

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANS İLİŞKİSİ: KONYA SANAYİ İŞLETMELERİ
ARAŞTIRMASI**

Ali TEFEK
(144227011014)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA

KONYA-2016

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANS İLİŞKİSİ: KONYA SANAYİ
İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI**

Ali TEFEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) tarafından 15203012 nolu Yüksek Lisans Tez Projesi olarak desteklenmiştir.

KONYA-2016



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ali TEFEK		
	Numarası	144227011014		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora ☐	
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA		
Tezin Adı		KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: KONYA SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması başlıklı bu çalışma 01.12.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler
Doç. Dr.	Ali Şükrü ÇETİNKAYA (Danışman)
Yrd. Doç. Dr.	Mustafa Tahir DEMİRSEL
Yrd. Doç. Dr.	Selçuk KARAYEL

İmza

[Handwritten signatures of Ali Şükrü ÇETİNKAYA, Mustafa Tahir DEMİRSEL, and Selçuk KARAYEL]



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin

Adı Soyadı	Ali TEFEK		
Numarası	144227011014		
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon		
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora	☐
Tezin Adı	KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: KONYA SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI		

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

Ali Tefek

ÖNSÖZ

Bu araştırmada Konya ili sanayi alanında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işlemlerde kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutlarına etkisi incelenmiştir.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın Hocam Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA' ya çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen, çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli annem Gülizar TEFEK'e ve oğlum Muhammet Efe TEFEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	Ali TEFEK
Numarası	144227011014
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA
Tezin Adı	KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: KONYA SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI

ÖZET

Bu araştırmada küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutlarına etkisi incelenmiştir. Araştırmada kurumsallaşmanın her bir boyutu örgütsel performans boyutları ile ilişkilendirilerek hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezleri test etmek için Konya ili ticaret odasına kayıtlı tesadüfî örneklem ile seçilen 1000 adet küçük ve orta ölçekli işletmeye anket formları elden teslim edilerek çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Anket formlarından 326 adet anket geri dönmüştür. Anketlerde yapılan incelemede 304 adet anket geçerli kabul edilerek SPSS analiz işlemine tabi tutulmuştur. Veri analizi; Tanımlayıcı İstatistik, Açıklayıcı Faktör Analizi, Normallik Analizi ve Ki-Kare Analiz testi uygulanarak yapılmıştır.

Kurumsallaşmanın sadelik, özerklik, geliştirme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutuna istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu, esneklik boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna; formalleşme boyutunun örgütsel performansın finansal

boyutuna ve profesyonelleşme boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Diğer taraftan veri analizlerine göre kurumsallaşmanın esneklik boyutunun örgütsel performansın finansal boyutuna; formalleşme boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna; profesyonelleşme boyutunun örgütsel performansın finansal boyutuna istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler : KOBİ, Kurumsallaşma, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, Örgütsel Performans, Sanayi İşletmeleri





**T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



Öğrencinin

Adı Soyadı	Ali TEFEK		
Numarası	144227011014		
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon		
Programı	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora ☐
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA		
Tezin İngilizce Adı	Institutionalization and Organizational Performance Relationship in Small and Medium Enterprises(SME): A Research in Industrial Enterprises in Konya		

ABSTRACT

In this research, the effects of simplicity, flexibility, autonomy, formalization, professionalization, transparency, and consistency dimensions of institutionalization on the financial and nonfinancial dimensions of organizational performance in small and medium-sized enterprises were investigated. In the research, some hypotheses were developed by establishing a relationship between every institutionalization dimension and the dimensions of organizational performance. In order to test the hypotheses 1000 small and medium-sized enterprises registered with Konya Chamber of Commerce were selected using random sampling and questionnaire forms were distributed to the employees. Of the questionnaires given out, 326 were returned. After screening the questionnaires, 304 of them were found to be valid and were then analyzed using SPSS. Data analysis was conducted using descriptive statistics, exploratory factor analysis, normality test, and Chi-Square test.

It was determined that the simplicity, autonomy, advancement, transparency, and consistency dimensions of institutionalization have a statistically significant effect on the financial and nonfinancial dimensions. It was also found out that

statistically significant effect exists between the flexibility dimension and the nonfinancial dimension of organizational performance, formalization dimension and the financial dimension of organizational performance, professionalization and the nonfinancial dimension of organizational performance.

On the other hand, according to the data analysis, the flexibility, formalization, and professionalization dimensions of institutionalization have statistically significant effect on the financial, nonfinancial, and financial dimensions of organizational performance, respectively.

Key Words: SMEs, Institutionalization, Small and Medium-Sized Enterprises, Organizational Performance, Industrial Enterprises

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER).....	2
1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler).....	2
1.1.1. KOBİ'lerin Özellikleri	3
1.1.2. KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	10
İKİNCİ BÖLÜM: İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA	11
2.1. Kurum - Örgüt	11
2.2. Kurumsallaşma	12
2.3. Kurumsallık Teorisi	13
2.3.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı	13
2.3.2. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı	14
2.3.3. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı	14
2.3.4. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı	14
2.3.5. DiMaggio ve Powell'in Kurumsallık Yaklaşımı	15
2.3.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı	15
2.3.7. Eşbiçimlilik (İzomorfizm-Isomorfism).....	15
2.4. Kurumsallaşma Boyutları	16

2.4.1. Sadelik	16
2.4.2. Esneklik	17
2.4.3. Özerklik	17
2.4.4. Formalleşme.....	18
2.4.5. Profesyonelleşme	18
2.4.6. Saydamlık	18
2.4.7. Tutarlılık	19
2.5. KOBİ’lerde Kurumsallaşma	19
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL PERFORMANS	21
3.1. Örgütsel Performans	21
3.2. Örgütsel Performans Boyutları	22
3.2.1. Finansal Performans Boyutu.....	22
3.2.2. Finansal Olmayan Performans Boyutu	23
3.3. KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi	25
3.4. Teorik Model ve Hipotezler.....	26
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KONYA SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI.....	30
4.1. Araştırma Yöntemi	30
4.1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	30
4.1.2. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler.....	30
4.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	31
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	32
4.1.5. Geçerlilik ve Güvenirlik	32
4.2. Veri Analizi ve Bulgular.....	33
4.2.1. Demografik Bulgular	33

4.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	35
4.2.2.1. Örgütsel Performans Açıklayıcı Faktör Analizi	35
4.2.2.2. Profesyonelleşme Boyutu Açıklayıcı Faktör Analizi	37
4.3. Normallik Testi	38
4.4. Ki-Kare Analiz Testi.....	39
4.5. Hipotez Test Sonuçları.....	43
TARTIŞMA	44
SONUÇ ve ÖNERİLER	47
KAYNAKÇA.....	50
EKLER.....	57
EK 1: ANKET FORMU	57
ÖZGEÇMİŞ	60

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
AB	: Avrupa Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1. KOBİ'lerin Çalışan Personel Sayısı, Yıllık Net Satış Hâsılatı ve Yıllık Mali Bilanço Toplamına Ait Olan Alt ve Üst Sınırları.....	3
Tablo 3.1. Teorik Model	27
Tablo 4.1. Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayıları	32
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikler	33
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri	34
Tablo 4.4. Örgütsel Performans Açıklayıcı Faktör Analizi	36
Tablo 4.5. Profesyonelleşme Boyutu Açıklayıcı Faktör Analizi	37
Tablo 4.6. Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları	39
Tablo 4.7. Ki- Kare Analiz Testi	40
Tablo 4.8. Hipotezlerin Test Sonucu	43

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen ekonomisi içerisinde işletmeler hızlı bir değişim süreci geçirmektedirler. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ'lerin) bu değişim sürecinden uzak kalmaları düşünülememektedir. KOBİ'ler dünyanın her yerinde olduğu gibi ülkemizde de sosyo-ekonomik yapının temel taşı görevini üstlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013:61). Ekonominin gelişmesinde ve istihdam yaratılmasında önemli yere sahip olan KOBİ'ler genellikle aile işletmeleri şeklinde olmakta, yönetim çoğunlukla tek kişide toplanmakta, genelde öz kaynakları ile yatırım yapan girişimciler tarafından kurulmakta ve yaşatılmaya çalışılmaktadır (Gümüştekin, 2005; Koçyiğit, 2010a:6; Tutar, 2009:28). KOBİ'lerin genelde işletme sermayesi düşüktür ve öz kaynakları yetersizdir. Örgütlenme, üretim ve teknoloji, pazarlama, dağıtım, nitelikli personel bulamama, uzmanlaşmanın olmaması, yönetim ve yönetici yetersizliği KOBİ'lerin karşılaştığı temel sorulanlardan sadece birkaçıdır. Tüm bu sorunlar geniş bir açıdan değerlendirildiğinde sorunların kaynağında KOBİ'lerde kurumsallaşma sorunsalının olduğu görülmektedir (Kahraman, 2012:19). İşletmeler teknolojik değişimlere, pazarlara, müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak ve varlıklarını sürdürebilmek için mevcut durumlarını geliştirmede örgütsel performansa ihtiyaç duymaktadırlar (Eminoğlu, 2011:84; Koçyiğit, 2010b:63). KOBİ'lerde kurumsallaşma ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik araştırmaların sınırlı sayıda olduğu gözlenmiştir. Buradan hareketle bu çalışmada kurumsallaşmanın KOBİ'lerde örgütsel performansa etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Diğer çalışmalardan farklı olarak kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının her birinin örgütsel performansa etki düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; KOBİ'lerin özellikleri ve önemi hakkında genel bilgi verilmiştir. İkinci bölümde; kurumsallaşma, kurumsallaşma yaklaşımları ve kurumsallaşmanın boyutları, üçüncü bölümde; örgütsel performans ve boyutları, dördüncü bölümde ise Konya sanayi işletmelerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)

Araştırmanın birinci bölümünde KOBİ'lerin tanımı, özellikleri, ülke ekonomisindeki yeri ve önemi hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler)

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) ile ilgili yapılan tanımlara ilişkin yazın incelemesinde KOBİ'lerle ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir (Çelik ve Akgemci, 2010:108). Yapılan tanımlar incelendiğinde ortak bir tanım olmadığı görülmektedir (Kahraman, 2012:10; Zengin, 2010:52). Türkiye'de kabul görmüş en belirgin KOBİ tanımı Avrupa Birliği (AB)'nde de olduğu gibi çalışan sayısı, bilânço ve satış büyüklükleri esas alınan tanımdır (Çelik ve Akgemci, 2010:108).

Ülkemizde KOBİ tanımı 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" kapsamında girmiştir. KOBİ tanımı 2006 tarihinde yürürlüğe giren yönetmeliğe göre; çalışan sayısı 250'den az ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Sermayesinin veya oy haklarının %25'inden fazlası kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olan işletmeler ise bu limitlerin içinde olsalar dahi KOBİ sayılmamaktadır (Kosgeb, 2011).

Resmi Gazetede yayımlanan bu tanımda da ilerleyen zaman şartlarına göre bir takım değişiklikler yapılmıştır. 04.11.2012 Tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" e göre KOBİ tanımı şu şekildedir;

"İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu

yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri” kapsar (Resmi Gazete, 2012). Bu tanımlamayla birlikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimlerin veya girişimlerin istihdam edeceği çalışan personel sayısı, yıllık net satış hâsılatı ve yıllık mali bilanço toplamına ait olan alt ve üst sınırlar ise Tablo 1.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. KOBİ’lerin Çalışan Personel Sayısı, Yıllık Net Satış Hâsılatı ve Yıllık Mali Bilanço Toplamına Ait Olan Alt ve Üst Sınırları

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Kaynak: (TOBB, 2012).

Tablo 1.1.’den anlaşıldığı üzere mikro işletmeler 10’dan az çalışanı ve 1 milyon TL’den az yıllık bilançosu olan işletmelerdir. Küçük işletmeler 50’den az çalışanı ve 8 milyon TL’den az yıllık bilançosu olan işletmelerdir. Orta ölçekli işletmeler ise 250’den az çalışanı ve 40 milyon TL’den az yıllık bilançosu olan işletmelerdir (Demirsel, 2006:7; Gürbüz ve İnce, 2016:63). Bir işletme şayet tablo 1.1.’de belirtilen kıstaslar dahilinde bu üç sınıflandırmadan birisine uygun düşüyorsa bir KOBİ işletmesi olarak adlandırılmaktadır (Demirsel, 2006:7; Gürbüz ve İnce, 2016:63).

1.1.1. KOBİ’lerin Özellikleri

Küçük ve orta büyüklükteki bir işletmeye sahip olmak rekabet etme noktasında girişimcilere önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu tür işletmeler

müşterileri ve işletme personeli ile daha yakın ilişki kurma imkânına sahiptirler. Ayrıca pazarlama, üretim ve hizmet konularında önemli avantajları bulunmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010:125; Türk, 2007:18). Kısaca KOBİ girişimcileri içerisinde bulundukları pazarda alıcı ve satıcılar ile daha yakın ilişkiler kurmakta ve pazarı daha iyi analiz etmektedir. Böylece kendilerine büyük işletmelerin dahi sahip olamayacağı bir üstünlük kazandırmaktadırlar (Çelik ve Akgemci, 2010:125).

Çelik ve Akgemci (2010)'nin belirtmiş olduğu gibi KOBİ'ler bazı ortamlarda bir takım avantajlar elde etmektedirler. Bu avantajlardan ilki büyük ve önemli miktarda bir yatırıma teşebbüs etmeden önce yeni fikir veya bir buluşta pazar tepkisinin önceden bilinmesinin zorunda olunmasıdır. KOBİ'ler yeni fikirler üreterek pazara sunma konusunda daha cesur ve azimlidirler (Kınaytürk, 2006:79). Ayrıca KOBİ'ler, içinde bulundukları yerel pazarı iyi tanırlar, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi tespit ederler ve pazardaki alıcı-satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olurlar. KOBİ'lerin müşterileri ile yakın ilişki içerisinde olmaları kendilerine büyük işletmelere nazaran üstünlük sağlamaktadır (Çatal, 2007:346).

Bir diğer avantaj el emeğinin, mal ve hizmet üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasıdır. KOBİ'ler emek yoğun üretim tekniklerini daha yaygın olarak kullanırlar. Bu özellikleri genel olarak küçük işletmeler için geçerlidir fakat KOBİ'lerde ki bu özellik genelde gelir seviyesi düşük olan ülkeler açısından daha önemlidir. Gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'ler bu özellikleri sayesinde uluslararası pazarda önemli avantajlar elde etmektedirler (Çelik ve Akgemci, 2010:130).

KOBİ'lerde üretilen mal veya hizmete olan talep sınırlı olmaktadır. Büyük işletmelerde genelde kitle üretim tarzı geçerlidir. KOBİ'lerde ise genelde atölye tipi üretim tarzı daha yaygındır. Böylece üretilecek mal veya hizmet talebinin sınırlı olduğu bu durumlar KOBİ'lere avantaj sağlamaktadır (Diken, 2007:27).

KOBİ'ler kolay bozulabilen malları üretebilirler ve pazarlayabilirler. Üretim sürecinde meydana gelebilecek hataları telafi edilebilme imkânı olması da KOBİ'lerin avantajlarından biridir (Kınaytürk, 2006:79).

KOBİ'ler çalışanlar arası yakın ilişkiler içerisinde bulunmakta ve teknik gelişmelere daha kısa zamanda uyum sağlayabilmektedir. Pazarı daha yakından takip ederek müşterilerin ihtiyaçlarını tespit edebilen ve kendi personeli ile daha yakın ilişki içerisinde olan KOBİ'ler büyük işletmelere nazaran üretim, pazarlama ve hizmet konularında daha fazla esnekliğe sahiptirler. KOBİ'lerin bu şekilde esnek olmaları dış çevrede oluşabilecek değişikliklere yerinde ve zamanında ayak uydurmasını sağlamaktadır. Böylece dış çevrede karşılaştıkları birçok olumsuzluğu daha az zararla geçiştirmektedirler (Çatal, 2007:347; Kahraman, 2012:15).

