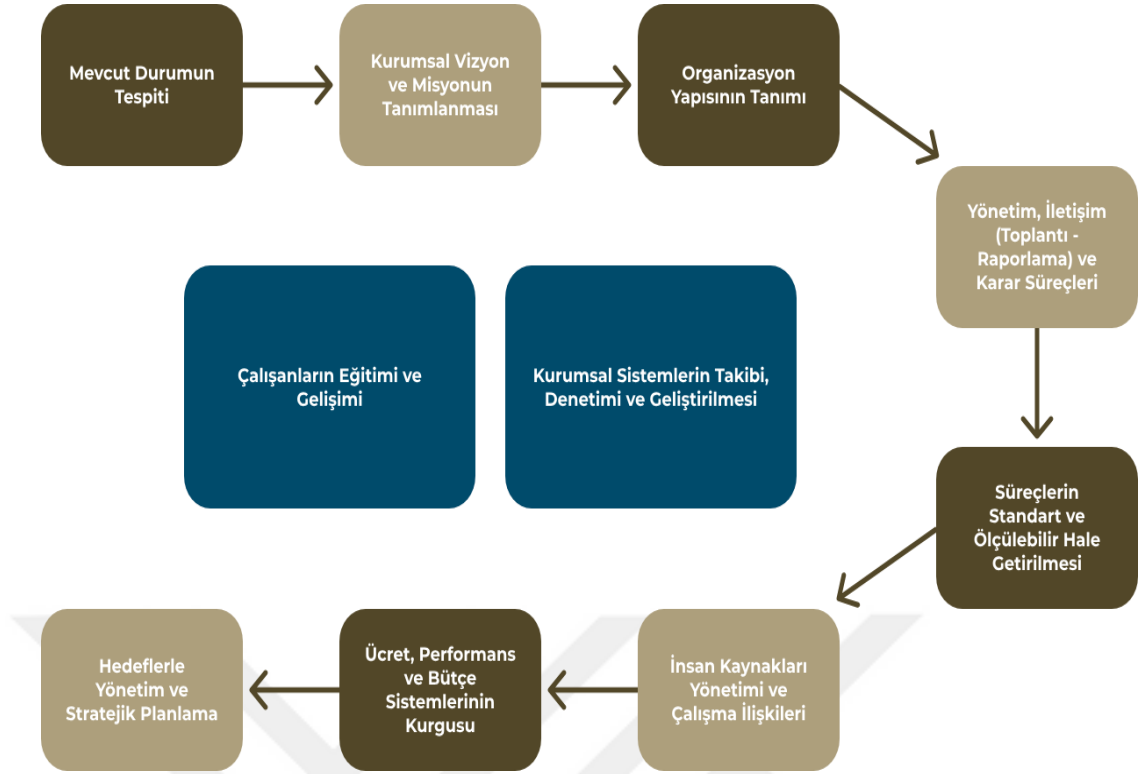
Kurumsallaşma, firmaların uzun vadeli başarılarını ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Kurumsallaşmış bir işletme, belirli kurallar ve prosedürler doğrultusunda hareket eder, bu da iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlar. Bu süreç, ayrıca

işletmenin kriz yönetimi yeteneklerini geliştirir ve piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlamasına olanak tanır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

Kurumsallaşma, aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü artırır ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi destekler. Kurumsal yapılar ve süreçler, işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarını ve yenilikçi çözümler geliştirmelerini kolaylaştırır. Bu bağlamda, kurumsallaşma süreci, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için vazgeçilmez bir araçtır. Gelecekte, kurumsallaşma sürecinin daha da önem kazanacağı ve işletmelerin bu süreci etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiği öngörülmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

### **1.6. Kurumsallaşma Şeması**

Bu şema, işletmelerin kurumsallaşma sürecini sistematik ve adım adım bir yaklaşım ile gerçekleştirmelerine rehberlik eden bir yapıyı sunmaktadır. İşletmelerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik elde edebilmeleri için gerekli olan kurumsallaşma, mevcut durumun tespiti ile başlayıp, stratejik planlamaya kadar uzanan çeşitli aşamaları kapsamaktadır. Şemada, her bir aşamanın detayları ve bu aşamaların nasıl birbiriyle ilişkili olduğu açık bir şekilde açıklanmakta; böylece işletmelerin yapılarını, süreçlerini ve yönetim sistemlerini etkin bir şekilde düzenlemeleri ve geliştirmeleri sağlanmaktadır. Kurumsallaşmanın bu adımları, işletmelerin içsel dinamiklerini güçlendirirken, dış çevreye karşı daha dayanıklı ve rekabetçi bir konuma gelmelerine yardımcı olmaktadır.



Şekil 1. Kurumsallaşma süreci (Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, 2024)

Şekil 1’de verilen şema, kurumsallaşma sürecinin adım adım nasıl gerçekleştirileceğini gösteren bir rehber niteliğindedir. Şemada, kurumsallaşmanın farklı aşamaları ve bu aşamaların nasıl birbiriyle ilişkili olduğu detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Kurumsallaşma süreci, işletmenin mevcut durumunun tespiti ile başlar. Bu aşamada, işletmenin mevcut yapısı, kaynakları, süreçleri ve performansı değerlendirilir. Mevcut durumun tespiti, kurumsal vizyon ve misyonun belirlenmesi için temel oluşturur. İkinci aşama, işletmenin uzun vadeli hedeflerini ve amaçlarını belirlemeyi içerir. Kurumsal vizyon ve misyon, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını tanımlar. Bu adım, tüm kurumsallaşma sürecinin yönünü belirler.

Kurumsal vizyon ve misyon belirlendikten sonra, organizasyon yapısının tanımlanması gerekir. Bu aşamada, işletme içindeki hiyerarşik yapı, görev tanımları ve yetki dağılımı netleştirilir. Organizasyon yapısının tanımlanması, işletmenin iş süreçlerini ve yönetim sistemlerini düzenlemesini sağlar. Organizasyon yapısı belirlendikten sonra, yönetim, iletişim ve karar süreçleri tanımlanır. Bu süreçler, işletmenin günlük operasyonlarını ve stratejik kararlarını nasıl yöneteceğini belirler. Toplantılar, raporlamalar ve karar alma mekanizmaları bu aşamada oluşturulur.

Yönetim ve karar süreçleri belirlendikten sonra, işletmedeki tüm süreçlerin standart ve ölçülebilir hale getirilmesi gerekir. Bu aşama, işletmenin verimliliğini artırmak ve performansını ölçmek için kritiktir. Standart süreçler, işletmenin hedeflerine ulaşmasında tutarlılık ve kontrol sağlar. Kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçası da insan kaynakları yönetimi ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesidir. Bu aşamada, işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve çalışan ilişkileri gibi konular ele alınır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin en değerli kaynağı olan çalışanlarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi ile paralel olarak, ücret, performans ve bütçe sistemlerinin kurgulanması gereklidir. Bu aşama, işletmenin finansal yönetimini ve çalışan motivasyonunu doğrudan etkiler. İyi kurgulanmış ücret ve performans sistemleri, çalışanların motivasyonunu artırırken, bütçe sistemleri işletmenin finansal sürdürülebilirliğini sağlar. Kurumsallaşma sürecinin son aşaması, hedeflerle yönetim ve stratejik planlamadır. Bu aşamada, işletmenin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda stratejik planlar yapılır ve bu planlar doğrultusunda yönetim yapılır. Stratejik planlama, işletmenin gelecekteki yönünü belirler ve kurumsal hedeflere ulaşmada rehberlik eder.

Kurumsallaşma süreci boyunca, çalışanların eğitimi ve gelişimi sürekli olarak desteklenir. Eğitim ve gelişim programları, çalışanların yetkinliklerini artırır ve işletmenin genel performansını iyileştirir. Son olarak, kurumsal sistemlerin düzenli olarak takibi, denetimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu aşama, kurumsallaşma sürecinin sürekli bir döngü içinde iyileştirilmesini sağlar. Denetim ve geri bildirim mekanizmaları, işletmenin süreçlerini ve sistemlerini sürekli olarak optimize eder.

### **1.7. Yönetim Fonksiyonları Çerçevesi ve Aile Şirketlerinin Yönetimin Kurumsallaşması**

Yönetimin kurumsallaşması, şirketin gayri resmi yönetim fonksiyonlarının resmi yönetim sistemlerine devredilmesi anlamına gelir. Bu süreç, yeni ve resmi yönetim sistemlerinin oluşturulmasını içerir. Yönetim fonksiyonları, karar verme, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol etme fonksiyonlarını kapsar. Tablo 1, kurumsallaşma sürecinde değişen ilgili yönetim fonksiyonlarını özetlemektedir.

**Tablo 1**  
**Yönetimin kurumsallaşması unsurları (Wheelen ve Hunger, 1997)**

Yönetim Fonksiyonu	Açıklama
<b>Karar Verme</b>	Aile işletmelerinde kararlar genellikle kurucu tarafından alınır. Kurumsallaşma sürecinde, daha merkezi olmayan bir karar alma sistemi oluşturulmalıdır. Operasyonel kararlar alt yönetim kademeleri tarafından alınırken, stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınır.
<b>Planlama</b>	Resmi planlama yapısı genellikle bulunmaz. Kurumsallaşma sürecinde, operasyonel ve stratejik planlama yapılmalıdır. Ayrıca, aile planlaması da yapılmalı; işin sahipliği, kontrolü ve yönetimiyle ilgili kararlar verilmelidir.
<b>Örgütlenme</b>	İşletme büyüdükçe organizasyon yapısı daha resmi hale gelmelidir. Her çalışanın rol ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmalıdır.
<b>Yönlendirme</b>	Kurucu, işletmenin büyümesiyle birlikte bazı sorumluluklarını devretmeli ve bir sonraki nesil işletmenin geleceği için hazırlamalıdır. Formalize yönetim yöntemleri ve kurumsal kültür, gayri resmi yapının yerini almalıdır.
<b>Kontrol</b>	Birinci nesil aile işletmelerinde yazılı prosedürler ve kurallar yoktur. İşletme büyüdükçe yazılı ve resmi prosedürler, performans değerlendirme yöntemleri ve ödül sistemleri oluşturulmalıdır.

Tabloda yönetimin kurumsallaşma unsurlarına yer verilmiştir. Tablo 1'de, yönetimin kurumsallaşma sürecinde değişen yönetim fonksiyonlarına ilişkin unsurlar detaylı bir şekilde özetlenmiştir. Bu tabloda, karar verme, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol etme gibi temel yönetim fonksiyonlarının kurumsallaşma sürecindeki dönüşümü ele alınmaktadır. Her bir fonksiyon, işletmelerin daha profesyonel, düzenli ve verimli bir yapıya kavuşması için gerekli olan adımları ve stratejileri içermektedir. Kurumsallaşmanın temel hedefi, işletmenin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmak olup, bu süreçte yönetim fonksiyonlarının resmi ve sistematik bir yaklaşımla ele alınması büyük önem taşımaktadır.

**Karar Verme:** Çoğu aile işletmesi, tek bir sahip veya kardeş ortaklığı ile başlar ve kurucu/sahip genellikle işletmenin tek karar vericisidir. Diğer aile üyeleri işin içine dahil olmaya başladığında, karar verme süreci zorlaşır. Çoğu durumda, ikinci nesil aile üyeleri önemli kararlar almak için yeterince deneyimli değildir ve bir sonraki nesil işin tam anlamıyla farkında değildir. Başka bir deyişle, aile üyeleri stratejik kararlar söz konusu olduğunda tamamen kurucu/sahibe bağımlıdır. Bu nedenle, kurumsallaşma süreci başladığında, şirketin tek karar alma sisteminden daha merkezi olmayan bir sisteme geçiş yapılması gereklidir). Yetki devri, kurumsallaşma sürecinin ilk adımlarından biridir. Yönetim kademelerini ayırmak ve karar alma yetkisini her yönetim sistemine devretmek gereklidir. Bu sistemde, operasyonel kararlar alt yönetim kademeleri tarafından alınırken, stratejik kararlar sadece üst yönetimi ilgilendirir. Bu

tür bir karar alma sistemi, işletmenin etkinliğini artırır ve karar süresini azaltır (Weelen ve Hunger, 1997).

Daha ileri bir adımda, firma kurumsallaştıktan sonra sahipler ve çalışanları da içeren katılımcı karar alma sistemi uygulanabilir. Katılımcı karar alma sistemine güzel bir örnek, yönetim kurulunun yapısıdır. Yönetim kurulu, düzgün işlediği takdirde, kararların hem aile üyeleri hem de diğer üst yöneticilerin katılımıyla konsensüsle alınmasını sağlar.

**Planlama:** Aile işletmeleri, erken dönemlerinde, tek bir sahip veya kardeş ortaklığı tarafından kontrol edilir ve resmi bir planlama yapısına sahip değildir. Kararlar sahip(ler) tarafından alınır ve tamamen merkezîyettir. Şirketlerde, planlama iki farklı seviyede gerçekleşir: operasyonel planlama ve stratejik planlama (Shrader vd., 1989). Aile şirketlerinde ise aile planları adı verilen bir başka planlama seviyesi daha vardır. Bu planlama seviyesinde, aile üyeleri işteki gelecekteki aile katılımını belirlemelidir.

Aile planlamasında birçok seçenek bulunmaktadır: işin sahipliğini ve kontrolünü sürdürmek, yönetimi profesyonelleştirip sahipliği korumak, ana hissedarlar olarak kalıp sahipliğin bir kısmını çeşitlendirmek veya işi satmak. Bu seçenekler işletmenin iyiliği için son derece kritik olduğundan, aile planlaması dikkatlice yapılmalıdır. Örneğin, aile üyeleri işte kalmaya karar verdiğinde, halefiyet sürecini ve halefiyet döneminde ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili alınacak önlemleri planlamaları gereklidir. Önde gelen aile işletmesi araştırmacısı John Ward, aile planlamasının iş planlaması ile başlaması ve bir sonraki adım olarak aile planlaması ve aile sorunları ile devam etmesi gerektiğini önermektedir (Ward, 1987).

**Örgütlenme:** İşletmeler basit bir yapıyla başlar, genellikle tek bir sahip veya kardeşler tarafından kontrol ve yönetilir. Çoğu aile işletmesinin ilk dönemlerinde net rol tanımları veya bir organizasyon şeması bulunmaz. Organizasyon yapısı son derece basit ve gayri resmidir. İşletme büyüdükçe, organizasyon yapısı daha resmi hale gelir ve şirketin kurumsallaşma ihtiyacı artar. Kurumsallaşma sürecinde, uygun bir yapı oluşturulmalı ve her çalışanın rolleri ve sorumlulukları insan kaynakları faaliyetleri tarafından net bir şekilde tanımlanmalıdır (Weelen ve Hunger, 1997).

**Yönlendirme:** Şirketnin ilk dönemlerinde kurucunun organizasyonun tek lideri olması beklenir. Kurucu, çalışanları yönlendirir, yönetir ve motive eder ve

şirketin tüm kararlarını alır. Organizasyon büyüdükçe, kurucunun değişen rollerini kabul etmesi, işletmesinin sürekliliği için önemlidir. Kurucu, bazı sorumluluklarını devretmeli, takipçilerini ve firmanın gelecekteki liderlerini motive etmeli, bir sonraki nesli işletmenin sürekliliği için hazırlamalı ve bilgi ve yetkisini başkalarına devretmesi gerektiğini kabul etmelidir. Geçiş süreci, ancak kurucu firmanın yapısını değiştirmeye istekli ise gerçekleştirilebilir. Kurucunun değişimden korkacağı ve hatta direnç göstereceği kesindir. Bu nedenle, işletmede çalışan herkesin bu sürece destek vermesi ve lideri desteklemesi gerekir. Kurumsallaşma sürecinde, kurucunun kuralları ve organizasyonun gayri resmi yapısının yerine formalize yönetim yöntemleri ve kurumsal kültür geçer (Weelen ve Hunger, 1997).

**Kontrol:** Birinci nesil şirketlerde yazılı prosedürler ve kurallar yoktur ve kontrol, şahsen kurucu tarafından gerçekleştirilir. Bu şirketler, işlerini büyüttükçe koordinasyon ve iletişim sorunları yaşar. İşletme büyüdükçe, yazılı ve resmi prosedürlere duyulan ihtiyaç artar. Performans değerlendirme yöntemleri ve ödül sistemleri de işletme büyüdükçe ve formalize hale geldikçe gerekli hale gelir. Sonuç olarak, kurumsallaşma süreciyle birlikte, kurucu tarafından kişisel olarak yürütülen bu beş yönetim fonksiyonu, daha formalize yönetim sistemlerine devredilir (Weelen ve Hunger, 1997).

### 1.8. Kurumsallağa Geçiş Unsurları

Kurumsallaşma süreci, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabet avantajını artırmak için kritik bir adımdır. Bu süreç, işletmenin iç yapısında ve yönetim anlayışında önemli değişiklikler gerektirir. Kurumsallaşma, işletmenin daha profesyonel, düzenli ve verimli bir yapıya kavuşmasını sağlar (Weelen ve Hunger, 1997). Aile işletmeleri, kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde yöneterek, hem içsel hem de dışsal çevrelerinde daha güçlü ve dayanıklı hale gelirler. Geçiş sürecinde, şirketlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, gayri resmi ve merkeziyetçi yönetim anlayışından, daha formalize ve merkezi olmayan bir yapıya geçiş yapmaktır. Bu değişim, işletmenin her seviyesinde hissedilir ve tüm paydaşların desteğini gerektirir. Kurumsallaşma süreci boyunca, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, kontrol mekanizmaları ve yönetim tarzları gibi alanlarda önemli dönüşümler yaşanır (Shrader vd., 1989).

Kurumsallaşma, işletmenin hem operasyonel etkinliğini artırır hem de çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirir. İnsan kaynakları yönetimi, bu sürecin önemli bir parçası olarak, personel seçiminden eğitim ve geliştirmeye, performans değerlendirmesinden ödüllendirme sistemlerine kadar geniş bir yelpazede rol oynar. Stratejik yönetim ve planlama, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahiptir. Kontrol mekanizmaları ise işletmenin performansını sürekli izlemeyi ve iyileştirmeyi sağlar (Wheelen ve Hunger, 1997).

**Organizasyon Yapısı:** Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci, organizasyon yapısında gereken değişimi beraberinde getirir. Küçük ölçekli şirketlerde, şirketin yapısı genellikle net değildir ve gayri resmi niteliktedir. Yöneticilerin ve çalışanların rol ve sorumlulukları belirlenmemiştir. Aile şirketleri kurumsallaşmaya çalıştıkça, daha resmi, net, standartlaştırılmış ve merkezi olmayan yapılar benimserler. Sonuç olarak, kurumsallaşmış firmalar daha düzenli ve koordine edilmiş bir organizasyon yapısından fayda sağlarlar (Wheelen ve Hunger, 1997).

**İnsan Kaynakları Yönetimi:** Kurumsallaşma süreci, birçok rekabet avantajını da beraberinde getirir. Bunlardan biri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin kullanımınıdır. İnsan kaynakları yönetimi, geçiş sürecinin kilit unsurlarından biridir. Kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetiminin bazı önemli rolleri şunlardır (Wheelen ve Hunger, 1997):

- Uygun personel seçimi ve işe alımı, gerekli profesyonel uzmanlığı sağlamak ve personel üyelerinin etkin kullanımını sağlar.

- Personelin eğitimi ve geliştirilmesi, insan kaynakları departmanı tarafından yürütülür. Çalışanların genel gelişimi, şirketin sürekliliği ve etkinliği için hayati öneme sahiptir. Çalışanların hem profesyonel hem de kişisel olarak eğitilmesine yatırım yapmak önemlidir.

- İnsan kaynakları departmanı, yöneticilerin ve personelin organizasyon şemasını ve iş tanımlarını belirler. Bu süreç, rol ve sorumlulukların netleşmesini sağlar ve çatışma ve yanlış anlamaların önüne geçer.

- İnsan kaynakları departmanı, çalışanların kontrol ve motivasyonunu artırmak için periyodik performans ve akran değerlendirmeleri düzenler. Bu değerlendirmeler ayrıca çalışanların motivasyon seviyelerine doğrudan olumlu katkı sağlayan bazı ödül sistemlerini de beraberinde getirir.

- İnsan kaynakları departmanı, tazminat yönetimi ve terfi olanakları, personelin yan hakları ve primler gibi konularda da rol oynar.

- İnsan kaynakları yönetimi, şirket içindeki faaliyetlerin genel planlamasına katkıda bulunur.

- İnsan kaynakları departmanı, organizasyonun adil bir çalışma ortamına sahip olmasını sağlar. Ayrıca çalışan memnuniyetini ve aidiyet duygusunu tespit eder.

Stratejik Yönetim: Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde başarılı olabilmeleri için stratejik ve operasyonel planlamayı benimsemeleri gerekmektedir. Önceki bölümlerde firmaların resmi hale gelmeleri gerektiği birçok kez belirtilmiş olsa da, stratejik planlama süreci fazla formalize edilmemelidir, aksi takdirde organizasyon esnekliğini kaybeder. Gayri resmi bir yapıdan resmi bir planlamaya ani geçiş, sorunlar ve problemler doğurur (Wheelen, 1997). Aile şirketlerinin stratejik planlaması aşağıdaki bileşenleri içermelidir (Shrader vd., 1989):

- Organizasyonun misyonunu ve vizyonunu belirlemek
- Organizasyonun ana yükümlülüklerini ve hedeflerini belirlemek
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Organizasyonun kısa ve uzun vadeli stratejilerini belirlemek
- Organizasyonun rol/tanımlarını ve politikalarını tanımlamak
- Performans değerlendirme ölçütlerini belirlemek

Kontrol Mekanizmaları: Kurumsallaşmış şirketler, yeterli ve uygun bir kontrol mekanizması yoksa resmi kontrol mekanizmalarını kullanmalıdır. Kontrol mekanizmaları, operasyonları ve sonuçları ölçer ve çalışanları motive eder. Bazı kontrol mekanizmaları örnekleri; istatistiksel kalite kontrolü, envanter kontrolü, performans kontrolü, operasyonel kontrol ve kalite kontrol gibi unsurları içerir. Kontrol mekanizmalarının şu unsurları içermesi gereklidir (Wheelen ve Hunger, 1997):

- Performans ve iş hedefleri
- Ölçüm ve raporlama sistemi
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi

Yönetim Tarzları: Çalışmanın diğer bölümlerinde de belirtildiği gibi, değişen bir firma, değişen bir lidere ihtiyaç duyar. Merkezîyetçi bir aile işletmesinde lider, şirketiyle ilgili her kararı kontrol etmek ve her kararın kaynağı olmak ister. Kurumsallaşmış aile firmalarında ise kurucunun çalışanlara karşı paternalist ve katılımcı bir liderlik tarzı benimsemesi beklenir. Başarılı bir geçiş sürecine yardımcı olmak için yönetim tarzlarını değiştirmedeki ilk kural, liderin farklı yönetim tarzlarını benimsemek ve bunları doğru şekilde kullanmak istemesidir (Wheelen ve Hunger, 1997).

### 1.9. Kurumsallaşmaya İlişkin Literatür Taraması

Kurumsallaşma, firmaların uzun vadeli başarılarını sağlamak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve kurumsal kimliklerini pekiştirmek amacıyla oluşturdukları yapısal ve operasyonel düzenlemeler bütünüdür. Bu süreç, firmanın işleyişinde sistematik ve standart prosedürler geliştirmesini, yönetim yapılarının oluşturulmasını ve kurumsal kültürün yerleşmesini içerir. Aşağıda kurumsallaşmaya ilişkin uluslararası literatür taramasına yer verilmiştir.

