



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM

ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA, DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE
İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI:
KÜÇÜK-ORTA-BÜYÜK ÖLÇEKLİ LOJİSTİK FİRMALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

AHMET ÖZGÜR AYDIN

DOKTORA TEZİ

TEMMUZ 2024



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM

ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA, DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE
İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI:
KÜÇÜK-ORTA-BÜYÜK ÖLÇEKLİ LOJİSTİK FİRMALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

AHMET ÖZGÜR AYDIN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Metin OCAK

DOKTORA TEZİ

TEMMUZ 2024

DOKTORA TEZİ KABUL VE ONAY SAYFASI

Ahmet Özgür AYDIN tarafından hazırlanan “*İşletmelerde Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve Algılanan Örgüt Performansı İlişkisinin Araştırılması: Küçük-Orta-Büyük Ölçekli Lojistik Firmaları Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı bu çalışma **22.07.2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Köksal HAZIR
(Toros Üniversitesi)

☐ Kabul

☐ Ret

.....

Jüri Üyesi

Danışman

Doç. Dr. Metin OCAK
(Toros Üniversitesi)

☐ Kabul

☐ Ret

.....

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ
(Milli Savunma Üniversitesi)

☐ Kabul

☐ Ret

.....

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Murat GÜLER
(Ömer Halisdemir Üniversitesi)

☐ Kabul

☐ Ret

.....

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Özgür Uğur ARIKAN
(Toros Üniversitesi)

☐ Kabul

☐ Ret

.....

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :/...../2024

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Mert AKTAŞ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

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

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

(Ahmet Özgür AYDIN)

22.07.2024

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA, DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: KÜÇÜK-ORTA-BÜYÜK ÖLÇEKLİ LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Kurumsallaşma stratejileri, işletmelerin uyum sağlama kabiliyetini ve pazarlama eylemlerini etkileyerek performans üzerinde etkili olduğu gibi doğrudan da performansa etkide bulunduğu belirtilmektedir. Kurumsallaşma, çevredeki kaynakların örgütlerce daha çok kullanılabilir duruma gelmesini sağlamaktadır ve bu da işletme performansını olumlu yönde etkilediği dile getirilmektedir. Dijital dönüşüm ise, işletmeler için potansiyel olarak yeni olanaklar yaratabilir ve yeni gelişme ve büyüme yollarını teşvik edebilir ve değer zincirinde yeni bir anlayışa yol açabilir. Rekabet edebilmek ve rekabeti sürdürülebilir kılmak için işletmelerin kurumsallaşması ve dijital dönüşümleri, işletme performansını artırdığı belirtilmektedir. Bu bağlamda araştırmamızda kurumsallaşmanın işletme performansına etkisi ve dijital dönüşümün bu etkideki aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmamız genel olarak Türkiye’de dijital teknoloji bileşenlerini kullanan lojistik işletmelerini kapsamaktadır. Çalışmamıza konu olan örneklem grubumuz Lojistik sektörü içinde yer alan küçük-orta-büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilen iş sahibi ve üst kademe yöneticiler olarak belirlenmiş ve lojistik firmalarında çalışan 684 katılımcının verileri analize dahil edilmiştir. Toplanan veriler SPSS ve AMOS paket istatistik programları ve SPSS PROCESS eklenti paketi makro programı ile analize tabi tutulmuştur. Yapılan Önyükleme (Bootstrap) Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı (Önyükleme YD %95 GA) analizi sonucunda kurumsallaşma ve dijital dönüşümün işletme performansı üzerinde olumlu anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşma boyutlarının her birinin işletme performansına etkisinde dijital dönüşümün aracılık etkisi olduğu diğer taraftan kurumsal yönetim, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler bakımından dijital dönüşümün tam aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma Göstergeleri, Ölçek Geliştirme, Kurumsallaşma, İşletme Performansı, Dijital Dönüşüm