KOBİ'ler ülkedeki işsizliğin azalmasına önemli katkı sağlamaktadır (Demirsel, 2006:27). KOBİ'ler daha az sermaye ile kurulabildikleri için birçok bölgeye yayılırlar böylece monopolleşme engellenerek istihdam yaratılabilmektedir (Kınaytürk, 2006:79).

KOBİ'ler yatırım yaptıklarında daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık vermektedirler. KOBİ'ler yabancı kaynak yerine genelde kendi öz kaynaklarıyla finanse edilmektedirler. Bu nedenle kârlarını tüketim harcamaları yerine yatırıma aktarmaktadırlar (Diken, 2007:10).

Bir diğer avantaj işletmelerin işgörenlerin yaşamak istedikleri bölgelerde kurulması ülkedeki çeşitli bölgelerin kalkınmasını ve çevrenin korunmasını sağlamaktadır (Çatal, 2007:335; Diken, 2007:10). Kısaca işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde bölge özelliklerinin dikkate alınması oldukça önemlidir çünkü işletmenin modern teknolojiler yerine ara teknolojileri kullanmaları bölge kalkınmasında ve çevrenin korunmasında fayda sağlamaktadır (Diken, 2007:10).

Birçok avantajının yanında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bir takım dezavantajları ve sınırlılıkları vardır. Bu dezavantajlardan ilki olumsuz rekabettir (Çelik ve Akgemci, 2010:126). KOBİ'lerin rekabet ortamında büyük ölçekli işletmelere göre modern pazarlama konusunda yetersiz oldukları somut bir gerçektir. KOBİ'ler pazarlama faaliyetlerini etkin olarak yapamamaktadırlar çünkü yeni pazar bulmak, pazara girmek, potansiyel müşteriyle bağlantıya girebilmek ciddi bir zaman ve organizasyon gerektirmektedir (Emecen ve Çiçek, 2016:144; Tikici ve Aksoy, 2009:291; Yüksel, 2014:39). Ayrıca KOBİ'ler elde ettikleri ürünlerine pazar

oluşturmak için yeterli miktarda fon ayıramamaktadırlar (Emecen ve Çiçek, 2016:144; Oktav ve Önce, 1990:27). Ayrıca KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında ürettikleri malların kalitesinin düşük olması ve bunun yanında fiyatlar ile satış sonrası hizmetlerin daha sınırlı olması veya hiç olmaması pazarlardaki rekabet konumlarını da etkilemektedir (Oktav ve Önce, 1990:27).

KOBİ'lerin bir diğer dezavantajı genel yönetim yetersizliğidir. KOBİ'lerin başarısında yöneticinin veya müteşebbisin yeterliliği önemlidir. Çünkü KOBİ'lerin başlangıcı işletme sahibidir. İşletme sahibinin hedefleri ve yetenekleri işletme performansının ve başarısının belirleyicisidir. Ülkemiz KOBİ'leri incelendiğinde yöneticilik niteliklerini ve girişimcilik ruhunu kişiliğinde bütünleştirmiş girişimci sayısının çok da fazla olmadığı görülmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerimizdeki müteşebbis-yönetici tipi işletme riskini de arttırmaktadır (Oktav ve Önce, 1990:19).

KOBİ niteliğindeki işletmelerde stratejik kararlar genellikle işletme sahipleri veya yöneticileri tarafından alınmaktadır. Orta veya alt düzey çalışanların alınan bu stratejik kararlara tam olarak katılımları sağlanmamaktadır (Ekinci, 2003:60; Yüksel, 2014:35). İşletme sahibi veya ortakların yönetimi tek elde bulundurmak istemeleri ve değişime karşı olumsuz bir tutum izlemeleri, alınan kararların ekonomik ve bilimsel verilere dayandırılmadan alınması ve işletme bünyesindeki yöneticilerin eğitim konusundaki yetersizlikleri işletmenin önemli sorunlarla yüz yüze kalmasına neden olmaktadır (Ekinci, 2003:59; Yüksel, 2014:35). Ayrıca işletme ortakları arasındaki uyumsuzluk, aile işletmelerinde ise yaşça büyük olanın sözünün dinlenmesi işletme yönetiminde oldukça önemli sorunlara yol açmaktadır. Sonuç olarak işletme yönetiminin hem karar alması zorlaşmakta hem de yanlış kararlar almasına neden olmaktadır (Yüksel, 2014:35).

KOBİ'lerde genelde finans ekibi ve departman bulunmamakta mali danışman veya uzman istihdam edilmemektedir. KOBİ'lerin yapıları itibarıyla küçük olmaları yeterli finansman desteği bulamamaları bu tür işletmelerin iflas riskini ve bağımsızlığını kaybetme riskini arttırmaktadır (Müslümov, 2002:22). Bu bölümler alternatif finansman imkânlarını ve kredi koşullarını değerlendirerek işletmeye en uygun finansal kararların alınmasını sağlamaktadırlar. KOBİ'lerde böyle

uzmanlaşma olmadığından işletme için gerekli olan etkin finansal alternatiflerin araştırılması, önemli finansal kararların alınması ve uygulaması zorlaşmakta hatta imkânsız hale gelmektedir (Ekinci, 2003:73). İşletme sahipleri teknik ve üretim süreci konusunda yeteri kadar bilgi ve deneyime sahip olamadıkları gibi bu konudaki eksikliklerini giderme yönünde de bir çaba sarf etmemektedirler. KOBİ sahipleri birinci yönetici konumunda olduklarından genellikle ikinci bir yöneticiye sahip olmak istememekte ve çalışanlarına yetki devri yapmaktan kaçmaktadırlar. Bu durum işletmelerin esneklik ve canlılığını yitirmesine neden olmaktadır (Dane, 2010:26). Kısaca KOBİ'ler mesleki ve teknik bilgilerinin yetersizliği, alternatif yönetici istememe, yetki devretmeme, profesyonel eleman bulundurmama, daha ucuz işgücüne yönelmeleri bazen de kalifiye elemanlarını daha yüksek ücret veren büyük işletmelere kaptırma gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Kahraman, 2012:23). Ayrıca işletmede yönetim ve yönetici sorunları, kalifiye personel bulunamaması, uzman ekibin veya danışmanın olmaması, örgüt ve örgütlenme sorunları, idari, teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksun olmaları KOBİ'lerin dezavantajları arasında sayılmaktadır (Çatal, 2007:348).

KOBİ'lerde sermaye yetersizliği söz konusudur (Emecen ve Çiçek, 2016:144; Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013:65). KOBİ'ler için önemli sorunlardan biri de finansal sorunlardır. İşletmedeki finansal sorunlar kuruluş aşamasında öz sermaye yetersizliği olarak başlayıp dış kaynak bulmada karşılaşılan zorluklar, yetersiz ve yüksek maliyetli krediler olarak devam etmektedir (Ar, 2009:39). Başka bir ifadeyle KOBİ'ler, işletme sermayesi ihtiyaçlarını kendi olanakları dâhilinde çözemeyip genellikle farklı kaynaklardan borçlanma yoluna gitmektedirler fakat finansal piyasalarda da ihtiyaç duydukları bu krediyi yeterli miktarda alamamaktadırlar. Çünkü ticari bankalar ya da diğer kredi sağlayıcılar öz sermayeleri yetersiz olan bu işletmelerden büyük oranlarda teminat (ipotek, kefalet vb.) istemektedirler. İşletmeler bu zor koşulları yerine getirdikleri takdirde bu kez de yüksek maliyet ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Dane, 2010:34).

KOBİ'ler bankalardan ve diğer kurumlardan yeteri kadar destek göremedikleri gibi sermaye piyasasından da yeteri kadar yararlanamamaktadırlar

(Ekinci, 2003:81). KOBİ'lere kredi veren kuruluşlar az sayıda olmakla birlikte yeterli krediyi verecek performansa da sahip değildirler. KOBİ'ler kredi alabilmek için pek çok şartı yerine getirerek bürokratik engelleri aşmak ve beklemek zorundadırlar (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012:38). Ayrıca kredi temininde çeşitli güçlüklerle karşılaşan ve sermaye piyasası imkânlarından yararlanamayan KOBİ'lerin sahipleri yeni ortak alma konusunda da isteksizlik, çekingenlik ve tedirginlik duymaktadırlar. Bu nedenle finansal problemlerini çözme konusunda büyük işletmelere göre dezavantajlı konumdadırlar (Diken, 2007:26).

KOBİ'ler modern pazarlama tekniklerini yeteri kadar kullanamamaktadır (Emecen ve Çiçek, 2016:144; Oktav ve Önce, 1990:27). Üretim ve satış arasında koordinasyon eksiklikleri olduğu kadar ürün geliştirme konusunda da eksiklikleri bulunmaktadır (Yüksel, 2014:39). Pazarlama, işletmeyi önemli ölçüde etkileyen çok yönlü bir faktördür. İşletmeler pazarlama fonksiyonunun gereklerini yerine getirmelidir aksi takdirde rekabet ortamında ayakta kalmaları imkânsızdır (Oktav ve Önce, 1990:27; Yüksel, 2014:39). KOBİ'ler pazarlama fonksiyonunu büyük oranda yerine getirememektedirler. Çünkü işletme sahipleri genellikle müşterilerle kendileri ilgilenir ve çevreleri de oldukça dardır. Bu duruma pazar ortamına yeni rakipler eklenmesi de ilave edildiğinde işletmenin pazardaki payı azalmaktadır ve işletme küçülmeye mahkûm kalmaktadır (Yüksel, 2014:39). Müşteri beklentilerine uygun üretilen bir ürün hakkında pazardan toplanan bilgi çok önemlidir (Oktav ve Önce, 1990:59; Yüksel, 2014:43). İşletme üretimi için kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, bunlardan en iyi sonucu almak üretimin devam etmesi açısından çok önemlidir (Yüksel, 2014:43).

KOBİ'ler, kalifiye eleman temininde zorluk çekmektedirler (Diken, 2007:25). Emek yoğunluğu büyük işletmelere nispeten KOBİ'lerde daha yüksektir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:70). KOBİ'ler farklı alanlarda da işler yaptıklarından işletmenin aldığı siparişleri tam ve zamanında hazırlaması için çok yönlü nitelikli elemana ihtiyaç duymaktadırlar (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:70). KOBİ sahipleri veya yöneticileri işletmelerine kalifiye eleman aldıkları takdirde fazla ücret ve yan ödeme maliyetlerine katlanmak zorunda kalabilirler, yüksek maliyetten kaçındıklarından

dolayı da kalifiye elaman temin etmekte zorlanmaktadırlar (Diken, 2007:25; Kahraman, 2012:23).

Bir diğer dezavantaj mevzuat ve bürokrasidir. KOBİ'ler için bürokrasi dış çevreden kaynaklanan yönetim sorunlarından biridir (Ekinci, 2003:53; Küçük, 2005:211; Oktav ve Önce, 1990:22). Bürokratik engellerin olumsuzlukları en çok KOBİ'ler üzerinde etkili olmaktadır. Mevzuat ve bürokratik işlemler işletmelerin dikkatlerini farklı yönler çekmekle birlikte işletmenin sıkıntıya girmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla formalitelerin azaltılması işletmelere daha rahat bir çalışma imkânı sağlamaktadır (Oktav ve Önce, 1990:22). KOBİ'lerde genelde işletme sahibi ile yönetim işini yürüten aynı kişidir. Bu sebepten dolayı yetkiler tek kişide toplanmakta ve kararlar da bu şahıs tarafından alınmaktadır (Ekinci, 2003:53; Küçük, 2005:110). Böyle bir organizasyon yapısında çalışanlar yetkileri olmadığından dolayı sorumluluk almaktan ve risk almaktan kaçınmaktadırlar ve herhangi bir olay karşısında da müdahale etmeleri engellenmektedir. Bunun sonucunda birçok iş aksamakta yeterli ve istenilen düzeyde bir verimlilik sağlanamamaktadır (Ekinci, 2003:53).

KOBİ'ler mali ve teknik yetersizlikleri sebebi ile büyük işletmelerle eşit şartlarda ihalelere girememektedirler. Bu mali ve teknik yetersizlik KOBİ'lerin büyümesine de engel teşkil etmektedir (Ekinci, 2003:52). Müftüoğlu ve Durukan (2004), devlet ihalelerinde KOBİ'lere belirli bir kota ayrıldığı takdirde KOBİ girişimciliğinin geliştirilmesinde devlete olumlu katkılar sağlayacağını belirtmişlerdir.

KOBİ'lerde işyeri veya yerleşim alanı nispeten daha küçüktür (Çelik ve Akgemci, 2010:126). İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında kuruluş yeri önemlidir çünkü kuruluş aşamasında işletmeler önemli miktarlarda sabit gider yaparlar. Kuruluş yerini yanlış seçen bir işletmenin yerini tekrardan değiştirmesi (kapasite, satış, coğrafi konum gibi sorunlar nedeniyle) işletmeye ek maliyet yükler ve bu durum özellikle finansal zorluk çeken KOBİ'leri darboğaza sürüklemektedir (Diken, 2007:18; Küçük, 2005:53).

1.1.2. KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin ve iş dünyasının en dinamik bölümünü teşkil etmektedirler. Makro düzeyde tekstil, giyim, metal işleme, makine, gıda, plastik ve kauçuk ürünleri imalatı ve mobilya gibi birçok alanda faaliyet gösteren KOBİ'ler Türkiye'de tüm illerde bulunmaktadır (Küçük, 2005:198; Özbek, 2008:52). Yoğun olarak İstanbul, İzmir, Bursa, Konya, Denizli, Gaziantep, Kayseri ve Eskişehir illerinde faaliyet göstermektedirler (Özbek, 2008:52). Mikro ölçekli işletmeler ise daha ziyade tarım, giyim, gıda, perakende ticaret, ulaştırma ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedirler (Özbek, 2008:52).

Ülke içindeki işletmeler arasında KOBİ'ler istihdam yaratmada ve yatırım noktasında önemli bir yere sahip olduklarından girişimcilerin KOBİ'lere olan ilgisi artmaktadır (Küçük, 2005:199; Tikici ve Aksoy, 2009:78). Ülke ekonomisinin mevcut potansiyelini koruması ve performansını arttırması için KOBİ'ler bir zorunluluk haline gelmektedir (Tikici ve Aksoy, 2009:78).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2012-2013 KOBİ verileri de konunun ülke açısından önemini ortaya koymaktadır (TÜİK, 2014). Bu verilere ilişkin açıklamalar ise şu şekildedir;

KOBİ'ler 2012 yılında sanayi ve hizmet sektörlerinde 2.646.117 girişim faaliyeti göstermiştir. Toplam girişimin %99,8'ini, istihdamın %75,8'ini KOBİ'ler oluşturmuştur. İhracata yönelik yapılan 2013 yılı verilerinde ise KOBİ'lerin ihracatın %59,2'sini gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu veriler dâhilinde KOBİ'lerin ülke ekonomisi için oldukça önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA

Araştırmanın ikinci kısmında kurum-örgüt, kurumsallık teorisi, kurumsallık yaklaşımı, işletmelerde kurumsallaşma ve kurumsallaşma boyutları olan sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık hakkında yazın incelemesine dayalı bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Kurum - Örgüt

Kurumlar sosyal bir yapı olarak etkileşim ile devamlılıklarını sürdürebilen davranış kalıpları ve işlevlikleri sayesinde de bir ihtiyacı karşılayan yapılar olarak tanımlanmakta ve işlevleri sayesinde kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırmaktadır yani kişilere belli rol ve ilişkilerini nasıl yerine getireceği konusunda yardımcı olmaktadır (Sözbilen, 2012:22).

Örgüt kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından (2015) “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül ve teşkilat” olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan kurum kelimesi kullanıldığı yerlere göre farklılaşsa da Türk Dil Kurumu tarafından (2015) “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak adlandırılmaktadır. Bir başka tanıma göre iki veya daha fazla kişinin daha önceden belirledikleri ortak amaç ve görevleri gerçekleştirmek için otorite ve sorumluluk düzeni içinde bir araya gelmesidir (Bakan, Büyükmeşe ve Bedestenci, 2004).