**Tablo 2**  
***Kurumsallaşmaya ilişkin uluslararası literatür taraması***

Yazarlar	Yıl	Amaç	Sonuç
Barney, J. B.	1991	Firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajına katkılarını incelemek	Değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmanın rekabet avantajı sağladığı.
Deal, T. E. ve Kennedy, A. A.	1982	Kurumsal kültürlerin firmaların başarısına etkisini analiz etmek	Güçlü kurumsal kültürün çalışan motivasyonunu artırdığı ve firma başarısına katkı sağladığı.
DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W.	1983	Kurumsal benzeşmenin (izomorfizmin) nedenlerini ve sonuçlarını araştırmak	Firmaların benzer yapısal özellikler ve süreçler geliştirmesi kolektif rasyonellik ve meşruiyet sağlar.
Jensen, M. C. ve Meckling, W. H.	1976	Firma teorisi kapsamında yönetsel davranış, ajans maliyetleri ve mülkiyet yapısını araştırmak	Ajans maliyetlerinin düşürülmesi firma performansını artırabilir.
Meyer, J. W. ve Rowan, B.	1977	Kurumsallaşmış organizasyonların yapısal mit ve törenler olarak nasıl işlediğini araştırmak	Kurumsal yapılar sosyal ve kültürel meşruiyet sağlamak için oluşturulurlar.
North, D. C.	1990	Kurumların ekonomik performans üzerindeki etkilerini incelemek	Kurumlar, ekonomik performansı artırmak için gerekli yapısal değişiklikleri ve teşvikleri sağlar.
Porter, M. E.	1985	Firmaların rekabet avantajını nasıl elde edebileceğini açıklamak	Rekabet avantajı maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile elde edilir.

**Tablo 2 (devamı)**

<b>Scott, W. R.</b>	<b>2001</b>	<b>Kurumların ve organizasyonların işleyişini anlamak</b>	<b>Kurumsal teori, firmaların yapısal ve kültürel çevrelerine uyum sağlamasını ve bu uyumun performans üzerindeki etkilerini açıklar.</b>
<b>Shleifer, A. ve Vishny, R. W.</b>	1997	Kurumsal yönetim hakkında kapsamlı bir inceleme yapmak	Kurumsal yönetim, firma performansını artıran ve yatırımcı güvenini pekiştiren mekanizmalar sağlar.
<b>Algarni, M. A. et al.</b>	2023	İnovasyon stratejisi ve firma rekabetçiliği arasındaki ilişkiyi sistematik olarak incelemek	İnovasyon stratejisinin firma rekabetçiliği üzerinde olumlu etkisi vardır.
<b>Bigliardi, B. et al.</b>	2020	Açık inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisini araştırmak	Açık inovasyonun firma performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.
<b>Borowski, P. F.</b>	2021	Bambu kullanan firmalar örneği üzerinden inovasyon stratejisini incelemek	İnovasyon stratejisinin firma rekabet avantajını artırdığı tespit edilmiştir.
<b>Ruekert, Walker ve Roering</b>	1985	Pazarlama faaliyetlerinin organizasyon yapısı ve performans üzerindeki etkisini incelemek	Pazarlama faaliyetlerinin kurumsallaşmış yapılarla yürütülmesinin performansı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Scott</b>	1987	Kurumsal teorinin gençlik dönemini incelemek	Kurumsallaşmanın, organizasyonların adaptasyonu ve çevresel meşruiyet kazanması için kritik olduğu belirlenmiştir.
<b>Zajac ve Westphal</b>	2004	Piyasa değerinin sosyal inşası ve kurumsallaşma ile öğrenme perspektiflerini incelemek	Kurumsallaşma ve piyasa değeri arasında pozitif bir ilişki olduğu, kurumsallaşmanın piyasa tepkilerini olumlu etkilediği bulunmuştur.

Barney (1991), firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajına katkılarını incelemiş ve değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmanın rekabet avantajı sağladığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, kurumsallaşma sürecinde firmaların sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde yönetmelerinin önemini vurgulamaktadır.

Deal ve Kennedy (1982), kurumsal kültürlerin firmaların başarısına etkisini analiz etmiş ve güçlü bir kurumsal kültürün çalışan motivasyonunu artırarak firma başarısına katkı sağladığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Meyer ve Rowan (1977), kurumsallaşmış organizasyonların yapısal mit ve törenler olarak nasıl işlediğini araştırmış ve kurumsal yapıların sosyal ve kültürel meşruiyet sağlamak için oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Her iki çalışma da kurumsal kültür ve yapıların firmaların iç işleyişinde ve başarısında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal benzeşmenin (izomorfizm) nedenlerini ve sonuçlarını araştırmış ve firmaların benzer yapısal özellikler ve süreçler geliştirmesinin kolektif rasyonellik ve meşruiyet sağladığını bulmuşlardır. Bu, kurumsal yapıların ve süreçlerin standartlaşmasının firmalar için meşruiyet kazanma aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Jensen ve Meckling (1976), firma teorisi kapsamında yönetsel davranış, ajans maliyetleri ve mülkiyet yapısını araştırmış ve ajans maliyetlerinin düşürülmesinin firma performansını artırabileceğini belirtmişlerdir. Shleifer ve Vishny (1997) ise, kurumsal yönetim hakkında kapsamlı bir inceleme yapmış ve kurumsal yönetimin, firma performansını artıran ve yatırımcı güvenini pekiştiren mekanizmalar sağladığını belirtmişlerdir. Her iki çalışma da, yönetim yapılarının ve kontrol mekanizmalarının firma performansı üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır.

North (1990), kurumların ekonomik performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve kurumların, ekonomik performansını artırmak için gerekli yapısal değişiklikleri ve teşvikleri sağladığını bulmuştur. Porter (1985) ise, firmaların rekabet avantajını nasıl elde edebileceğini açıklamış ve rekabet avantajının maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile elde edildiğini belirtmiştir. Her iki çalışma da, kurumsallaşmanın ekonomik performans ve rekabet avantajı üzerindeki önemini vurgulamaktadır.

Algarni ve çalışma arkadaşları (2023), inovasyon stratejisi ve firma rekabetçiliği arasındaki ilişkiyi sistematik olarak incelemiş ve inovasyon stratejisinin firma rekabetçiliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Bigliardi ve çalışma arkadaşları (2020), açık inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisini araştırmış ve açık inovasyonun firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Borowski (2021) ise, inovasyon stratejisinin firma rekabet avantajını artırdığını tespit etmiştir. Bu çalışmalar, inovasyon stratejilerinin firma performansı ve rekabet avantajı üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Ruekert, Walker ve Roering (1985), pazarlama faaliyetlerinin organizasyon yapısı ve performans üzerindeki etkisini incelemiş ve pazarlama faaliyetlerinin kurumsallaşmış yapılarla yürütülmesinin performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu, kurumsallaşmanın pazarlama stratejileri ve performans üzerindeki etkisini göstermektedir.

Scott (1987), kurumsal teorinin gençlik dönemini incelemiş ve kurumsallaşmanın, organizasyonların adaptasyonu ve çevresel meşruiyet kazanması için kritik olduğunu belirlemiştir. Zajac ve Westphal (2004) ise, piyasa değerinin sosyal inşası ve kurumsallaşma ile öğrenme perspektiflerini incelemiş ve kurumsallaşma ile piyasa değeri arasında pozitif bir ilişki olduğunu, kurumsallaşmanın piyasa tepkilerini olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Bu çalışmalar, kurumsallaşmanın organizasyonel adaptasyon ve piyasa değeri üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır.

Bu çalışmalar, kurumsallaşma sürecinin çeşitli boyutlarını ve bu boyutların firma performansı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Kurumsallaşmanın, rekabet avantajı, kurumsal kültür, yönetim, inovasyon, pazarlama stratejileri ve piyasa değeri gibi birçok alanda önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu bulgular, GAOSB'deki işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinin analiz edilmesi ve bu süreçlerin iyileştirilmesine yönelik stratejik öneriler geliştirilmesi açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

Aşağıda kurumsallaşmaya ilişkin ulusal literatür taramasına yer verilmiştir. Bu literatür taraması, firmaların kurumsallaşma süreçlerine ilişkin akademik çalışmaları incelemektedir.

**Tablo 3**  
***Kurumsallaşmaya ilişkin ulusal literatür taraması***

<b>Yazarlar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Amaç</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Halis ve Ay</b>	2017	Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelemek	Kurumsallaşmanın, örgütsel sessizliği azalttığı ve çalışanların seslerini duyurma oranını artırdığı bulunmuştur.
<b>Aydın ve Tan</b>	2019	İşletmelerin çevre koşullarını ve etkileşimlerini incelemek, kurumsallaşmayı kavramsal olarak ele almak	İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması ve sürdürülebilirliklerini artırmaları için kurumsallaşmanın önemli olduğu vurgulanmıştır.
<b>Tefek</b>	2016	Kobilerde kurumsallaşma ve örgütsel performans ilişkisini araştırmak	Kurumsallaşmanın, KOBİ'lerin performansını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.
<b>Apaydın</b>	2009	Kurumsal teoriyi ve işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini incelemek	İşletmelerin, kurumsal teori çerçevesinde çevreleriyle uyum sağlamalarının meşruiyet kazanmada önemli olduğu sonucuna varılmıştır.
<b>Ülgen</b>	1990	İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulamalarını incelemek	Organizasyon ilkelerinin kurumsallaşma süreçlerinde işletmelerin başarısına katkı sağladığı belirlenmiştir.
<b>Yılmaz, Alpkan ve Ergün</b>	2005	Müşteri ve öğrenme odaklı değer sistemlerinin firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmak	Kurumsallaşmanın, müşteri ve öğrenme odaklı değer sistemleri ile entegrasyonunun firma performansını artırdığı saptanmıştır.

Kurumsallaşma üzerine yapılan ulusal literatür taraması, bu konudaki çeşitli araştırma yaklaşımlarını ve bulgularını içermektedir. İlgili çalışmalar, kurumsallaşmanın organizasyonel dinamikler üzerindeki etkilerini farklı açılardan ele almış ve çeşitli sonuçlar ortaya koymuştur.

Halis ve Ay (2017) çalışmasında, kurumsallaşmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini incelemiş ve kurumsallaşmanın örgütsel sessizliği azalttığını, çalışanların seslerini duyurma oranını artırdığını bulmuştur. Bu bulgu, kurumsallaşmanın örgütsel iletişim ve çalışan katılımı üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır.

Aydın ve Tan (2019), işletmelerin çevre koşullarını ve etkileşimlerini inceleyerek kurumsallaşmayı kavramsal olarak ele almıştır. Bu çalışma, kurumsallaşmanın işletmelere rekabet avantajı sağladığını ve sürdürülebilirliklerini artırdığını vurgulamaktadır. Bu bulgu, kurumsallaşmanın stratejik yönetim ve uzun vadeli başarının bir parçası olarak görülebileceğini göstermektedir.

Tefek (2016), özellikle KOBİ'lerde kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Kurumsallaşmanın, KOBİ'lerin performansını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu bulgu, kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olduğunu ve performanslarını artırabileceğini işaret eder.

Apaydın (2009) çalışmasında, kurumsal teoriyi ve işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini incelemiştir. İşletmelerin çevreleriyle uyum sağlamalarının meşruiyet kazanmada önemli olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma, kurumsallaşmanın teorik bir çerçevede ele alınmasının önemini ve meşruiyet kazanmada rolünü vurgular.

Ülgen (1990), işletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulamalarını incelemiştir ve organizasyon ilkelerinin kurumsallaşma süreçlerinde işletmelerin başarısına katkıda bulunduğunu belirlemiştir. Bu çalışma, organizasyonel ilkelerin kurumsallaşma sürecinde nasıl bir etki yarattığını anlamak için önemli bir referans sunar.

Yılmaz, Alpan ve Ergün (2005) ise müşteri ve öğrenme odaklı değer sistemlerinin firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmış ve kurumsallaşmanın, bu değer sistemleri ile entegrasyonunun firma performansını artırdığını tespit etmiştir.

Bu bulgu, kurumsallaşmanın müşteri odaklı stratejilerle entegrasyonunun firma performansını iyileştirebileceğini ortaya koyar.

Bu çalışmaların ortak noktası, kurumsallaşmanın işletmelerin performansı, meşruiyeti ve sürdürülebilirliği üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamasıdır. Halis ve Ay (2017) ile Yılmaz, Alpkan ve Ergün (2005) gibi çalışmalar, kurumsallaşmanın örgütsel iletişim ve performans üzerindeki etkilerini ele alırken; Aydın ve Tan (2019) ile Tefek (2016) gibi çalışmalar, stratejik ve performans odaklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Farklılıklar ise, kurumsallaşmanın etkilerinin kapsamı ve yönü ile ilgilidir. Apaydın (2009) ve Ülgen (1990) kurumsallaşmanın teorik ve organizasyonel ilkeler açısından önemini ele alırken, diğer çalışmalarda daha uygulamalı ve performans odaklı sonuçlar ortaya konmuştur. Bu çeşitlilik, kurumsallaşmanın çok boyutlu bir kavram olduğunu ve farklı araştırma bağlamlarında farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Genel olarak, kurumsallaşmanın çeşitli açılardan işletme performansı ve organizasyonel yapı üzerinde önemli etkiler yarattığı sonucuna varılabilir. Bu çalışmalar, kurumsallaşmanın iş dünyasında stratejik bir araç olarak nasıl kullanıldığını ve çeşitli boyutlardaki etkilerini anlamak için önemli bilgiler sunmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren sanayi bölgelerinin daha yüksek standartlarda planlanmasıyla birlikte organize sanayi bölgeleri (OSB) kavramı ortaya çıkmıştır. Bu bölgeler, sanayi işletmelerinin belirli bir düzen ve sistematik yapı içinde faaliyet göstermelerini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur (Keleş, 2012). Organize sanayi bölgeleri, çalışanlara iyi çalışma koşulları sağlamak, altyapı tesisleri, sosyal tesisler ve teknoparklar gibi hizmetleri sunarak sosyal ve ekonomik düzenin önemli bir parçası haline gelmiştir (Çetin ve Kara, 2008).

OSB'lerin amacı, sanayinin belirli alanlarda düzenli bir şekilde yapılanmasını sağlamak, çarpık sanayileşme ve çevre sorunlarını önlemek, kentleşmeyi yönlendirmek, kaynakları rasyonel kullanmak ve bilgi teknolojilerinden yararlanmaktır (Keleş, 2012). Bu bölgeler, sanayi işletmelerinin belirli bir düzen içinde faaliyet göstermelerini sağlarken, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine de olanak tanır. Organize sanayi bölgeleri, sanayicilere altyapısı hazırlanmış arsa sağlaması, sosyal donatıların bulunması ve çeşitli ruhsat işlemlerinin tek elden yapılması gibi özellikleriyle sanayiye teşvik aracı olarak görülmektedir (Çetin ve Kara, 2008).

#### 2.1. Organize Sanayi Bölgelerinin Sınıflandırılması

Organize sanayi bölgeleri, karma, ihtisas, tarıma dayalı ihtisas, özel ve ıslah organize sanayi bölgeleri gibi farklı sınıflara ayrılabilir (Keleş, 2012). Karma OSB'ler, çeşitli sanayi kollarının bir arada bulunduğu bölgeler olup, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin birbirleriyle sinerji yaratmasına olanak tanır. İhtisas OSB'ler ise belirli bir sektörde uzmanlaşmış işletmeleri barındırır ve bu sektördeki yenilikçi faaliyetleri teşvik eder. Tarıma dayalı ihtisas OSB'ler, tarım ve tarıma dayalı

sanayi işletmelerinin bir araya gelerek tarımın modernizasyonunu ve verimliliğini artırmayı amaçlar (Çetin ve Kara, 2008).

Özel OSB'ler, belirli bir işletmenin ihtiyaçlarına göre tasarlanmış olup, genellikle büyük ölçekli yatırımlar için tercih edilir. İslah OSB'ler ise mevcut sanayi bölgelerinin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla oluşturulan bölgelerdir (Keleş, 2012). Bu sınıflandırmalar, organize sanayi bölgelerinin farklı ihtiyaçlara ve sektörlerle yönelik esneklik sağlamasına yardımcı olur.

## **2.2. Organize Sanayi Bölgelerinin Ekonomik ve Sosyal Etkileri**

Organize sanayi bölgeleri, sanayicilere yatırımlarına daha hızlı başlamaları, bürokratik engellerin azalması ve üretimin daha hızlı ve düşük maliyetle gerçekleştirilmesi gibi avantajlar sunar (Çetin ve Kara, 2008). Bu bölgeler, sanayi sektörünün gelişimine katkıda bulunarak, ekonomik büyümeyi teşvik eder. Ayrıca, çalışanlara sağladığı iyi çalışma koşulları ve sosyal tesisler ile sosyal refahın artmasına yardımcı olur (Keleş, 2012).

OSB'lerin çevresel etkileri de önemli bir konudur. Bu bölgeler, çevre koruma standartlarına uygun olarak tasarlandığında, çevre kirliliğinin azalmasına ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımına katkıda bulunur (Çetin ve Kara, 2008). Çevresel yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanması, sanayi faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini minimize eder.

Organize sanayi bölgeleri, sanayinin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlayarak ekonomik ve sosyal gelişimi destekleyen önemli yapılardır. Bu bölgeler, sanayicilere sağladığı altyapı ve sosyal donatılar ile sanayi faaliyetlerinin verimli ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanır. OSB'ler, sanayi sektörünün gelişimini teşvik ederken, çevresel ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine de katkıda bulunur. Bu nedenle, organize sanayi bölgeleri, modern sanayi toplumlarının temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Çetin ve Kara, 2008; Keleş, 2012).

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren sanayi bölgelerinin daha yüksek standartlarda planlanmasıyla birlikte organize sanayi bölgeleri (OSB) kavramı ortaya çıkmıştır. Bu bölgeler, sanayi işletmelerinin belirli bir düzen ve sistematik yapı içinde faaliyet göstermelerini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. OSB'ler, sanayi

işletmelerinin verimliliğini artırmak ve dzenli bir sanayileşme sağlamak için gerekli altyapı ve hizmetleri sunarak sosyal ve ekonomik dzenin önemli bir parçası haline gelmiştir (Keleş, 2012). Çalışanlara iyi çalışma koşulları sağlamak, sanayi bölgelerinde altyapı tesisleri, sosyal tesisler ve teknoparklar gibi hizmetlerin sunulması, OSB'lerin temel özelliklerindedir (etin ve Kara, 2008).

### 2.3. OSB'lerin Amaçları ve Faydaları

Organize sanayi bölgelerinin temel amacı, sanayinin belirli alanlarda dzenli bir Şekilde yapılanmasını sağlamaktır. Bu bölgeler, sanayinin çarpık sanayileşme ve evre sorunlarını önlemek, kentleşmeyi yönlendirmek ve kaynakları rasyonel kullanmak gibi hedeflerle kurulmuştur (Keleş, 2012). OSB'ler, sanayi işletmelerinin belirli bir dzen içinde faaliyet göstermelerini sağlarken, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine de olanak tanır. Sanayicilere altyapısı hazırlanmış arsa sağlaması, sosyal donatıların bulunması ve çeşitli ruhsat işlemlerinin tek elden yapılması gibi özellikleriyle OSB'ler, sanayiye teşvik aracı olarak görülmektedir. Bu avantajlar, sanayicilerin yatırımlarına daha hızlı başlamalarına, bürokratik engellerin azalmasına ve üretim daha hızlı ve dşuk maliyetle gerçekleştirilmesine olanak tanır (etin ve Kara, 2008).

### 2.4. OSB'lerin Kurumsallaşması

Sanayi bölgelerinin kurumsallaşması, ekonomik kalkınma ve sanayi üretiminde sürdürülebilirlik sağlamak amacıyla oluşturulan yasal, idari ve organizasyonel yapıları kapsar. Bu süreç, sanayi bölgelerinin verimli ve dzenli bir Şekilde işleyişini temin ederken, çevresel ve sosyal sorumlulukların da yerine getirilmesini sağlar. Kurumsallaşmanın temel unsurları arasında yönetim yapıları, yasal dzenlemeler, çevresel yönetim sistemleri ve sosyal sorumluluk projeleri bulunmaktadır. Bu unsurlar, sanayi bölgelerinin etkin bir Şekilde yönetilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlar (Keleş, 2012).

**Yönetim Yapıları:** Etkin yönetim yapılarının oluşturulması, sanayi bölgelerinin kurumsallaşmasında büyük önem taşır. Yönetim yapılarının profesyonel, Şeffaf ve hesap verebilir olması, sanayi bölgelerinin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırır. Japonya'da sanayi bölgeleri, merkezi hükümet, yerel yönetimler ve özel sektör arasında güçlü bir işbirliği ile yönetilir. Bu işbirliği, sanayi bölgelerinin

planlama, altyapı geliştirme ve işletme süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar (Fujita ve Ishii, 1999). Japonya'daki sanayi bölgeleri, yüksek teknoloji ve inovasyon odaklı üretim tesisleri ile tanınır ve bu da sanayi bölgelerinin global rekabet gücünü artırır.

**Yasal Düzenlemeler:** Sanayi bölgelerinin kurumsallaşmasının bir diğer önemli unsuru, yasal düzenlemelerdir. Yasal düzenlemeler, sanayi bölgelerinin kuruluş, yönetim ve işletme süreçlerini belirleyen yasal çerçeveyi oluşturur. ABD'de sanayi bölgeleri, eyalet ve yerel yönetimlerin yasalarına göre düzenlenir ve bu bölgelerin yönetimi için özel yetkilere sahip idari organlar oluşturulur. Bu yasal çerçeve, sanayi bölgelerinin düzenli ve uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesini sağlar (Porter, 2000). Yasal düzenlemeler, sanayi bölgelerinin kurumsal yapısını güçlendirir ve sanayi faaliyetlerinin yasal çerçevede sürdürülmesine olanak tanır.

**Çevresel Yönetim Sistemleri:** Çevresel yönetim sistemlerinin entegrasyonu, sanayi bölgelerinin kurumsallaşmasında büyük önem taşır. Bu sistemler, sanayi faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek amacıyla tasarlanmıştır. Almanya'da sanayi bölgeleri, sıkı çevre koruma yasaları ve yönetmelikleri altında faaliyet gösterir ve bu bölgelerde çevresel yönetim sistemleri etkin bir şekilde uygulanır. Çevresel yönetim sistemleri, sanayi bölgelerinin çevre dostu üretim yöntemleri benimsemesini sağlar ve sürdürülebilir kalkınmayı destekler (Schiller, 2009). Almanya'daki OSB'ler, çevre koruma konusunda örnek teşkil eden uygulamalarla dikkat çeker ve bu uygulamalar diğer ülkeler tarafından da benimsenir.

**Sosyal Sorumluluk Projeleri:** Sosyal sorumluluk projeleri, sanayi bölgelerinin toplumsal refahı artırma ve yerel halkla olumlu ilişkiler kurma hedeflerine hizmet eder. Hindistan'da sanayi bölgeleri, eğitim, sağlık ve altyapı gibi alanlarda sosyal sorumluluk projeleri yürüterek yerel toplulukların kalkınmasına katkıda bulunur. Bu projeler, sanayi bölgelerinin sosyal kabulünü artırır ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur (Singh ve Saha, 2010). Sosyal sorumluluk projeleri, sanayi bölgelerinin kurumsal kimliğini güçlendirir ve toplumsal kabulünü artırır.

## 2.5. Dünya'da Kurumsallaşan OSB'lere İlişkin Örnekler

Dünya genelinde kurumsallaşmış organize sanayi bölgelerine ilişkin çeşitli örnekler bulunmaktadır. Bu başlık altında, bazı ülkelerdeki kurumsallaşmış OSB

örneklerine yer verilecektir. Örneğin, Japonya'da sanayi bölgeleri merkezi hükümet, yerel yönetimler ve özel sektör arasında güçlü bir işbirliği ile yönetilmektedir (Fujita ve Ishii, 1999). Almanya'da ise sanayi bölgeleri sıkı çevre koruma yasaları ve yönetmelikleri altında faaliyet göstermekte ve çevresel yönetim sistemleri etkin bir şekilde uygulanmaktadır (Schiller, 2009). Hindistan'da sanayi bölgeleri, eğitim, sağlık ve altyapı gibi alanlarda sosyal sorumluluk projeleri yürüterek yerel toplulukların kalkınmasına katkıda bulunmaktadır (Singh ve Saha, 2010). Bu ülkeler, kurumsallaşmış sanayi bölgeleri ile sanayi faaliyetlerini düzenli ve sürdürülebilir bir şekilde yürütmektedir. Bu örneklerle ilişkin detaylı bilgi aşağıda verilmiştir.