ABSTRACT

It is stated that institutionalization strategies affect performance by affecting the ability of businesses to adapt and marketing actions, and also directly affect performance. Institutionalization enables organizations to use resources in the environment more, and this is stated to positively affect business performance. Digital transformation can potentially create new opportunities for businesses and encourage new development and growth paths, and lead to a new understanding in the value chain. It is stated that institutionalization and digital transformation of businesses increase business performance in order to compete and make competition sustainable. In this context, the effect of institutionalization on business performance and the mediating role of digital transformation in this effect were examined in our research. Our research generally covers logistics companies that use digital technology components in Turkey. Our sample group, which is the subject of our study, was determined as business owners and senior managers employed in small-medium-large scale businesses within the logistics sector, and the data of 684 participants working in logistics companies were included in the analysis. The collected data were analyzed with SPSS and AMOS statistical package programs and SPSS PROCESS add-on package macro program. As a result of the Bootstrap Bias Corrected Confidence Interval (Bootstrap YD 95% CI) analysis, it was determined that institutionalization and digital transformation have positive and significant effects on business performance. It was concluded that digital transformation has a mediating effect on the effect of each of the institutionalization dimensions on business performance, and on the other hand, digital transformation has a full mediating effect in terms of the direct and indirect relationships between corporate governance, digital transformation and customer dimension.

Keywords: Institutionalization indicators, Scale Development, Institutionalization, Business performance, Digital Transformation

TEŞEKKÜR

Öncelikle Doktora sürecim boyunca yardımlarını sakınmadan devamlı destek veren, bilgi ve tecrübesiyle çalışmamı bitirmemde büyük katkısı olan hoca olmaktan çok daha öte, sosyal ve akademik modelimiz olan çok değerli danışman hocamız Doç. Dr. Metin OCAK'a minnetlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alan düşünceleri ve önerileriyle tezimin oluşumuna büyük katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ ve Doç. Dr. Murat GÜLER hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayata başladığım ilk yıllardan bu zorlu sürecin sonuna kadar olan dönemde büyük katkıları olan cesaret veren, yardımcı olan ve gözeten ablam Filiz ve Gülay, abilerim Ertan, Sinan ve Tekine'e ve bana sürekli destek çıkan, zamanımı değerli kılan çok değerli arkadaşlarım Filiz BOZAĞAÇ, Fatma DUMAN YETİM ve Ümmü DEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmama odaklanabilmem için mesaide yükümü azaltan, en zor zamanlarımda zorlandığımda dinleyen, bu zorlu sürecin sonuna kadar olan dönemde benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen güzel kalpli Ebrar Zeynep Gül ERKAN, Ercüment SAĞLAM, Emrah AKTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak adını saymakta zorlandığım fakat bu zorlu süreçte desteklerini esirgemeyen ve katkıda bulunan değerli arkadaşlarım ve hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLoların LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xx
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xxii
EKLER LİSTESİ.....	xxiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	3
1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı.....	3
1.2. Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi	7
1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Kapsamı	11
1.4. Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim Farklılıkları.....	14
1.5. Kurumsallaşma İle İlgili Yaklaşımlar.....	16
1.5.1. Kurumsal Kuram/ Kurumsallaşma Yaklaşımı	17
1.5.2. Popülasyon Ekolojisi	23
1.5.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	23
1.5.4. Durumsallık Yaklaşımı	24
1.5.5. Paydaş Teorisi.....	25

1.5.6. Sosyal Öğrenme Teorisi	25
1.5.7. Öğrenen Örgüt Teorisi.....	26
1.6. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma	27
1.6.1. Aile İşletmeleri.....	27
1.6.1.1. Ailenin Tanımı, İlişkileri ve Yürütülmesi	31
1.6.1.2. Aile İşletmelerinin Tanımı, Kapsamı ve Genel Özellikleri.....	36
1.6.1.3. Aile İşletmelerinin Türleri.....	41
1.6.1.4. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları	44
1.6.2. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma.....	46
1.6.2.1. Ailenin Kurumsallaşması	47
1.6.2.2. Aile Anayasası.....	49
1.6.2.3. Aile Yönetişim Yapıları (Halefiyet Planlaması)	53
1.6.2.4. Aile İşletmelerinde İş Planları (Aile Planı-Varis ve Emeklilik Planı-Miras Planı-Acil Durum Planı)	58
1.7. İşletmelerde Kurumsallaşma	62
1.7.1. Stratejik Planlama Süreci.....	68
1.7.2. Örgütsel Etkinlik için Çevre.....	74
1.7.3. İşletme Anayasası	76
1.7.4. İşletme Revizyonları Stratejisi	78
1.7.5. Örgüt Kültürü.....	86
1.7.6. Profesyonelleşme	87
1.7.7. Yetki Devri ve Yetkilendirme (Yetki Devretme Sanatı)	91
1.7.8. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	94
1.7.9. Etkin İletişimin Oluşturulması.....	96
1.7.10. İç Denetim ve Hesap Verebilirlik.....	97
1.7.11. Örgüt Teknolojisi	99