Kurum ya da örgüt, belirli bir iç yapısı olan, kendine özgü hedeflere yönelen ve üyeleri, organları, parçaları vb. öğeleri ile bu hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunan bir yapıdır. Yönetim biliminde örgüt ortak bir amacı veya iş yapmak üzere bir araya gelmiş kurum veya bireylerin oluşturduğu topluluk şeklinde tanımlanmaktadır (Ertaş ve Töre, 2016:87).

Toplumsal yaşam kadar eski, sosyal bir bulgu ve araç olan örgüt, insanların hedeflerini tek başlarına gerçekleştiremedikleri durumlarda hedeflerine ulaşmalarını

veya gerçekleştirebildikleri hedefleri de daha etkin-verimli bir biçimde yapmalarını sağlamaktadır (Baransel, 1993:23).

Her örgüt belli bir çevrede yaşamakta ve çevresi ile sürekli bir etkileşim halinde bulunmaktadır (Taşdöven, 2016:58). Çevre kavramından bahsedebilmek için örgütü etkileme potansiyeline sahip unsurların bulunması zorunludur ve örgütlerin içinde yaşadıkları doğal, sosyal, ekonomik, hukuksal ve siyasi koşulların tamamı çevreyi oluşturmaktadır (Sözbilen, 2012:23). Örgüt ve çevre birbiriyle sürekli etkileşim halinde olduğundan örgütün yaşama ve gelişmesi tamamıyla yaşanan değişimlere uyum sağlamalarına bağlı olmaktadır. Bu durum işletme açısından ele alındığında çevresinde gerçekleşen değişime direnen işletmeler piyasadan çekilmeye kadar uzanan başarısızlıklarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Sözbilen, 2012:23; Taşdöven, 2016:58).

2.2. Kurumsallaşma

Küreselleşen günümüz ekonomisinde yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi, gelişmesi, büyümesi, sürekliliğinin ve nesillere devrinin sağlanabilmesi için kurumsallaşmaları gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2001:191; Tuncel, 2011:6). Kurumsallaşma ile işletmenin tüm süreç ve işlemleri tanımlanır ve işletme bir sistem halinde yürütülmektedir (Tuncel, 2011:6). Aksi takdirde kurumsallaşamayan ve işletmenin yönetimini işletme sahibi ya da yöneticilerin kişisel beceri ve sezgilerine bırakılan işletmelerin rekabet ortamında mücadele etmeleri oldukça zor olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:191).

Kurumsallaşma; işletmelerin çevresel değişime duyarlılığı sonucunda meydana gelen değişime ayak uydurma çabalarıyla oluşan dinamik bir süreçtir (Şanal ve Özgen, 2013:15). Kurumsallaşma işletmenin kişilere bağımlı olmadan bünyesinde belirli kurallar, standartlar ve prosedürler belirleyerek, kendisine has selamlama biçimi, iş yapma yöntemleri oluşturması işletmelerin diğer işletmelerden farklı olarak ayırt edici bir kimlik kazanmasını sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001:72). Kurumsallaşma, işletmede alt sistemler oluşturularak bu alt sistemler arasındaki ilişkileri, görev dağılımları ve çalışanların üstlenecekleri rollerin belirlenmesidir (Temel ve Bulut, 2008:152).

Yukarıdaki açıklamaya farklı bir bakış açısı olarak işletmelerin kurumsallaşması işletmelerin büyümeye başlaması noktasında yapılması gereken bir olgudur (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:118). İşletmede meydana gelen belirli bir iş yükü ve bürokrasi işletmenin kendi yapısını sürdürmesi için kurumsallaşmasını zorunlu kılmaktadır (Yıldız, 2010:13). Büyük işletmelerde kurumsallaşma, büyüklüğünü korumak için gereklidir fakat küçük işletmelerde bürokrasi ve iş yükü işin esasından fazlasını meşgul ederse işletmelerin pratikliği ve esnekliği azalabilir ve işletme hantallaşabilir (Develioğlu, 2009:9). Kurumsallaşmada amaç işletme yöneticileri değişse dahi işletmenin devamlılığını sürdürmesi ve işletmede oluşturulacak planlı bir yönetim sistemi sonucunda tüm bölümlerde saat gibi işleyen bir sistem kurmaktır (Develioğlu, 2009:9-10; Karpuzoğlu, 2001:72).

2.3. Kurumsallık Teorisi

Kurumsallık teorisi, işletmenin örgüt yapısının yasallaşmasına fayda sağlamaktadır (Dereköy, 2015:33). Bu yaklaşımla işletmenin yapısı ve işleyişi ile çevrenin özellikleri arasında benzerlik ve paralellik öngörülmektedir (Dereköy, 2015:33; Sözbilen, 2012:7). İşletmeler kurumsallık yaklaşımıyla, çevrelerindeki belirsizlikleri yapılarına yansıtarak ona göre adapte olmaktadırlar (Dereköy, 2015:33). Ayrıca bütün organizasyonların kurumsallaşmış organizasyon olmaları nedeni ile kurumsallık teorisi bütün organizasyon tiplerini analiz etmek için kullanılmaktadır (Yıldız, 2010:8).

Kurumsallaşma ile ilgili bilimsel çalışmaların 1949 yılında Merton'un fonksiyonel yapılar oluşturulması ile ilgili çalışmasıyla başladığı bilinmektedir (Sözbilen, 2012:6).

2.3.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı

Merton (1940), araştırmasını örgütler için deneysel testler ve fonksiyonel mantık üzerinde yapmış ve fikirlerini "Fonksiyon Teorisi" üzerinde toplamıştır. Fonksiyonel yaklaşım örgütlerin iki ortak özellik gösterdiğine vurgu yapmaktadır (Sözbilen, 2012:12). İlk olarak, örgüt yapısı içinde birbirinden farklı öğelerin bulunduğunu ikinci olarak da yapısal düzenlemelerin fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerektiğini belirtmiştir. Bu iki özelliğin

gerçekleşebilmesi sistemin yapısal unsurlarının tamamının parçalarıyla ilişkili olacak şekilde bütünleşmesi ve sosyal sistem fonksiyonlarına faydası olacak yapılar bulunması gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Akkuzu, 2015:3).

2.3.2. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı

Kurumsallık teorisinin başlangıcı hukuk ve sosyoloji profesörü olan Philip Selznick'in (1996) geliştirdiği "Kurumsal Örgütler Modeli"ne dayanmaktadır. Modele göre amaç; örgütlerin bünyelerinde bulundurdıkları araçlar değil hayatta kalmadır (Sözbilen, 2012:12). Hayatta kalma mücadelesini kazanan örgütler kurumsal örgütlerdir ya da rekabet farkı yaratacak biçimde kendine özgü nitelikler geliştirebilen, yeteneklerine ve kapasitesine yatırım yapabilen, biçimsel yapısını, iç süreçlerini ve stratejilerini diğer örgütlerle olan etkileşimi sonucunda yeni durum ve şartlara adapte edebilen örgütler, kurumsal örgütlerdir (Kurt, 2009:78). Ayrıca Selznick (1996), yapmış olduğu araştırmasında kurumsallaşmayı, örgütün farklı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların sonucunda duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlamıştır (Atila ve Küskü, 2016:192).

2.3.3. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı

Zucker (1987), araştırmasında kurumsallaşmayı, sosyal olarak, gerçekliği bireysel aktörlerin aktarma süreci ve bu sürecin herhangi bir noktasında sosyal gerçekliği az veya çok kabullenme olarak tanımlamaktadır (Dinçer ve Yıldız, 2016:27). Ayrıca Zucker kurumsallaşmayı, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda fikir birliği sağlama ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak da tanımlamaktadır. Böylece işletmeler eylemlerine yön vererek meşruluk kazanmakta ve çevreye uyumlu hale gelmektedirler (Sözbilen, 2012:13).

2.3.4. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı

Meyer ve Rowan (1977), geleneksel teorilerin, örgütsel faaliyetlerin tanımı, kontrolü ve koordinasyonu gibi tek düze rasyonel değerlendirmelerin kurumsal başarıda önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür (Sarica, 2015:322). Ayrıca rasyonel kurumsal kuralların bir yansıması olarak, resmi örgütsel yapılar ortaya çıktığını ve ortaya çıkan kurumsal kuralların oldukça karmaşık olduğunu ve karmaşıklıkların, örgütlerin artan kompleks yapılarına, toplumsal hesapların

genellenebilir olmasına ve modern devlet yapıları gibi unsurlara bağlı olduğunu belirtmiştir (Sözbilen, 2012:14).

2.3.5. DiMaggio ve Powell'in Kurumsallık Yaklaşımı

DiMaggio ve Powel (1983), göre kurumsal teoride örgütler, sosyal varlıklar olarak görülmektedir bu nedenle kurumsal çevrenin beklentilerine uyarak varlıklarını devam ettirmeyi amaçlamaktadırlar. Birbirleri ile etkileşim içerisinde olan örgütler giderek birbirlerine benzemeye çalışmaktalar fakat değişen koşullara göre performanslarını, verimliliklerini arttırmak ve yenilikleri takip etmek için hedeflerini değiştirebilmektedirler (Sözbilen, 2012:7).

2.3.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı

Alford ve Friedland (1985), göre kurumsallık yaklaşımı inanç sistemlerindeki farklılık üzerinde yoğunlaşmaktadır ve inanç sisteminde hangi davranış için hangi inanışların doğru olduğu konusunda ortak bir görüş bulunmadığı gibi değişik kurumlar arasında da uyumun olamayacağını belirtmektedir. Böyle bir durumda gruplar ve insanlar kendi çıkarlarını korumak için toplumsal kavramlara farklı anlamlar yükleyebilmektedirler. Bu durum kendi çıkarlarını düşünen bir işletme açısından ele alındığında kurumsal çevreyi imkânları doğrultusunda değiştirmek ve şekillendirmek olarak ortaya çıkmaktadır (Sarica, 2015:325; Sözbilen, 2012:17).

2.3.7. Eşbiçimlilik (İzomorfizm-Isomorfizm)

DiMaggio ve Powel (1983), göre kurumsal teori kapsamında ele alınan eşbiçimlilik, belli bir çevre içinde aynı çevresel şartlarda karşı karşıya kalan birimleri birbirlerine benzemeye zorlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Dinçer ve Yıldız, 2016; Kurt ve Görmüş, 2010). Örgütler eşbiçimliliğe iki temel nedenden dolayı yönelmektedirler birincisi meşruiyet kazanmak ikinci ise varlığını güvencede tutmak istemeleridir (Arslan ve Sayılı, 2006:272; Kurt ve Görmüş, 2010:23). Örgütleri eşbiçimliliğe yöneltten üç mekanizma bulunmaktadır. Bu mekanizmalardan birincisi politik etkilerden, yasa ve hukuk kurallarından ve meşruiyet sorunlarından kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik ikincisi belirsizliğe karşı benzer tepkilerden kaynaklanan taklitçi eşbiçimlilik üçüncü ise profesyonelleşme isteklerinden kaynaklanan kuralsal baskılardır (Dinçer ve Yıldız, 2016:28; Kurt ve Görmüş, 2010:73; Sözbilen, 2012:26).

2.4. Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşma kavramı içerisinde yer alan boyutlar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal bir yönetimin adillik-eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk çerçevesinde geliştirilebileceğini belirtmiştir (Gül, 2012:46). Acar (2014) ve Karpuzoğlu (2001) işletmelerin kurumsallaşma sürecini temel olarak dört ana unsurda irdelemektedirler. Sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerkliliktir. Apaydın (2008) ve Yıldız (2010), kurumsallaşmayı oluşturan kavramları formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık olarak tanımlamaktadırlar. Yazında dile getirilen bu kurumsallaşma boyutları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.4.1. Sadelik

İşletmeler sadelik unsuru sayesinde gereksiz masraflardan kaçınarak çok daha az bir maliyetle daha yüksek getiriler elde edebilirler (Acar, 2014:48). Fakat işletmelerinin en büyük sorunlarından biri bürokrasinin aşırı olması ve karmaşık bir organizasyon sistemine sahip olmalarıdır. Günümüzde işletmeler kararlarını çok daha hızlı bir şekilde almaları gerekmektedir. İşletme yönetimi tarafından alınan bu kararlar işletmeye uzun vadede yön verir niteliktedir. Hızlı ve doğru karar alınması için işletme içindeki bürokrasinin minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı işletmeler kurulurken sade bir yapılanma yoluna gitmelidirler (Acar, 2014:49). Bir işletmede sade bir organizasyon yapısının olması işlerin bitirilmesi süresini kısaltmakta, işletmede çalışan herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına imkân tanıyarak işletme etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001:75). Sonuç olarak bir işletmedeki verimliliğin artırılabilmesi, organizasyon yapısındaki karmaşıklığın en alt seviyeye indirilebilmesi için işletmeler mümkün oldukça sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bir işletmede kurumsallaşma, çevresindeki değişimleri de dikkate aldığı takdirde sade bir organizasyon yapısı kurmasıyla ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:75).

2.4.2. Esneklik

Günümüz işletmeleri çevresiyle sürekli etkileşim içerisindedir. Çevresel değişim hızının sürekli artması belirsizlik ortamını meydana getirmektedir. Böyle bir ortam işletmeler açısından tehlikeli olduğundan tehditlerin artmasına neden olmaktadır. Belirsizlik ortamında işletmeler devamlılığını sürdürmekte zorlanmakta ve gelişmelerini risk altına sokmaktadırlar. İşletmeler belirsizlik durumlarında esnek davranabildikleri takdirde piyasada ki fırsatları görebilirler bu fırsatları değerlendirdikleri takdirde de büyüme sağlayabilirler (Çatal, 2010:342; Karpuzoğlu, 2001:77). Sonuç olarak; bir işletmenin çevreye uyum bakımından esnek davranış içerisinde olması o işletmenin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu çevreye uyum bakımından katı davranış özelliklerini göstermesi de kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001:77).

2.4.3. Özerklik

Bir organizasyonu diğer bir organizasyondan ayırt edebilmek için ayrı bir kimliklerinin olması gerekmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici kurumsal bir kimliğe sahiptirler. Ayrıca özerklik; bir işletmenin ürün ve/veya hizmetin (kısacası, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıtların dizaynı, işletme binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış personellerinin davranışları, firmanın kendine has yönetim şekli, işletme bünyesindeki yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurlarını içeren bir kavramdır (Karpuzoğlu, 2001:77-78). Özerk yapıya sahip işletmelerin belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal bir kimlik kazanması işletmenin kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını da göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001:77-78). Sonuç olarak; kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapı barındırmaktadır. Kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurutulamadıkları gibi başka işletmelerin taklitçisi olmaktan ileriye gidememektedir (Karpuzoğlu, 2001:77-78).

2.4.4. Formalleşme

Formalleşme; işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yere sahip olup işletme yönetiminin bireysellikten çıkarılarak belirli kurallara ve standartlara bağlanmasıdır (Alpkan ve Doğan, 2008:27; Apaydın, 2008:123). İşletmedeki ilişkilerin tanımlanması ve işletme çalışanların tamamının görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek görev tanım formlarının yazılı olarak oluşturulması gerekmektedir (Dağlar, 2015:16; Tutar, 2009:92). Formalleşme sayesinde çalışanların eylemlerinin kontrolü kolaylaşır ve çatışmalar azalır (Dündar, 2010:33).