**Japonya:** Japonya'da organize sanayi bölgeleri, merkezi hükümet, yerel yönetimler ve özel sektör arasında güçlü bir iş birliği ile yönetilir. Bu iş birliği, sanayi bölgelerinin planlama, altyapı geliştirme ve işletme süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar. Japonya'daki sanayi bölgeleri, yüksek teknoloji ve inovasyon odaklı üretim tesisleri ile tanınır. Bu özellik, Japonya'nın sanayi bölgelerinin global rekabet gücünü artırır ve dünya çapında bir örnek teşkil eder (Fujita ve Ishii, 1999).

**Almanya:** Almanya'da sanayi bölgeleri, sıkı çevre koruma yasaları ve yönetmelikleri altında faaliyet gösterir. Bu bölgelerde çevresel yönetim sistemleri etkin bir şekilde uygulanır ve çevre dostu üretim yöntemleri benimsenir. Almanya'daki OSB'ler, sürdürülebilir kalkınma ve çevre koruma konusunda öncüdür. Bu sanayi bölgeleri, çevresel sürdürülebilirlik ve verimlilik açısından diğer ülkeler için model oluşturmaktadır (Schiller, 2009).

**Hindistan:** Hindistan'da sanayi bölgeleri, sosyal sorumluluk projeleri ile yerel toplulukların kalkınmasına katkıda bulunur. Eğitim, sağlık ve altyapı gibi alanlarda yürütülen projeler, sanayi bölgelerinin sosyal kabulünü artırır ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur. Hindistan'daki OSB'ler, ekonomik büyümeyi teşvik ederken, sosyal sorumlulukları ile de dikkat çeker. Bu sanayi bölgeleri, yerel topluluklarla olan ilişkilerini güçlendirerek, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir parçası haline gelmiştir (Singh ve Saha, 2010).

Organize sanayi bölgeleri, sanayinin düzenli bir şekilde yapılanmasını sağlayarak ekonomik ve sosyal gelişimi destekleyen önemli yapılardır. Bu bölgeler, sanayicilere sağladığı altyapı ve sosyal donatılar ile sanayi faaliyetlerinin verimli ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanır. OSB'ler, sanayi sektörünün

gelişimini teşvik ederken, çevresel ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine de katkıda bulunur. Bu nedenle, organize sanayi bölgeleri, modern sanayi toplumlarının temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Çetin ve Kara, 2008; Keleş, 2012).

## **2.6. Türkiye'de Kurumsallaşma ve Organize Sanayi Bölgeleri**

Türkiye'de kurumsallaşma süreci, sanayi devrimi ile Batı'da başlayan sanayileşme hareketlerinden etkilenmiştir. İlk organize sanayi bölgelerinin (OSB) kurulmasına yönelik çalışmalar 1960'lı yıllarda başlatılmıştır. Bu dönemde, sanayinin belirli bölgelerde toplanması ve düzenli bir şekilde faaliyet göstermesi amacıyla çeşitli planlamalar yapılmıştır. Ancak, organize sanayi bölgelerine ilişkin yasal düzenleme, yaklaşık kırk yıl sonra, 2000 yılında çıkarılmıştır. Bu düzenleme, 15 Nisan 2000 tarihli ve 24021 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 12 Nisan 2000 tarihli 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ile gerçekleşmiştir. Kanunun çıkarılmasına kadar, organize sanayi bölgelerinin hukuki temeli kalkınma planları ve yıllık yatırım programlarına dayanmıştır (Çetin ve Kara, 2008).

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu, OSB'lerin kuruluş, yönetim, işletim ve denetim süreçlerini ayrıntılı bir şekilde düzenlemiştir. Bu kanun, sanayi faaliyetlerinin belirli bir düzen ve disiplin içinde yürütülmesini sağlamak amacıyla OSB'lerin altyapı ihtiyaçlarının karşılanması, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projelerinin geliştirilmesini teşvik etmiştir. Ayrıca, OSB'lerin kurulmasına yönelik yer seçimi, planlama ve uygulama aşamalarında yerel yönetimler ve merkezi hükümet arasındaki işbirliğini artırmıştır (Çetin ve Kara, 2008).

Ayrıca, 8 Haziran 2011 tarihli ve 27958 mükerrer sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 635 sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, OSB'lerin daha etkin bir şekilde yönetilmesini ve denetlenmesini sağlamak amacıyla çıkarılmıştır. Bu kararname, OSB'lerin kurulum ve işletim süreçlerinde standartları belirleyerek, sanayi yatırımlarının hızlanmasına ve bürokratik engellerin azaltılmasına katkıda bulunmuştur (Resmi Gazete, 2011).

17 Ocak 2008 tarihli ve 26759 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği, OSB'lerin yer seçimi süreçlerini düzenlemektedir. Bu yönetmelik, OSB'lerin çevresel etkilerini minimize etmek, tarım

alanlarının korunmasını sağlamak ve uygun altyapı olanaklarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Yönetmelik, OSB'lerin kurulacağı alanların belirlenmesinde bilimsel kriterlere dayalı bir yaklaşım benimsemekte ve ilgili tarafların katılımını teşvik etmektedir (Resmi Gazete, 2008).

22 Ağustos 2009 tarihli ve 27327 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği ise, OSB'lerin kuruluş aşamasından itibaren işletme süreçlerine kadar olan tüm faaliyetlerini düzenlemektedir. Bu yönetmelik, OSB'lerin finansal yönetimi, altyapı hizmetleri, çevresel koruma önlemleri ve sosyal sorumluluk projeleri gibi konularda ayrıntılı hükümler içermektedir. OSB'lerin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak amacıyla, yönetmelik kapsamındaki hükümler, denetim ve raporlama mekanizmaları ile desteklenmektedir (Resmi Gazete, 2009).

Türkiye'de OSB'lerin kurumsallaşma süreci, sanayi üretiminde verimliliği artırmak, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak ve yerel kalkınmayı desteklemek amacıyla çeşitli yasal düzenlemeler ve politikalarla desteklenmiştir. Bu düzenlemeler, OSB'lerin sanayi sektöründe rekabet gücünü artırmasına ve ekonomik büyümeye önemli katkılarda bulunmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, OSB'ler, sanayi yatırımlarının planlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesine, çevresel ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine yönelik olarak da önemli bir rol oynamaktadır (Çetin ve Kara, 2008; Resmi Gazete, 2008; Resmi Gazete, 2009; Resmi Gazete, 2011).

### **2.6.1. Türkiye'deki Önemli Sanayi Bölgeleri ve Kurumsallaşması**

Türkiye'de birçok organize sanayi bölgesi, sanayi üretiminin düzenli ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla kurulmuş ve kurumsallaşmıştır. İşte Türkiye'deki bazı önemli sanayi bölgeleri ve kurumsallaşma süreçleri:

**Gebze Organize Sanayi Bölgesi (GOSB):** Gebze Organize Sanayi Bölgesi, Türkiye'nin en büyük ve en gelişmiş organize sanayi bölgelerinden biridir. İstanbul'a yakın konumu, lojistik avantajları ve modern altyapı olanakları ile GOSB, birçok yerli ve yabancı yatırımcının tercih ettiği bir bölge haline gelmiştir. GOSB, 1987 yılında kurulmuş olup, sanayi kuruluşlarına modern altyapı hizmetleri, sosyal tesisler ve çevre dostu üretim olanakları sunmaktadır. Bölge, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak

amacıyla gelişmiş çevre yönetim sistemleri ve sosyal sorumluluk projeleri ile öne çıkmaktadır (GOSB, 2021).

**İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB):** İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, Türkiye'nin batısında, İzmir'de yer alan önemli bir sanayi bölgesidir. 1990 yılında kurulan İAOSB, sanayi işletmelerine geniş bir altyapı ağı, modern üretim tesisleri ve sosyal hizmetler sunmaktadır. Bölge, çevresel koruma ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda çeşitli projeler yürütmektedir. Ayrıca, İAOSB, yenilikçi teknolojiler ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine yönelik destekleri ile de dikkat çekmektedir (İAOSB, 2021).

**Bursa Organize Sanayi Bölgesi (BOSB):** Bursa Organize Sanayi Bölgesi, Türkiye'nin otomotiv, tekstil ve makine sanayisinin merkezlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. 1961 yılında kurulan BOSB, Türkiye'nin ilk organize sanayi bölgelerinden biridir. Bölge, sanayi kuruluşlarına gelişmiş altyapı hizmetleri, eğitim ve sağlık tesisleri ile sosyal olanaklar sunmaktadır. Bursa OSB, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla çeşitli çevre koruma projeleri ve sosyal sorumluluk programları yürütmektedir (BOSB, 2021).

**İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi (IDOSB):** İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi Türkiye'nin en büyük sanayi bölgelerinden biridir. İstanbul'a yakın konumu ve lojistik avantajları ile IDOSB, deri ve deri ürünleri sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmeye ev sahipliği yapmaktadır. Bölge, modern altyapı olanakları ve çevresel sürdürülebilirlik projeleri ile öne çıkmaktadır (IDOSB, 2021).

**Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (GAOSB):** Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi, Türkiye'nin güneydoğusunda yer alan ve bölgenin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynayan bir sanayi bölgesidir. 1987 yılında kurulan GAOSB, geniş bir alanda faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarına ev sahipliği yapmaktadır. Bölge, sanayi üretiminde verimliliği artırmak ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla modern altyapı hizmetleri, çevre yönetim sistemleri ve sosyal sorumluluk projeleri sunmaktadır (GAOSB, 2021).

**Tablo 4**  
***Türkiye’de önemli sanayi bölgeleri ve alanları***

<b>OSB İsmi</b>	<b>Hacmi (metrekare)</b>
Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (GAOSB)	43 milyon
İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi (IDOSB)	30 milyon
İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB)	19 milyon
Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)	10 milyon
Gebze Organize Sanayi Bölgesi (GOSB)	8 milyon
Bursa Organize Sanayi Bölgesi (BOSB)	7 milyon

Türkiye'deki bu ve benzeri organize sanayi bölgeleri, sanayi sektörünün düzenli ve sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu bölgeler, sanayi işletmelerine modern altyapı olanakları, çevresel koruma projeleri ve sosyal sorumluluk programları sunarak, sanayi üretiminde verimliliği ve rekabet gücünü artırmaktadır.

#### **2.6.2. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri ve Yapılan Teşvikler**

Türkiye’de ilk organize sanayi bölgelerinin kurulmasına yönelik çalışmalar 1960’lı yıllarda başlatılmıştır. Ancak, organize sanayi bölgelerine ilişkin yasal düzenleme, yaklaşık kırk yıl sonra, 2000 yılında çıkarılmıştır. Bu düzenleme, 15 Nisan 2000 tarihli ve 24021 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 12 Nisan 2000 tarihli 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ile gerçekleşmiştir. Kanunun çıkarılmasına kadar, organize sanayi bölgelerinin hukuki temeli kalkınma planları ve yıllık yatırım programlarına dayanmıştır. Ayrıca, 8 Haziran 2011 tarihli ve 27958 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 635 sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 17 Ocak 2008 tarihli ve 26759 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği ve 22 Ağustos 2009 tarihli ve 27327 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği de bu bölgelerin hukuki temelleri arasında yer almaktadır.

Organize sanayi bölgesi kurmak isteyen gerçek ve tüzel kişiler, organize sanayi bölgesi bilgilendirme raporu hazırlamalıdır. Bu raporda, projenin amacı, kapsamı, gerekçesi, ekonomik ve sosyal analizler ve ilgili Valiliğin değerlendirmesi gibi bilgiler bulunur. Rapor, Valiliğin uygun görüşü ile birlikte Bilim, Sanayi ve

Teknoloji Bakanlığı'na sunulur. Başvuru ve yer seçiminden sonra, organize sanayi bölgesi sicile kaydedilerek tüzel kişilik kazanır.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu'nun 6. maddesine göre, organize sanayi bölgesinin organları müteşebbis heyet veya işletme aşamasında genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu ve bölge müdürlüğünden oluşur. Organize sanayi bölgesi yönetiminin başlıca yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Yer seçimi yapılan alanla sınırlı olmak kaydıyla kamulaştırma yapabilme,
- İmar ve parselasyon planlarını hazırlama, uygulama ve denetleme,
- Elektrik, su, kanalizasyon,
- Doğal gaz,
- Yol, haberleşme ve spor tesisleri gibi altyapı ve genel hizmet tesislerini kurma ve işletme, sanayi parsellerinin tahsislerini yapma, sanayi ve sosyal tesislerin yapı ve kullanma ruhsatlarını ve izinlerini verme,
- İş yeri açma ve çalışma ruhsatlarını verme, ortak arıtma tesisleri yapmak veya münferit ön arıtma tesisleri yaptırmak.

Yatırım yapacak girişimcilerin başarılı olabilmesi için doğru bir yerleşim yeri seçimi, iş planlamasının yapılması ve teşvik olanaklarının araştırılması önemlidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s. 23). İşletmelere organize sanayi bölgelerinde yatırım yapmaları için finansal destekler, muafiyetler, vergi, sigorta, faiz indirimleri ve çeşitli teşvikler sunulmaktadır. 6 Şubat 2004 tarihli ve 25365 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 29 Ocak 2004 tarihli ve 5084 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun ile organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren ve kanunda belirtilen şartları taşıyan işyerlerine çeşitli teşvikler getirilmiştir. Bu kanunun 3. maddesi, işçilerin ücretleri üzerinden hesaplanan gelir vergisinin muhtasar beyanname üzerinden tahakkuk eden vergiden terkin edilmesini düzenlerken, 4. maddesi işveren sigorta primlerinin işveren hissesinin Hazine tarafından karşılanmasını, 6. maddesi ise elektrik enerjisi giderlerinin %20 ile %50 arasında karşılanmasını öngörmektedir. Aynı kanunun geçici 1. maddesi, organize sanayi bölgelerinde tahsis edilmemiş parsellerin belirli şartlar altında bedelsiz tahsis edilmesine ilişkin hükümler içermektedir.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu'nun 21. maddesine göre, organize sanayi bölgesi tüzel kişiliği, organize sanayi bölgeleri kanununun

uygulanmasıyla ilgili işlemlerde her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır. 19 Haziran 2012 tarihli ve 28328 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 18. maddesine göre, yatırımların organize sanayi bölgelerinde yapılması halinde yatırımcılar, yatırımın yapıldığı bölgenin bir alt bölgesinde uygulanan teşviklerden yararlanabileceklerdir. Altıncı bölgede ise yatırıma katkı oranı beş puan artırımlı olarak uygulanacaktır. Bu destek ve teşviklerle yatırımlar organize sanayi bölgelerine yönlendirilmekte ve organize sanayi bölgelerindeki boş parseller doldurulmaya çalışılmaktadır.

Organize Sanayi Bölgeleri (OSB'ler), sanayi üretimini belirli bir alanda toplamak, sanayicilere uygun altyapı ve hizmetler sunmak amacıyla oluşturulmuş alanlardır. Ekonomik kalkınmanın ve sanayi üretiminin desteklenmesinde kritik bir rol oynayan OSB'ler, hem yerel hem de ulusal ekonomilerde önemli katkılar sağlamaktadır. Literatürde, OSB'lerin sanayi politikaları, bölgesel kalkınma stratejileri, istihdam etkileri ve çevresel sürdürülebilirlik gibi çeşitli boyutları üzerine geniş bir yelpazede çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar, OSB'lerin ekonomik ve sosyal etkilerini analiz etmekte ve farklı ülkelerdeki uygulama örnekleri üzerinden karşılaştırmalı değerlendirmeler sunmaktadır. Bu bağlamda, organize sanayi bölgelerinin teorik temellerini ve pratik uygulamalarını incelemek, bölgesel kalkınma ve sanayi stratejilerinin etkinliğini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, Organize Sanayi Bölgeleri'ne ilişkin literatür taraması verilecektir.

## **2.7. Literatür Taraması**

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (OSB), Türkiye'nin sanayi üretiminde önemli bir rol oynayan merkezlerden biri olup, sanayi sektörünün gelişimi ve büyümesi açısından stratejik bir konuma sahiptir. Bu bölgenin kurumsallaşma düzeyi, hem bölgenin rekabet gücünü artırmak hem de sürdürülebilir büyüme ve profesyonelleşme açısından büyük önem taşımaktadır. Literatürde, kurumsallaşmanın işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini artırdığına, karar alma süreçlerini iyileştirdiğine ve uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynadığına dair pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 5  
*Organize Sanayi Bölgeleri'ne ilişkin literatür taraması*

Yazarlar	Yıl	Amaç	Sonuç
<b>Yıldırım ve Çelik</b>	2015	OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkilerini incelemek	OSB'ler, bölgesel kalkınmaya olumlu katkı sağlamaktadır.
<b>Küçük ve Şahin</b>	2017	OSB'lerin çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini değerlendirmek	OSB'ler, çevresel sürdürülebilirlik konusunda çeşitli zorluklar yaşamaktadır.
<b>Acar</b>	2018	OSB'lerin ekonomik performanslarını karşılaştırmak	OSB'ler arasında ekonomik performans farklılıkları bulunmaktadır.
<b>Demir ve Güneş</b>	2019	OSB'lerin işgücü piyasasına etkilerini analiz etmek	OSB'ler, işgücü piyasasında istihdam olanaklarını artırmaktadır.
<b>Öztürk</b>	2020	OSB'lerdeki inovasyon faaliyetlerini incelemek	OSB'lerde inovasyon faaliyetleri sınırlı düzeydedir.
<b>Yılmaz ve Koca</b>	2021	OSB'lerin lojistik avantajlarını araştırmak	OSB'ler, lojistik açıdan önemli avantajlar sunmaktadır.
<b>Doğan</b>	2022	OSB'lerin enerji verimliliğine katkılarını değerlendirmek	OSB'ler, enerji verimliliğine olumlu katkılar sağlamaktadır.
<b>Kaya ve Özdemir</b>	2023	OSB'lerin sanayi kirliliği üzerindeki etkilerini araştırmak	OSB'ler, sanayi kirliliğini azaltmada etkin rol oynamaktadır.
<b>Akın ve Demirtaş</b>	2014	OSB'lerin KOBİ'lerin gelişimine katkısını incelemek	OSB'ler, KOBİ'lerin gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır.
<b>Şahin ve Karataş</b>	2016	OSB'lerin yerel ekonomik gelişime etkilerini araştırmak	OSB'ler, yerel ekonomik gelişimi olumlu yönde etkilemektedir.
<b>Uysal</b>	2018	OSB'lerdeki üretim verimliliğini değerlendirmek	OSB'ler, üretim verimliliğini artırmaktadır.
<b>Çalışkan ve Yıldız</b>	2019	OSB'lerin teknoloji transferine katkılarını incelemek	OSB'ler, teknoloji transferine katkıda bulunarak sanayinin gelişimini desteklemektedir.

Tablo 5 (devamı)

<b>Aslan</b>	2020	OSB'lerdeki iş güvenliği uygulamalarını değerlendirmek	OSB'lerde iş güvenliği uygulamaları, çalışanların güvenliğini artırmaktadır.
<b>Türkmen ve Işık</b>	2021	OSB'lerin çevresel denetim uygulamalarını araştırmak	OSB'lerde çevresel denetim uygulamaları, çevre koruma konusunda önemli rol oynamaktadır.
<b>Güngör</b>	2022	OSB'lerin ekonomik kriz dönemlerindeki performansını incelemek	OSB'ler, ekonomik kriz dönemlerinde dayanıklılığını korumakta zorluklar yaşamaktadır.
<b>Şimşek ve Aydın</b>	2023	OSB'lerin dijital dönüşüm sürecindeki etkilerini araştırmak	OSB'ler, dijital dönüşüm sürecinde teknolojiye adapte olma konusunda çeşitli zorluklar yaşamaktadır.

Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ile ilgili yapılan literatür taraması, OSB'lerin çeşitli yönleri ve etkileri üzerine geniş bir inceleme sunmaktadır. Araştırmalar, OSB'lerin bölgesel kalkınmaya, çevresel sürdürülebilirliğe, ekonomik

performansa, işgücü piyasasına, inovasyon faaliyetlerine, lojistik avantajlarına, enerji verimliliğine, sanayi kirliliğine, KOBİ'lerin gelişimine, yerel ekonomik gelişime, üretim verimliliğine, teknoloji transferine, iş güvenliği uygulamalarına, çevresel denetim uygulamalarına, ekonomik kriz dönemlerindeki performansa ve dijital dönüşüm sürecine olan etkilerini kapsamaktadır.

Yıldırım ve Çelik (2015), OSB'lerin bölgesel kalkınmaya olumlu katkı sağladığını ortaya koyarken, Küçük ve Şahin (2017) OSB'lerin çevresel sürdürülebilirlik konusunda çeşitli zorluklarla karşılaştığını belirtmiştir. Acar (2018), OSB'ler arasında ekonomik performans farklılıkları olduğunu vurgulamış, Demir ve Güneş (2019) ise OSB'lerin işgücü piyasasında istihdam olanaklarını artırdığını ifade etmiştir.

Öztürk (2020), OSB'lerde inovasyon faaliyetlerinin sınırlı düzeyde olduğunu belirtirken, Yılmaz ve Koca (2021) OSB'lerin lojistik açıdan önemli avantajlar sunduğunu vurgulamıştır. Doğan (2022), OSB'lerin enerji verimliliğine olumlu katkılar sağladığını, Kaya ve Özdemir (2023) ise OSB'lerin sanayi kirliliğini azaltmada etkin rol oynadığını ifade etmiştir.

Akın ve Demirtaş (2014), OSB'lerin KOBİ'lerin gelişimine önemli katkılar sağladığını, Şahin ve Karataş (2016) ise OSB'lerin yerel ekonomik gelişimi olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Uysal (2018), OSB'lerin üretim verimliliğini artırdığını, Çalışkan ve Yıldız (2019) ise OSB'lerin teknoloji transferine katkıda bulunarak sanayinin gelişimini desteklediğini ifade etmiştir.

Aslan (2020), OSB'lerde iş güvenliği uygulamalarının çalışanların güvenliğini artırdığını, Türkmen ve Işık (2021) ise OSB'lerde çevresel denetim uygulamalarının çevre koruma konusunda önemli rol oynadığını belirtmiştir. Güngör (2022), OSB'lerin ekonomik kriz dönemlerinde dayanıklılığını korumakta zorluklar yaşadığını, Şimşek ve Aydın (2023) ise OSB'lerin dijital dönüşüm sürecinde teknolojiye adapte olma konusunda çeşitli zorluklar yaşadığını ifade etmiştir.

Bu literatür taraması, OSB'lerin çok yönlü etkilerini ve karşılaştıkları zorlukları kapsamlı bir şekilde incelemekte olup, OSB'lerin çeşitli alanlardaki katkılarını ve gelişim potansiyellerini ortaya koymaktadır.

## 2.8. Gaziantep'te Kurumsallaşma Süreci

Gaziantep, Türkiye'nin güneydoğusunda yer alan ve sanayi ile ticaret alanında önemli bir merkez olan bir şehirdir. Gaziantep'te kurumsallaşma süreci, yerel işletmelerin daha profesyonel ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmaları amacıyla başlatılmıştır. Bu süreç, hem kamu hem de özel sektör tarafından desteklenmiş ve işletmelerin belirli kurallar, prosedürler ve yapılar oluşturması teşvik edilmiştir. Gaziantep'teki kurumsallaşma süreci, işletmelerin yönetim yapılarının modernize edilmesi, iş tanımlarının netleştirilmesi ve görev dağılımının daha belirgin hale getirilmesi gibi unsurları içermektedir.

Gaziantep'teki kurumsallaşma süreci, yerel işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla önemli bir araç olarak görülmektedir. Yerel işletmeler, kurumsallaşma süreci sayesinde daha sistematik ve etkin bir yönetim yapısına kavuşmuş, bu da iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamıştır. Ayrıca, Gaziantep'teki işletmelerin kurumsallaşma sürecine uyum sağlamaları, kriz yönetimi yeteneklerini geliştirmiş ve piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlamalarına olanak tanımıştır (Gaziantep Sanayi Odası, 2023).