1.7.12. Örgüt Büyüklüğü ve Ömür Devri (Yönetim Devri Planlaması)	99
1.7.13. İnsan Kaynakları Uygulamaları	101
1.7.14. Liderlik ve Yönetim Tarzı	103
1.7.15. Örgütsel Öğrenmeyi Sürdürebilmek için Örgütsel Hafızayı Kullanmak	104
1.7.16. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj	107
1.8. Kurumsallaşma Süreci (Değişim Yönetimi)	108
1.9. Kurumsallaşma Boyutları	111
1.9.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	111
1.9.2. Tutarlılık	111
1.9.3. Profesyonelleşme	112
1.9.4. Özerklik	112
1.9.5. Formalleşme/ Biçimleşme	112
1.9.6. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)	113
1.10. Kurumsallaşma ile İlgili Çalışmalar	113

İKİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE GELİŞİMİ	118
2.1. Analog Dünyadan Dijital Dünyaya Geçiş	119
2.1.1. Dijitizasyon ve Dijitalleşme	119
2.1.2. Dijital Dönüşüm	122
2.2. Dijital Dönüşüme Giden Yol	124
2.3. Dijital Dönüşüme Adaptasyonu Açıklayan Modeller	130
2.3.1. Teknoloji Kabul Modeli	130
2.3.2. İnovasyon Yayılımı ve Bilgi Teknolojileri İnovasyonuna Adaptasyon	

2.3.3. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli	133
2.4. Dijital Teknolojilere Katkı Sağlayan Teknolojiler	134
2.5. Dijital Dönüşümden Etkilenen Faktörler	140
2.6. Dijitalleşmeye Geçiş Etkileyen Faktörler	141
2.7. Lojistik Sektöründe Dijital Dönüşüm	143
2.8. Dijital Dönüşüm İle İlgili Çalışmalar	149

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3. İŞLETME PERFORMANSI	153
3.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramlarının Tanımı, Önemi ve Ölçümü	153
3.2. Nicel ve Nitel Performans.....	156
3.3. İşletme Performansını Etkileyen Faktörler	158
3.4. İşletme Performansı Boyutları	159
3.4.1. Müşteri Boyutu	160
3.4.2. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	161
3.4.3. İç Süreçler Boyutu.....	161
3.4.4. Finansal Boyut	162
3.5. İşletme Performansı ile İlgili Çalışmalar	163
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotez Geliştirme	166
3.6.1. Araştırmanın Modeli.....	166
3.6.2. Hipotez Geliştirme.....	168
3.6.2.1.Kurumsallaşma ve İşletme Performansı İlişkisi.....	168
3.6.2.2.Kurumsallaşmanın Dijital Dönüşümle İlişkisi	176
3.6.3.3.Dijital Dönüşüm İşletme Performansı İlişkisi	181

3.6.4.4.Kurumsallaşmanın İşletme Performansına etkisinde Dijital Dönüşümün Aracılık Etkisi	184

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4. METODOLOJİ VE UYGULAMA	189
4.1. Araştırmanın Konusu	189
4.2. Amacı ve Önemi	190
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Araştırmanın Sınırlılıkları	192
4.4. Araştırmanın Yöntemi	194
4.4.1. Evren ve Örneklem	194
4.4.2. Verilerin Toplama Araçları.....	195
4.4.2.1. Kurumsallaşma Ölçeği.....	195
4.4.2.1.1.Ölçek Geliştirme Süreci.....	196
4.4.2.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği.....	211
4.4.2.3. İşletme Performans Ölçeği	212
4.4.3. Verileri Toplama, Değerlendirme Tekniği ve Analizi.....	213
4.5. Bulgular ve Yorum	216
4.5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular....	216
4.5.2. Katılımcılara Uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular	219
4.5.3. Katılımcılara Uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	220
4.5.4. İşletmenin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	227

4.5.5. Güvenirlilik Analizi ve Doğrulatoryı Faktör Analizi (DFA)	241
4.5.5.1.Güvenirlilik Analizi.....	241
4.5.5.2.Doğrulatoryı Faktör Analizi (DFA)	241
4.5.6.Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı	
Arasındaki İlişki Düzeylerinin İncelenmesi	246
4.5.6. Değişkenler Arası Regresyon Analizi	248
4.5.7. Hipotez Testi Sonuçları.....	281