2.4.5. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme; işletme yönetimde profesyonel personellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyerek (otonomi, sürekli eğitim vb.) geliştirmesi ve işletmenin profesyonel sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008:123; Dağlar, 2015:16; Yıldız, 2010:9). Profesyonelleşme sadece profesyonellerin işletmede istihdam edilmesi olarak düşünülmemelidir ayrıca işletmenin profesyonelleşme ile bünyesinde gerekli iklim kültürünü oluşturarak bundan yeterince faydalanması gerekmektedir (Apaydın, 2008:123; Yıldız, 2010:9). Profesyonelleşme işletmede ki çalışma grup ve davranışlarını etkilemekte, çalışanların birbirleri ile uyum içinde çalışmasını, güçlenmesini, koordinasyonu ve işletme stratejisinin daha iyi anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır (Dündar, 2010:34). Bünyesinde profesyonel ekip bulunduran, işleri uzman kişiler tarafından yapılan işletmeler çevresinde ve diğer işletmelerde meydana gelen değişimleri yakından takip ederek meydana gelebilecek olan değişimlere daha iyi tepki verebilmektedirler (Dağlar, 2015:16).

2.4.6. Saydamlık

Saydamlık; ilgili kişilere ve topluma işletmelerin eylemleri ile ilgili bilgileri tam, doğru ve önyargı olmadan aktarılmasıdır (Apaydın, 2008:125; Yıldız, 2010:9). Saydamlık sayesinde işletmelerin güvenilirlikleri artmaktadır (Apaydın, 2008:125). Diğer işletmelerde güvenilir işletmelerle iş yapma eğiliminde olduklarından işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008:125).

2.4.7. Tutarlılık

Tutarlılık; işletmenin içinde bulunduğu sektörde diğer işletmeler ile birlikte aynı durumlar karşısında benzer tepkiler vermesi, verdiği sözleri tutması, faaliyetleri ile misyonu, vizyonu ve stratejisinin uyumlu olması şeklinde tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008:126; Dünder, 2010:37).

2.5. KOBİ'lerde Kurumsallaşma

KOBİ'ler yapıları itibariyle birçok sorunla karşı karşıyadırlar (Diken, 2007:17; Ekinci, 2003:72). KOBİ'ler bir yatırım öncesinde veya sonrasında araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ya hiç yapmamakta ya da eksik yapmaktadırlar (Diken, 2007:30; Oktav ve Önce, 1990:17-31). Yönetimsel olarak bürokratik engelleri bulunmakta, içeride ve dışarıda pazarlama sorunları yaşamaktadırlar (Oktav ve Önce, 1990:30; Tikici ve Aksoy, 2009:291). Teknoloji yetersizliği söz konusudur. Kaliteli yönetici ve kalifiye işgücü temininde, sermaye, hammadde ve yardımcı malzeme tedariklerinde sıkıntı yaşamaktadırlar. Profesyonelleşme, bilgi sağlama ve kullanmasında yetersizlikleri bulunmaktadır (Oktav ve Önce, 1990:17-31; Tikici ve Aksoy, 2009:300).

Ülkemizde KOBİ'ler ekonomi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Küçük, 2005:198; Pazarcık, 2004:35; Tikici ve Aksoy, 2009:77). KOBİ'lerin yapısı incelendiğinde büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu görülmektedir (Özer, 2007:56; Pazarcık, 2004:33). Aile işletmeleri ile KOBİ'lerin birbirlerinden kavramsal olarak farklı tanımları bulunsada bu iki kavram birbirlerine yakın biçimde kullanılmaktadır (Pazarcık, 2004:33). KOBİ'lerin kurumsallaşmalarını engelleyen birtakım dezavantajları bulunmaktadır. Kurumsallaşma önündeki engeller genel açıdan ve aile işletmesi açısından ele alındığında şu şekilde özetlenebilir. Akraba kayırmacılığı, varis seçiminde yaşanan sorunlar, işletmede görev yetki ve sorumlulukların dağılımında ki belirsizlik, aile çıkarları ile işletme çıkarlarının zaman zaman farklılık göstermesi, aile içi çatışmalar, geleneksel yönetim yaklaşımını ve tekniklerini sürdürmeleridir (Özer, 2007:126). Kurumsallaşma aile işletmeleri niteliğindeki KOBİ'ler açısından incelendiğinde; patron- yönetici ilişkilerinin, çalışanların verimliliğini pozitif yönde etkileyecek şekilde düzenlenebilmesi için

kurumsallaşmanın olması gerektiği görülmektedir. KOBİ'lerde iş bölümü ve uzmanlaşmalarının yetersiz olması, girişimcinin fiilen çalışması ve yönetim tekniklerini uygulamada eksik kalmaları KOBİ'ler için kurumsallaşmayı daha önemli hale getirmektedir (Tikici ve Uluyol, 2006:42).

Tüm işletmeler gibi KOBİ'lerde çevreye uyum sağlayabilmek için bir takım değişime ihtiyaç duyarlar ve bu değişimi de kurumsallaşma sayesinde yapmaktadırlar. Kurumsallaşma ile hedeflenen sonuçlar işletmelerin bu süreçten ne beklediklerini gösterir. İşletmeler kurumsallaşma sayesinde birtakım hedeflere ulaşmayı istemektedirler. Bu hedeflerin bazıları meşruluk kazanma, tahmin edilebilir olma, istikrara ulaşma, kaynak artırma ve uyumlu olmaktır (Tutar, 2009:43). KOBİ'lerde kurumsallaşma, tüm işletmelerde olduğu gibi finansman ihtiyacının arttığı büyüme döneminde yönetim, pazarlama, üretim ve finansman işlevlerinde nitel değişme ve yapılaşma ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır (Çiftçi, 2006:64).

Kurumsallaşmak isteyen bir KOBİ, kurumsallaşma sürecinde bir misyon ve vizyon belirlemesi gerekmektedir. Bu misyon ve vizyon işletmede herkes tarafından işlerlik kazanarak kurumsallaşma sağlanacak ve işletme içerisinde ortak güçlü bir kültür oluşacaktır (Karpuzoğlu, 2001:77). Kurumsallaşma yolunda adım atan KOBİ'ler, düzenli toplantılar yaparak verilecek kararlara katılımın yüksek olmasını ve çalışanların doğru bilgilendirilmesini sağlamak suretiyle, örgüt kültürünün gelişmesine ve işletmede çatışma yaratacak sorunlara çözümler bulunmasına katkı sağlayacaktır (Özer, 2007:62). KOBİ'ler sadece sistem oluşturmakla kalmamalıdır, oluşturdukları sistemi takip ederek doğru bir şekilde işlemlerini de sağlamalıdır. KOBİ'lerin bu kurumsallaşma faaliyetleri sonucunda iş çevresine de (çalışanlar, kamuoyu, tedarikçiler, müşteriler, vb.) kurumsal olarak bir güven sağlayabilecektir (Özer, 2007:62).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Araştırmanın üçüncü kısmında örgütsel performans, örgütsel performans boyutları, KOBİ’lerde kurumsallaşma-örgütsel performans ilişkisi, araştırmanın teorik modeli ve hipotezleri hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Örgütsel Performans

Yapılan literatür taramalarında performans ve örgütsel performans kavramı hakkında bir çok çalışma yapıldığı görülmektedir fakat kavramlar ile ilgili olarak ortak bir görüş birliğine varılamamıştır (Başat, 2009:5).

Performans; bir işletmedeki kurumsal inanç ve değerler sistemine uyumlu olmak kaydıyla çalışanların içinde bulundukları organizasyonda, departmanda ve bireysel düzeyde olumlu sonuçlar elde etmek için bilgi, yetenek ve tutumlarıyla gerçekleştirdikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002:20). Yönetim biliminde performans işletmenin daha önceden belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere stratejilerini ve kaynaklarını uyum içerisinde hareket ettirerek elde etmiş olduğu sonuçlar ve uygulama sürecinde sağladığı kazanımlardır şeklinde tanımlanmaktadır (Keskin, Zehir ve Ayar, 2016:115).

Genel açıdan bakıldığında performans, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilenleri, nicel ya da nitel olarak ortaya koyan bir kavram olduğu görülmektedir (Akal, 2000:1). İşletme açısından performans; işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2000:1).

Örgütsel performans; örgütün belirli bir dönem içerisinde amaçları doğrultusunda icra etmiş olduğu faaliyetlere ilişkin girdileri karşılığında elde ettiği çıktı oranına göre işletmenin başarı düzeyini tespit etmek olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2005:114; Yücel, 2010:25). Bir işletmenin başarılı olabilmesi tüm faaliyetlerinde göstereceği yüksek performansa bağlıdır (Yücel, 2010:25). Günümüz işletmeleri, küreselleşme neticesinde meydana gelen teknolojik değişimlere,

pazarlara, müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmada ve varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut durumlarını geliştirmede ortalamanın üzerinde örgütsel performansa ihtiyaç duymaktadırlar (Eminoğlu, 2011:84; Koçyiğit, 2010b:63).

3.2. Örgütsel Performans Boyutları

Yazında örgütsel performans boyutları birçok açıdan ele alınarak değerlendirilmektedir. İşletme performansının işletmenin finansal olan ve finansal olmayan boyutları esas alınarak değerlendirildiği görülmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:182; Demirel, 2007:103; Uygur, 2009:150).

3.2.1. Finansal Performans Boyutu

Finansal Boyut; yatırımların getirisi, gelirdeki artış, mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim ve gelir karması alt başlıklarında incelenmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:182; Demirel, 2007:103; Uygur, 2009:150). Finansal boyut, önceden icra edilen faaliyetlerin ve bunlarla ilgili mevcut durumlarının ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede yararlıdır (Uygur, 2009:150). Finansal boyut işletme yönetimi tarafından alınan kararların, planlanan finansal durumuyla işletmenin mevcut finansal durumu arasındaki farkını ortaya koymaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:182). Finansal performans ölçüleri ise bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejisine yönelik yürütme ve uygulamalarını işletmenin gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını ortaya koymaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:182; Demirel, 2006:110; Uygur, 2009:150). Finansal performans ölçümleri bir işletme amacı, finansal yönetim ve motivasyon-kontrol açısından oldukça önemlidir (Yiğiter, 2009:33).

Yiğiter (2009), araştırmasında finansal performans boyutlarını ve ölçümlerini kârlılık, hissedar değeri, satış büyüme oranı, maliyet yönetimi ve finansal oranlar olarak belirtmiştir.

Kârlılık; finansal performansın önemli boyutlarından biri olarak ele alınmaktadır (Ata ve Yakut, 2009:85). Çünkü karlılık, işletmelerin likidite ve sermaye yapısını etkilemektedir. Kârlılık üç şekilde ölçülmektedir; birincisi net kârın

toplam varlıklara bölünmesiyle bulunan varlıkların kârlılığıdır. İkincisi işletmelerin net kârının öz sermayesine oranlanması ile hesaplanan ve her birim öz sermaye karşılığında elde edilen kârlılığı ifade eden öz sermaye kârlılığıdır. Üçüncüsü ise; işletme yönetimi tarafından yapılan yatırımların işletmeye geri dönüşünü gösteren ve yönetimin kontrolü amacıyla kullanılan yatırımların kârlılığıdır (Yiğiter, 2009:34).

Hissedar değeri; işletmenin temel amaçlarından biridir ve işletme başarısı için oldukça önemli bir performans göstergesidir (Külter ve Demirgüneş, 2006:334-335; Yiğiter, 2009:36). Hissedar değerinin artış oranı işletmenin pazarlama stratejilerine ve yönetim kararlarına şekil vermektedir (Külter ve Demirgüneş, 2006:334-335; Yiğiter, 2009:36).

Satış büyüme oranı; işletmenin son dönem satışlarından bir önceki dönem satışlarının çıkartılmasıyla bulunan değer in önceki dönem satışlarına bölünmesiyle bulunmaktadır. Kısaca işletmenin bir önceki döneme göre satış rakamlarındaki meydana gelen değişimdir (Yiğiter, 2009:37).

Maliyet yönetimi; özellikle yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine karşı avantaj sağlamasında oldukça önemlidir (Alkan, 2001:179; Yiğiter, 2009:38). Rekabet ortamında etkin karar almak, üretim faktörlerinin etkinliğini arttırmak ve ürün/hizmet maliyetlerini sağlıklı bir şekilde hesaplamak maliyet yönetiminin temel amaçları arasındadır (Alkan, 2001:179; Yiğiter, 2009:38).

Finansal oranlar; işletmelerin finansal tablolarını kullanarak işletmenin mali durumunu hakkında bilgi vermekte, faaliyet sonuçları incelenmekte ve değerlendirilmekte, işletme hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilmesini sağlamaktadır (Dumanoglu ve Ergül, 2010:103; Yiğiter, 2009:39). Bu finansal oranlar ise likidite oranları, finansal yapı veya borçluluk oranları, etkinlik veya faaliyet oranları, kârlılık oranları ve piyasa temelli oranlardır (Aydemir, Ögel ve Demirtaş, 2012:278).

3.2.2. Finansal Olmayan Performans Boyutu

KOBİ'lerin örgütsel performans değerlendirilmesinde finansal boyutlar kadar finansal olmayan boyutlarda oldukça önemli bir yere sahiptir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56). Finansal olmayan boyutlar ve ölçümler, pazar payı, satışlardaki büyüme, müşteri memnuniyeti ve sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma,

süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içermektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:57; Yiğiter, 2009:3).

Müşteri boyutu işletmenin rekabet edeceği müşterileri ve pazarın belirlemede yöneticilere yardımcı olmaktadır. Ayrıca müşteri boyutu iyi analiz edildiği takdirde işletme tarafından oluşturulan stratejilerin başarılı sonuçlar ortaya çıkarmasında da önemli rol oynamaktadır. Müşteri boyutunda müşteri tatmini, müşterilerin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma, müşteri kârlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları oldukça önemlidir (Ağca ve Tunçer, 2006:182; Avcı, 2005:129; Özbirecikli ve Karaömer, 2016:39; Uygur, 2009:151).

İçsel süreç boyutu, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içermektedir. İşletmenin etkin yöntemlerle çalışıp çalışmadığı bu süreç içerisinde incelenebilir. İçsel süreç boyutu, işletme içinde bilgi akışını arttıran araçları ve sistemleri, işletmenin yatırımlarını ve örgütün iş yapma kabiliyetini artıracak yöntemleri de içermektedir (Özbirecikli ve Karaömer, 2016:39; Uygur, 2009:151). Bu yöntem sayesinde işletme, hedef pazarda ki müşterileri çekmekte ve muhafaza etmektedir böylece işletme maksimum düzeyde finansal kâr beklentilerini karşılamaktadır (Özbirecikli ve Karaömer, 2016:39; Uygur, 2009:151).

Öğrenme ve Gelişme Boyutu; çalışanların memnuniyeti, çalışan başına düşen gelir, stratejik işleri tamamlama oranı, stratejik bilgilere ulaşma oranı ve kişisel hedeflerin uyum yüzdesi alt başlıklarında incelenmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:182; Demirel, 2007:103; Özbirecikli ve Karaömer, 2016:39; Uygur, 2009:150). Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin belirledikleri vizyona ulaşmaları için öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir. İşletmelerin finansal, müşteri ve süreçlerle ilgili yüksek hedeflerini gerçekleştirilebilmesi öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır (Ağca ve Tunçer, 2006:183). Günümüz ekonomi ortamında hızla gelişen teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve uzun vadeli planları gerçekleştirmek için işletmeler öğrenme ve gelişme boyutuna gereken önemi vermelidir. Çünkü rekabet ortamında işletmelerin müşteri ve hissedarlarına pozitif yönlü değer oluşturmaları yeteneklerini

sürekli geliştirmelerine bağlıdır (Özbirecikli ve Karaömer, 2016:39; Uygur, 2009:152).

3.3. KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi

Kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik yapılan literatür taramasında ortaya farklı görüşler sergilendiği görölmüştür.

Kurumsallaşmanın işletme faaliyetleri ve performansı üzerindeki etkileri oldukça fazladır (Ruekert, Walker ve Roering, 1985:15).

Zengin ve Akkoyun (2015), kurumsallaşma boyutlarının örgütsel performansa etkisi ile ilgili olarak yapmış olduğu araştırmasında, formalleşme sürecinde işler belirli bir düzen içerisine girmekte, çalışanların görev yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmekte, işletme içerisinde çatışmalar azalmakta, kontrol ve koordinasyon mekanizmaları etkin bir şekilde kullanılmakta ve maliyetler azalmaktadır. Böylece işletme performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Ayrıca Zengin ve Akkoyun (2015), işletmede profesyonel personelin yani belirsizlikler karşısında ve daha önce görölmemiş problemlerle değişik ortamlarda baş etme yeteneklerine sahip olan kişilerin istihdam edilmesi de işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir sonucuna ulaşmıştır.