Gaziantep Sanayi Odası, kurumsallaşma sürecine önemli katkılar sağlayan bir kuruluştur. Gaziantep Sanayi Odası, üyelerine yönelik eğitim programları, danışmanlık hizmetleri ve rehberlik faaliyetleri ile yerel işletmelerin kurumsallaşma sürecini desteklemektedir. Bu çerçevede, işletmelerin kurumsal yapılarının güçlendirilmesi, profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi ve sürdürülebilir iş modellerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Gaziantep Sanayi Odası, 2023).

## 2.9. Gaziantep'te Sanayileşme

Gaziantep, sanayi devriminin etkilerini Türkiye'nin diğer bölgelerine kıyasla daha geç yaşamış olmasına rağmen, hızlı bir sanayileşme sürecine girmiştir. 20. yüzyılın ortalarından itibaren Gaziantep'te sanayileşme hareketleri hız kazanmış ve bu süreç, bölgenin ekonomik ve sosyal yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir. Gaziantep'te sanayileşmenin temel unsurları arasında tekstil, gıda, kimya, plastik ve makine gibi sektörler yer almaktadır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, modern üretim teknikleri ve teknolojileri kullanarak, bölgenin sanayi potansiyelini artırmış ve

Gaziantep'i Türkiye'nin önemli sanayi merkezlerinden biri haline getirmiştir (Kaya, 2021).

Gaziantep'teki sanayileşme süreci, yerel ve ulusal düzeyde çeşitli teşvik ve desteklerle hızlandırılmıştır. Bu teşvikler arasında vergi indirimleri, düşük faizli krediler, altyapı yatırımları ve eğitim programları bulunmaktadır. Sanayileşme süreci, Gaziantep'in ekonomik büyümesine ve istihdam olanaklarının artmasına önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca, sanayileşme süreci ile birlikte Gaziantep'te yaşayan nüfusun refah düzeyi yükselmiş ve sosyal yapıda olumlu değişiklikler meydana gelmiştir (Gaziantep OSB, 2022).

### **2.9.1. Gaziantep'te Organize Sanayi Bölgeleri**

Gaziantep'teki organize sanayi bölgeleri (OSB), şehrin sanayileşme sürecinin anahtar unsurlarından biridir. Gaziantep'te toplamda beş organize sanayi bölgesi bulunmaktadır. Bu OSB'ler, sanayi kuruluşlarının belirli bir düzen ve sistem içinde faaliyet göstermelerine olanak tanıyan alanlardır. Gaziantep'teki ilk OSB, 1960'larda kurulmuş olup, sanayi işletmelerinin modern üretim tekniklerini kullanarak daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamıştır. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi, Türkiye'nin en büyük ve en önemli OSB'lerinden biri olarak kabul edilmektedir (Gaziantep OSB, 2024):

#### **2.9.1.1. Gaziantep 1. organize sanayi bölgesi**

Gaziantep 1. Organize Sanayi Bölgesi, 1969 yılında kurulmuş olup, Gaziantep'te sanayileşmenin ilk adımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bölge, tekstil, gıda, kimya gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere ev sahipliği yapmaktadır. 1. OSB, gelişmiş altyapısı ve lojistik imkanları sayesinde bölgenin ekonomik kalkınmasına önemli katkılar sunmaktadır. Toplam 2.100.000 metrekare alanda kurulu olan bölgede 167 firma bulunmaktadır.

1960'larda başlatılan girişimlerin ardından, 1969 yılında Türkiye'nin ilk organize sanayi bölgelerinden biri olarak faaliyete geçen 1. OSB, altyapısını tamamen tamamlamış ve tüm parselleri yapılandırılmıştır. Bu bölge, 210 hektarlık bir alan üzerine kurulmuş olup, 167 parselden oluşmaktadır. Bugün itibarıyla, orta ve büyük ölçekli üretim yapan 167 firma bu bölgede faaliyet göstermektedir. 1. OSB'de aylık

olarak 27.000.000 Kwh elektrik, 90.000 ton su ve 1.800.000 m3 doğalgaz tüketimi gerçekleşmekte ve 27.000 kişi istihdam edilmektedir.

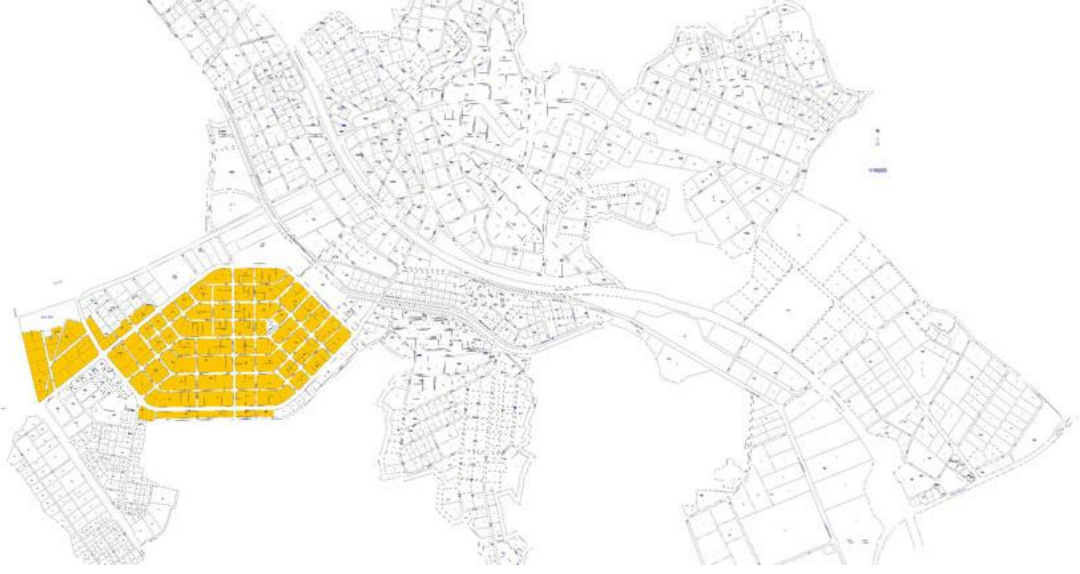


Şekil 2. Gaziantep 1. OSB'nin krokisi

### 2.9.1.2. Gaziantep 2. organize sanayi bölgesi

Gaziantep 2. Organize Sanayi Bölgesi, 1986 yılında kurulmuş olup, ilk organize sanayi bölgesinin genişlemesi ve sanayi işletmelerinin artan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bölge, özellikle plastik, ambalaj ve makine sanayinde faaliyet gösteren işletmelere ev sahipliği yapmaktadır. 2. OSB, sanayi işletmelerinin verimli ve etkin bir şekilde çalışmasına olanak tanıyan gelişmiş altyapı olanaklarına sahiptir. Toplam 4.500.000 metrekare alan üzerinde yer alan bölgede 283 firma faaliyet göstermektedir.

1980'li yıllarda Gaziantep'in ihracat yapısının sanayi ürünleri lehine gelişmesiyle birlikte, yatırım yapmak isteyen sanayicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 1987 yılında 2. Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulması çalışmalarına başlanmıştır. 450 hektar alan üzerine kurulu olan bu bölgenin altyapı çalışmaları 1987 yılında tamamlanmıştır. 283 adet parselden oluşan 2. OSB'de, özellikle tekstil, gıda, kimya ve plastik sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar yer almaktadır. 2. OSB'de aylık olarak 99.000.000 Kwh elektrik, 280.000 ton su ve 6.500.000 m3 doğalgaz tüketilmekte olup, 49.000 kişi istihdam edilmektedir.

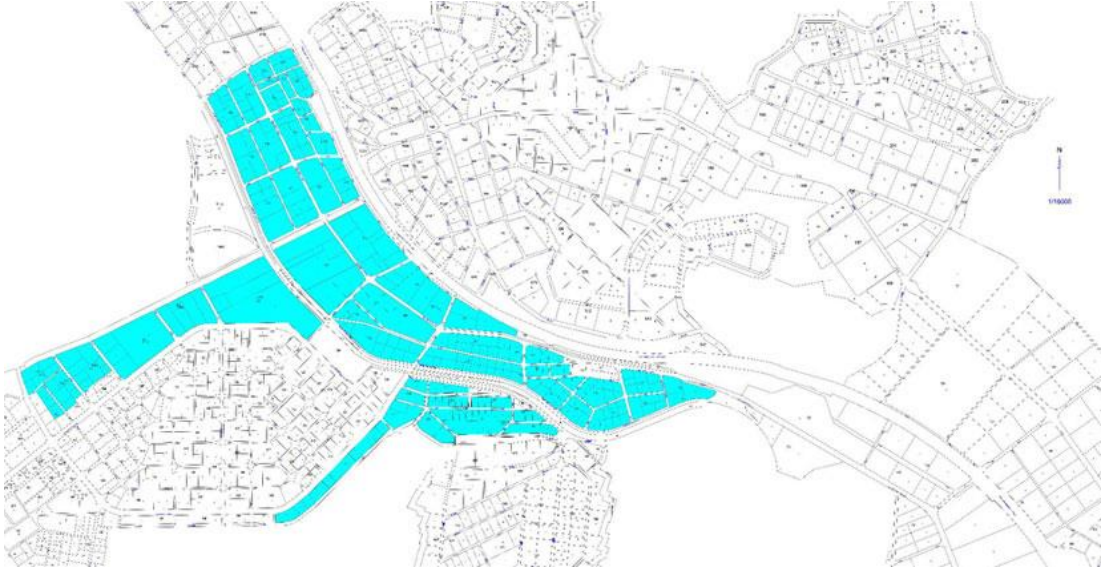


Şekil 3. Gaziantep 2. OSB'nin krokisi

### 2.9.1.3. Gaziantep 3. organize sanayi bölgesi

Gaziantep 3. Organize Sanayi Bölgesi, 1995 yılında kurulmuştur ve Gaziantep'in sanayi potansiyelini daha da artırmak, yeni yatırımcılara uygun alanlar sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bölge, kimya, metal ve elektrik-elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere ev sahipliği yapmaktadır. 3. OSB, gelişmiş altyapısı ve sunduğu lojistik imkanlar ile sanayi işletmeleri için cazip bir yatırım alanı olarak öne çıkmaktadır.

1994 yılında, sanayicilerin artan yatırım taleplerini karşılayabilmek amacıyla 540 hektarlık alan üzerinde 3. Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulması çalışmalarına başlanmıştır. Bu bölgenin altyapı inşaatı, tamamen devlet desteği olmadan, bölgede yatırım yapan sanayicilerden toplanan tahsilatlar ile müteşebbis teşekkülümüzün katkı ve sorumluluğunda kısa sürede tamamlanmıştır. Bugün itibariyle, 5.400.000 metrekarelik alan üzerinde, 288 parselde faaliyet gösteren 288 firma bulunmaktadır. 3. OSB'de aylık olarak 122.000.000 Kwh elektrik, 410.000 ton su ve 6.600.000 m<sup>3</sup> doğalgaz tüketimi gerçekleşmekte olup, 51.000 kişi istihdam edilmektedir.



Şekil 4. *Gaziantep 2. OSB'nin krokisi*

#### **2.9.1.4. Gaziantep 4. Organize Sanayi Bölgesi**

Gaziantep 4. Organize Sanayi Bölgesi, 2003 yılında kurulmuştur ve Gaziantep'in sanayileşme sürecindeki ivmeyi sürdürmek, sanayi işletmelerine modern üretim alanları sunmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bölge, otomotiv, mobilya ve inşaat malzemeleri sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere ev sahipliği yapmaktadır. Bölgenin altyapı olanakları ve sunduğu teşvikler, sanayi işletmelerinin büyümesine ve gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

2002 yılında, sanayicilerin artan yatırım taleplerini karşılayabilmek amacıyla, 1200 hektarlık alan üzerinde 4. Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulması çalışmalarına başlanmıştır. Bu bölge, 3 adet OSB alanı toplamına eşdeğer büyüklükte olup, 11.700.000 metrekarelik alana sahiptir. 4. OSB'de, özellikle orta ve büyük ölçekli üretim yapacak firmalara arsa tahsisi yapılmış olup, 50.000 ve 100.000 metrekarelik parsel gruplarında planlama yapılmıştır. Bugün itibariyle, 133 parselde faaliyet gösteren 133 firma bulunmaktadır.

Bölgenin yol, yağmur suyu, içme suyu ve kanalizasyon şebekesi inşaatları tamamlanmış; ayrıca indirici merkez trafo ve yer altı elektrik şebekesi galeri geçişli olarak ve doğalgaz şebekesi inşaatları bitirilmiştir. 4. OSB'de aylık olarak 182.000.000 Kwh elektrik, 200.000 ton su ve 11.100.000 m<sup>3</sup> doğalgaz tüketilmekte olup, 60.000 kişi istihdam edilmektedir.



Şekil 5. Gaziantep 4. OSB'nin krokisi

### 2.9.1.5. Gaziantep 5. Organize Sanayi Bölgesi

Gaziantep 5. Organize Sanayi Bölgesi, 2012 yılında kurulmuş olup, Gaziantep'in sanayi altyapısını daha da güçlendirmek ve yeni yatırım alanları oluşturmak amacıyla hayata geçirilmiştir. Bu bölge, ileri teknoloji ve yenilikçi üretim teknikleri kullanan işletmelere ev sahipliği yapmaktadır. 5. OSB, gelişmiş altyapısı ve sunduğu çeşitli desteklerle sanayi işletmelerinin rekabet gücünü artırmakta ve uluslararası pazarlara açılmalarını kolaylaştırmaktadır.

2010 yılında yer seçimi çalışmalarına başlanarak kamulaştırma işlemleri tamamlanmış ve 2013 ile 2014 yılları arasında iki etap halinde yer tahsisleri gerçekleştirilmiştir. Toplamda 1925 hektar alandan üretilen sanayi parselleri, 601 sanayiciye kura ile tahsis edilmiştir. Bu parsellerle birlikte toplam sanayi parsel sayısı 1473'e ulaşmıştır. Bugün itibariyle, 329 firma faaliyet göstermekte olup, 60 firmanın inşaat çalışmaları devam etmektedir. 5. OSB'de aylık olarak 120.000.000 Kwh elektrik, 220.000 ton su ve 6.000.000 m<sup>3</sup> doğalgaz tüketilmekte ve 63.000 kişi istihdam edilmektedir.

Gaziantep'teki organize sanayi bölgeleri, altyapı hizmetleri, sosyal tesisler ve lojistik olanaklar sunarak sanayi işletmelerine büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bu bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler, elektrik, su, doğalgaz, kanalizasyon, ulaşım ve iletişim gibi temel altyapı hizmetlerine kolayca erişebilmektedir. Ayrıca, OSB'ler içinde yer alan sosyal tesisler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta ve yaşam kalitesini artırmaktadır. Gaziantep'teki OSB'ler, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluk projeleri ile bölgenin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmaktadır.

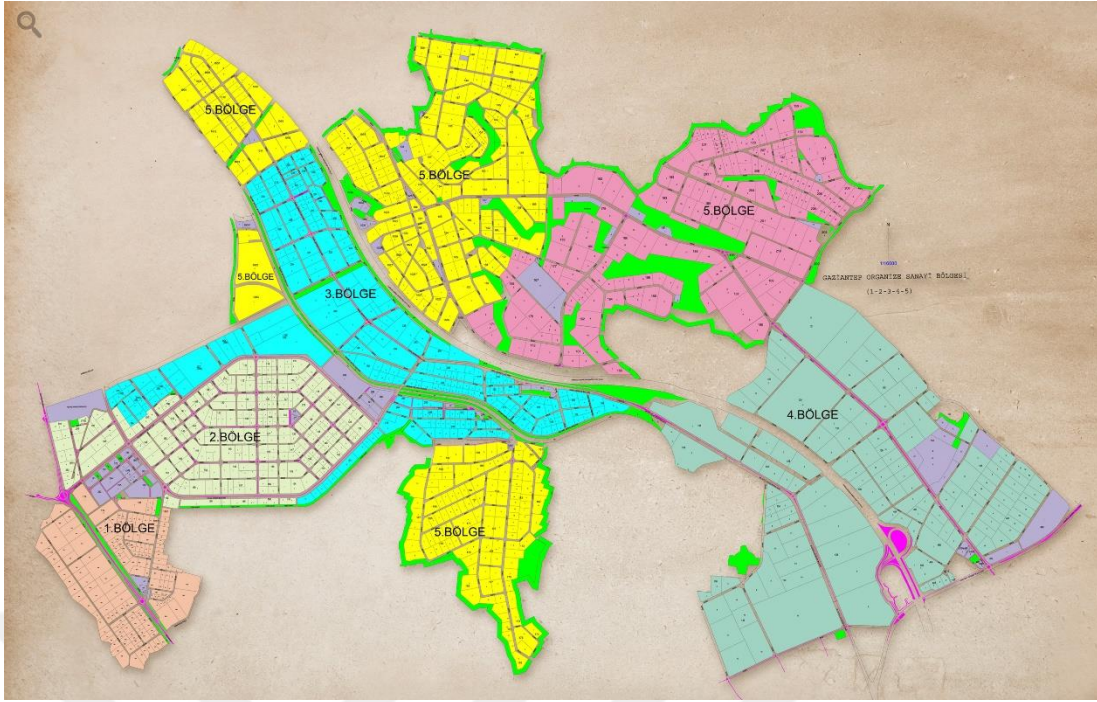


Şekil 6. *Gaziantep 5. OSB'nin krokisi*

#### **2.9.1.6. Gaziantep 6. Organize Sanayi Bölgesi**

Gaziantep 6. Organize Sanayi Bölgesi, 2023 yılında kurulmuştur. Toplam 10.960.000 metrekare alana sahip olan bu bölgenin, 117 hektarlık imar planı ve parselasyon çalışmaları tamamlanmış olup, 1096 hektarlık ilave alan için imar planı hazırlık işlemleri sürdürülmektedir. 2022 yılı içerisinde yeni yatırımcılardan talep toplama işlemi gerçekleştirilmiş ve 2023 yılında tahsis işlemlerine başlanması planlanmıştır.

Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri, sanayi işletmelerine sağladığı avantajlar ve sunduğu altyapı olanakları ile bölgenin ekonomik gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bölgeler, sanayi işletmelerinin daha hızlı ve düşük maliyetle üretim yapmalarına olanak tanırken, aynı zamanda bölgenin rekabet gücünü artırmakta ve uluslararası pazarlara açılmasını kolaylaştırmaktadır. Gaziantep'teki OSB'lerin başarısı, diğer illerde de benzer projelerin geliştirilmesine örnek teşkil etmektedir (GAOSB, 2024).



Şekil 7. GAOSB genel krokisi

## 2.10. Gaziantep OSB'nin Yapısı

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (OSB), Türkiye'nin güneydoğusunda yer alan ve ülkenin sanayi üretiminde önemli bir rol oynayan, dinamik bir sanayi kompleksidir. Bu bölge, özellikle tekstil, gıda, plastik, makine ve metal işleme gibi sektörlerde yoğunlaşan çeşitli sanayi kollarını barındırmaktadır. Gaziantep OSB, hem iç piyasaya hem de uluslararası pazarlara yönelik üretim kapasitesi ve ihracat potansiyeli ile dikkat çekmektedir. Bölgenin gelişmiş altyapısı, lojistik avantajları ve geniş yatırım olanakları, yerli ve yabancı yatırımcılar için cazip bir ortam sunmaktadır. Gaziantep OSB'nin yapısı, sanayicilere sunduğu modern ve verimli çalışma koşulları ile bölgenin ekonomik büyümesine önemli katkılarda bulunmaktadır.

### 2.10.1. Gaziantep OSB'nin Sektörel Yapısı

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (OSB), Türkiye'nin en dinamik ve çeşitli sanayi komplekslerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bölge, özellikle tekstil, gıda, plastik, makine ve metal işleme gibi geniş bir yelpazede sanayi kollarını barındırmaktadır. Tekstil sektörü, makine halısı, sentetik iplik, akrilik iplik, polipropilen iplik, polyester iplik ve pamuk ipliği gibi ürünlerin üretimiyle bölgenin en köklü ve güçlü sektörlerinden biridir. Gıda sanayi ise buğday unu, bulgur, makarna, şehriye, irmik, bitkisel sıvı yağlar, margarin, kakaolu mamuller, şekerlemeler, tahin,

helva, reçel, Gaziantep baklavası, Antep fıstığı işleme, kuruyemiş işleme, bakliyat işleme ve paketleme gibi geniş bir ürün yelpazesini kapsamaktadır. Plastik sanayi, PVC kapı-pencere profili, ambalaj filmi ve ayakkabı-terlik üretimi gibi alt sektörlerle bölgenin önemli bir parçasıdır. Makine ve metal işleme sektörü, değirmen makineleri, tarım makineleri, tekstil makineleri ve diğer sanayi makinelerinin üretimi ile bölgenin sanayi yapısına katkı sağlamaktadır. Bu çeşitlilik, Gaziantep OSB'nin hem yerel hem de uluslararası piyasalarda rekabet gücünü artırmakta ve bölge ekonomisine önemli katkılarda bulunmaktadır (Gaziantep OSB, 2023).