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	286
5.1. Araştırma Modeline ve Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler	289
5.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri ile İlgili Değerlendirmeler	286
5.3. Araştırmanın Yapıldığı İşletmelere Yönelik Değerlendirmeler	293
5.3.1. Kurumsal Yönetim	293
5.3.2. Aile İlişkileri.....	299
5.3.3. Formallaşme.....	301
5.3.4. Kurum Kültürü	307
5.3.5. Uzmanlaşma ve Özerklik.....	309
5.4. Araştırmanın Uygulayıcılara Katkısı ve Yöneticilere Öneriler	313
5.5. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar için Öneriler	315
SONUÇ VE ÖNERİLER	317
KAYNAKÇA.....	319
EKLER	373
EK- 1. ETİK KURUL ONAY BELGESİ	373
EK-2. ARAŞTIRMA ANKETİ.....	374
EK-3.İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU.....	387
EK-4. İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFASI.....	389

TABLoların LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsallaşmanın Muhtemel Faydaları ve Sakıncaları.....	6
Tablo 2. Organizasyonlarda Kurumsallaşma Öncesi ve Sonrası	7
Tablo 3. Günümüz Kurumsallaşma Yaklaşımını İfade Eden Boyutlar	19
Tablo 4. Teoriye Yön Veren Akım ve Düşünürler	21
Tablo 5. Kurum Kuramının Oluşmasında Katkıda Bulunan Yaklaşımların Karşılaştırılması	22
Tablo 6. Kurumsallaşma Yaklaşımları	22
Tablo 7. Kurumsalcı Teori ve Kaynak Bağımlılığı Teorilerinin Karşılaştırılması.....	24
Tablo 8. Nesilden Nesile Geçmiş En Eski Aile Şirketlerinden Bazıları.....	28
Tablo 9. Nesilden Nesile Geçmiş En Eski Aile Şirketlerinden Bazıları.....	29
Tablo 10. 1930-1945 Arası Kurulmuş Kıdemli Aile İşletmeleri	30
Tablo 11. Aile Şirketlerinin Geleneksel Sorunları.....	40
Tablo 12. Aile Şirketleri Türleri	42
Tablo 13. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	45
Tablo 14. Yönetişimin Temel Özellikleri	47
Tablo 15. Aile İşletmelerinde Görülen Yönetişim Problemleri.....	48
Tablo 16. Aile Anayasası'nın Hazırlanmasında Temel Sorular	50
Tablo 17. Aile Anayasası'nın Hazırlanma Aşamaları	51
Tablo 18. Aile Anayasası'nın Avantajları ve Dezavantajları	51
Tablo 19. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu Arasındaki Temel Farklılıklar	56
Tablo 20. Aile Yapılarının Temel Özellikleri.....	57
Tablo 21. Teknik ve Kurumsal Çevrenin Etkisi Altında Bulunan Örgütler	75
Tablo 22. Başarılı Bir Yetki Devri Uygulaması için Önemli Noktalar	92
Tablo 23. Dijitalizasyonun Çağımız Dijital Dünyasına Yaptığı Katkının Tarihsel Süreçteki Gelişimi	120
Tablo 24. Yazında Yer Alan Bazı Endüstri 4.0 Tanımları	126

Tablo 25. Endüstri 4.0 Kavramına İlişkin Tanımlama	127
Tablo 26. Dünya'dan Robot Teknolojileri Örnekleri	136
Tablo 27. İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyinin İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hipotezler.....	175
Tablo 28. İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyinin İşletmelerin Dijital Dönüşümü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hipotezler	181
Tablo 29. İşletmelerin Dijital Dönüşümünün İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hipotezler.....	184
Tablo 30. İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyi ile İşletmelerin Performansı Üzerine Etkisinde Dijital Dönüşümün Aracılık Rolü Etkilerine Yönelik Hipotezler.....	187
Tablo 31. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları.....	195
Tablo 32. Ölçek Geliştirme Sürecinde Bilgilerinden Faydalanılan Uzmanlara Yönelik Veriler.....	197
Tablo 33. KMO and Bartlett Testi	199
Tablo 34. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Öz Değer ve Varyansları	200
Tablo 35. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları.....	201
Tablo 36. İşletmelerin Kurumsallaşma Ölçütlerini Belirlemeye Yönelik Değerlendirme Formu	210
Tablo 37. Dijital Dönüşüm Ölçeği.....	212
Tablo 38. İşletme Performans Ölçeği	213
Tablo 39. Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	214
Tablo 40. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	216
Tablo 41. İşletmenin Tanımlayıcı Özelliklerine Ait Bulgular	217
Tablo 42. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği ve Faydalanmayı Düşündüğü Dijital Teknolojiler	218
Tablo 43. Katılımcılara Uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular	220