Toklu (2010), araştırmasında KOBİ'ler için başarı yolunun kurumsallaşma olduğu ve kurumsallaşmanın gerekleri olan işletmede görev paylaşımının yazılı hale getirilmesi, işletme içi eğitime önem verilmesi, ar-ge çalışmalarına ağırlık verilmesi, arşiv, dosyalama ve rapor sistemlerinin iyi işletilmesi, iş tanımı ve iş planı çerçevesinde düzenli iş akışının sağlanması, kaliteli personellerin istihdam edilmesi ve günlük planlar yerine uzun vadeli planlar yapılması işletme performansını arttırmaktadır şeklinde açıklamada bulunmuştur.

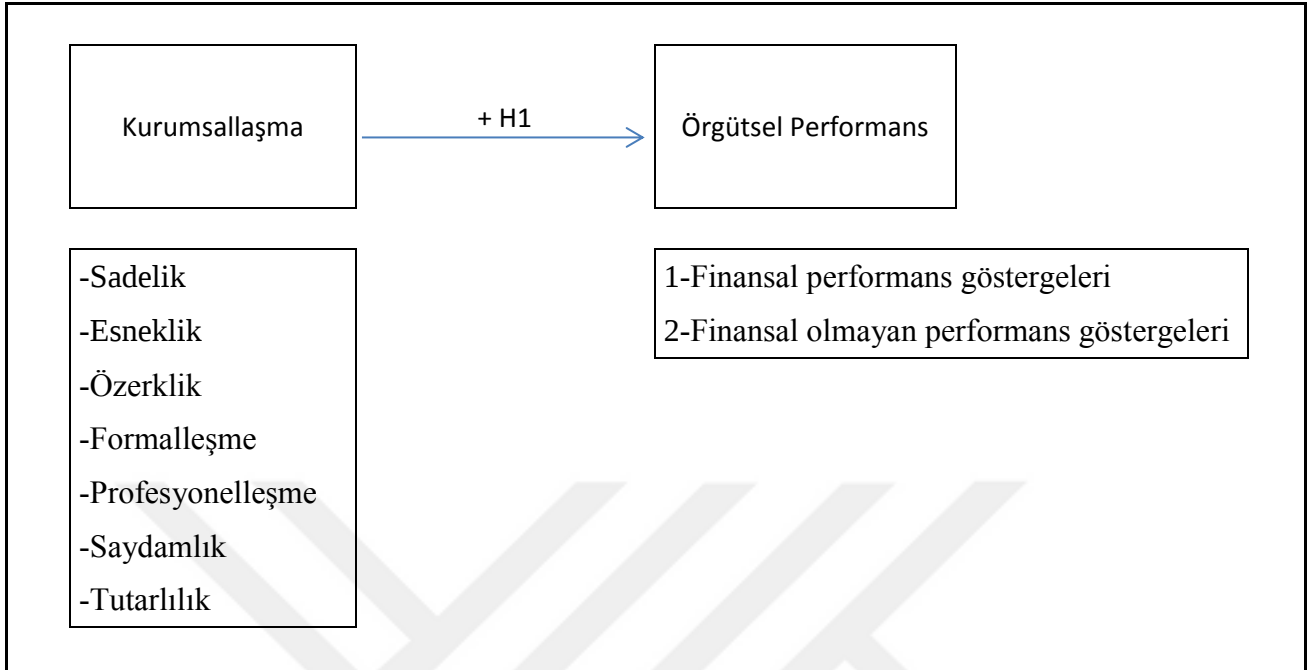
Yıldız (2010), kurumsallaşma ve örgütsel performans ile ilgili olarak yapmış olduğu bir çalışmasında; kurumsallaşma ile toplam örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, işletmelerde kurumsallaşma çabaları arttıkça örgütsel performansın da artacağını belirtmiştir. Örgütsel performansın artması için kurumsallaşma ile ilgili olarak, çalışanlara adil ücretlendirme yapılması,

performans değerlendirmede objektif kriterler belirlenmesi ve bu kriterler tüm çalışanlara tarafsız ve adil bir şekilde uygulanması, açık bir iletişim sistemi kurulması, düzenli toplantılar yapılması ve bu toplantılara tüm katılımcıların düşüncelerini rahatça ifade edebileceği bir ortam yaratılması, her pozisyon için iş tanımları oluşturulması, örgütsel süreçlerde nasıl davranılacağına ilişkin belirli yazılı kodlar oluşturulması, işlerin işleyişi bireylerin ayrılmasıyla tehlikeye girmeyecek şekilde her bir bireyin yedeklenmesi gerektiği şeklinde önerilerde bulunmuştur (Yıldız, 2010:75).

Apaydın (2008), araştırmasında ise; kurumsallaşmayı oluşturan formalleşme ile performans çıktıları arasında korelasyon bulunmadığı, regresyon analizlerinde ise formalleşmenin performansı etkilemediği sonucuna varmıştır.

3.4. Teorik Model ve Hipotezler

Günümüzde KOBİ'ler ar-ge faaliyetlerine gereken önemi yeterince vermemektedirler (Diken, 2007:30). Yönetimsel olarak bürokratik engelleri ve pazarlama sorunları bulunmaktadır (Diken, 2007:30; Ekinci, 2003:51-66). Teknolojik açıdan yetersizler ve başarılı bir işletmede bulunması gereken nitelikte yönetici ve nitelikli iş gücü temininde de sorunlar yaşamaktadırlar (Oktav ve Önce, 1990:28-31). Ayrıca profesyonelleşme, bilgiyi sağlama ve kullanmakta da yetersizlikleri bulunmaktadır (Ekinci, 2003:72; Oktav ve Önce, 1990:31). Bahsi geçen bu yetersizliklerin özünde KOBİ'lerde kurumsallaşmanın yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. İşletmeler kurumsallaşma sayesinde yukarıdaki sorunların çözümüne yönelik birtakım sonuçlara ulaşmakta ve işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Buradan hareketle “KOBİ'lerde kurumsallaşmanın örgütsel performansa etkisi var mıdır?” temel araştırma sorusuna bu çalışmada cevap aranmıştır.

Tablo 3.1. Teorik Model

Karpuzoğlu (2001), işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin örgütsel performans üzerinde önemli olduğunu ve doğrudan performans sonuçlarını etkilediğini belirtmektedir. İşletmeler kurumsallaşma sayesinde dış çevreyle sürekli etkileşim halindedirler dolayısıyla dış çevreye uyum sağlamak zorundadırlar (Karpuzoğlu, 2001:159; Yıldız, 2010:56). Daha önceki çalışmalarda kurumsallaşmanın alt boyutları ile Örgütsel performans boyutuna yeterince odaklanılmadığı görülmüştür (Apaydın, 2008; Toklu, 2010; Yıldız, 2010) Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1) ileri sürülmüştür.

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

İşletmeler mümkün oldukça bünyelerindeki karmaşıklığı azaltmak, etkinliklerini ise arttırmak istemektedirler. Bunun içinde sade bir organizasyon yapısına ihtiyaç duymaktadırlar. Çevresindeki farklılaşmaları da göz önüne alarak kurumsallaşma eğilimi göstermektedirler (Karpuzoğlu, 2001:75). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H_{1A}) ileri sürülmüştür.

H_{1A}: KOBİ'lerde sadelik ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İşletmeler çevresel unsurlardaki değişimleri (hukuki, politik, teknolojik v.b) nerede ve nasıl olacağını tahmin etmekte zorlandıklarından değişime ayak uydurmaları da kolay olmamaktadır. Bu değişimlere uyum sağlayabilen işletmeler esnek bir organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir. Esnek bir organizasyon yapısına sahip olan işletmelerde kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2001:77). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H_{1B}) ileri sürülmüştür.

H_{1B}: KOBİ'lerde esneklik ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İşletmelerinin geleceğini düşünen yöneticiler veya işletme sahipleri işletmenin misyonu ve amaçları doğrultusunda yönetsel ve yürütsel kararlarda serbest hareket ederek işletmelerine diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazandırmaya çalışmaktadırlar. Kendine özgü ve ayırt edici bir kimliğe sahip olan işletme ise kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmedir (Karpuzoğlu, 2001:77). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H_{1C}) ileri sürülmüştür.

H_{1C}: KOBİ'lerde özerklik ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İşletmelerde formalleşme işletmedeki ilişkilerin tanımlanmasını ve işletme çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tespit edilmesini ve bunların yazılı hale getirilmesini sağlamaktadır. Formalleşme, işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yere sahip olup, işletme yönetiminin bireysellikten çıkarılarak belirli kurallara ve standartlara bağlanmasını sağlamaktadır (Apaydın, 2008:123; Dağlar, 2015:16). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H_{1D}) ileri sürülmüştür.

H_{1D}: KOBİ'lerde formalleşme ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Profesyonelleşme, çalışma grup ve davranışlarını etkileyerek ve çalışanlar arasında koordinasyon kurarak çalışanların uyum içinde çalışmasını ve işletme

stratejisinin daha iyi anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır (Dündar, 2010:34). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H_{1E}) ileri sürülmüştür.

H_{1E} : KOBİ'lerde profesyonelleşme ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İşletmelerde saydamlık, ilgili kişilere ve topluma işletmelerin eylemleri ile ilgili bilgilerin tam ve doğru olarak önyargı olmadan aktarılmasıdır. Saydamlık sayesinde işletmelerin güvenilirlikleri artmaktadır bütün işletmeler de güvenilir olan işletmelerle iş yapmak istemektedirler böylece saydamlık işletme performansını olumlu yönde etkilenmektedir (Apaydın, 2008:125; Yıldız, 2010:9). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H_{1F}) ileri sürülmüştür.

H_{1F} : KOBİ'lerde saydamlık ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Faaliyetlerinde tutarlılık gösteren işletmelerin, içinde bulunduğu sektörde diğer işletmeler ile birlikte aynı durumlar karşısında benzer tepkiler vermesi, işletmenin verdiği sözleri tutması ve işletmenin faaliyetleri ile misyonu, vizyonu ve stratejisinin uyumlu olması gerekmektedir (Apaydın, 2008:126; Dündar, 2010:37). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H_{1G}) ileri sürülmüştür.

H_{1G} : KOBİ'lerde tutarlılık ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yukarıda sıralanan hipotezlere ilaveten örgütsel performansın finansal olan ve finansal olmayan boyutlarına göre araştırmanın veri analizi aşamasında ilave hipotez adlandırmaları da yapılmıştır. Örneğin H_{1A} hipotezi sadelik ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki ifade ederken H_{1A-1} sadelik boyutunun örgütsel performansın finansal olan boyutu ve H_{1A-2} finansal olmayan boyutuna yönelik ilişkiyi ifade etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONYA SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI

Araştırmanın dördüncü kısmında araştırmanın yöntemi, veri analizi ve bulguları, normallik testi, ki-kare analiz testi ve hipotezlerin test sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

4.1. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında araştırma yöntemi, araştırmanın konusu, amacı ve önemi, veri toplama ve aracı, ölçekleri, araştırmanın evren ve örnekleme, sınırlılıkları geçerlilik ve güvenilirlikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın Konusu; KOBİ’lerde kurumsallaşma ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amaçla Konya ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişki test edilmiştir. Böylece kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerindeki etki düzeyi ortaya konulmuştur.

Araştırmanın önemi; Yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesinde, değişimlere ayak uydurabilmesinde, rekabet edebilmelerinde, pazar paylarını arttırarak büyümelerinde, olumlu işletme imajına sahip olmalarında kurumsallaşmanın önemli bir yeri bulunmaktadır. Kurumsallaşma eğilimleri yüksek olan işletmelerin örgütsel performansı da yüksek olma eğilimindedir.

4.1.2. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Bu çalışma ampirik bir araştırma niteliğindedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, yazında ileri sürülmüş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, demografik

bilgileri yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü kurumsallaşma boyutlarına ilişkin ölçekleri içermektedir. Kurumsallaşmanın sadelik boyutu Perçin'in (2008) araştırmasında kullandığı 4 maddeli ölçekten, esneklik boyutu Kurgun ve Bağiran'ın (2013) araştırmasında kullandığı Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçekten, özerklik boyutu Doğan (2002) ve Kesici'nin (2014) araştırmasında kullandığı 5 maddeli ölçekten, formalleşme boyutu Apaydın'ın (2008) araştırmasında kullandığı Wallace (1995) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçekten, tutarlılık boyutu 8 maddeli ölçekten, saydamlık boyutu Apaydın (2008) ve Çınar (2014) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçekten ve profesyonelleşme boyutu Apaydın (2008) ve Şahman, Tengilimoğlu ve Işık (2008) tarafından geliştirilen 9 maddeli ölçekten yararlanılarak test edilmiştir. Kurumsallaşmanın 40 maddeden oluşan boyutu "1=Kesinlikle Katılmıyorum" dan "5= Kesinlikle Katılıyorum"a kadar seviyelendirilen 5'li Likert tipi ölçek niteliğindedir. Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel performans boyutları Çetinkaya, Mehmet ve Muzaffer'in (2014) araştırmalarında kullandığı 14 maddeli ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler (1=%10'dan az, 2= %10-%25 arası, 3= %25-%40 arası, 4= %40-%55 arası, 5= %55'den fazla) aralığında değişen 5'li Likert ölçeği niteliğindedir.

4.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Konya ili sanayi alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerdir. KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisindeki yeri oldukça önemlidir (Küçük, 2005:198; Özbek, 2008:52). KOBİ'lerin varlığını devam ettirmeleri, büyümeleri ve pazardaki rekabet güçlerini arttırmaları açısından çalışmanın faydalı olacağına inanılmaktadır. Konya ili sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 19.000 adet KOBİ bulunmaktadır (KTO, 2016). Evren büyüklüğünün bilindiği yöntemle, %95 güven düzeyi ve %5 güven aralığında örneklem büyüklüğünün 377 olması gerektiği hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Ana kütleden Konya Ticaret Odasına bağlı işletmelerden 1000 örneklem rastgele seçilmiş ve anket formları elden teslim edilmiştir. Anket formlarından 326 adet anket geri dönmüştür. Anketlerde yapılan incelemede 22 adet anket geçersiz olarak kabul edilmiştir. Araştırmada veri analizi 304 geçerli anket verilerine göre yapılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada KOBİ'lerin kurumsallaşmasının örgütsel performansa etkisini belirlemek için Konya ilinde sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler ele alınarak araştırma yapılmıştır.

- Katılımcıların bir kısmının çeşitli nedenlerden dolayı soruları içtenlikle cevaplamak istememiş olması (Ciro, çalışan sayısı v.b)
- Konya ilinde sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerle sınırlandırılmıştır.
- Saha araştırması 2016 Şubat-Mart-Nisan döneminde gerçekleştirilmiş olduğundan belirli bir dönemi kapsamaktadır.
- Araştırma sonuçları katılımcıların ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

4.1.5. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmada kullanılan anketin geçerliliğini yükseltmek amacıyla uzman ve akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Ardından 29 anket ile pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulamasından elde edilen sonuçlara göre ankete son hali verilmiştir. Ölçeklerin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplamalara göre tüm değerlerin literatürde kabul edilen 0,60'dan daha yüksek kabul edilebilir değerlerde olduğu ve ölçeklerde iç tutarlılığın sağlandığı görülmüştür (Başat, 2009:185; Dündar, 2010:96).

Tablo 4.1. Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayıları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Sadelik	,797	4
Esneklik	,770	4
Özerklik	,644	5
Formalleşme	,883	4
Profesyonelleşme	,851	6
Geliştirme	,701	3
Saydamlık	,818	6
Tutarlılık	,881	8
Örgütsel performans	,931	14

4.2. Veri Analizi ve Bulgular

Bu araştırmada veri analizleri; demografik bulgular, açıklayıcı faktör analizi, normallik analiz testi ve ki-kare analiz testi çerçevesinde yapılmıştır.