Tablo 6  
Gaziantep OSB'nin sektörel yapısı

Sektör	Açıklama	Alt Sektörler
<b>İmalat Sanayi</b>	İmalat sanayisi, Gaziantep'in en güçlü yönü olup, bölgesel kapasitesi, istihdam gücü ve ihracat potansiyeli ile ön plana çıkmaktadır. Büyük tesisler, küçük imalathane ve atölyelerle birlikte sanayinin dinamik gücünü oluşturur.	Büyük tesisler, küçük imalathane ve atölyeler
<b>Tekstil Sanayi</b>	Tekstil sanayi, hammadde ve yarı mamul üretiminde yoğunlaşmıştır. Özellikle makine halısı ve sentetik iplik üretimi önemli bir yer tutar.	Akrilik iplikler, Polipropilen iplikler, Polyester iplikler, Makine halısı, Tufting dokuma halısı, Kaymaz tabanlı halı, Pamuk (Open-End, Penye, Vorteks) ipliği, Polipropilen çuval ve torba (Lamineli ve laminesiz), Non-woven kumaş, Triko örme eşyalar ve giyim, Penye konfeksiyon giyim
<b>Gıda Sanayi</b>	Gıda sanayi, işyeri sayısı ve sağladığı istihdam açısından önemli bir sektördür. Gaziantep'te tarım ürünlerinin işlenmesi ve organik gıda üretimi yapılmaktadır.	Buğday unu, Bulgur, Makarna, şehriye ve irmik, Bitkisel sıvı yağlar ve margarin, Kakaolu mamuller, Şekerlemeler ve şeker mamulleri, Toz içecekler, Tahin, helva, reçel, Gaziantep baklavası, Antep fıstığı işleme, Kuruyemiş işleme, Bakliyat işleme ve paketleme, Yumurta, Dondurulmuş gıda ürünleri

Tablo 6 (devamı)

<b>Metal ve Makine Sanayi</b>	Metal ve makine sanayi, gıda, tekstil ve plastik sanayilerine dayalı olarak gelişmiştir. Değirmen makineleri, tarım makineleri ve tekstil makineleri önemli alt sektörlerdir.	Değirmen makineleri imalatı, Halı yan sanayi makineleri, Halı yıkama ve kurutma makineleri, Fantazi iplik büküm makineleri, İplik fiksaj makineleri, BCF iplik makineleri ve yardımcı makineleri, Plastik ayakkabı enjeksiyon makineleri (Poliüretan, PVC vb.), Tarım makineleri, Para kasaları, Basınçlı kaplar, depolar, kazanlar, Yürüyen merdiven
<b>Kimya Sanayi</b>	Kimya sanayi, başlangıçta tekstil ve plastik ayakkabı sektörlerinin ihtiyaç duyduğu hammaddelerin imalatı ile	Suni deri, Tutkal, Masterbatch boya, Tekstil boyahaneleri, Sabun, deterjan, şampuan, İnşaat boyası ve tiner

	gelişmiştir. Suni deri, tutkal ve tekstil boyahaneleri öne çıkar.	
<b>Plastik Sanayi</b>	Plastik sanayi, kapasitesi, sağladığı istihdam ve katma değer ile önemli bir sektördür. PVC kapı-pencere profili, ambalaj filmi ve ayakkabı-terlik imalatı başlıca alt sektörlerdir.	PVC kapı-pencere profili, PP ve PE ambalaj filmi imalatı (OPP & BOPP dahil), PU, PVC ve EVA ayakkabı-terlik, PP çuval, PP iplik – kumaş
<b>Ayakkabı, Deri ve İşlenmiş Deri Mamulleri</b>	Ayakkabı ve deri sektörü, 2000 yılına kadar küçük atölyeler şeklinde yapılanmıştır. 2000 yılında modern bir Ayakkabıcılar Sanayi Sitesi oluşturulmuştur.	Evde ve dışarıda giyilen terlikler, Deriden ve suni deriden yapılan erkek ayakkabıları, Ayakkabı ve terlik tabanları, Her türlü ayakkabı ve terlik aksesuarları
<b>Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sektörü</b>	Ağaç ürünleri ve mobilya sektörü, küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu sektör, şehir içi ve yurt içi talepleri karşılamaktadır.	Mikro ve küçük ölçekli firmalar, yerli ve yabancı yatırımcılar
<b>Kağıt Ürünleri İmalatı</b>	Kağıt ürünleri imalatı, oluklu mukavva ve karton kutu imalatı ile karton masura imalatı üzerine yoğunlaşmıştır. Bu ürünler gıda ve tekstil sektörlerinde kullanılmaktadır.	Oluklu mukavva ve karton kutular, Karton masu

GSO, 2024; GAOSB, 2024 web sayfalarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

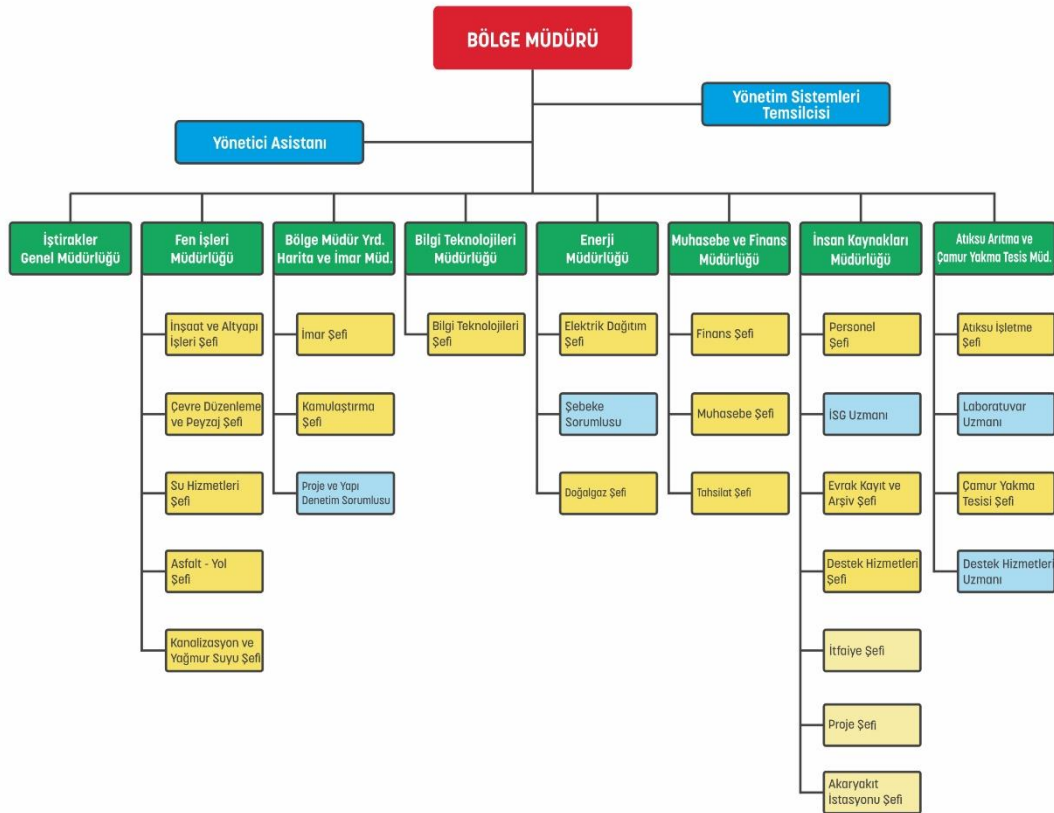
Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (OSB) sektörel yapısı oldukça çeşitlidir ve birçok sanayi kolunu kapsamaktadır. İmalat sanayi, bölgenin en güçlü sektörü olup büyük tesisler ve küçük imalathanelerle önemli bir istihdam ve ihracat potansiyeli sunmaktadır. Tekstil sanayi, özellikle makine halısı ve sentetik iplik üretiminde yoğunlaşırken, gıda sanayi de tarım ürünlerinin işlenmesi ve organik gıda üretimi ile öne çıkmaktadır. Metal ve makine sanayi, değirmen ve tarım makineleri üretimi ile diğer sanayilere hizmet etmektedir. Kimya sanayi, tekstil ve plastik ayakkabı sektörlerine yönelik hammadde üretimiyle dikkat çekmekte, plastik sanayi ise PVC profiller ve ambalaj filmleri gibi çeşitli ürünler üretmektedir. Ayakkabı, deri ve işlenmiş deri mamulleri sektörü, modern sanayi siteleri ile desteklenirken, ağaç ürünleri ve mobilya sektörü küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Kağıt ürünleri imalatı, oluklu mukavva ve karton kutu imalatı gibi alt sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu çeşitlilik, Gaziantep OSB'nin hem yerel hem de uluslararası piyasalarda rekabet gücünü artırmaktadır.

### 2.10.2. Gaziantep OSB'nin Organizasyon Şeması

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (OSB) organizasyon şeması, bölgenin yönetim yapısının ve işleyiş süreçlerinin sistematik bir şekilde düzenlenmesini sağlayan bir yapıdır. Organizasyon şeması, Gaziantep OSB'nin işlevsel bölümlerini ve bu bölümler arasındaki hiyerarşik ilişkileri grafiksel olarak

gösterir. Bu yapı, çeşitli yönetim kademeleri, idari birimler, teknik ve destek hizmetleri gibi farklı fonksiyonel alanları içerir ve bu alanlar arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Gaziantep OSB'nin organizasyon şeması, verimli bir yönetim ve etkin bir karar alma süreci için hayati önem taşımaktadır. Bu şema, işletme içinde sorumlulukların ve görev dağılımlarının net bir şekilde belirlenmesine olanak tanır, böylece bölgedeki sanayi faaliyetlerinin düzenli ve uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar (Gaziantep OSB, 2023).

## ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 8. Organizasyon şeması

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin organizasyon şeması, bölgenin idari ve operasyonel yapısının detaylı bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Şemada, Bölge Müdürü organizasyonun en üst seviyesindeki yetkili olarak belirlenmiştir ve tüm müdürlükler doğrudan Bölge Müdürü'ne rapor vermektedir.

Bölge Müdürü'nün idari işlerini desteklemek üzere bir Yönetici Asistanı bulunmaktadır. Ayrıca, yönetim sistemlerinin uygulanmasını ve etkinliğini denetlemek üzere bir Yönetim Sistemleri Temsilcisi de mevcuttur.

İştirakler Genel Müdürlüğü, bölgeye bağlı iştiraklerin yönetiminden sorumlu olan birim olarak yer almaktadır. Fen İşleri Müdürlüğü, çeşitli şeflikler aracılığıyla inşaat ve altyapı işleri, çevre düzenleme, su hizmetleri, asfalt ve yol yapımı ile kanalizasyon ve yağmur suyu sistemlerinin yönetimini üstlenmektedir. Bu şeflikler, bölgenin altyapısının düzenli ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunmaktadır.

Bölge Müdür Yardımcılığı ve Harita ve İmar Müdürlüğü, imar planlarının hazırlanması ve uygulanması, kamulaştırma işlemleri ve projelerin denetimi gibi önemli görevleri yürütmektedir. Bu birim, bölgenin planlı ve düzenli gelişimini sağlamaktadır.

Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü, bölgenin bilgi teknolojileri altyapısını ve hizmetlerini yönetmekte, sanayi bölgesinin dijitalleşme sürecine önemli katkılar sağlamaktadır. Enerji Müdürlüğü ise elektrik dağıtım sistemlerinin yönetimi, elektrik şebekesinin bakım ve doğalgaz sistemlerinin yönetiminden sorumlu olup, bölgedeki enerji ihtiyacını karşılamaktadır.

Muhasebe ve Finans Müdürlüğü, finansal planlama, muhasebe işlemleri ve tahsilat süreçlerini yöneterek, bölgenin mali sağlığını ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. İnsan Kaynakları Müdürlüğü, personel yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, evrak kayıt ve arşiv işlemleri, destek hizmetleri, itfaiye hizmetleri ve proje yönetimi gibi konuları kapsamaktadır. Bu müdürlük, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak bölgenin insan kaynakları süreçlerini verimli bir şekilde yönetmektedir.

Atıksu Arıtma ve Çamur Yakma Tesis Müdürlüğü, atıksu arıtma tesisinin işletilmesi, laboratuvar hizmetleri ve çamur yakma tesisinin yönetiminden sorumludur. Bu müdürlük, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla önemli görevler üstlenmektedir.

Genel olarak, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin organizasyon şeması, bölgenin çeşitli operasyonel ve idari süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Her müdürlük ve şeflik, spesifik görev ve sorumluluklarla donatılmıştır ve bu yapı, sanayi bölgesinin ihtiyaç duyduğu tüm hizmetlerin koordinasyonunu ve entegrasyonunu mümkün kılmaktadır. Bu organizasyon yapısı, bölgenin verimli ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır.

### 2.10.3. Gaziantep OSB'nin Logosu

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (OSB) logosu, bölgenin kimliğini ve vizyonunu simgeleyen görsel bir unsurdur. Logolar, bir kurumun veya kuruluşun marka kimliğini temsil eden, kolayca tanınabilir ve hatırlanabilir grafik sembollerdir. Gaziantep OSB'nin logosu, sanayi bölgesinin değerlerini, misyonunu ve bölgedeki sanayi çeşitliliğini yansıtan tasarım unsurlarını içerir. Logonun tasarımı, modern ve dinamik bir yapıya sahip olan Gaziantep OSB'nin ileriye dönük vizyonunu ve bölgenin sanayi alanındaki güçlü konumunu ifade etmektedir. Bu tür logolar, kuruluşların marka bilinirliğini artırmak ve hedef kitleleriyle görsel bir bağ kurmak için önemlidir (Keller, 2013).



Şekil 9. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (GAOSB) logosu

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nin (GAOSB) logosu, modern ve dinamik bir tasarımı yansıtmaktadır. Logoda şehrin renkleri olan kırmızı ve siyah renklerin hâkim olduğu bir dairesel sembol ve bu sembolün içinde "S" harfi bulunmaktadır. Grafik tasarım ve renk teorisi ilkelerine göre kırmızı renk, enerjiyi, gücü ve dinamizmi simgelerken, siyah renk sağlamlık, ciddiyet ve otoriteyi temsil eder (Lidwell, Holden, ve Butler, 2003). Daire şeklindeki sembol, birliği ve bütünlüğü ifade ederken, içindeki "S" harfi de sanayi ve sürdürülebilirlik kavramlarını çağrıştırmaktadır (Kandinsky, 1911).

Logonun alt kısmında büyük harflerle yazılmış "GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ" ifadesi, kurumun ismini ve kimliğini vurgulamaktadır. Bu tasarım, GAOSB'nin güçlü sanayi altyapısını, modern yönetim anlayışını ve bölgenin ekonomik gelişimine olan katkısını görsel olarak temsil etmektedir. Bu yorumlar, grafik tasarımın evrensel prensipleri ve renklerin psikolojik etkileri üzerine yapılan çalışmalarla desteklenmektedir (Kandinsky, 1911; Lidwell, Holden, ve Butler, 2003).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ANALİZ VE BULGULAR

### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki (GAOSB) işletmelerin kurumsallaşma algı düzeylerini belirlemek ve bu süreçte karşılaşılan sorunları tespit etmek amacıyla hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemlerin kullanılması, araştırmanın kapsamlı ve detaylı bir şekilde yürütülmesini sağlamıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerden oluşmaktadır. GAOSB, Türkiye'nin önemli sanayi merkezlerinden biri olup, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletmeye ev sahipliği yapmaktadır. Araştırmanın örnekleme, GAOSB'deki 254 işletmeyi kapsamaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmacının kolayca ulaşabildiği ve erişebildiği örneklerden veri toplamasını sağlayan bir yöntemdir (Etikan, Musa ve Alkassim, 2016). Bu yöntem, zaman ve maliyet açısından avantaj sağlamakla birlikte, örneklemin genellenebilirliğini sınırlayabilir. Ancak, çalışmanın amacı doğrultusunda yeterli ve temsil edici bir örneklem sunmaktadır. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerin büyük çoğunluğunu temsil eden bu örneklem, araştırmanın sonuçlarının bölgedeki genel durumu yansıtmasını sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında, her bir OSB bölgesinden birer yönetici ile görüşülmüş ve OSB'deki problemler ile çözüm önerilerine ilişkin açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu görüşmelerde, yöneticilerin profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarındaki algıları, tespit ettikleri sorunlar ve sundukları çözüm

önerileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu şekilde, GAOSB'deki kurumsallaşma algı düzeylerinin derinlemesine incelenmesi ve bölgesel sorunların çözümüne yönelik stratejik önerilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veriler, hem nicel hem de nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak toplanmıştır. Nicel veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, veri toplama sürecinde yaygın olarak kullanılan bir araç olup, katılımcılardan yapılandırılmış sorulara yanıt vermelerini sağlar. Anket soruları, Dağlar (2015)'in çalışmasında kullanılan Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması Ölçeği temel alınarak hazırlanmış ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, katılımcıların belirli bir ifadeye ne ölçüde katıldıklarını belirlemek için kullanılan yaygın bir ölçme aracıdır (Likert, 1932). Bu ölçek, 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş yanıt seçenekleri sunarak, katılımcıların güçlü bir şekilde katılmadan güçlü bir şekilde katılmamaya kadar geniş bir yelpazede görüşlerini ifade etmelerine olanak tanır. Anket, GAOSB'deki 254 işletmeye uygulanmış ve katılımcılardan alınan yanıtlar toplanmıştır. Anketler, yüz yüze görüşmeler ve online anket formları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci boyunca, katılımcıların gizliliği ve anonimliğine büyük önem verilmiştir. Anket soruları, profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarını kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu sorular, GAOSB'deki işletmelerin mevcut kurumsallık düzeyini ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemeye yönelik bilgi sağlamayı amaçlamaktadır.

Nitel veri toplama yöntemi olarak ise, her bir OSB bölgesinden birer yönetici ile yapılan derinlemesine görüşmeler kullanılmıştır. Bu görüşmelerde, yöneticilere açık uçlu sorular sorulmuş ve OSB'deki profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında tespit edilen problemler ve çözüm önerileri hakkında detaylı bilgiler alınmıştır. Bu nitel veri toplama yöntemi, yöneticilerin perspektiflerinden derinlemesine bilgiler elde etmeyi sağlamıştır.

### 3.4. Veri Analiz Yöntemi

Toplanan veriler, SPSS 22 istatistik analiz programında analiz edilmiştir. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sosyal bilimler araştırmalarında

yaygın olarak kullanılan bir veri analiz yazılımıdır ve veri setlerinin istatistiksel analizini kolaylaştırır. Veri analiz sürecinde, öncelikle yüzde frekans analizleri yapılmıştır. Yüzde frekans analizi, verilerin dağılımını ve oranlarını belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz, katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtların dağılımını görselleştirerek, belirli kalıpların ve eğilimlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.

Ardından, tek yönlü ANOVA (Analysis of Variance) analizleri gerçekleştirilmiştir. ANOVA, gruplar arasındaki ortalama farklarını incelemek ve bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir istatistiksel testtir (Field, 2013). Bu çalışma kapsamında, ANOVA analizi, GAOSB'deki işletmelerin profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi, parametrik testlerin uygulanabilmesi için önemli bir koşuldur. Bu çalışmada, verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olduğu tespit edilmiştir, bu da verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtir (George ve Mallery, 2010). Bu nedenle, parametrik testler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Veri analiz sürecinde kayıp veri analizi de yapılmıştır. Kayıp verilerin yönetimi, veri analizi sürecinin doğruluğunu artırmak için kritik bir adımdır. Bu çalışmada, kayıp veriler Smean yöntemi ile doldurulmuştur. Smean yöntemi, kayıp verilerin yerine değişkenin ortalamasının kullanılmasıdır. Bu yöntem, analizlerin bütünlüğünü ve doğruluğunu korumaya yardımcı olmuştur (Allison, 2002).

Ayrıca, sapan analizleri ve uç değer analizleri de gerçekleştirilmiştir. Sapan analizleri, verilerin genel dağılımına uymayan ve aşırı değerler olarak tanımlanan veri noktalarını belirlemek için kullanılmıştır. Uç değer analizleri, veri setindeki aşırı uç değerlerin belirlenmesi ve bu değerlerin analiz sonuçlarına olan etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu analizler, verilerin tutarlılığını ve güvenilirliğini artırmak için önemli adımlardır (Barnett ve Lewis, 1994).

Bu yöntemler, GAOSB'deki işletmelerin kurumsallık düzeylerini detaylı bir şekilde incelemeye ve iyileştirilmesi gereken alanları tespit etmeye yönelik kapsamlı

ve sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Hem nicel hem de nitel veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanılması, araştırmanın kapsamlı ve derinlemesine bilgi sağlamasına katkı sağlamıştır.

### 3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki (GAOSB) firmaların kurumsallaşma algı düzeyleri, birçok faktöre bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bu çalışmada, GAOSB'deki firmaların faaliyet yılı, çalışan sayısı ve faaliyet alanına göre profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında algıladıkları kurumsallaşma düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bağlamda, aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir.

#### 3.5.1. Profesyonelleşme Boyutu

H<sub>1</sub>: GAOSB'deki firmaların profesyonelleşme düzeyi algısı, firmaların faaliyet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: GAOSB'deki firmaların profesyonelleşme düzeyi algısı, firmaların çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: GAOSB'deki firmaların profesyonelleşme düzeyi algısı, firmaların faaliyet alanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### Formalleşme Boyutu

H<sub>4</sub>: GAOSB'deki firmaların formalleşme düzeyi algısı, firmaların faaliyet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: GAOSB'deki firmaların formalleşme düzeyi algısı, firmaların çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: GAOSB'deki firmaların formalleşme düzeyi algısı, firmaların faaliyet alanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 3.5.2. Şeffaflık Boyutu

H<sub>7</sub>: GAOSB'deki firmaların şeffaflık düzeyi algısı, firmaların faaliyet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: GAOSB'deki firmaların şeffaflık düzeyi algısı, firmaların çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: GAOSB'deki firmaların şeffaflık düzeyi algısı, firmaların faaliyet alanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3.5.3. Sosyal Sorumluluk Boyutu

H<sub>10</sub>: GAOSB'deki firmaların sosyal sorumluluk düzeyi algısı, firmaların faaliyet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

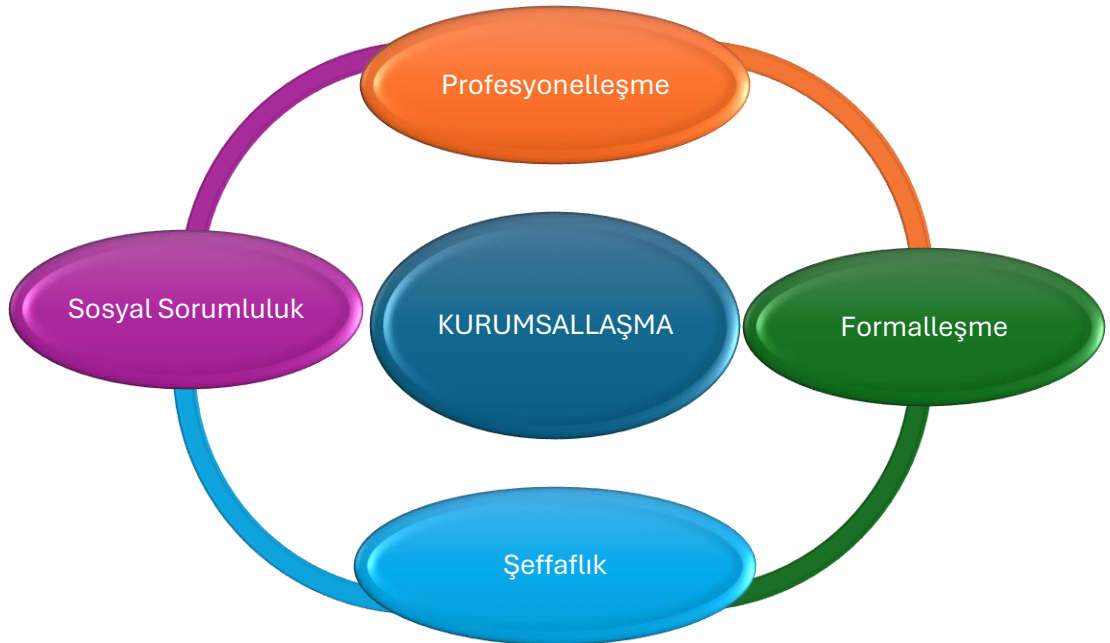
H<sub>11</sub>: GAOSB'deki firmaların sosyal sorumluluk düzeyi algısı, firmaların çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: GAOSB'deki firmaların sosyal sorumluluk düzeyi algısı, firmaların faaliyet alanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## 3.6. Araştırma Soruları

**Araştırma Sorusu 1:** GAOSB'de faaliyet gösteren firma yöneticileri, GAOSB'nin kurumsallaşma sürecindeki problemleri nasıl algılamaktadır?

**Araştırma Sorusu 2:** GAOSB'de faaliyet gösteren firma yöneticileri, GAOSB'nin kurumsallaşma sürecindeki problemlere yönelik hangi çözüm önerilerini sunmaktadır?



Şekil 10. Araştırmanın modeli

Görselde, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki (GAOSB) kurumsallaşma süreci dört temel boyut üzerinden ele alınmıştır: profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk. Bu model, GAOSB'nin kurumsallaşma düzeyini ve bu sürece etki eden anahtar faktörleri anlamak için bir çerçeve sunmaktadır.

İlk boyut olan profesyonelleşme, işletmelerin profesyonel yönetim uygulamaları ve uzmanlık düzeylerini ifade eder. Bu boyutta, OSB'lerin etkin bir yönetim yapısına sahip olması, çalışanların yeterli eğitim alması ve profesyonel standartların uygulanması önemlidir. Profesyonelleşme, işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak için kritik bir faktördür.

İkinci boyut olan formalleşme, idari süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve standart operasyon prosedürlerinin oluşturulmasını kapsar. Bu boyutta, süreçlerin belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde yürütülmesi, belirsizlikleri azaltır ve kurumsal istikrarı artırır. Formalleşme, işletmelerin disiplinli ve düzenli bir şekilde çalışmasını sağlar.

Üçüncü boyut olan şeffaflık, karar alma süreçlerinin açık ve hesap verebilir olmasını ifade eder. Bu boyutta, bilgi paylaşımı ve raporlama sistemlerinin etkinliği önemlidir. Şeffaflık, işletmelerin güvenilirliğini ve hesap verebilirliğini artırır, çalışanların ve paydaşların sürece dahil olmasını sağlar. Bu da işletme içinde ve dışında güvenin pekişmesine katkıda bulunur.