Tablo 44. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	220
Tablo 45. Katılımcıların Yaşlarına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	221
Tablo 46. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	223
Tablo 47. Katılımcıların İşletmede Görev Yapma Süresi Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	225
Tablo 48. Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	226
Tablo 49. İşletmelerin Ticari Unvanlarına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	228
Tablo 50. İşletmelerin Ticari Unvanın Bulunduğu Gruba (Tüzel Kişi) Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	230
Tablo 51. İşletmelerin Ticari Unvanın Bulunduğu Gruba (Gerçek Kişi) Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	231
Tablo 52. İşletmenin Aile İşletmesi Durumuna Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	232
Tablo 53. Lojistik Meslek Örgütüne Üye Olma Durumuna Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	233
Tablo 54. Lojistik meslek örgütlerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	234
Tablo 55. İşletmenin Faaliyetlerine Devam Ettiği Nesillere Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	236

Tablo 56. İşletmenin Yaşına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	237
Tablo 57. İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	239
Tablo 58. Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Değerleri.....	241
Tablo 59. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki Düzeylerinin İncelenmesi	247
Tablo 60. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	250
Tablo 61. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	251
Tablo 62. Aile İlişkileri, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	252
Tablo 63. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ile İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	253
Tablo 64. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	254
Tablo 65. Kurum Kültürü, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	255
Tablo 66. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	256
Tablo 67. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	257
Tablo 68. Aile İlişkileri, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	258
Tablo 69. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	259
Tablo 70. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	260
Tablo 71. Kurum Kültürü, Dijital Dönüşüm ile Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler	262

Tablo 72. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ile Müşteri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	263
Tablo 73. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Müşteri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	264
Tablo 74. Aile ilişkileri, Dijital Dönüşüm ve Müşteri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	265
Tablo 75. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve Müşteri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	266
Tablo 76. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve Müşteri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	267
Tablo 77. Kurum Kültürü, Dijital Dönüşüm ve Müşteri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	268
Tablo 78. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	269
Tablo 79. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	270
Tablo 80. Aile ilişkileri, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	271
Tablo 81. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	272
Tablo 82. Uzmanlaşma/ Özerklik, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	273
Tablo 83. Kurum Kültürü, Dijital Dönüşüm ile İç süreçleri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	274
Tablo 84. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	275
Tablo 85. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	276
Tablo 86. Aile İlişkileri, Dijital Dönüşüm ile Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	277
Tablo 87. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	278
Tablo 88. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	279

Tablo 89. Kurum kültürü, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler.....	280
Tablo 90. Hipotezlere İlişkin Bulgular	281



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Yönetim Bileşenleri.....	13
Şekil 2. Eski ve Yeni Kurumsalcılık	20
Şekil 3. Devir Performansını Etkileyen Temel Değişkenler	60
Şekil 4. Stratejik Planlama Süreci	69
Şekil 5. Örgütsel Öğrenmenin Unsurları.....	105
Şekil 6. Dijitalizasyon, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm	123
Şekil 7. Endüstri 4.0'ı Tetikleyen Dokuz Teknolojik Faktör	128
Şekil 8. Teknoloji Kabul Modeli.....	131
Şekil 9. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli.....	133
Şekil 10. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli.....	134
Şekil 11. Siber Fiziksel Üretim Sistemleri ve İlişkili Olduğu Teknolojiler	137
Şekil 12. Dijitalleşmenin Artırıcı Etkileri	145
Şekil 13. Araştırmanın Modeli	167
Şekil 14. Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Scree Plot Grafiği	200
Şekil 15. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	207
Şekil 16. Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli	208
Şekil 17. İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli	209
Şekil 18. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	242
Şekil 19. Dijital Dönüşüm Ölçeğine (TDDÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	244

Şekil 20. İşletme Performansı Ölçeğine (İPÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	245
Şekil 21. c Yoluna İlişkin Modelin Çizimi (Toplam Etki).....	249
Şekil 22. Hayes'in Oluşturduğu Modellerden Aracılık Etkisi (Model 4)	249