4.2.1. Demografik Bulgular

Tablo 4.2. araştırmaya katılanların demografik özelliklerini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir. Katılımcıların evli ve 30 yaş üzerinde olması belirli bir tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun lise ve üstü eğitime sahip olması işletmelerin eğitim sahibi kişiler tarafından yönetildiğini göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun işletmede 10 yıl ve üzeri çalışmış olması çalışanların deneyimli kişiler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri (n=304)

		Sayı	Oran%
Cinsiyet	Erkek	301	99
	Kadın	3	1
	Toplam	304	100
Medeni Durum	Evli	290	95,4
	Bekâr	13	4,3
	Cevapsız	1	0,3
	Toplam	304	100
Yaş	18-29	33	10,9
	30-39	111	36,5
	40-49	104	34,2
	50-59	43	14,1
	60-69	10	3,3
	70 Yaş ve Üstü	1	0,3
	Cevapsız	2	0,7
	Toplam	304	100
Eğitim Durumu	İlkokul	35	11,5
	Ortaokul	38	12,5
	Lise	91	29,9
	Önlisans MYO	29	9,5
	Lisans	79	26
	Yüksek Lisans	31	10,2
	Doktora	1	0,3
	Toplam	304	100

	1 Yıldan Az	6	2
	1-3 Yıl	26	8,6
İşletmede Çalışılan Süre	4-6 Yıl	52	17,1
	7-9 Yıl	37	12,2
	10 Yıl ve Üzeri	183	60,2
	Toplam	304	100

Tablo 4.3. araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelere ilişkin demografik bilgileri göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmeler çoğunluğu 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerdir. İşletmeler büyük çoğunluğu 1-49 arasında personel çalıştıran küçük işletmelerdir. İşletmeler büyük çoğunlukla makine ve metal imalat sektöründe faaliyet gösteren, yıllık ciroları 1 ile 8 milyon TL arasında olan limited şirket niteliğinde ki işletmelerdir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri (n=304)

		Sayı	Oran%
İşletme Faaliyet Süresi	1 Yıldan Az	1	0,3
	1-3 Yıl	14	4,6
	4-6 Yıl	36	11,8
	7-9 Yıl	25	8,2
	10 Yıl ve Üzeri	228	75
	Toplam	304	100
İşletmede Çalışan Toplam Personel Sayısı	10'dan Az	128	42,1
	10-49	130	42,8
	50-99	35	11,5
	100-249	7	2,3
	250 ve Üzeri	2	0,7
	Cevapsız	2	0,7
	Toplam	304	100
İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör	Makine, Metal, İmalat	208	68,4
	Otomotiv ve Yan sanayi	32	10,5
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	23	7,5
	Ağaç işleri, Kağıt ve Kağıt Ürünleri	11	3,6
	Makine, Metal, İmalat	9	3
	İnşaat	8	2,6
	Elektrik, Elektronik	7	2,3
	Cam, Çimento ve Toprak	2	0,7
	Maden	2	0,7
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	2	0,7
	Toplam	304	100

İşletme Yasal Statüsü	Kollektif Şirket	8	2,6
	Anonim Şirket	42	13,8
	Limited Şirket	227	74,7
	Şahıs Şirketi	22	7,3
	Diğer belirtiniz	5	1,6
	Toplam	304	100
İşletme Yıllık Ciro	1 Milyon TL'den az	103	33,9
	1-8 Milyon TL	154	50,7
	8-40 Milyon TL	47	15,4
	Toplam	304	100

4.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, araştırmacı tarafından faktör miktarı hakkında hipotez oluşturmak amacıyla yeterli kanıtı sahip olunmadığında, değişkenler arasında kovaryansı açıklayan faktörlerin doğası ve sayısını tespit etmek ve veriyi keşfetmek amacıyla kullanılmaktadır (Doğan ve Başokçu, 2010:66).

Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi, kurumsallaşma boyutları sadelik, esneklik, özerklik, formelleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık ile örgütsel performansa ait değişkenlerin her bir boyutu temsil edip etmediğini ve sayısını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

4.2.2.1. Örgütsel Performans Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel performans faktör analizi, örgütsel performansa ait değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Tablo 4.4. Örgütsel Performans Açıklayıcı Faktör Analizi

Örneklem Yeterlilik Testi (KMO)	,911	
	Ki-Kare =	2233,864
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi =	78
	Anlamlılık Düzeyi =	,000
Ölçek İfadeleri	Bileşenler	
	Finansal olmayan performans göstergeleri	Finansal performans göstergeleri
Müşterilere sunulan ürün/hizmetlerin kalitesi son üç yılda ortalama ne kadar artmıştır	,833	
İşletmenizin rekabetçiliği son üç yılda ortalama ne düzeyde artmıştır	,779	
Müşterilerinizin ürün/hizmetlerinizden tatmin düzeyi son üç yılda ortalama ne kadar artmıştır	,745	
İşletmenizde son üç yılda ortalama ne düzeyde yeni ürün geliştirilmiştir	,733	
İşletmenizin imajı son üç yılda ortalama ne düzeyde yükselmiştir	,733	
Tedarikçilerinizin işletmenizden tatmin düzeyi son üç yılda ortalama ne kadar artmıştır	,714	
İşletmenizde son üç yılda personel tatmin düzeyi ortalama ne kadar artmıştır	,678	
İşletmenizin son üç yılda piyasaya yeni ürün ve hizmet sunumu ne oranda artmıştır	,625	
İşletmenizde son üç yılda personel ödüllendirmesi ortalama ne kadar artmıştır	,544	
İşletmenizin son üç yılda geliri ortalama ne kadar artmıştır		,849
İşletmenizin son üç yıllık karlılık artışı ortalama ne düzeyde olmuştur		,831
İşletmenizin son üç yılda pazar payı ortalama ne kadar artmıştır		,798
İşletmenizde son üç yılda finansal gücü ne düzeyde artmıştır		,745
Çıkarım yöntemi: Temel bileşenler analizi. Rostasyon yöntemi: Kaiser Normalleştirilmiş Varimax a. Rotasyon 3 tekrarda yakınsadı.		
Finansal olmayan göstergeler bileşeni : Özdeğer =6,999; Açıklanan Varyans =%53,837; α =,914		
Finansal olan göstergeler bileşeni : Özdeğer =1,367; Açıklanan Varyans =%10,515; α =,877		
Toplam açıklanan varyans : %64,352		

Tablo 4.4. Örgütsel performans boyutlarının açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinde, örneklem yeterlilik testi (KMO) değeri 0,911dir. Bu değerin 0,80 den yüksek olması iyi bir seviyede olduğunu ve değişkenlerin birbiri ile bağlantılı olduğuna işaret etmektedir. KMO değerinin 0,911 çıkması Bartlett küresellik testinin ($X^2=2233,864$, $df=78$, $Sig<000$) son derece anlamlı olduğunu göstermektedir. Analiz neticesinde aynı anda iki tane

bileşeni yüksek yordadığı için anketteki bir soru (İşletmeniz son üç yılda personel istihdamı ortalama ne kadar artmıştır) çıkarılmıştır.

Toplam açıklanan varyans sonuçlara bakıldığında faktör çözümünün açıklayıcı olduğu ve örgütsel performansın iki boyutunun olduğu görülmektedir. Birinci boyut finansal performans göstergeleri ikinci boyut ise finansal olmayan performans göstergeleri olarak adlandırılmıştır. İki boyut toplam varyansın % 64,352 sini açıklamaktadır.

4.2.2.2. Profesyonelleşme Boyutu Açıklayıcı Faktör Analizi

Profesyonelleşme boyutu faktör analizi, kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutuna ait değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Tablo 4.5. Profesyonelleşme Boyutu Açıklayıcı Faktör Analizi

Örnekleme Yeterlilik Testi (KMO)		,875
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare =	976,759
	Serbestlik Derecesi =	36
	Anlamlılık Düzeyi =	,000
Ölçek İfadeleri	Bileşenler	
	Profesyonelleşme	Geliştirme
İşletmemiz yönetiminde iş bölümü ve uzmanlaşma vardır	,817	
İşletmede terfiler çalışanların performanslarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	,816	
İşletmemize yeni gelen her çalışana işletme hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir	,793	
Bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru çalışan verilmektedir	,705	
Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir	,614	
İşletmede yapılan işler karşılığında ödenen ücretler yeterlidir	,579	
İşletmede düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır		,865
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyonel danışmanlardan görüş alınır		,802
İşletmede başarılı işler takdir edilir ve ödüllendirilir		,546
Çıkarım yöntemi: Temel bileşenler analizi.		Rostasyon yöntemi: Kaiser Normalleştirme
Varimax a. Rotasyon 3 tekrarda yakınsadı.		
Geliştirme göstergeler bileşeni : Özdeğer = 1,179; Varyans = %13,101; α =,701		
Profesyonelleşme göstergeler bileşeni: Özdeğer = 4,348; Açıklanan Varyans = %48,315; α =,851		
Toplam açıklanan varyans : %61,416		

Tablo 4.5. Kurumsallaşma boyutu olan profesyonelleşmenin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinde, örneklem yeterlilik testi (KMO) değeri 0,875'dir. Bu değerin 0,80 den yüksek olması iyi bir seviyede olduğunu ve değişkenlerin birbiri ile bağlantılı olduğuna işaret etmektedir. KMO değerinin 0,875 çıkması Bartlett küresellik testinin ($X^2=976,759$, $df=36$, $Sig<000$) son derece anlamlı olduğunu göstermektedir. Toplam açıklanan varyans sonuçlara bakıldığında faktör çözümünün açıklayıcı olduğu ve profesyonelleşmenin iki boyutu olduğu görülmektedir. Birinci boyut profesyonelleşme göstergeleri ikinci boyut ise geliştirme göstergeleri olarak adlandırılmıştır. İki boyut toplam varyansın % 61,416'sını açıklamaktadır.

Kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutları için de ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bahsi geçen bu boyutların her birinde tek bileşende maddelerin yakınsadığı görülmüştür. Araştırmanın sonraki safhalarında açıklayıcı faktör analizinin önerdiği bileşik değişkenler dikkate alınarak veri analizleri yapılmıştır.

4.3. Normallik Testi

Normallik testi ile verilerin normal dağılıma uyup uymadıkları saptanmaya çalışılır (Yücenur, Demirel, Ceylan ve Demirel, 2011:161). Çalışmada veri dağılımının normalliğini denetlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Sonuç değerlerinin anlamlılık düzeyinin 0.05'in üzerinde olması verilerin dağılıma uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Test İstatistik	İki Kuyruklu Anlamlılık
Sadelik	303	4,0528	,71965	,190	,000
Esneklik	304	3,9400	,65901	,184	,000
Özerklik	273	3,2425	,72494	,110	,000
Formalleşme	303	3,4158	1,02571	,133	,000
Profesyonelleşme	279	3,9616	,65973	,147	,000
Geliştirme	279	3,5726	,80347	,126	,000
Saydamlık	279	4,1057	,64183	,094	,000
Tutarlılık	300	4,1017	,60281	,136	,000
Finansal	277	2,0903	,78365	,156	,000
Finansal Olmayan	267	2,4060	,84103	,124	,000

Tablo 4.6. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarını göstermektedir. Test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının sadelik boyutu ($D(303)=0,190$, $p=0,000$); esneklik boyutu ($D(304)=0,184$, $p=0,000$); özerklik boyutu ($D(273)=0,110$, $p=0,000$); formalleşme boyutu ($D(303)=0,133$, $p=0,000$); profesyonelleşme boyutu ($D(279)=0,147$, $p=0,000$); geliştirme boyutu ($D(279)=0,126$, $p=0,000$); saydamlık boyutu ($D(279)=0,94$, $p=0,000$) ve tutarlılık boyutu ($D(300)=0,136$, $p=0,000$) verilerinin normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur.

Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları benzer şekilde örgütsel performansın hem finansal performans boyutu ($D(277)=0,156$, $p=0,000$) hemde finansal olmayan performans boyutu ($D(267)=0,124$, $p=0,000$) verilerinin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuç neticesinde hipotez testleri parametrik olmayan analiz tekniklerinden ki-kare analiz testi kullanılarak yapılmıştır.

4.4. Ki-Kare Analiz Testi

Parametrik olmayan testler içinde bulunan Ki-Kare analiz testi, uygunluk ve bağımsız testi olarak kullanılmaktadır. Uygunluk testinde verilerin dağılımının uygunluğunu test etmek bağımsızlık testinde ise iki bağımsız değişken arasındaki

ilişkiyi ölçmek için kullanılmaktadır ve Ki-kare analiz testinde anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması beklenmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2005:179).

Bu çalışmada ki-kare analiz testi, normallik test sonuçlarında verilerin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmesi üzerine yapılmıştır. Kurumsallaşma boyutları sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, geliştirme, saydamlık ve tutarlılık boyutları ile örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ki-kare analiz testi yapılmıştır.

Tablo 4.7. Ki Kare Analiz Testi

	Pearson Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Çift Kuyruklu Anlamlılık Düzeyi
Sadelik * Finansal Performans	228,696 ^a	182	,011
Esneklik * Finansal Performans	211,639 ^a	210	,455
Özerklik * Finansal Performans	349,812 ^a	252	,000
Formalleşme * Finansal Performans	277,429 ^a	224	,009
Profesyonelleşme * Finansal Performans	316,284 ^a	280	,067
Geliştirme * Finansal Performans	249,059 ^a	210	,034
Saydamlık * Finansal Performans	314,379 ^a	252	,005
Tutarlılık * Finansal Performans	375,112 ^a	294	,001
Sadelik * Finansal Olmayan Performans	542,138 ^a	455	,003
Esneklik * Finansal Olmayan Performans	590,093 ^a	525	,025
Özerklik * Finansal Olmayan Performans	753,463 ^a	630	,000
Formalleşme * Finansal Olmayan Performans	564,814 ^a	560	,435
Profesyonelleşme*Finansal Olmayan Performans	793,185 ^a	700	,008
Geliştirme* Finansal Olmayan Performans	609,296 ^a	525	,006
Saydamlık * Finansal Olmayan Performans	706,508 ^a	630	,018
Tutarlılık * Finansal Olmayan Performans	850,596 ^a	735	,002

Tablo 4.7. Ki-Kare analiz test sonuçlarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının sadelik boyutu ile örgütsel performansın finansal performans göstergeleri ($\chi^2_{(182)} = 228,696$, $p = 0,011$) ve finansal olmayan

performans göstergeleri ($\chi^2_{(455)} = 542,138$, $p = 0,003$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1A} desteklenmiştir.

Ki-Kare analiz test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının esneklik boyutu ile örgütsel performansın finansal olan performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($\chi^2_{(210)} = 211,639$, $p = 0,455$) buna karşın finansal olmayan performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($\chi^2_{(525)} = 590,093$, $p = 0,025$) belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1B-1} desteklenmemiştir, diğer taraftan H_{1B-2} desteklenmiştir.

Ki-Kare analiz test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının özerklik boyutu ile örgütsel performansın finansal olan performans göstergeleri ($\chi^2_{(252)} = 349,812$ $p = 0,000$) ve finansal olmayan performans göstergeleri ($\chi^2_{(630)} = 753,463$ $p = 0,000$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1C} desteklenmiştir.

Ki-Kare analiz test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının formalleşme boyutu ile örgütsel performansın finansal olmayan performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($\chi^2_{(560)} = 564,814$, $p = 0,435$) buna karşın finansal olan performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($\chi^2_{(224)} = 277,429$, $p = 0,009$) belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1D-2} desteklenmemiştir, diğer taraftan H_{1D-1} desteklenmiştir.

Ki-Kare analiz test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının profesyonelleşme boyutu ile örgütsel performansın finansal olan performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($\chi^2_{(280)} = 316,284$, $p = 0,067$) buna karşın finansal olmayan performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($\chi^2_{(700)} = 793,185$ $p = 0,008$) belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1E-1} desteklenmemiştir, diğer taraftan H_{1E-2} desteklenmiştir.