Dördüncü boyut olan sosyal sorumluluk, işletmelerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme düzeyini ifade eder. Bu boyutta, sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaştırılması ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları önemlidir. Sosyal sorumluluk, işletmelerin toplumla olan ilişkilerini güçlendirir ve çevresel etkilerini olumlu yönde etkiler. Merkezde yer alan kurumsallaşma kavramı, bu dört boyutun birleşimiyle oluşan genel durumu temsil eder. Kurumsallaşma, işletmelerin sürdürülebilir ve verimli bir yapıya sahip olmasını sağlar. Model, kurumsallaşmanın dört temel boyutunun birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu ve bu boyutların kurumsal başarıya nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Bu araştırma modeli, GAOSB'deki işletmelerin kurumsallaşma sürecinde hangi alanlarda iyileştirmeye ihtiyaç duyduklarını belirlemeye ve bu alanlarda stratejik öneriler geliştirmeye yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

### 3.7. Bulgular

Bu bölümde, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki (GAOSB) firmaların kurumsallaşma algı düzeylerine yönelik gerçekleştirilen anket çalışmasının bulguları ve istatistiksel analizler sunulacaktır. Anket verileri, profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında toplanmış olup, firmaların faaliyet yılı, çalışan sayısı ve faaliyet alanı değişkenlerine göre değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 22 istatistik programı kullanılarak, yüzde frekans analizleri, tek yönlü ANOVA ve parametrik testler uygulanmıştır. Ayrıca, veri setinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla kayıp veri analizi, sapan analizleri ve uç değer analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, GAOSB'deki firmaların kurumsallaşma algı düzeylerinin farklı değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bulgular, hem mevcut durumu anlamak hem de iyileştirme alanlarını belirlemek için kritik öneme sahiptir.

Tablo 7  
*Katılımcıların yönetici düzeyine göre dağılımı*

<b>Yönetici</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Orta Düzey</b>	137	48,10
<b>Üst Düzey</b>	147	51,90
<b>Toplam</b>	284	100

Tablo 7, araştırmaya katılan bireylerin yönetici düzeyine göre dağılımını göstermektedir. Veriler incelendiğinde, katılımcıların %48,10'unun (n=139) orta düzey yönetici pozisyonunda, %51,90'ının (n=150) ise üst düzey yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Bu dağılım, araştırmanın yönetici düzeylerine göre oldukça dengeli bir katılımcı kitlesine sahip olduğunu göstermektedir. Orta düzey ve üst düzey yöneticilerin oranları birbirine yakın olmakla birlikte, üst düzey yöneticilerin oranının biraz daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, araştırmanın sonuçlarının her iki yönetici grubunun perspektiflerini yansıtabilmesi açısından önemlidir. Yönetici düzeyleri arasındaki bu nispeten dengeli dağılım, araştırmanın bulgularının genellenebilirliği ve güvenilirliği açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın yönetici düzeylerine göre bu şekilde bir dağılıma sahip olması, farklı yönetim kademelerinin deneyim ve bakış açılarının dikkate alındığını ve bu sayede daha kapsamlı ve derinlemesine analizler yapılabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, elde edilen veriler, yönetici düzeyine bağlı farklılıkların anlaşılmasına ve yönetim uygulamalarına yönelik daha hedeflenmiş önerilerde bulunulmasına olanak sağlayacaktır.

Tablo 8  
*OSB’de faaliyet gösteren firmaların sektörlere göre dağılımı*

	N	%	Kümülatif
Sektör			
Kimya	30	10,6	10,6
Tekstil	41	14,4	25,0
Gıda	73	25,7	50,7
Ambalaj	95	33,5	84,2
Diğer	45	15,8	100,0
Toplam	284	100,0	

Tablo 8, Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren firmaların sektörlere göre dağılımını göstermektedir. Veriler, toplam 284 firmanın farklı sektörlerde nasıl dağıldığını ve her bir sektörün OSB içerisindeki yüzdesel temsilini ortaya koymaktadır.

Kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların sayısı 30 olup, bu firmalar toplamın %10,6'sını oluşturmaktadır. Tekstil sektöründe ise 41 firma bulunmaktadır ve bu firmalar %14,4 ile temsil edilmektedir. Gıda sektörü, 73 firma ile %25,7 oranında bir temsil gücüne sahiptir ve bu oran, sektörler arasındaki ikinci en yüksek orandır.

Ambalaj sektörü, 95 firma ile %33,5 oranında en yüksek temsiliyet oranına sahip sektördür. Bu sektördeki firmaların sayısı, diğer sektörler için belirgin bir şekilde fazladır. Diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalar ise 45 adet olup, %15,8 oranında bir temsil gücüne sahiptir.

Kümülatif yüzdeler incelendiğinde, Kimya ve Tekstil sektörlerinin birlikte OSB'deki firmaların %25,0'ını oluşturduğu, Gıda sektörü ile birlikte %50,7'ye ulaştığı ve Ambalaj sektörü ile birlikte toplamın %84,2'sine ulaşıldığı görülmektedir.

Bu dağılım, OSB'deki firma yoğunluğunun en çok ambalaj ve gıda sektörlerinde olduğunu göstermektedir. Bu iki sektör, toplam firmaların neredeyse üçte ikisini oluşturarak OSB'nin sektörel yapısında belirgin bir ağırlık taşımaktadır. Bu

durum, OSB'nin ekonomik faaliyetlerinin büyük ölçüde bu sektörlerde yoğunlaştığını ve bu sektörlerin bölge ekonomisi üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 9

*OSB'de faaliyet gösteren firmaların faaliyet yılına göre dağılımı*

	N	%	Kümülatif
Faaliyet Yılı	1-5	47	16,5
	6-10	43	31,7
	11-15	74	57,7
	15 yıl ve üstü	120	100,0
	Total	284	100,0

Tablo 9, Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren firmaların faaliyet yılına göre dağılımını göstermektedir. Veriler, toplam 284 firmanın faaliyet sürelerine göre nasıl dağıldığını ve her bir sürenin OSB içerisindeki yüzdesel temsilini ortaya koymaktadır.

1-5 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların sayısı 47 olup, bu firmalar toplamın %16,5'ini oluşturmaktadır. 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren firmalar ise 43 adet olup, %15,1 ile temsil edilmektedir. 11-15 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların sayısı 74 olup, bu firmalar toplamın %26,1'ini oluşturmaktadır.

15 yıl ve üstü faaliyet gösteren firmalar, 120 adet ile %42,3 oranında en yüksek temsiliyet oranına sahiptir. Bu durum, OSB'de uzun süreli faaliyet gösteren firmaların sayısının oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

Kümülatif yüzdeler incelendiğinde, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların birlikte OSB'deki firmaların %31,7'sini oluşturduğu, 11-15 yıl arasında faaliyet gösteren firmalar ile birlikte bu oranın %57,7'ye ulaştığı ve 15 yıl ve üstü faaliyet gösteren firmalarla birlikte toplamın %100'e ulaştığı görülmektedir.

Bu dağılım, OSB'deki firmaların büyük bir kısmının uzun süreli faaliyet gösterdiğini ve OSB'de köklü bir firma yapısının mevcut olduğunu göstermektedir. 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmaların oranının yüksek olması, OSB'nin istikrarlı ve uzun vadeli ekonomik faaliyetler için elverişli bir ortam sunduğunu göstermektedir. Ayrıca, 11-15 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların da önemli bir orana sahip olması, OSB'de orta vadeli işletmelerin de etkin bir şekilde var olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 10  
OSB’de faaliyet gösteren firmaların çalışan sayısına göre dağılımı

	N	%	Kümülatif
Çalışan Sayısı	1-25	86	30,2
	26-50	28	9,8
	51-75	16	5,6
	76-100	17	6,0
	101 ve üzeri	137	48,4
	Total	285	100,0

Tablo 10, Organize Sanayi Bölgesi’nde (OSB) faaliyet gösteren firmaların çalışan sayısına göre dağılımını detaylandırmaktadır. Veriler, toplam 285 firmanın çalışan sayılarına göre nasıl dağıldığını ve her bir aralığın OSB içerisindeki yüzdesel temsilini göstermektedir.

1-25 çalışanı bulunan firmaların sayısı 86 olup, bu firmalar toplamın %30,2’sini oluşturmaktadır. 26-50 çalışanı bulunan firmalar 28 adet olup, bu da toplamın %9,8’ini temsil etmektedir. 51-75 çalışanı olan firmalar 16, %5,6 oranında bir temsil oranına sahiptir. 76-100 çalışanı bulunan firmaların sayısı ise 17 olup, bu oran %6,0 olarak belirlenmiştir.

101 ve üzeri çalışanı bulunan firmalar, 138 adet ile %48,4 oranında en yüksek temsiliyet oranına sahip gruptur. Bu durum, OSB’deki firmaların büyük bir kısmının büyük ölçekli olduğunu göstermektedir.

Kümülatif yüzdeler incelendiğinde, 1-25 çalışanı olan firmalarla birlikte toplamın %30,2’sini oluşturduğu, 26-50 çalışanı bulunan firmalarla birlikte bu oranın %40,0’a ulaştığı, 51-75 çalışanı olan firmalarla birlikte %45,6’ya çıktığı ve 76-100 çalışanı bulunan firmalarla birlikte %51,6’ya ulaştığı, son olarak 101 ve üzeri çalışanı bulunan firmalarla birlikte toplamın %100’e ulaştığı gözlemlenmektedir.

Bu dağılım, OSB’deki firmaların önemli bir kısmının büyük ölçekli olduğunu ve büyük çalışan sayılarına sahip firmaların oranının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle 101 ve üzeri çalışanı bulunan firmaların oranının yüksek olması, OSB’deki firmaların çoğunluğunun büyük ölçekli işletmeler olduğunu ve bu firmaların bölge ekonomisi üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, OSB’nin büyük ölçekli işletmelere ev sahipliği yapan bir sanayi bölgesi olduğunu ve büyük firmaların bu bölgede yoğunluk gösterdiğini belirtmektedir.

Tablo 11  
Normallik dağılım testleri

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SMEAN(Profesyonellesme)	,057	289	,023	,985	289	,005
SMEAN(Formallesme)	,103	289	,000	,967	289	,000
SMEAN(Şeffaflık)	,131	289	,000	,963	289	,000
SMEAN(Sosyal Sorumluluk)	,142	289	,000	,943	289	,000

Tablo 11, verilerin normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin sonuçlarını göstermektedir. Her iki test de verilerin normalliğini değerlendirmek için kullanılır ve elde edilen anlamlılık (Sig.) değerleri, normal dağılım hipotezinin reddedilip reddedilmeyeceğine karar vermede kritik öneme sahiptir.

Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre, profesyonelleşme değişkeni için anlamlılık değeri 0,023, formalleşme değişkeni için 0,000, şeffaflık değişkeni için 0,000 ve sosyal sorumluluk değişkeni için 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin tamamı 0,05'ten küçüktür. Bu durumda, tüm değişkenler için normal dağılım varsayımı reddedilmektedir.

Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre ise, profesyonelleşme değişkeni için anlamlılık değeri 0,005, formalleşme değişkeni için 0,000, şeffaflık değişkeni için 0,000 ve sosyal sorumluluk değişkeni için 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin tamamı yine 0,05'ten küçüktür. Bu sonuçlar, tüm değişkenlerin normal dağılıma uymadığını göstermektedir.

Her iki testin sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, tüm değişkenler için anlamlılık değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk değişkenlerinin normal dağılıma uymadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu veriler normal dağılım varsayımını karşılamamaktadır ve bu durum, parametrik testlerin kullanımında dikkatli olunmasını gerektirmektedir. Bu tür verilerle çalışırken non-parametrik testler veya dönüşüm teknikleri alternatif yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir.

Tablo 12  
Normal dağılım testi (basıklık çarpıklık değerleri) boyutlara göre

	Descriptive Statistics							
	N	Min	Max	Mean	Skewness	Kurtosis		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Profesyonellesme	289	1	5	3,23	-,209	,143	-,379	,286
Formallesme	289	1	5	3,34	-,456	,143	-,083	,286
Şeffaflık	289	1	5	3,27	-,308	,143	-,517	,286
Sosyal_Sorumluluk	289	1	5	3,17	-,358	,143	-,623	,286

Tablo 12, verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerlerini göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin dağılımının simetrik olup olmadığını ve dağılımın tepe noktasının sivrilmesini ya da yayvanlığını ifade eder. Genellikle, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Profesyonelleşme değişkeni için çarpıklık değeri -0,209 ve basıklık değeri -0,379 olarak bulunmuştur. Bu değerler  $\pm 2$  aralığında olup, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir.

Formalizasyon değişkeni için çarpıklık değeri -0,456 ve basıklık değeri -0,083 olarak bulunmuştur. Bu değerler de  $\pm 2$  aralığında olup, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Şeffaflık değişkeni için çarpıklık değeri -0,308 ve basıklık değeri -0,517 olarak bulunmuştur. Bu değerler de  $\pm 2$  aralığındadır ve verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir.

Sosyal sorumluluk değişkeni için çarpıklık değeri -0,358 ve basıklık değeri -0,623 olarak bulunmuştur. Bu değerler de  $\pm 2$  aralığında olup, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Genel olarak, tüm değişkenler için çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 2$  aralığında bulunmuş olup, bu durum verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu veriler parametrik testler için uygun olabilir. Ancak, çarpıklık ve basıklık değerlerinin tam olarak 0'a yakın olmaması, verilerin mükemmel

şekilde normal dağılım göstermediğini, ancak yine de parametrik analizler için yeterince uygun olduğunu belirtmektedir.

Tablo 13

*Normal dağılım testi (basıklık ve çarpıklık değerleri) maddelere göre*

	N	Min	Max	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic			Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
İfade 1	284	1	5	3,3	-0,403	0,145	-0,719	0,288
İfade 2	284	1	5	3,26	-0,299	0,145	-0,718	0,288
İfade 3	283	1	5	3,31	-0,378	0,145	-0,598	0,289
İfade 4	282	1	5	3,37	-0,545	0,145	-0,14	0,289
İfade 5	284	1	5	3,14	-0,158	0,145	-0,959	0,288
İfade 6	283	1	5	3,03	-0,157	0,145	-0,984	0,289
İfade 7	283	1	5	3,28	-0,47	0,145	-0,567	0,289
İfade 8	282	1	5	3,33	-0,452	0,145	-0,752	0,289
İfade 9	282	1	5	3,35	-0,595	0,145	-0,235	0,289
İfade 10	280	1	5	3,43	-0,592	0,146	-0,103	0,29
İfade 11	279	1	5	3,38	-0,399	0,146	-0,543	0,291
İfade 12	280	1	5	3,43	-0,526	0,146	-0,291	0,29
İfade 13	281	1	5	3,04	-0,166	0,145	-0,999	0,29
İfade 14	283	1	5	3,17	-0,31	0,145	-0,8	0,289
İfade 15	281	1	5	3,17	-0,343	0,145	-1,038	0,29
İfade 16	283	1	5	3,69	-0,986	0,145	0,106	0,289

Tablo 13, OSB'de faaliyet gösteren firmaların çeşitli özelliklerine göre basıklık ve çarpıklık değerlerini içermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin dağılımının simetrik olup olmadığını ve dağılımın tepe noktasının sivrililiğini veya yayvanlığını ifade eder. Genellikle, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Çarpıklık değerleri incelendiğinde, tüm değişkenler için değerlerin -0,986 ile -0,157 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, çarpıklığın  $\pm 2$  aralığında olduğunu ve dolayısıyla verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Özellikle "OSB planlı ve düzenli sanayileşmeyi sağlamada önemli bir araçtır" değişkeni, -0,986 çarpıklık değeri ile en yüksek mutlak değere sahip olmasına rağmen, bu değer hala  $\pm 2$  aralığındadır.

Basıklık değerleri incelendiğinde ise, tüm değişkenler için değerlerin -1,038 ile -0,103 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Bu değerler de basıklığın  $\pm 2$

aralığında olduğunu ve verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Örneğin, "OSB kentleşmeyi yönlendirir ve düzenli kentleşmeye katkıda bulunur" değişkeni, -1,038 basıklık değeri ile en yüksek mutlak değere sahip olup, yine de bu aralık içerisinde kalmaktadır.

Genel olarak, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması, OSB'de faaliyet gösteren firmaların çeşitli özelliklerine ilişkin verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Bu durum, parametrik testlerin kullanılabilirliği açısından olumlu bir göstergedir ve verilerin analizinde güvenilir sonuçlar elde edilebileceğini belirtmektedir.

Sosyal Bilimler'de basıklık çarpıklık testlerinin verilerin normal dağıldığını göstermesi durumunda diğer normallik varsayımları göz ardı edilerek parametrik testlerin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Parametrik testler, verilerin ortalamasını, varyansını ve dağılım şeklini hesaba katarak analiz yapar, bu da genellikle daha yüksek istatistiksel güç sağlar (Field, 2013). Bu testler, özellikle büyük örneklem büyüklüklerinde daha hassas sonuçlar verir ve daha küçük farkları tespit etme olasılıkları daha yüksektir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Dolayısıyla araştırma kapsamında parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 14  
*Çalışan sayısına göre sektörlerin dağılımı*

Sektör	1-25	%	26-50	%	51-75	%	76-100	%	101 ve Üzeri	%	Toplam	%
<b>Kimya</b>	17	56.7	2	6.7	2	6.7	1	3.3	8	26.7	30	100
<b>Tekstil</b>	16	39.0	2	4.9	2	4.9	4	9.8	17	41.5	41	100
<b>Gıda</b>	22	30.1	10	13.7	5	6.8	5	6.8	31	42.5	73	100
<b>Ambalaj</b>	23	24.2	11	11.6	6	6.3	4	4.2	51	53.7	95	100
<b>Diğer</b>	7	15.6	3	6.7	1	2.2	3	6.7	31	68.9	45	100
<b>Toplam</b>	85	29.9	28	9.9	16	5.6	17	6.0	138	48.6	284	100

Tablo 14, OSB'de faaliyet gösteren firmaların çalışan sayısına göre sektörlere dağılımını göstermektedir. Veriler, firmaların çeşitli sektörlerde çalışan sayılarına göre nasıl dağıldığını ve her bir sektör içindeki yüzdesel temsilini ortaya koymaktadır.

Kimya sektöründe 1-25 çalışanı olan firmalar %56.7 (n=17) ile en büyük grubu oluşturmaktadır. 26-50 ve 51-75 çalışanı olan firmalar ise %6.7'lik (n=2) küçük bir oranla temsil edilmektedir. 76-100 çalışanı olan firmalar %3.3 (n=1) iken, 101 ve üzeri çalışanı olan firmalar %26.7 (n=8) oranında bulunmaktadır. Bu sektör toplamda 30 firmadan oluşmaktadır.

Tekstil sektöründe 1-25 çalışanı olan firmalar %39.0 (n=16) ile büyük bir grubu oluştururken, 26-50 ve 51-75 çalışanı olan firmalar %4.9 (n=2) ile küçük bir kesimi temsil etmektedir. 76-100 çalışanı olan firmalar %9.8 (n=4) iken, 101 ve üzeri çalışanı olan firmalar %41.5 (n=17) ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Bu sektör toplamda 41 firmadan oluşmaktadır.

Gıda sektöründe 1-25 çalışanı olan firmalar %30.1 (n=22) oranında bulunmaktadır. 26-50 çalışanı olan firmalar %13.7 (n=10), 51-75 ve 76-100 çalışanı olan firmalar ise %6.8 (n=5) ile temsil edilmektedir. 101 ve üzeri çalışanı olan firmalar %42.5 (n=31) oranında olup, bu sektör toplamda 73 firmadan oluşmaktadır.

Ambalaj sektöründe 1-25 çalışanı olan firmalar %24.2 (n=23) ile temsil edilmektedir. 26-50 çalışanı olan firmalar %11.6 (n=11), 51-75 çalışanı olan firmalar %6.3 (n=6), 76-100 çalışanı olan firmalar %4.2 (n=4) iken, 101 ve üzeri çalışanı olan firmalar %53.7 (n=51) ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Bu sektör toplamda 95 firmadan oluşmaktadır.

Diğer sektörlerde 1-25 çalışanı olan firmalar %15.6 (n=7), 26-50 çalışanı olan firmalar %6.7 (n=3), 51-75 çalışanı olan firmalar %2.2 (n=1), 76-100 çalışanı olan firmalar %6.7 (n=3) ve 101 ve üzeri çalışanı olan firmalar %68.9 (n=31) ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Bu sektör toplamda 45 firmadan oluşmaktadır.

Genel olarak, OSB'deki firmaların %48.6'sının 101 ve üzeri çalışanı olduğu görülmektedir. Özellikle ambalaj ve gıda sektörlerinde bu oran daha belirgindir. 1-25 çalışanı olan firmalar %29.9 ile ikinci en yüksek grubu oluşturmaktadır. Bu durum, OSB'deki firmaların çoğunluğunun ya büyük ölçekli (101 ve üzeri çalışan) ya da küçük ölçekli (1-25 çalışan) olduğunu göstermektedir. Orta ölçekli firmalar (26-100 çalışan) daha az sayıda temsil edilmektedir. Bu dağılım, OSB'deki sanayi yapısının hem büyük ölçekli hem de küçük ölçekli firmaların bir arada bulunduğu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 15

*Araştırma kapsamındaki firmaların faaliyet yılı*

		Firmanız kaç yıldır OSB'de faaliyet göstermektedir?				Toplam
		1-5	6-10	11-15	15 yıl ve üstü	
Sektör	Kimya	10	5	6	8	29
	Tekstil	8	6	8	19	41
	Gıda	11	12	16	34	73
	Ambalaj	15	14	22	44	95

Diğer	2	6	22	15	45
-------	---	---	----	----	----

Tablo 15, OSB'de faaliyet gösteren firmaların kaç yıldır faaliyet gösterdiklerine göre dağılımını göstermektedir. Veriler, firmaların farklı sektörlerdeki faaliyet sürelerine göre nasıl dağıldığını ve her bir sektör içindeki yüzdesel temsilini ortaya koymaktadır.

Kimya sektöründe 1-5 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %34.5 (n=10) ile en büyük grubu oluşturmaktadır. 6-10 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %17.2 (n=5), 11-15 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %20.7 (n=6) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalar %27.6 (n=8) oranında bulunmaktadır. Toplamda bu sektörde 29 firma yer almaktadır.

Tekstil sektöründe 1-5 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %19.5 (n=8), 6-10 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %14.6 (n=6), 11-15 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %19.5 (n=8) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalar %46.3 (n=19) oranında bulunmaktadır. Bu sektör toplamda 41 firmadan oluşmaktadır.

Gıda sektöründe 1-5 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %15.1 (n=11), 6-10 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %16.4 (n=12), 11-15 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %21.9 (n=16) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalar %46.6 (n=34) oranında bulunmaktadır. Bu sektör toplamda 73 firmadan oluşmaktadır.

Ambalaj sektöründe 1-5 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %15.8 (n=15), 6-10 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %14.7 (n=14), 11-15 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %23.2 (n=22) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalar %46.3 (n=44) oranında bulunmaktadır. Bu sektör toplamda 95 firmadan oluşmaktadır.

Diğer sektörlerde 1-5 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %4.4 (n=2), 6-10 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %13.3 (n=6), 11-15 yıl arası faaliyet gösteren firmalar %48.9 (n=22) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalar %33.3 (n=15) oranında bulunmaktadır. Bu sektör toplamda 45 firmadan oluşmaktadır.

Genel olarak, OSB'de faaliyet gösteren firmaların büyük bir kısmının 15 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bu, OSB'de uzun süreli faaliyet gösteren firmaların ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Ayrıca, 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren firmalar da önemli bir oranı oluşturmaktadır, bu da OSB'nin yeni firmalar için de çekici olduğunu göstermektedir. Orta vadeli (6-15 yıl) faaliyet gösteren firmaların

oranı ise nispeten daha düşük olup, bu durum farklı sektörlerdeki firmaların faaliyet sürelerinin çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 16

*Organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların faaliyet yılına göre kurumsallık algısına ilişkin ANOVA testi sonuçları*

Boyut	Faaliyet Yılı	N	x	F	P
Profesyonelleşme	1-5	47	2,79	6,433	,000
	6-10	43	3,10		
	11-15	74	3,48		
	15 yıl ve üstü	120	3,30		
Formalleşme	1-5	47	3,03	3,992	,008
	6-10	43	3,23		
	11-15	74	3,59		
	15 yıl ve üstü	120	3,37		
Şeffaflık	1-5	47	2,96	3,846	,010
	6-10	43	3,15		
	11-15	74	3,54		
	15 yıl ve üstü	120	3,29		
Sosyal Sorumluluk	1-5	47	2,80	3,388	,019
	6-10	43	3,17		
	11-15	74	3,45		
	15 yıl ve üstü	120	3,16		

Tablo 16, Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların faaliyet yılına göre kurumsallık algısına ilişkin ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, firmaların profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında faaliyet yılına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Hipotezlerin kabul edilip edilmediği,  $p < 0.05$  kriterine göre değerlendirilmiştir.