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler	Açıklama
a	Bağımlı Değişkenin Aracı Değişkene Etki Katsayısı
b	Aracı Değişkenin Bağımlı Değişkene Etki Katsayısı
c	Bağımlı Değişkenin Bağımsız Değişkene Toplam Etkisi
c'	Bağımlı Değişkenin Bağımsız Değişkene Doğrudan Etkisi
M	Aracı Değişken
X	Bağımsız Değişken
Y	Bağımlı Değişken
Kisaltmalar	Açıklama
AMOS	Analysis of Moment Structures
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
ATO	Ankara Ticaret Odası
CFI	Doğrulayıcı Uyum İndeksi
CMIN/DF	Kikare Serbestik Derecesi Oranı
GA	Güven Aralığı
İP	İşletme Performansı
KMO	Kaiser Meyer Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
IoT	Internet of Things
LODER	Lojistik Derneği
OECD	Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı
Ort	Ortalama

RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
S. H	Standart Hata
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
S.S	Standart Sapma
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
St. Sapma	Standart Sapma
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TDK	Türk Dil Kurumu
TLI	Tucker Lewis İndeks
UND	Uluslararası Nakliyeciler Derneği
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği

EKLER LİSTESİ

EK- 1. ETİK KURUL ONAY BELGESİ.....	373
EK-2. ARAŞTIRMA ANKETİ	374
EK-3. İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU	387
EK-4. İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFASI	388



GİRİŞ

Günümüz dünyasında işletmecilik ve yönetim bakış açısında, geçmiş yıllarda uzunca bir süre varlığını sürdüren patron veya lider yönetimi ağırlıklı egemenliğin birçok yönden yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durum 2000’li yıllara gelindiğinde yönetim yazınındaki çalışmaların, liderlik kavramından ekip çalışması ve yönetsel sistemlere doğru kaymasına sebep olmuştur. Geçmiş dönemlerde başarılı işletmelerin rekabet kazanımı yönünden uygun buldukları yönetim sistemlerinin artık günümüzde aynı başarıyı yakalaması zorlaşmış ve bu durum işletmelerin bireysel bağımlılıklarını azaltan yönetsel sistemlere doğru girişimlerini artırmıştır. *Kurumsallaşma* olarak ifade edilen bu kavram, 2000’li yılların örgütleri için vazgeçilmez bir hale gelmiştir (Karpuzoğlu, 2000:1-2).

İyi Yönetişim veya *Kurumsal Yönetim* kavramları 1990’lı yıllardan itibaren çalışma hayatında kendini göstermeye başlamıştır. 1980’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Japonya’da Kurumsal Yönetim kavramından bahsedilmeye başlanmış, Türkiye’de ise ilk kez 1990’lı yıllarda adından söz ettirdiği görülmektedir (Ak Güngör, 2010:70). Ülkemizde kurumsallaşma kavramının bu yıllarda görülmeye başlamasının sebebi, siyasi ve ekonomik yaşamın 1950’li yıllar ile birlikte yeni bir döneme girmesine bağlı olarak sanayileşmenin hız kazanması olarak belirtilmektedir. Bu yıllarda girişimciler işletme hayatında yeni bir çağa girildiğini farkederek, işletmelerinin kendilerinden sonra da varlığını devam ettirebilmesi adına ciddi arayışlara başlamışlardır. Yine 1990’ lı yıllarda kurumsallaşma kavramının ivme kazanmasının başka bir sebebi ise, bu yıllara kadar devletin işletme sahiplerini desteklemesi şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 1993:143).

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de etkisini giderek hissettiren küreselleşme ve yaşanan ekonomik krizler, örgütlerin yeniden yapılanmalarını yani kurumsallaşma sürecini zorunlu bir hale getirmiştir. işletmelerin faaliyette bulundukları sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası alanda hakimiyet kurabilmeleri, bireysellikten uzak yapıya sahip olabilmeleri ve gelecekte sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri son derece önemli olduğu şeklinde belirtilmektedir (Alayoğlu, 2003:61-62).