Ki-Kare analiz test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının geliştirme boyutu ile örgütsel performansın finansal olan performans göstergeleri ($\chi^2_{(210)} = 249,059$, $p = 0,034$) ve finansal olmayan performans göstergeleri ($\chi^2_{(525)} = 609,296$ p

= 0,006) arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1E2} desteklenmiştir.

Ki-Kare analiz test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının saydamlık boyutu ile örgütsel performansın finansal olan performans göstergeleri ($\chi^2_{(252)}= 314,379$, $p = 0,005$) ve finansal olmayan performans göstergeleri ($\chi^2_{(630)}= 706,508$, $p = 0,018$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1F} desteklenmiştir.

Ki-Kare analiz test sonuçlarına göre kurumsallaşma yapısının tutarlılık boyutu ile örgütsel performansın finansal olan performans göstergeleri ($\chi^2_{(294)}= 375,112$, $p = 0,001$) ve finansal olmayan performans göstergeleri ($\chi^2_{(735)}= 850,596$, $p = 0,002$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H_{1G} desteklenmiştir.

4.5. Hipotez Test Sonuçları

Bu araştırmada kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutlarına etkisi üzerine oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Test edilen hipotezlerin sonuçları Tablo 4.8. da belirtilmiştir.

Tablo 4.8. Hipotez Test Sonuçları

		Örgütsel Performans	
		Finansal Olan	Finansal Olmayan Göstergeler
H _{1A}	Kurumsallaşmanın sadelik boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklendi (H _{1A-1})	Desteklendi (H _{1A-2})
H _{1B}	Kurumsallaşmanın esneklik boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklenmedi (H _{1B-1})	Desteklendi (H _{1B-2})
H _{1C}	Kurumsallaşmanın özerklik boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklendi (H _{1C-1})	Desteklendi (H _{1C-2})
H _{1D}	Kurumsallaşmanın formalleşme boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklendi (H _{1D-1})	Desteklenmedi (H _{1D-2})
H _{1E}	Kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklenmedi (H _{1E-1})	Desteklendi (H _{1E-2})
H _{1E2}	Kurumsallaşmanın geliştirme boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklendi (H _{1E2-1})	Desteklendi (H _{1E2-2})
H _{1F}	Kurumsallaşmanın saydamlık boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklendi (H _{1F-1})	Desteklendi (H _{1F-2})
H _{1G}	Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklendi (H _{1G-1})	Desteklendi (H _{1G-2})

TARTIŞMA

Bu çalışmada kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının örgütsel performans boyutlarına etkisi araştırılmıştır.

Sadelik, işletmede işlerin bitirilme süresini kısaltır ve çalışan herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına imkân tanır böylece işletme etkinliğini de artırır (Karpuzoğlu, 2001:75). Esneklik, işletmelerin piyasadaki belirsizlik durumlarında fırsatları görmelerini ve bu fırsatları değerlendirmelerini sağlar. Ayrıca esneklik, işletme faaliyetlerini sistemli bir şekilde devam ettirmesi sağlar ve işletmelere çevreden gelen tepki ve isteklere hızlı cevap verme imkânı tanımaktadır (Karpuzoğlu, 2001:77; Şahman vd., 2008:6). Özerklik, işletme sahip ve yöneticileri işletme misyon ve vizyonu sayesinde yönetsel ve yürütsel kararlarında serbestçe hareket ederek işletmelerine diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazandırmaya ve bünyelerinde özerk bir yapı oluşturmaya çalıştırmaktadırlar. Özerk bir yapı oluşturamayan işletmeler diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan ileriye gidemezler ve bağımlılıktan kurtulamazlar (Karpuzoğlu, 2001:77-78; Şahman vd., 2008:6). Formalleşme, işletme yönetiminin bireysellikten çıkarılarak belirli kurallara ve standartlara bağlanmasıdır (Apaydın, 2008:123). Formalleşme, işletmelerde koordinasyon kurarak öğrenme ve yenilikçiliği artırmakta ve çalışanların eylemlerinin kontrolünde de kolaylık sağlamaktadır (Dündar, 2010:33). Profesyonelleşme, işletmede çalışma grup ve davranışları etkiler, koordinasyon kurarak işletme stratejisinin herkes tarafından daha iyi anlaşılması ve uygulanmasını sağlar bunun neticesinde çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışmalarına imkân tanır (Dündar, 2010:34). Saydamlık, ilgili kişilere ve topluma işletme eylemleri ile ilgili bilgilerin tam, doğru ve önyargı olmadan aktarılmasıdır (Apaydın, 2008:125). Tutarlılık, işletmenin verdiği sözleri tutması, işletme faaliyetleri ile misyon, vizyon ve stratejisinin birbiriyle uyumlu olmasıdır ayrıca tutarlılık, işletmenin içinde bulunduğu sektörde benzer durum ve olaylar karşısında diğer işletmeler ile birlikte benzer tepkiler vermesidir (Apaydın, 2008:126; Dündar, 2010:37).

Araştırmada kurumsallaşmanın sadelik, özerklik, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Kurumsallaşmanın esneklik boyutu finansal olmayan performans ile pozitif yönlü olduğu buna karşın finansal performans ile anlamlı ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Kurumsallaşmanın formalleşme boyutu işletmelerin finansal performansı ile pozitif yönlü ilişki olduğu buna karşın finansal olmayan performans ile anlamlı ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Kurumsallaşmanın Profesyonelleşme boyutu işletmelerin finansal olmayan performansı ile pozitif yönlü ilişki olduğu diğer taraftan finansal olan performans ile anlamlı ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Önceki çalışmalarda kurumsallaşma ile işletme performansının çeşitli boyutları üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Apaydın, 2008; Dünder, 2010; Karpuzoğlu, 2001; Yıldız, 2010). Önceki çalışmaların genelinden farklı olarak bu çalışmada kurumsallaşmanın sadelik, özerklik ve esneklik boyutlarının da örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yıldız (2010), çalışmasında kurumsallaşmanın nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik boyutlarının örgütsel performansa etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşmanın nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik boyutlarının işletmenin örgütsel performans boyutları olan finansal ve finansal olmayan performansları olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada da kurumsallaşma sadelik boyutu örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat kurumsallaşma profesyonelleşme boyutunun finansal olmayan performansı olumlu yönde etkilediği finansal olan performansa etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dünder (2010), çalışmasında işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin ve profesyonelleşmenin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre profesyonelleşmenin işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada kurumsallaşma profesyonelleşme boyutunun finansal olmayan performansı olumlu yönde etkilediği finansal olan performansa etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Apaydın (2008), çalışmasında kurumsallaşmanın formalleşme boyutu ile performans çıktısı yani finansal olan göstergelerle aralarında korelasyon olmadığını ve formalleşmenin performansı etkilemediğini belirtmiştir.

Fakat bu çalışmada formalleşmenin finansal olan göstergeler ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ancak finansal olmayan göstergelerle anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Apaydın (2008), çalışmasında kurumsallaşmanın diğer bir boyutu olan profesyonelleşmenin işlevsel performans ve yenilik ve uyum sağlama performansını yani finansal olmayan performansları arttırdığını söylemiştir. Bu çalışmada profesyonelleşmenin finansal olmayan performans ile ilişkili olduğunu fakat profesyonelleşmenin finansal olan performans göstergeleri ile ilişkili olmadığını göstermiştir. Bunun temel nedeni işletme sahiplerinin yeterince profesyonelleşme eğiliminde olmadıkları ve profesyonelleşmenin işletmeye ek maliyet getirmesinden kaçınmalarıdır. Apaydın (2008), çalışmasında kurumsallaşmanın diğer bir boyutu olan tutarlılığın işletmenin uyum sağlama ve yenilik performansına yani finansal olmayan performansa zayıfta olsa olumlu etkisinin olduğunu fakat performans çıktısına etkisinin olmadığını söylemiştir. Fakat bu çalışmada tutarlılığın işletmenin finansal olan ve finansal olmayan performansa olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Daha önceki araştırmalarda kurumsallaşma esneklik boyutunun performansı arttırdığı belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Bu çalışmada esneklik boyutu işletmenin finansal olmayan performanslarını olumlu etkilediği, finansal performans ile anlamlı ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada kurumsallaşmanın sadelik boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Sadelik boyutu kapsamında işletmeler gereksiz prosedürleri kaldırdıkları takdirde sadeliğin işletmelere etkinlik, çeviklik, hız ve düşük maliyet alanlarında birçok fayda sağladığı sonucu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işletmeler sadelik boyutuyla yalın bir organizasyon yapısına sahip olarak işletme yapısındaki karmaşıklığı minimum seviyede tutmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletme sahip ve yöneticilerinin işletme bünyesinde sade bir organizasyon yapısı oluşturmak için gereken tedbirleri almaları gereğini ortaya koymuştur.

Kurumsallaşmanın esneklik boyutu ile örgütsel performansın finansal boyutu arasında bir ilişki olmadığı, finansal olmayan boyut ile arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Esneklik boyutu kapsamında işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması işletmelere belirsizlik ortamında işlerini yürütebilmeleri, çevreden gelen talep ve isteklere zamanında ve hızlı cevap vermeleri konusunda birçok fayda sağladığı sonucunu vermiştir. Bu nedenle işletme sahip ve yöneticilerinin işletme bünyesinde esnek bir organizasyon yapısı oluşturmak için gereken tedbirleri almaları gereğini ortaya koymuştur.

Kurumsallaşmanın özerklik boyutu ile örgütsel performans boyutu arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Özerklik boyutu kapsamında işletmelerde kurumsal bir kimliğin olması veya bir işletmeyi diğer işletmelerden ayırt edici özelliklerinin olması, işletmelere ürün kalitesi, pazarda büyüme, toplam satışlarında artış, yeni ürün ve hizmet projeleri yaparak ürünleri rakiplerinden daha önce piyasaya sürebilme alanlarında birçok fayda sağladığı sonucunu vermiştir. İşletme sahip ve yöneticileri işletme misyon ve vizyonu sayesinde yönetsel kararlar alarak işletmeye diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazandırmaları gereğini ortaya koymuştur.

Kurumsallaşmanın formalleşme boyutu ile örgütsel performansın finansal olmayan performans boyutu arasında bir ilişki olmadığı, finansal olan boyutu ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Formalleşme boyutu kapsamında işletmelerde çalışanları bilgilendiren yazılı materyallerin, işe özgü yazılı

prosedürlerin ve çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını belirleyen görev tanım formlarının olması işletmeye birçok fayda sağladığı sonucunu vermiştir. İşletme sahip ve yöneticilerin yönetsel kararlarında bu hususları dikkate almaları gerekmektedir. Bu sayede işletme sahip ve yöneticileri, çalışanların eylemlerini kolaylaştırabilecekleri gibi işletmede kimin ne iş yaptığı konusunda bilgi sahibi olacaklardır.

Kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu ile örgütsel performansın finansal boyutu arasında ilişki olmadığı, finansal olmayan boyutu ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Profesyonelleşme boyutu kapsamında işletme yönetiminde iş bölümü ve uzmanlaşmanın olması, çalışanların yeteneklerine ve performanslarına göre terfiler yapılması işletmeye birçok fayda sağladığı sonucunu vermiştir. İşletme sahip ve yöneticilerinin doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi konusunda objektif kriterlere göre hareket etmeleri ve gerektiğinde uzmanlardan destek almaları gereğini ortaya koymuştur.

Kurumsallaşmanın geliştirme boyutu ile örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan performans boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Geliştirme boyutu kapsamında çalışanların iş yapma ve yeteneklerine göre ödüllendirilmesi, işletmede başarılı işlerin takdir edilmesi ve yapılan işlerin karşılığında ödenen ücretlerin adil olmasının işletmeye birçok fayda sağladığı sonucunu vermiştir. İşletme sahip ve yöneticilerin işletmede çalışanlar arasında bir ayırım yapmadan ücret ve ödüllendirme konusunda adil davranması gereğini ortaya koymuştur.

Kurumsallaşmanın saydamlık boyutu ile örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan performans boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Saydamlık boyutu kapsamında işletme bilgilerine yetkili kurum veya kuruluşlarca rahatça ulaşılması, işlemlerin mesleki ve devlet otoriteleri tarafından belirlenen standartlara uygun olması, işletmenin hesap verebilir olması ve yönetimin çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurması, işletme eylemleri ile ilgili bilgilerin tam ve güvenilir olması, işletmelerin güvenilirliklerini arttırmaktadır. Diğer işletmelerde güvenilirlikleri tam olan işletmelerle çalışmak istediklerinden

saydamlığın işletmeye birçok fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletme sahip ve yöneticilerinin işletmenin şeffaf ve güvenilirliğini arttırması için gerekli tedbirleri alması gereğini ortaya koymuştur.

Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu ile örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan performans boyutları arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Tutarlılık boyutu kapsamında işletmelerin misyon, vizyon strateji ve eylemlerinin birbiriyle uyumlu olması, diğer işletmelere, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutması ve yöneticilerin aldıkları kararlarda tutarlı olması, işletme üretiminde, pazarda ve cirosunda işletmeye dış çevrede itibar kazandırma noktasında birçok fayda sağladığı sonucunu vermiştir. İşletme sahip ve yöneticilerinin işletme performansını arttırması için tutarlı davranış sergilemeleri gereğini ortaya koymuştur.

Bu araştırma kurumsallaşma boyutlarının örgütsel performansa etkisini belirlemek amacıyla Konya ili sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerde yapılmıştır. İleriki dönemlerde yapılacak benzer çalışmalar farklı bölgelerde veya farklı alanlarda yapılabilir. Kalitatif araştırma yöntemleri (mülakat, röportaj ve gözlem) yapılarak kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerindeki etkisi derinlemesine değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2014). *Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.İşletme Bölümü*, 182.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Mpm yayıncılık.
- Akkuzu, H. (2015). *Mobil İletişim Sektöründe Kurumsal Kuram Açısından Değişim: Türk Gsm Sektörü Örneği*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Alford, R. R. ve Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, The State, and Democracy*: Cambridge University Press.
- Alkan, H. (2001). İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar (Ormancılık Açısından Bir Değerlendirme).
- Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16)(2), ss. 21-47.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss. 121-145.
- Ar, M. (2009). *Kobi'lere verilen Teşvikler ve Destekler Kapsamında Kosgeb*. (Yüksek Lisans), Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Arslan, R. ve Sayılı, H. (2006). Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.11 S.1*, ss. 267-280.
- Ata, H. A. ve Yakut, E. (2009). Finansal Performansa Dayalı Etkinlik Ölçümü: İmalat Sektörü Uygulaması.
- Atila, E. ve Küskü, F. (2016). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği. *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, ss. 1-672.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı.
- Aydemir, O., Ögel, S. ve Demirtaş, G. (2012). Hisse Senetleri Fiyatlarının Belirlenmesinde Finansal Oranların Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2012 Cilt:19 Sayı:2*.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım* İstanbul: Alfa Akademi.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.

- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (2 ed.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Başat, H. T. (2009). *Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (2012). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri. *Tmmob Makina Mühendisleri Odası Yayın No:MMM/583*, ss. 37-38.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(cilt 10 sayı:2), ss. 334-351.
- Çatal, M. F. (2010). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, ss. 332-352.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve Kobi'ler* (3 ed.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetinkaya, A. Ş., Mehmet, E. ve Muzaffer, U. (2014). Quality of relationship on information technology outsourcing for organizational success in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(3), ss. 229-244. DOI: doi:10.1108/JHTT-07-2014-0027.
- Çiftçi, M. (2006). *Kobi'lerde Kurumsallaşma*. (Yüksek Lisans), Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Çınar, F. (2014). *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Dağlar, H. (2015). Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), ss. 615-638.
- Dane, E. (2010). *Türkiye'de ve İtalya'da Kobi'ler ve İkili Ticari İlişkiler Çerçevesinde Kobi Sorunları İncelenmesi*. (Yüksek Lisans), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demirel, Y. (2007). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi. *Aksaray Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi*(5:2), ss. 100-116.
- Demirsel, M. T. (2006). *İhracata Yönelik Üretim Yapan KOBİ'lerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri. *MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ EKONOMİ VE YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ*, 4(1).
- Develioğlu, M. (2009). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Diken, A. (2007). *Kobi'lerin Yapısal Sorunları ve Konya Sanayi Bölgesi'ndeki İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (1 ed.). Ankara: Nobel Yayınları

- DiMaggio, P. J. ve Powel, W. W. (1983). The Iron Cage REvisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationalty in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, ss. 147-160.
- Dinçer, M. A. M. ve Yıldız, G. (2016). Yüksek Rekabet Ortamında Teknik ve Kurumsal Bağlamın Eşbiçimlilik Üzerine Etkileri: Otomobil Kümelenmesi Örneği.
- Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Kış 2010, 1(2), 65-71.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, ss. 143-174.
- Dumanoglu, S. ve Ergül, N. (2010). İMKB’de İşlem Gören Teknoloji Şirketlerinin Mali Performans Ölçümü *Marmara Üniversitesi MYO*.
- Dündar, Ş. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletmePerformansına Etkileri*. (Yüksek Lisans), Dumlupınar Üniversitesi.
- Ekinci, M. B. (2003). *Türkiye’de Kobi’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları* (1 ed.). İstanbul: Askon Araştırma Raporları: 5.
- Emecen, E. ve Çiçek, H. (2016). KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Eminoğlu, G. (2011). *Örgütsel Kültür ve Yenilikçiliğin Performansa Etkileri*. (Yüksek Lisans), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ertaş, G. ve Töre, E. (2016). Örgüt İçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), ss. 85-100.
- Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi*. (Yüksek Lisans), Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Gümüştekin, G. E. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2005, ss. 72.
- Gürbüz, A. ve İnce, M. (2016). Küçük Ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Yeri Ve Rekabet Gücüne Etkisi: Karabük Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(28), ss. 61-84.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yönetim – Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kahraman, S. (2012). *Kobi’lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri*. (Yüksek Lisans), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (1 ed.). İstanbul: Hayat Yayınevi.

- Kesici, M. (2014). *Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile yaratıcılık süreci ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi Ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (1) 2016, 111-127.
- Kınaytürk, Z. (2006). *1990 Yılından Sonra Yaşanan Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşlemeler(KOBİ)Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Koçyiğit, M. (2010a). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ'lerde) Toplam Kalite Yönetim (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: İzmir İlinde Gıda İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Koçyiğit, Y. K. (2010b). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi*. (Yüksek Lisans), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kosgeb, K. v. O. Ö. İ. G. v. D. İ. B. (2011). Kobi 2011-2013 Eylem Strateji Planı. Erişim Adresi: <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=322>, (14.12.2014).
- KTO, K. T. O. (2016). Konya'da Bölgesel Yatırım Fırsatları. Erişim Adresi: [http://www.kto.org.tr/konyada-bolgesel-yatirim-firsatlari-452s.htm\(20.10.2016\)](http://www.kto.org.tr/konyada-bolgesel-yatirim-firsatlari-452s.htm(20.10.2016))
- Kurgun, A. ve Bağiran, D. (2013). Rekabetçi Değerler Yaklaşımı ile Örgütsel Etkinliğin Belirlenmesinde Örgütsel Sağlığın Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 492.
- Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı
- Kurt, M. ve Görmüş, A. Ş. (2010). Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara 2.Baskı: Seçkin.
- Külter, B. ve Demirgüneş, K. (2006). Değer Temelli Pazarlama (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20 Eylül 2006 Sayı: 2
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social forces*, ss. 560-568.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, ss. 340-363.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobi'ler* (1 ed.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Müslümov, A. (2002). *21.Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler sorunlar,Fırsatlar ve Çözüm Önerileri* (1 ed.). İstanbul: Mart Matbaacılık.

- Oktav, M. ve Önce, G. (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri* (1 ed.). Ankara: TOBB Yayınları.
- Özbek, Z. (2008). Kobi'lerin Türk Ekonomisine Etkileri. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, ss. 49-57.
- Özbirecikli, M. ve Karaömer, Y. (2016). Faaliyet Denetiminin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü: Bir Şirket Uygulaması. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*(11), ss. 33-46.
- Özer, B. Ş. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi*. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *1.Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, ss. 33-41.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Resmi Gazete. (2012). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Kanun. 28457.
- Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing The Competing Values Approach Measuring Performance in The Employment Service. ss. 141-159.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. ve Roering, J. v. K. J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49, ss. 13-25.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *İşletme*. İstanbul: Beta. 9.Baskı.
- Sarıca, S. Ö. (2015). Kamu Yönetiminde Kurumsallaşmanın Yeniden Yapılandırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1).
- Selznick, P. (1996). Institutionalism " Old" and " New". *Administrative science quarterly*, ss. 270-277.
- Sözbilen, G. (2012). *Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans), Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 / 2 (2008). 1-23, ss. 1-23.
- Şanal, M. ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, 15-26.
- Taşdöven, H. (2016). Örgütsel Başarısızlığa Teorik Bir Yaklaşım: Kamu Örgütlerinin Örgütsel Başarısızlığa Yatkınlıkları.
- TDK. (2015). Türk Dil Kurumu. Erişim Adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54de3b5700885.32239474 13.02.2015

- Temel, E. K. ve Bulut, Z. A. (2008). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Tikici, M. ve Aksoy, A. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler* (1 ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tikici, M. ve Uluyol, O. (2006). "Patron-Profesyonel Yönetici" Arasındaki İlişkilerin Verimlilik Faktörlerinden "İşgörenlerin Yöneticilerden Duydukları Tatmine" Yansımaları. 3. *Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul*, ss. 33-43.
- TOBB, B. İ. M. (2012). Kobi Bilgi Sitesi-TOBB-Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. Erişim (27 Kasım 2014) Adresi: <http://www.kobi.org.tr> (27.11.2014)
- Toklu, M. C. (2010). *KOBİ'lerde Kurumsallaşmada Uzman Sistem Yaklaşımı ve Uygulaması*. (Yüksek Lisans), Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- TUIK, T. İ. K. (2014). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. Erişim Adresi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521#>, (14.12.2014)
- Tuncel, H. T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma. *Konya Ticaret Odası*, ss. 6.
- Tutar, N. (2009). *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren Kobi Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans), Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Türk, U. (2007). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 10(1), 10(1), 148-159.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, 228-255.
- Yiğiter, Ş. Y. (2009). *Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB'de Test Edilmesi*. (Doktora Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, Y. ve Yılmaz, Y. (2005). Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı 1995-2002 Tarihleri Arası Yazın Taraması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:7, Sayı:3*.
- Yücel, R. (2010). *Merkez ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel Yapı ve Performans* (1 ed.): Nobel Yayıncılık.
- Yücenur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1) 2011, 156-168.
- Yüksel, S. (2014). *Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları*. (Yüksek Lisans), Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.

- Zengin, B. (2010). *Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Durumu ve KOBİ Destekleri*. (Doktora Tezi), Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Zengin, Y. ve Akkoyun, B. (2015). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Boyutlarının Örgüt Performansına Etkisi ve Bir Araştırma. *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III*.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, ss. 443-464.



EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'ler) kurumsallaşmasının örgütsel performansa etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve düşüncelerinizi paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr Ali Şükrü ÇETİNKAYA

Ali TEFEK

alisukru@selcuk.edu.tr

atefek@hotmail.com

Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Alaaddin Keykubat Kampüsü, 42250, Selçuklu, Konya (Tel:0332 223 43 52)

Cinsiyetiniz	☐ Erkek	☐ Kadın	Medeni Durum		☐ Evli	☐ Bekar
Yaşınız	☐ 18-29	☐ 30-39	☐ 40-49	☐ 50-59	☐ 60-69	☐ 70 Yaş ve Üstü
Eğitim Durumunuz	☐ İlkokul ☐ Lisans	☐ Ortaokul ☐ Yüksek Lisans	☐ Lise ☐ Doktora	☐ Önlisans (MYO)		
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir	☐ 1 Yıldan Az	☐ 1-3 Yıl	☐ 4-6 Yıl	☐ 7-9 Yıl	☐ 10 Yıl ve Üzeri	
İşletmenizde kaç yıldır çalışmaktasınız	☐ 1 Yıldan Az	☐ 1-3 Yıl	☐ 4-6 Yıl	☐ 7-9 Yıl	☐ 10 Yıl ve Üzeri	
İşletmenizde çalışan toplam personel sayınız	☐ 10'dan Az	☐ 10-49	☐ 50-99	☐ 100-249	☐ 250 ve Üzeri	
İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör (Belirtiniz):.....						
İşletmenizin yasal statüsü	☐ Kollektif Şirket ☐ Limited Şirket	☐ Komandit Şirket ☐ Kooperatif	☐ Anonim Şirket ☐ Diğer (Belirtiniz):.....			
İşletmenizin yıllık cirosu ne kadardır	☐ 1 Milyon TL'den az ☐ 40-100 Milyon TL	☐ 1-8 Milyon TL ☐ 100-500 Milyon TL	☐ 8-40 Milyon TL ☐ 500 Milyon TL ve Üzeri			
İşletme Bilgileriniz (isteğe bağlı)	İşletme Adı:..... Telefon :..... Yetkili Adı :.....			E-posta:..... Web :.....		

Kurumsallaşma ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.						
1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum						
Sadelik						
1	İşletmemizde her personel bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre en fazla katkıda bulunacağı işe yerleştirilmiştir.	①	②	③	④	⑤
2	İşletmemizde personel sahip olduğu yetki kadar sorumluluğa sahiptir.	①	②	③	④	⑤
3	İşletmemizde prosedürler açıktır ve titizlikle uyulması gereken kurallar vardır.	①	②	③	④	⑤
4	İşletmemizde gereksiz işlemler ve aşamalar ortadan kaldırılmıştır.	①	②	③	④	⑤
Esneklik						
5	Kriz dönemlerinde çoğunlukla işlerimizi yürütebiliyoruz.	①	②	③	④	⑤
6	Yeni görevleri üstlenmek konusunda yeterince esneğizdir.	①	②	③	④	⑤
7	Acil durumlarda hızlı ve olumlu tepkiler veririz.	①	②	③	④	⑤
8	Üst yönetimin yeni taleplerine kolay ve hızlı uyum sağlarız.	①	②	③	④	⑤
Özerklik						
9	Bugüne kadar işletmeye ait bir misyon yada vizyon bildirgesine ihtiyaç duyulmamıştır.	①	②	③	④	⑤
10	Vizyon ve misyon bildirilerinin işletme çalışanlarının davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.	①	②	③	④	⑤
11	Yazılı bir vizyon yada misyon bildirisi olsa bile uygulamada kimse bunu dikkate almaz.	①	②	③	④	⑤
12	İşletmede yazılı misyon ve vizyon sahibiyiz.	①	②	③	④	⑤
13	Çalışanlara yaptıkları işle ilgili karar verme yetkisi tanınır (inisiyatif kullanma).	①	②	③	④	⑤
1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum						
Formalleşme						
14	İşletmemizde çalışanları bilgilendiren yazılı materyal (kitapçık vb.) bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
15	İşletmemizde işe özgü yazılı prosedürler (operasyon talimatları) bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
16	İşletmemizde tüm işlere ilişkin prosedürler ve kuralların detaylı anlatıldığı yazılı materyaller (kitapçık, rehber vb.) bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
17	İşletmemizde yazılı iş tanımları bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Profesyonelleşme						
18	İşletmemizde terfiler çalışanların performanslarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
19	İşletmemize yeni gelen her çalışana işletme hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
20	İşletmemiz yönetiminde iş bölümü ve uzmanlaşma vardır.	①	②	③	④	⑤
21	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyonel danışmanlardan görüş alınır.	①	②	③	④	⑤
22	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
23	Bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru çalışan verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
24	İşletmemizde düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
25	İşletmemizde başarılı işler takdir edilir ve ödüllendirilir.	①	②	③	④	⑤
26	İşletmemizde yapılan işler karşılığında ödenen ücretler yeterlidir.	①	②	③	④	⑤
Saydamlık						
27	İşletmemiz ISO 9001 gibi genel kabul görmüş kalite standartlarına sahiptir.	①	②	③	④	⑤
28	İşletmemizle ilgili bilgilere yetkili kişi ve kuruluşlarca rahat ulaşılabilir.	①	②	③	④	⑤
29	İşletmemizde hesap verebilir, saydam ve güvenilir bir yönetim anlayışı vardır.	①	②	③	④	⑤
30	İşlemler sektörel, mesleki ve devlet tarafından belirlenen standartlara uygun kaydedilmektedir.	①	②	③	④	⑤
31	Üst yönetim çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurar.	①	②	③	④	⑤
32	İşletmede başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır.	①	②	③	④	⑤

Tutarlılık						
33	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	①	②	③	④	⑤
34	İşletmemizde yöneticiler aldıkları kararlarda tutarlıdır.	①	②	③	④	⑤
35	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	①	②	③	④	⑤
36	İşletmemizde iş süreçleri işletme stratejisine uygundur.	①	②	③	④	⑤
37	İşletmemiz benzer durum ve olaylara genelde benzer tepkiler verir.	①	②	③	④	⑤
38	İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	①	②	③	④	⑤
39	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenlerden farklı değildir.	①	②	③	④	⑤
40	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤

Örgütsel Performans						
İşletmenizin son üç yıl ortalaması (2015-2014-2013) dikkate alındığında, aşağıda belirtilen göstergelerde işletmeniz ne düzeyde artış gerçekleştirmiştir? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.						
1 = %10'dan az 2 = %10-%25 arası 3 = %25-%40 arası 4 = %40-%55 arası 5 = %55'den fazla						
1	İşletmenizin son üç yılda geliri ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤
2	İşletmenizin son üç yılda pazar payı ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤
3	İşletmenizin son üç yıllık karlılık artışı ortalama ne düzeyde olmuştur.	①	②	③	④	⑤
4	İşletmenizin son üç yılda finansal gücü ne düzeyde artmıştır.	①	②	③	④	⑤
5	İşletmenizin son üç yılda piyasaya yeni ürün ve hizmet sunumu ne oranda artmıştır.	①	②	③	④	⑤
6	İşletmeniz son üç yılda personel istihdamı ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤
7	İşletmeniz son üç yılda personel ödüllendirmesi ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤
8	İşletmeniz son üç yılda personel tatmin düzeyi ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤
9	Müşterilere sunulan ürün/hizmetlerin kalitesi son üç yılda ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤
10	Müşterilerinizin ürün/hizmetlerinizden tatmin düzeyi son üç yılda ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤
11	İşletmenizin rekabetçiliği son üç yılda ortalama ne düzeyde artmıştır.	①	②	③	④	⑤
12	İşletmenizin imajı son üç yılda ortalama ne düzeyde yükselmiştir.	①	②	③	④	⑤
13	İşletmeniz son üç yılda ortalama ne düzeyde yeni ürün geliştirilmiştir.	①	②	③	④	⑤
14	Tedarikçilerinizin işletmenizden tatmin düzeyi son üç yılda ortalama ne kadar artmıştır.	①	②	③	④	⑤



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Ali TEFEK
Doğum Yeri:	Erdemli
Doğum Tarihi:	01.11.1980
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
İlköğretim:	Mersin 19 Mayıs İlkokulu
Ortaöğretim:	Mersin 19 Mayıs Ortaokulu
Lise:	Mersin 19 Mayıs Lisesi
Lisans.	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
Yüksek Lisans.	Selçuk Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı/Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
Becerileri:	İngilizce, Almanca, Word, Exel
İlgi Alanları:	Kitap okumak, seyahat, yüzmek
Tel:	5063769607 E-Mail: atefek@hotmail.com
Adres:	Mithat Toroğlu Mah.88051 Sok. No:25 Toroslar/Mersin