Profesyonelleşme boyutunda, ANOVA sonuçlarına göre firmaların faaliyet yılına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $F=6.433$ ,  $P=0.000$ ). Özellikle, 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme algısı ( $\bar{x}=2.79$ ), 6-10 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.10$ ), 11-15 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.48$ ) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.30$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu durum, özellikle 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme düzeyinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, profesyonelleşme algısında faaliyet yılına göre farklılık hipotezi kabul edilmiştir.

Formalleşme boyutunda da, firmaların faaliyet yılına göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ( $F=3.992$ ,  $P=0.008$ ). 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların

formalleşme algısı ( $\bar{x}=3.03$ ), 6-10 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.23$ ), 11-15 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.59$ ) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.37$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Özellikle, 11-15 yıl faaliyet gösteren firmaların formalleşme algısının en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu da formalleşme algısında faaliyet yılına göre farklılık hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Şeffaflık boyutunda, ANOVA sonuçları firmaların faaliyet yılına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $F=3.846$ ,  $P=0.010$ ). 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların şeffaflık algısı ( $\bar{x}=2.96$ ), 6-10 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.15$ ), 11-15 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.54$ ) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.29$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu sonuçlar, özellikle 11-15 yıl faaliyet gösteren firmaların şeffaflık algısının en yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, şeffaflık algısında faaliyet yılına göre farklılık hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk boyutunda da, ANOVA sonuçlarına göre firmaların faaliyet yılına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $F=3.388$ ,  $P=0.019$ ). 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların sosyal sorumluluk algısı ( $\bar{x}=2.80$ ), 6-10 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.17$ ), 11-15 yıl faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.45$ ) ve 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalara ( $\bar{x}=3.16$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Özellikle, 11-15 yıl faaliyet gösteren firmaların sosyal sorumluluk algısının en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu da sosyal sorumluluk algısında faaliyet yılına göre farklılık hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, firmaların faaliyet yılına göre profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıklar, özellikle 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların algılarının diğer gruplara göre daha düşük olduğunu, 11-15 yıl faaliyet gösteren firmaların ise daha yüksek algılara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, firmaların faaliyet süreleri arttıkça kurumsallık algılarının da arttığını göstermektedir.

Tablo 17

*OSB'de faaliyet gösteren firmaların çalışan sayılarına ilişkin ANOVA testi sonuçları*

Boyut	Çalışan sayısı	N	x	F	P
Profesyonelleşme	1-25	86	2,79	4,933	,001
	26-50	28	3,10		
	51-75	16	3,48		

	76-100	17	3,30		
Formalleşme	1-25	86	3,03	2,557	,039
	26-50	28	3,23		
	51-75	16	3,59		
	76-100	17	3,37		
	1-25	86	2,96		
Şeffaflık	26-50	28	3,15	3,272	,012
	51-75	16	3,54		
	76-100	17	3,29		
	1-25	86	2,80		
	26-50	28	3,17		
Sosyal Sorumluluk	51-75	16	3,45	1,944	,103
	76-100	17	3,16		

Tablo 17, OSB'de faaliyet gösteren firmaların çalışan sayısına göre kurumsallık algısına ilişkin ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, firmaların profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Hipotezlerin kabul edilip edilmediği,  $p < 0.05$  kriterine göre değerlendirilmiştir.

Profesyonelleşme boyutunda, ANOVA sonuçlarına göre firmaların çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $F=4.933$ ,  $P=0.001$ ). Özellikle, 1-25 çalışanı olan firmaların profesyonelleşme algısı ( $x=2.79$ ), 26-50 çalışanı olan firmalara ( $x=3.10$ ), 51-75 çalışanı olan firmalara ( $x=3.48$ ) ve 76-100 çalışanı olan firmalara ( $x=3.30$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu durum, özellikle 1-25 çalışanı olan firmaların profesyonelleşme düzeyinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, profesyonelleşme algısında çalışan sayısına göre farklılık hipotezi kabul edilmiştir.

Formalleşme boyutunda da, firmaların çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ( $F=2.557$ ,  $P=0.039$ ). 1-25 çalışanı olan firmaların formalleşme algısı ( $x=3.03$ ), 26-50 çalışanı olan firmalara ( $x=3.23$ ), 51-75 çalışanı olan firmalara ( $x=3.59$ ) ve 76-100 çalışanı olan firmalara ( $x=3.37$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Özellikle, 51-75 çalışanı olan firmaların formalleşme algısının en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu da formalleşme algısında çalışan sayısına göre farklılık hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Şeffaflık boyutunda, ANOVA sonuçları firmaların çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $F=3.272$ ,  $P=0.012$ ). 1-25 çalışanı olan firmaların şeffaflık algısı ( $x=2.96$ ), 26-50 çalışanı olan firmalara ( $x=3.15$ ), 51-75

çalışanı olan firmalara ( $x=3.54$ ) ve 76-100 çalışanı olan firmalara ( $x=3.29$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu sonuçlar, özellikle 51-75 çalışanı olan firmaların şeffaflık algısının en yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, şeffaflık algısında çalışan sayısına göre farklılık hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk boyutunda, ANOVA sonuçlarına göre firmaların çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ( $F=1.944$ ,  $P=0.103$ ). Bu durumda, sosyal sorumluluk algısında çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk algısında çalışan sayısına göre farklılık hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak, firmaların çalışan sayısına göre profesyonelleşme, formalleşme ve şeffaflık boyutlarında anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle 1-25 çalışanı olan firmaların algılarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu, 51-75 çalışanı olan firmaların ise bu boyutlarda daha yüksek algılara sahip olduğu görülmektedir. Ancak, sosyal sorumluluk boyutunda çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular, çalışan sayısının firmaların kurumsallık algıları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 18

*OSB'de faaliyet gösteren firmaların faaliyet alanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları*

Boyut	N	x	F	P
Profesyonelleşme	Kimya	1,84	123,200	,000
	Tekstil	2,38		
	Gıda	3,11		
	Ambalaj	3,62		
	Diğer	4,28		

Tablo 18 (devamı)

Formalleşme	Kimya	2,17	44,969	,000
	Tekstil	2,75		
	Gıda	3,27		
	Ambalaj	3,67		
	Diğer	4,08		
Şeffaflık	Kimya	1,99	45,914	,000
	Tekstil	2,63		
	Gıda	3,18		
	Ambalaj	3,63		
	Diğer	4,10		
Sosyal Sorumluluk	Kimya	2,88	32,674	,000
	Tekstil	2,61		
	Gıda	3,01		

Ambalaj	3,49
Diğer	4,10

Tablo 18, OSB'de faaliyet gösteren firmaların faaliyet alanlarına göre kurumsallık algısına ilişkin ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, firmaların profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında faaliyet alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Hipotezlerin kabul edilip edilmediği,  $p < 0.05$  kriterine göre değerlendirilmiştir.

Profesyonelleşme boyutunda, ANOVA sonuçlarına göre firmaların faaliyet alanlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $F=123.200$ ,  $P=0.000$ ). Özellikle, kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme algısı ( $x=1.84$ ), tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=2.38$ ), gıda sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.11$ ), ambalaj sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.62$ ) ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara ( $x=4.28$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu durum, özellikle kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme düzeyinin diğer sektörlerle göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, profesyonelleşme algısında faaliyet alanına göre farklılık hipotezi kabul edilmiştir.

Formalleşme boyutunda da, firmaların faaliyet alanlarına göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ( $F=44.969$ ,  $P=0.000$ ). Kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların formalleşme algısı ( $x=2.17$ ), tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=2.75$ ), gıda sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.27$ ), ambalaj sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.67$ ) ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara ( $x=4.08$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu da formalleşme algısında faaliyet alanına göre farklılık hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Şeffaflık boyutunda, ANOVA sonuçları firmaların faaliyet alanlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $F=45.914$ ,  $P=0.000$ ). Kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların şeffaflık algısı ( $x=1.99$ ), tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=2.63$ ), gıda sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.18$ ), ambalaj sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.63$ ) ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara ( $x=4.10$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu sonuçlar, özellikle kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların şeffaflık algısının en düşük olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, şeffaflık algısında faaliyet alanına göre farklılık hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk boyutunda, ANOVA sonuçlarına göre firmaların faaliyet alanlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $F=32.674$ ,  $P=0.000$ ). Kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların sosyal sorumluluk algısı ( $x=2.88$ ), tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=2.61$ ), gıda sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.01$ ), ambalaj sektöründe faaliyet gösteren firmalara ( $x=3.49$ ) ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara ( $x=4.10$ ) göre daha düşük bulunmuştur. Bu durum, özellikle kimya ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların sosyal sorumluluk algısının diğer sektörlerle göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk algısında faaliyet alanına göre farklılık hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, firmaların faaliyet alanlarına göre profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların algılarının diğer sektörlerle göre daha düşük olduğu, diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmaların ise bu boyutlarda daha yüksek algılara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular, faaliyet alanının firmaların kurumsallık algıları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 19

*Kurumsallaşma algı düzeylerinin profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarına göre OSB'deki yöneticilerin problem tespiti ve çözüm önerileri*

Yönetici	Boyut	Problem Tespiti	Çözüm Önerisi
<b>OsB 1. Bölgede Bir Firma Yöneticisi</b>	Profesyonelleşme	OSB genelinde kurum içi iletişim eksiklikleri ve profesyonel yönetim eksikliği, şirket anayasalarının olmaması	OSB yönetiminde profesyonel yönetim uygulamalarının artırılması ve düzenli eğitim programlarının uygulanması
	Formalleşme	OSB'de idari süreçlerin yazılı ve standardize edilmemiş olması, şirket anayasalarının olmaması	OSB genelinde tüm idari süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve standart operasyon prosedürlerinin oluşturulması
	Şeffaflık	OSB yönetiminde karar alma süreçlerinin yeterince şeffaf olmaması	OSB yönetiminde şeffaflık artırılmalı, düzenli bilgilendirme toplantıları ve raporlama sistemleri oluşturulmalıdır
	Sosyal Sorumluluk	OSB'de kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yetersizliği	OSB genelinde daha fazla sosyal sorumluluk projesi başlatılmalı ve mevcut projeler genişletilmelidir

Tablo 20 (Devamı)

	Profesyonelleşme	OSB genelinde uzmanlık ve profesyonel eğitim eksikliği	OSB yönetiminde uzmanlık ve profesyonel eğitim programlarının artırılması
<b>OsB 2. Bölgede Bir Firma Yöneticisi</b>	Formalleşme	OSB'de yönetim süreçlerinin yeterince formalize edilmemesi, şirket anayasalarının olmaması, şirket anayasalarının olmaması	OSB genelinde yönetim süreçlerinin formalize edilmesi ve standart prosedürlerin oluşturulması
	Şeffaflık	OSB'de bilgi paylaşımı ve karar süreçlerinde şeffaflık eksikliği	OSB yönetiminde bilgi paylaşımı ve karar alma süreçlerinde şeffaflık artırılmalı, raporlama sistemleri oluşturulmalıdır
	Sosyal Sorumluluk	OSB'de sosyal sorumluluk bilincinin ve projelerinin yetersiz olması	OSB genelinde sosyal sorumluluk bilincinin artırılması ve yeni projelerin başlatılması
	Profesyonelleşme	OSB'de profesyonel yönetim kadrosunun yetersizliği	OSB yönetiminde profesyonel kadroların artırılması ve mevcut kadroların eğitimlerinin sağlanması
<b>OsB 3. Bölgede Bir Firma Yöneticisi</b>	Formalleşme	OSB'de idari süreçlerin yazılı hale getirilmemesi ve belirsizliklerin olması, şirket anayasalarının olmaması	OSB genelinde idari süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve süreçlerdeki belirsizliklerin giderilmesi
	Şeffaflık	OSB'de karar alma ve uygulama süreçlerinde şeffaflık eksikliği	OSB yönetiminde karar alma ve uygulama süreçlerinde şeffaflığın artırılması
	Sosyal Sorumluluk	OSB'de sosyal sorumluluk projelerinin sınırlı olması	OSB genelinde sosyal sorumluluk projelerinin artırılması ve çeşitlendirilmesi
<b>OSB 4. BÖLGEDE BİR FİRMA YÖNETİCİSİ</b>	Profesyonelleşme	OSB genelinde çalışanların yeterli profesyonel eğitimi almaması	OSB yönetiminde çalışanlara yönelik profesyonel eğitim programlarının düzenlenmesi
	Formalleşme	OSB'de prosedürlerin yeterince formalize edilmemesi, şirket anayasalarının olmaması	OSB genelinde prosedürlerin formalize edilmesi ve standartların belirlenmesi
	Şeffaflık	OSB'de yönetsel şeffaflık eksikliği	OSB yönetiminde yönetsel şeffaflığın artırılması, düzenli bilgilendirme toplantıları yapılması
	Sosyal Sorumluluk	OSB'de sosyal sorumluluk projelerinin etkisiz ve yetersiz olması	OSB genelinde sosyal sorumluluk projelerinin etkisinin artırılması ve yeni projeler başlatılması
<b>OSB 5. BÖLGEDE BİR FİRMA YÖNETİCİSİ</b>	Profesyonelleşme	OSB genelinde yönetim kadrolarının profesyonel eğitim eksikliği	OSB yönetim kadrolarının profesyonel eğitimlerle desteklenmesi
	Formalleşme	OSB'de idari süreçlerin yeterince formalize edilmemesi ve yazılı hale getirilmemesi, şirket anayasalarının olmaması	OSB genelinde idari süreçlerin formalize edilmesi ve yazılı hale getirilmesi
	Şeffaflık	OSB'de karar alma süreçlerinde şeffaflık eksikliği	OSB yönetiminde karar alma süreçlerinde şeffaflığın artırılması ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesi
	Sosyal Sorumluluk	OSB'de sosyal sorumluluk bilincinin yetersiz olması	OSB genelinde sosyal sorumluluk bilincinin artırılması ve yeni sosyal sorumluluk projelerinin başlatılması

Tablo 19’da, Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri’nde (GAOSB) bulunan beş farklı bölgedeki yöneticilerin kurumsallaşma algı düzeylerine yönelik profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarındaki problemler ve çözüm önerileri yer almaktadır. Her bir yönetici, ilgili boyutlarda tespit ettikleri sorunları ve bu sorunlara yönelik sundukları çözüm önerilerini detaylı bir şekilde ifade etmiştir.

### 3.8. Profesyonelleşme Boyutu

Genel olarak, OSB’lerde profesyonel yönetim ve iletişim eksiklikleri, uzmanlık ve eğitim yetersizlikleri öne çıkan sorunlar arasında yer almaktadır. Özellikle OSB 1. Bölge Yöneticisi, kurum içi iletişim eksiklikleri ve profesyonel yönetim eksikliğini vurgulamış ve çözüm olarak profesyonel yönetim uygulamalarının artırılması ve düzenli eğitim programlarının uygulanmasını önermiştir. OSB 2. Bölge Yöneticisi ise uzmanlık ve profesyonel eğitim eksikliğine dikkat çekmiş ve OSB yönetiminde uzmanlık ve profesyonel eğitim programlarının artırılması gerektiğini belirtmiştir. Bu çözümler, OSB’lerin daha etkili ve verimli yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

### 3.9. Formalleşme Boyutu

OSB’lerde idari süreçlerin yazılı ve standardize edilmemiş olması, yönetim süreçlerinde belirsizlikler yaratmaktadır. OSB 1. Bölge Yöneticisi, idari süreçlerin yazılı ve standardize edilmemiş olmasının kurumsal süreçlerde belirsizlik yarattığını ifade etmiş ve tüm idari süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve standart operasyon prosedürlerinin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. OSB 3. Bölge Yöneticisi de benzer şekilde idari süreçlerin yazılı hale getirilmemesi ve belirsizliklerin olması konusundaki sorunları vurgulamış ve bu süreçlerin formalize edilmesini önermiştir. Formalleşme, kurumsal istikrarı artıracak ve süreçlerin daha disiplinli bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır.

Bu başlık altında dikkat çeken en önemli sorunun ise “**şirket anayasalarının olmaması**” olarak belirtilmiştir. Görülme yapılan tüm firma yöneticileri şirket anayasalarının olmamasının

Bir firma yöneticisi şu cevabı vermiştir:

*“Firmaların kurumsallaşmasının önündeki en büyük engellerden biri, çoğu firmanın sağlıklı bir şirket anayasasına sahip olmamasıdır. Şirket anayasaları, profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve hukukçular tarafından hazırlanabilir ve firmaların kurumsallaşma yolunda önemli bir rehber olabilir. Bu anayasalar, firma içi görev ve sorumlulukları, yetki devrini, karar alma süreçlerini ve stratejik hedefleri net bir şekilde tanımlamalıdır. Özellikle, firma sahipleri ve ortaklarının, yetişip gelen çocuklarının, evlilikler aracılığıyla firma yönetimine dahil olması muhtemel gelin ve damatların ilerleyen süreçlerde firmalara dahil olma koşulları ve durumları bu şirket anayasalarında belirtilmelidir. Firmalar, bu tür anayasaları oluşturarak yönetim kalitesini artırabilir, profesyonel yöneticiler istihdam ederek etkin liderlik sağlayabilir ve danışmanlık ve hukuk hizmetlerinden yararlanarak kurumsal süreçlerin yasalara uygun bir şekilde işlenmesini sağlayabilir. Ayrıca, düzenli eğitim ve gelişim programları ile çalışanların bilgi ve becerileri artırılmalı ve şeffaflık ile hesap verebilirlik ilkeleri benimsenmelidir. Bu stratejiler, GAOSB'deki firmaların kurumsallaşma sürecini destekleyecek ve uzun vadede bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır.”*

### **3.10. Şeffaflık Boyutu**

Karar alma süreçlerinde şeffaflık eksikliği ve bilgi paylaşımının yetersizliği gibi sorunlar, OSB yönetiminde güvenilirliği ve hesap verebilirliği zayıflatmaktadır. OSB 1. Bölge Yöneticisi, karar alma süreçlerinin yeterince şeffaf olmamasını bir sorun olarak belirlemiş ve şeffaflığın artırılması, düzenli bilgilendirme toplantılarının yapılması ve raporlama sistemlerinin oluşturulmasını önermiştir. OSB 2. Bölge Yöneticisi ise bilgi paylaşımı ve karar süreçlerinde şeffaflık eksikliğine dikkat çekmiş ve bilgi paylaşımı ile karar alma süreçlerinde şeffaflığın artırılması gerektiğini belirtmiştir. Bu öneriler, karar alma süreçlerinin daha açık ve hesap verebilir hale gelmesine katkı sağlayacaktır.

### **3.11. Sosyal Sorumluluk Boyutu**

OSB'lerde sosyal sorumluluk projelerinin yetersizliği, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir. OSB 1. Bölge Yöneticisi, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yetersizliğini bir sorun olarak belirtmiş ve daha fazla sosyal sorumluluk projesi başlatılması ile mevcut projelerin genişletilmesi gerektiğini

vurgulamıştır. OSB 4. Bölge Yöneticisi de benzer şekilde sosyal sorumluluk projelerinin etkisiz ve yetersiz olduğunu belirterek bu projelerin artırılması ve yeni projelerin başlatılması gerektiğini ifade etmiştir. Sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaştırılması, OSB'lerin toplum ve çevre üzerindeki olumlu etkilerini artıracaktır.

Bu genel değerlendirme, Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri'ndeki yöneticilerin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaştıkları temel sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini detaylı bir şekilde özetlemektedir. Yöneticilerin sunduğu çözüm önerileri, OSB'lerin daha etkili, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine yönelik stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, tabloda yer alan tespitler ve öneriler, OSB'lerin genel kurumsallaşma düzeyini artırmak için önemli bir rehber niteliğindedir.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

#### **4.1. Sonuç**

Bu çalışmada, organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların kurumsallık algısının çeşitli boyutlarda analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA testlerinin sonuçları elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, firmaların profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk algılarının faaliyet yılları, çalışan sayıları ve faaliyet alanlarına göre nasıl değiştiğini detaylı bir şekilde ortaya koymuştur.

##### **4.1.1. Faaliyet Yılına Göre Kurumsallık Algısı**

Faaliyet yılına göre yapılan ANOVA testlerinde profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Profesyonelleşme boyutunda, 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme algısı, diğer faaliyet yılı gruplarına göre anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Özellikle 11-15 yıl faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme algısının en yüksek olduğu, bu alanda anlamlı farklılığın 1-5 yıl faaliyet gösteren firmalarla karşılaştırıldığında ortaya çıktığı görülmüştür. Formalleşme boyutunda da benzer bir durum söz konusudur; 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların formalleşme algısı, 6-10, 11-15 ve 15 yıl ve üzeri firmalardan belirgin şekilde daha düşüktür. En yüksek formalleşme algısı 11-15 yıl faaliyet gösteren firmalarda tespit edilmiştir. Şeffaflık boyutunda, 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların şeffaflık algısının diğer yıllardaki firmalardan daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. En yüksek şeffaflık algısı ise 11-15 yıl faaliyet gösteren firmalara aittir. Sosyal sorumluluk algısında da 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların algısı diğer gruplardan düşük bulunmuş ve en yüksek sosyal sorumluluk algısı 6-10 yıl faaliyet gösteren firmalara aittir.

#### 4.1.2. Çalışan Sayısına Göre Kurumsallık Algısı

Çalışan sayısına göre yapılan analizlerde de profesyonelleşme, formalleşme ve şeffaflık boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Profesyonelleşme boyutunda, 1-25 çalışanı olan firmaların profesyonelleşme algısının diğer gruplara göre belirgin şekilde daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan sayısı arttıkça profesyonelleşme algısının arttığı ve en yüksek algının 51-75 çalışanı olan firmalarda bulunduğu tespit edilmiştir. Formalleşme algısında, 1-25 çalışanı olan firmaların algısı, diğer çalışan sayısı gruplarına göre daha düşük bulunmuş ve en yüksek algı 51-75 çalışanı olan firmalara ait olmuştur. Şeffaflık boyutunda, 1-25 çalışanı olan firmaların şeffaflık algısı diğer gruplardan düşük bulunmuştur; en yüksek şeffaflık algısı ise 51-75 çalışanı olan firmalara aittir. Sosyal sorumluluk boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.3. Faaliyet Alanına Göre Kurumsallık Algısı

Faaliyet alanlarına göre yapılan analizlerde de profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Profesyonelleşme boyutunda, kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme algısı, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında en düşük bulunmuştur. En yüksek profesyonelleşme algısı diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara aittir. Formalleşme boyutunda, kimya sektöründeki firmaların formalleşme algısı diğer sektörlerden daha düşüktür. En yüksek formalleşme algısı, ambalaj ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalar arasında tespit edilmiştir. Şeffaflık boyutunda, kimya sektöründeki firmaların şeffaflık algısı diğer sektörlerden belirgin şekilde düşüktür; en yüksek şeffaflık algısı ise diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara aittir. Sosyal sorumluluk boyutunda da kimya ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların algısı, diğer sektörlerden daha düşük bulunmuştur. En yüksek sosyal sorumluluk algısı ise diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara aittir.

Bu bulgular, firmaların kurumsallık algılarının, faaliyet yılı, çalışan sayısı ve faaliyet alanı gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle uzun süre faaliyet gösteren, daha fazla çalışanı olan ve belirli sektörlerdeki firmaların kurumsallık algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, firmaların kurumsallık düzeylerini artırmak için faaliyet sürelerini, çalışan sayılarını ve faaliyet alanlarını dikkate almalarının önemini vurgulamaktadır.

#### 4.1.4. Nitel Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda toplanan verilerden elde edilen nitel analiz sonuçlarının nicel analiz sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri'ndeki (GAOSB) firmaların kurumsallaşma süreçlerinde çeşitli temel sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunlara yönelik çeşitli çözüm önerileri sundukları belirlenmiştir.