Kurumsallaşma konusunda çok çeşitli tanımlar ve görüşler hakimdir. Yaygın olan görüşlerin başında gelen şudur: Eğer işletme bünyesinde uzmanlaşma oranı yükselmişse, aile işletmelerinin başında profesyonel yöneticiler bulunuyorsa, örgüt içerisinde yapılan her işin bir uyulması gereken kuralı var ise ve bu prosedürler yazılı hale gelmişse, kısacası örgüt içerisinde her şey aynı şekilde ve formda ise işletme yöneticileri için firmaları

kurumsallaşmış anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, kurumsallaşma organizasyonlardaki devamlılık arz eden eylem, kural, süreç ve alışkanlıkların standartlar haline dönüşmesi ve uyulması gereken kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir (Feller vd., 2009). Fakat kurumsalcı bakış açısıyla bakıldığı zaman, örgütlerin kurumsallaşmasından söz etmek çok kolay değildir. Dolayısıyla ölçülebilir olmasını söylemekte zordur. Kısacası kurumsallaşma sürecini, belli bir organizasyonel formun kurumsal nitelik kazanma süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Gürol, 2011:6).

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki ilişkileri analiz eden bu çalışma, küçük- orta- büyük ölçekli lojistik firmalarında görev yapmakta olan iş sahipleri, alt-orta ve üste kademe yöneticilerinden toplanan verilerin analizi ile oluşturulmuştur. Bu sebeple çalışmada kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı hakkında alan literatürü taranarak konular hakkında kavramsal açıklamalar yapılmış, çalışma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin yapılmış çalışmalar incelenerek sonuç bölümünde tartışılmıştır. Bu çalışmanın, kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı ilişkilerinin incelenmesi açısından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamız bünyesinde veriler Türkiye Lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve yer alan küçük-orta-büyük ölçekli işletmelerde çalışan iş sahipleri, alt-orta ve üste kademe yöneticileriyle yapılan yüz yüze, mail ve telefon görüşmeleri sonucu toplanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların cevapladığı soru formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk bölümde kurumsallaşma kavramı ikinci bölümde dijital dönüşüm ve üçüncü bölümde işletme performansı konularının kavramsal çerçevesi, nitelikleri, boyutları ve konu hakkında yapılmış çalışmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümü olan metodoloji ve uygulama kısmında örneklem, veri toplama süreci, değişkenler arası ilişkiler, hipotezler, araştırma modeli, ölçeklere, analiz ve bulgulara ilişkin istatistiki sonuçlara yer verilmiş son olarak beşinci bölümünde genel değerlendirme ve sonuç kısmı yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Organizasyonların kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik ölçütler ve ilişkilerinin incelendiği çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma kavramından bahsedilerek, konunun daha ayrıntılı anlaşılması amacıyla literatür taramasına yer verilmiştir.

1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı

Kurumsal yönetim kavramıyla beraber dikkat çeken kurumsallaşma kavramı, özellikle Amerika'daki firma yöneticilerinin suistimalleri neticesinde ortaya çıkan skandallardan dolayı önemli bir hale gelmiştir. 20. yüzyılın sonlarına doğru Amerikalı iktisatçılar tarafından öne sürülen kurumsallaşma kavramı, kurumların farklılaşan ekonomik koşullara uyum gösterebilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri yönüyle ele alınmaktadır (Ataman, 2001). Bu sebeple kurumsallaşma ifadesi giderek yaygınlaşmış ve gelişerek tüm dünya da tartışılan önemli bir kavram olarak dikkatleri üzerine çekmiştir. Kurum ve kurumsallaşma kavramlarının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için kavramların anlam ve içerik açısından ele alınmasında fayda vardır. Bu durum hem yazında hem de uygulamadaki içerik ve anlam farklılıklarını ortaya koymaya katkı sağlayacaktır (Güleş vd., 2013:225).

Kurumsallaşma kavramı, açık sistem doğal örgüt ifadesiyle 1970'lerin ortalarında gelişmeye başladığı ifade edilmektedir (Keskin vd., 2016: 313). Kavramın ilk olarak kim tarafından kullanıldığı tam olarak bilinmemekle beraber birçok araştırmada konu ile ilgili farklı görüşler olduğu belirtilmektedir. Bazı bilim insanları, kavramın kuramcısı olarak *Philips Selznick*'i işaret etmekte ve 1949 yılında yazarın yayınlamış olduğu "*Tennessee Valley Authority and the Grass Roots*" isimli çalışmaya atıf yapmaktadır. Bazı yazarlara göre ise kavramın temelleri *Robert K. Merton*'un 1968 yılında yayınlamış olduğu "*Social Theory and Social Structure*" isimli çalışmasına dayandığı yönündedir. *March ve Simon* (1958), *Berger ve Luckman* (1967), *Geertz* (1973), *Meyer ve Rowan*, (1977), *Meyer ve Scott* (1983) ve *DiMaggio ve Powell*'ın (1983) araştırmaları kurumsallaşma kavramı hakkında ilk çalışmalar olarak gösterilmektedir (Keskin vd., 2016: 313-314; Scott, 2003: 119).