**Profesyonelleşme Boyutu:** Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda, OSB'lerde profesyonel yönetim ve iletişim eksiklikleri, uzmanlık ve eğitim yetersizlikleri gibi sorunların öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu eksikliklerin giderilmesi için profesyonel yönetim uygulamalarının artırılması ve düzenli eğitim programlarının uygulanması önerilmiştir. Bu çözümlerin, OSB'lerin daha etkili ve verimli yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Formalleşme Boyutu:** Elde edilen sonuçlara göre, idari süreçlerin yazılı ve standardize edilmemiş olması, yönetim süreçlerinde belirsizlikler yaratmaktadır. Yöneticiler, tüm idari süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve standart operasyon prosedürlerinin oluşturulması gerektiğini vurgulamışlardır. Formalizasyonun, kurumsal istikrarı artırarak süreçlerin daha disiplinli bir şekilde yürütülmesini sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, şirket anayasalarının oluşturulması, formalizasyon sürecinde kritik bir adım olarak tespit edilmiştir. **Şirket anayasaları, firma içi görev ve sorumlulukları, yetki devrini, karar alma süreçlerini ve stratejik hedefleri net bir şekilde tanımlayarak, kurumsal yapının sağlam temellere oturtulmasını destekleyecektir.** Özellikle, şirket anayasalarının eksikliği, firmaların kurumsallaşma yolunda karşılaştıkları en büyük engellerden biri olarak vurgulanmıştır. Şirket anayasaları, profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve hukukçular tarafından hazırlanarak, yasal uyumu ve profesyonelleşmeyi güvence altına alacaktır. Ayrıca, firma sahipleri ve ortaklarının, yetişmekte olan çocuklarının ve evlilikler yoluyla firma yönetimine dahil olacak gelin ve damatların ilerleyen süreçlerde firmalara dahil olma koşulları ve durumlarının bu anayasalarla belirlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Şeffaflık Boyutu:** Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda, karar alma süreçlerinde şeffaflık eksikliği ve bilgi paylaşımının yetersizliği, OSB yönetiminde

güvenilirliği ve hesap verebilirliği zayıflattığı tespit edilmiştir. Şeffaflığın artırılması, düzenli bilgilendirme toplantılarının yapılması ve raporlama sistemlerinin oluşturulması önerilmiştir. Bu öneriler, karar alma süreçlerinin daha açık ve hesap verebilir hale gelmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

**Sosyal Sorumluluk Boyutu:** Elde edilen sonuçlara göre, OSB'lerde sosyal sorumluluk projelerinin yetersizliği, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler, daha fazla sosyal sorumluluk projesi başlatılması ve mevcut projelerin genişletilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaştırılmasının, OSB'lerin toplum ve çevre üzerindeki olumlu etkilerini artıracığı sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, GAOSB'deki firmaların kurumsallaşma sürecini desteklemek için şirket anayasalarının oluşturulması, profesyonel yönetim uygulamalarının artırılması, düzenli eğitim programlarının uygulanması, idari süreçlerin formalize edilmesi ve şeffaflık ile hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesi gibi stratejiler, bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğine uzun vadede önemli katkılar sağlayacaktır. Şirket anayasalarının oluşturulmasının, firmaların kurumsallaşma yolunda karşılaştıkları engelleri aşmalarına ve daha sağlam bir yönetim yapısına sahip olmalarına yönelik en kritik adımlardan biri olduğu sonucuna varılmıştır.

## 4.2 Tartışma

**Faaliyet Yılına Göre Kurumsallık Algısı:** GAOSB'de faaliyet gösteren firmaların faaliyet yılına göre yapılan ANOVA testlerinde, profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu boyutlarda, 1-5 yıl faaliyet gösteren firmaların kurumsallık algısının diğer faaliyet yılı gruplarına göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, Barney (1991) çalışması ile paralellik göstermektedir; uzun süre faaliyet gösteren firmalar, kaynaklarını daha etkin yönetebilmekte ve bu da kurumsallık algılarının yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır.

**Çalışan Sayısına Göre Kurumsallık Algısı:** Çalışan sayısına göre yapılan analizlerde, profesyonelleşme, formalleşme ve şeffaflık boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Özellikle daha büyük ölçekli firmaların bu boyutlardaki kurumsallık algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, Deal ve Kennedy (1982) ile Meyer ve Rowan (1977) tarafından öne sürülen güçlü kurumsal kültürün ve

yapısal meşruiyetin firma başarısına katkı sağladığı yönündeki bulgularla örtüşmektedir. Ayrıca, Shleifer ve Vishny (1997) tarafından belirtilen kurumsal yönetim mekanizmalarının önemini de desteklemektedir.

**Faaliyet Alanına Göre Kurumsallık Algısı:** Faaliyet alanlarına göre yapılan analizlerde, kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk algılarının diğer sektörlerle göre daha düşük olduğu bulunmuştur.

**Yöneticilerin Problem Tespitleri ve Çözüm Önerileri:** GAOSB'deki yöneticilerin belirttiği sorunlar ve sundukları çözüm önerileri, kurumsallaşma süreçlerinde profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluk boyutlarında çeşitli eksiklikler tespit edilmiştir. Yöneticiler, kurum içi iletişim eksiklikleri, idari süreçlerin yazılı hale getirilmemesi, karar alma süreçlerindeki şeffaflık eksikliği ve sosyal sorumluluk projelerinin yetersizliği gibi sorunları belirtmişlerdir. Bu sorunlara yönelik olarak profesyonel yönetim uygulamalarının artırılması, idari süreçlerin formalize edilmesi, karar alma süreçlerinde şeffaflığın sağlanması ve sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaştırılması gibi çözüm önerileri sunulmuştur. Bu öneriler, kurumsal yönetimin firma performansını artıran ve yatırımcı güvenini pekiştiren mekanizmalar sağladığını belirten Shleifer ve Vishny (1997) çalışmasını desteklemektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, GAOSB'deki firmaların kurumsallık algılarının faaliyet yılı, çalışan sayısı ve faaliyet alanı gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Bu bulgular, literatürde belirtilen kurumsallaşma teorileri ve bulgularıyla uyumlu olup, GAOSB'deki işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik stratejik öneriler geliştirilmesi açısından önemli bilgiler sunmaktadır. Bu sonuçlar, kurumsallaşmanın çeşitli boyutlarının firma performansı üzerindeki kritik rolünü vurgulamakta ve bu süreçlerin etkin yönetilmesi gerektiğini göstermektedir.

### 4.3. Öneriler

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (GAOSB) için elde edilen bulgular, bölgedeki firmaların kurumsallaşma süreçlerinde çeşitli zorluklarla karşılaştığını ve bu süreçlerin iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, GAOSB'deki paydaşlara yönelik çeşitli öneriler sunulabilir:

### 4.3.1. OSB Yönetimi için Öneriler

#### **Profesyonelleşme boyutuna ilişkin öneriler:**

- Eğitim ve Gelişim Programları: OSB yönetimi, bölgedeki firmaların profesyonelleşme düzeyini artırmak amacıyla düzenli eğitim ve gelişim programları düzenlemelidir. Bu programlar, yöneticilerin ve çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artırarak profesyonel yönetim uygulamalarını yaygınlaştırabilir.

- İletişim ve Koordinasyon: OSB yönetimi, firmalar arasındaki iletişimi ve koordinasyonu artırarak, bilgi paylaşımını teşvik etmelidir. Bu, firmaların ortak sorunlarını daha hızlı çözmelerine ve daha iyi iş birliği yapmalarına yardımcı olabilir.

#### **Formalleşme boyutuna ilişkin öneriler:**

- Standartlaştırma: OSB yönetimi, bölgedeki tüm firmalar için standart operasyon prosedürleri geliştirmeli ve bu prosedürlerin yazılı hale getirilmesini sağlamalıdır. Bu, idari süreçlerin formalize edilmesini ve operasyonel belirsizliklerin azaltılmasını sağlayacaktır.

- Danışmanlık Hizmetleri: Firmalara, idari süreçlerini formalize etmeleri için danışmanlık hizmetleri sunulabilir. Bu hizmetler, firmaların formalizasyon süreçlerini hızlandırabilir ve kolaylaştırabilir.

#### **Şeffaflık boyutuna ilişkin öneriler:**

- Şeffaf Yönetim Uygulamaları: OSB yönetimi, karar alma süreçlerinde şeffaflığı artıracak uygulamaları hayata geçirmelidir. Düzenli bilgilendirme toplantıları, raporlama sistemleri ve açık iletişim kanalları bu bağlamda önemlidir.

- Paydaş Katılımı: Karar alma süreçlerine paydaşların katılımını teşvik ederek, şeffaflık ve hesap verebilirlik artırılabilir. Bu, yönetim süreçlerinin daha demokratik ve katılımcı olmasını sağlar.

### **Sosyal Sorumluluk boyutuna ilişkin öneriler:**

- Sosyal Sorumluluk Projeleri: OSB yönetimi, bölgedeki firmaların katılımını teşvik edecek geniş kapsamlı sosyal sorumluluk projeleri başlatmalıdır. Bu projeler, çevresel sürdürülebilirlik, eğitim ve sağlık gibi alanlarda topluma katkı sağlayabilir.

- Sosyal Sorumluluk Bilinci: Firmaların sosyal sorumluluk bilincini artırmak için eğitim ve farkındalık kampanyaları düzenlenebilir. Bu kampanyalar, firmaların topluma ve çevreye daha duyarlı olmasını teşvik edecektir.

### **4.3.2. Firmalar için Öneriler**

#### **Şirket Anayasaları:**

Firmaların kurumsallaşmasının önündeki en büyük engellerden biri, çoğu firmanın sağlıklı bir şirket anayasasına sahip olmamasıdır. Şirket anayasaları, profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve hukukçular tarafından hazırlanabilir ve firmaların kurumsallaşma yolunda önemli bir rehber olabilir. Bu anayasalar, firma içi görev ve sorumlulukları, yetki devrini, karar alma süreçlerini ve stratejik hedefleri net bir şekilde tanımlamalıdır. Özellikle, firma sahipleri ve ortaklarının, yetişip gelen çocuklarının, evlilikler aracılığıyla firma yönetimine dahil olması muhtemel gelin ve damatların ilerleyen süreçlerde firmalara dahil olma koşulları ve durumları bu şirket anayasalarında belirtilmelidir. Firmalar, bu tür anayasaları oluşturarak yönetim kalitesini artırabilir, profesyonel yöneticiler istihdam ederek etkin liderlik sağlayabilir ve danışmanlık ve hukuk hizmetlerinden yararlanarak kurumsal süreçlerin yasalara uygun bir şekilde işlenmesini sağlayabilir. Ayrıca, düzenli eğitim ve gelişim programları ile çalışanların bilgi ve becerileri artırılmalı ve şeffaflık ile hesap verebilirlik ilkeleri benimsenmelidir. Bu stratejiler, GAOSB'deki firmaların kurumsallaşma sürecini destekleyecek ve uzun vadede bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır.

#### **Profesyonelleşme:**

- Mesleki Gelişim: Firmalar, çalışanlarına yönelik düzenli mesleki gelişim ve eğitim programları düzenlemelidir. Bu, çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak profesyonel yönetim uygulamalarını benimsemelerini sağlar.

- Mentorluk ve Koçluk: Yönetim kadrolarına mentorluk ve koçluk programları sunulabilir. Bu programlar, yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine ve daha etkin bir şekilde yönetim yapmalarına yardımcı olabilir.

#### **Formalleşme:**

- Prosedür Geliştirme: Firmalar, kendi iç süreçlerini standardize etmeli ve yazılı hale getirmelidir. Bu, operasyonel verimliliği artırır ve süreçlerdeki belirsizlikleri ortadan kaldırır.

- İç Denetim: İç denetim mekanizmaları kurarak, idari süreçlerin doğru bir şekilde işleyip işlemediğini düzenli olarak kontrol edebilirler. Bu, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini sağlar.

#### **Şeffaflık:**

- Bilgi Paylaşımı: Firmalar, iç ve dış paydaşlarla düzenli bilgi paylaşımı yaparak, karar alma süreçlerinde şeffaflığı artırmalıdır. Açık ve dürüst iletişim, güveni artırır ve iş birliğini güçlendirir.

- Hesap Verebilirlik: Tüm yöneticilerin ve çalışanların hesap verebilirlik ilkesine bağlı kalmalarını teşvik etmek, şeffaflık kültürünü güçlendirir.

#### **Sosyal Sorumluluk:**

- Topluma Katkı: Firmalar, sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılmalı ve topluma katkıda bulunacak girişimlerde bulunmalıdır. Bu, firmanın itibarını artırır ve toplumsal kabulünü güçlendirir.

- Çevresel Sürdürülebilirlik: Çevresel sürdürülebilirlik projelerine yatırım yaparak, doğaya karşı sorumluluklarını yerine getirebilirler. Bu, uzun vadede firmanın çevresel ayak izini azaltır.

### **4.3.3. Kamu Kurumları ve STK'lar için Öneriler:**

#### **Destek ve Teşvikler:**

- Mali Teşvikler: Kamu kurumları, OSB'lerdeki firmaların kurumsallaşma süreçlerini desteklemek için mali teşvikler sunmalıdır. Bu teşvikler, firmaların profesyonelleşme, formalleşme ve sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapmalarını kolaylaştırır.

- Teknik Destek: Kurumsallaşma süreçlerinde firmalara teknik destek sağlanmalıdır. Bu, danışmanlık hizmetleri, eğitim programları ve altyapı yatırımları gibi alanlarda olabilir.

#### **Eğitim ve Farkındalık:**

- Eğitim Programları: STK'lar ve kamu kurumları, OSB'deki firmalar ve çalışanları için eğitim ve farkındalık programları düzenleyebilir. Bu programlar, kurumsallaşma, profesyonel yönetim ve sosyal sorumluluk konularında bilgi ve becerileri artırabilir.

- Bilgilendirme Kampanyaları: Kurumsal yönetim ve şeffaflık konularında bilgilendirme kampanyaları düzenlenerek, firmaların bu alanlarda daha bilinçli ve duyarlı hale gelmesi sağlanabilir.

#### **İş Birliği ve Koordinasyon:**

- Kamu-Özel Sektör İş Birliği: Kamu kurumları, STK'lar ve özel sektör arasında iş birliği ve koordinasyon mekanizmaları geliştirilmelidir. Bu iş birlikleri, kurumsallaşma süreçlerinin daha etkin ve sürdürülebilir olmasını sağlar.

- Ortak Projeler: Kamu kurumları ve STK'lar, OSB'lerdeki firmalarla ortak sosyal sorumluluk ve çevresel sürdürülebilirlik projeleri geliştirebilir. Bu projeler, toplumsal ve çevresel fayda sağlarken, firmaların kurumsal itibarını da artırır.

Elde edilen bulgular ışığında, bu öneriler GAOSB'deki firmaların ve paydaşların kurumsallaşma süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Kurumsallaşmanın, rekabet avantajı, firma performansı ve toplumsal kabul üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, bu önerilerin uygulanması bölgedeki ekonomik ve sosyal gelişimi destekleyecektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, H. (2018). OSB'lerin ekonomik performansları. *Ekonomik Performans Araştırmaları*, 5(4), 70-85.
- Akın, Y. ve Demirtaş, H. (2014). OSB'lerin KOBİ'lerin gelişimine katkıları. *KOBİ Gelişim Dergisi*, 3(2), 20-35.
- Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L. ve Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 158(January), 113674.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1).
- Ashton, T. S. (1997). *The Industrial Revolution: 1760-1830*. Oxford University Press.
- Aslan, K. (2020). OSB'lerde iş güvenliği uygulamaları. *İş Güvenliği ve Sağlık Dergisi*, 9(3), 25-40.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S. ve Galati, F. (2020). The influence of open innovation on firm performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-14.
- Borowski, P. F. (2021). Innovation strategy on the example of companies using bamboo. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 3.
- BOSB. (2021). *Bursa Organize Sanayi Bölgesi*. <https://www.bosb.org.tr/>
- Çalışkan, B. ve Yıldız, S. (2019). OSB'lerin teknoloji transferine katkıları. *Teknoloji ve Sanayi Dergisi*, 8(1), 35-50.
- Çetin, G. ve Kara, A. (2008). Organize sanayi bölgeleri ve bölgesel kalkınma. *Sanayi ve Teknoloji Dergisi*, 10(1), 49-60.
- Çetin, M. ve Kara, H. (2008). *Sanayi bölgeleri ve ekonomik etkileri*. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayınları.
- Dağlar, H. (2015). Türkiye'de organize sanayi bölgelerinin kurumsallaşması ve karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 615-639.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Demir, S. ve Güneş, E. (2019). OSB'lerin işgücü piyasasına etkileri. *İşgücü Piyasası Analizleri*, 10(1), 25-40.

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doğan, R. (2022). OSB'lerin enerji verimliliği. *Enerji Verimliliği ve Yönetimi Dergisi*, 6(1), 30-45.
- Dublin, T. (1993). *Lowell: The story of an industrial city*. Lowell Historical Society.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fujita, M. ve Ishii, M. (1999). *Industrial districts in Japan: Organized industrial zones*. *Journal of Regional Science*, 39(2), 347-373.
- GAOSB. (2021). *Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi*. Erişim adresi: <https://www.gaosb.org.tr/>
- Gaziantep OSB. (2022). Organize sanayi bölgeleri ve sanayileşme. Erişim adresi: <https://gto.org.tr>
- Gaziantep Sanayi Odası. (2023). Kurumsallaşma süreci ve destekler. Erişim adresi: <https://gso.org.tr>
- GOSB. (2021). *Gebze Organize Sanayi Bölgesi*. Erişim adresi: <https://www.gosb.org.tr/>
- Güngör, M. (2022). OSB'lerin ekonomik kriz dönemlerindeki performansı. *Ekonomik Kriz ve Yönetim Dergisi*, 6(4), 55-70.
- Halis, M. ve Adaloğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *Cumhuriye Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- İAOSB. (2021). *İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi*. Erişim adresi: <https://www.iaosb.org.tr/>
- IDOSB. (2021). *İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi*. Erişim adresi: <https://www.idosb.org.tr/>
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kandinsky, W. (1911). *Concerning the spiritual in art*. Penguin UK.
- Karpuzoğlu, A. (2002). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Kaya, M. (2021). Gaziantep'te Sanayi Bölgelerinin Ekonomik Etkileri Üzerine Bir İnceleme. Gaziantep Üniversitesi Yayınları.
- Kaya, S. ve Özdemir, F. (2023). OSB'lerin sanayi kirliliği üzerindeki etkileri. *Çevre Bilimleri Dergisi*, 11(4), 65-80.
- Keleş, R. (2012). *Kentleşme politikaları ve organize sanayi bölgeleri*. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- Keleş, R. (2012). *Kentleşme politikası*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.

- Küçük, M. ve Şahin, O. (2017). OSB'lerin çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri. *Çevresel Sürdürülebilirlik Dergisi*, 8(2), 34-50.
- Lidwell, W., Holden, K. ve Butler, J. (2003). *Universal principles of design*. Rockport Publishers.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- MOSB. (2021). *Manisa Organize Sanayi Bölgesi*. Erişim adresi: <https://www.mosb.org.tr/>
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, M. (2004). *Küreselleşme ve sanayileşme*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nunnally, J. C. ve Pollina, D. M. (1973). The evolution of industrial zones. *Journal of Urban Economics*, 3(4), 356-372.
- Nunnally, J. C. ve Pollina, L. V. (1973). *Industrial park development: Concepts and realities*. Lexington Books.
- Özcan, G. B. (2015). *Türkiye'de aile işletmeleri: Sorunlar ve çözüm önerileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, N. (1990). *Sanayi devrimi ve Türkiye*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Öztürk, M. (2020). OSB'lerde inovasyon faaliyetleri. *İnovasyon ve Teknoloji Dergisi*, 7(3), 55-70.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2000). *Locations, clusters, and company strategy*. In G. L. Clark, M. P. Feldman ve M. S. Gertler (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography* (pp. 253-274). Oxford: Oxford University Press.
- Resmi Gazete. (2008). *Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği*. 17 Ocak 2008 tarihli ve 26759 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2009). *Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği*. 22 Ağustos 2009 tarihli ve 27327 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2011). *Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun*. Resmi Gazete, 28 Haziran 2011, Sayı: 27977.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C., Jr. ve Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Şahin, M. ve Karataş, A. (2016). OSB'lerin yerel ekonomik gelişime etkileri. *Yerel Ekonomi ve Kalkınma Dergisi*, 4(3), 15-30.
- Schiller, G. (2009). Sustainable development in German industrial areas: Environmental management systems and industrial ecology. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 201-216.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 493-511.

- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Sage Publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press.
- Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Shrader, C. B., Mulford, C. L. ve Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45-60.
- Şimşek, A. ve Aydın, E. (2023). OSB'lerin dijital dönüşüm sürecindeki etkileri. *Dijital Dönüşüm ve Teknoloji Dergisi*, 10(1), 30-45.
- Singh, A. ve Saha, D. (2010). *Corporate social responsibility in India's industrial sector: Evolution and impacts*. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 43-57.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tefek, A. (2016). *Kobilerde kurumsallaşma ve örgütsel performans ilişkisi: Konya sanayi işletmeleri araştırması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Türkmen, Z. ve Işık, N. (2021). OSB'lerin çevresel denetim uygulamaları. *Çevre Denetimi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 45-60.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. Gençlik Basımevi.
- Uysal, E. (2018). OSB'lerde üretim verimliliği. *Üretim ve Verimlilik Dergisi*, 5(2), 40-55.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Weelen, T. L. ve Hunger, J. D. (1997). *Strategic management and business policy*. Addison-Wesley.
- Yıldırım, A. ve Çelik, B. (2015). OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkileri. *Bölgesel Kalkınma Dergisi*, 12(3), 45-60.
- Yılmaz, C., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352
- Yılmaz, T. ve Koca, A. (2021). OSB'lerin lojistik avantajları. *Lojistik Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 40-55.
- Zajac, E. J. ve Westphal, J. D. (2004). The social construction of market value: institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.

## EKLER

### Ek 1. Ölçek

İfadeler	5'li Likert Ölçeği				
OSB (Organize Sanayi Bölgesi)'miz kendi kararlarını alabilen bir kurumdur.	1	2	3	4	5
Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (GAOSB), OSB'lerin yardımlaşmaları ve ortak sorunlarının çözümünde etkilidir.	1	2	3	4	5
OSB'miz diğer OSB'lerin başarılı uygulamalarını örnek alır.	1	2	3	4	5
Çevremizdeki üniversiteler ile OSB'mizin yakın işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
OSB'mizde etkili bir çevre yönetim sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
OSB'ler yatırımcılara rehberlik etmekte ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.	1	2	3	4	5
OSB'mizin misyonu ve vizyonu OSB yönetimi tarafından belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
OSB'mizde hizmet kalitesini geliştirme ( kalite yönetim sistemi) çalışmaları yapılmaktadır	1	2	3	4	5
OSB'mizin açık ve net hazırlanmış bir organizasyon şeması vardır.	1	2	3	4	5
OSB'mizde tüm çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
OSB'mizde işler belli bir sistem içerisinde gerçekleştirilir ve ekip çalışması yapılır.	1	2	3	4	5
OSB ile ilgili hesaplar muhasebe standartlarına uygun olarak kaydedilmekte ve raporlanmaktadır.	1	2	3	4	5
OSB yönetiminin aldığı kararlar şeffaf ve hesap vermeye açıktır.	1	2	3	4	5
OSB yönetimi, kararlarından doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
OSB kentleşmeyi yönlendirir ve düzenli kentleşmeye katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
OSB planlı ve düzenli sanayileşmeyi sağlamada önemli bir araçtır	1	2	3	4	5

## Ek-2 Görüşme Soruları

### 1. Profesyonelleşme:

- OSB’de profesyonelleşme düzeyiyle ilgili en büyük problemin ne olduğunu düşünüyorsunuz ve bu sorunun çözümü için hangi stratejiler önerilebilir?

### 2. Formalleşme:

- OSB’deki süreçlerin formalleşme düzeyi yeterli mi? Bu konuda karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir ve çözüm için hangi adımlar atılmalıdır?

### 3. Şeffaflık:

- OSB’de karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlanırken yaşanan temel zorluklar nelerdir ve bu sorunları çözmek için ne tür önlemler alınabilir?

### 4. Sosyal Sorumluluk:

- OSB’nin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlama düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz? Karşılaştığınız sorunları çözmek adına hangi önerilerde bulunabilirsiniz?