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde geçen kurum kavramı, evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet vb. temel bir yapıyı barındıran, çoğunlukla devletle ilişkisi olan yapı ya da birlik olarak açıklanmaktadır [1]. Kurum kavramının Cambridge sözlüğüne göre ise, çeşitli bilimsel, eğitsel veya toplumsal durumların oluşturulmasında kullanılan yapı olarak tanımlanmaktadır [2].

Rasyonel bakış açısıyla kurumlar, çevrelerinin gereksinimlerini yerine getiren öğeler olarak ifade edilmektedir. Günümüz kuramsalcıları örgüt teorisi içinde kurumu, rutinlerden, programlardan ve kurallardan meydana gelmiş sosyal bir yapı olarak belirtmektedirler (Holm, 1995:398). Kurum, yönetim bilimi bakımından organizasyon veya örgüt anlamına gelmesine rağmen sosyolojik açıdan kurum tamamen farklı anlamlara gelmektedir. Yönetim bilimi açısından kurum maddi bir varlık ve bir tüzel kişiliği temsil etmekte fakat sosyolojik açıdan kurum ise, fiziki olmayan ve tüzel kişiliği bulunmayan bir varlığı yansıtmaktadır. Sosyolojik perspektifte kurum, topluluk yaşamında kendiliğinden oluşan gelenek, görenek, değer, alışkanlık gibi kavramları belirtmektedir (Aktan ve Vural, 2006:1-2). Toplumlarda birçok konu, belli kalıplar kurumlaşmaktadır. Örneğin; her kurumda bayram kutlaması, nikah kıyma gibi resmi ve resmi olmayan kurallar görülmektedir (Gürol, 2011:25).

Kurumsallaşma aslına bakılacak olursa farklı anlamlar taşıyan bir kavramdır. Genellikle örgütlerde veya organizasyonlarda, eksiklikler var ise kurum olma sürecindeki yolu ifade etmektedir. Fakat burada kurum olma yönünden anlaşılan örgütsel eksikliklerin neler olduğu ve herkese göre farklılık göstermesidir. Yazında kurumsallaşma konusunda yaşanan karmaşıklık dikkat edilmesi gereken bir durumdur. *Institutionalization* olarak İngilizce de yansımaları bulan kurumsallaşmanın; yazında birçok tanımı bulunmakla birlikte *Türk Dil Kurumu* sözlüğüne göre “Kurumsallaşmak, örgütlü hale gelmek ve devamlılık kazanma” şeklinde belirtilmektedir. Yine İngilizce *Webster* sözlüğünde kurumsallaşma “Bir organizasyonun formel bir kimlik ile standart bir yapı edinmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Candan, 2018:29).

Kurum (institution), uzun senelerce süren bir döngüde meydana gelmiş, yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmanın ötesinde, kendine göre bir ekolü bulunan bir enstitü seviyesinde oluşumu ifade etmektedir. Bu sebeple kurumsal (institutional) kavramı, bu özellikleri içinde barındırmayı belirtirken, kurumsallaşma (institutionalization) kavramı ise bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini ifade etmektedir (Ural, 2004:17-18).

Kurumsallaşma, örgüt yapısının belli standartlar ve kurallar içinde yeniden düzenlenmesi, çalışanların ve yöneticilerin konu hakkında uzman kişilerden oluşması ve

örgütün bilgi temelli bir şekilde çalışmasıdır (Şen, 2017:7). Kurumsallaşma, bir şirketin diğer şirketlerden farklı olarak kendine özgü bir kimliğinin olduğu, toplumsal gereksinimlere uyum sağlayan örgütsel anlamda esnek ve gerekli cevabı verebilen bir oluşumu desteklediği şeklinde açıklanmaktadır (Selznick, 1996:271).

Kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, sorumlulukların, cevabı bulunmayan türdeki olayların sosyal düşünce ve harekette kural niteliğinde bir rol kazandığı süreçlerden oluşmaktadır (Scott, 1987:494). Örneğin, bir hekimin sosyal statüsü büyük oranda kurumsallaşmış bir uygulamadır yani hekim rahatsızlıklarının tedavisi için belli davranışlar, ilişkiler ve beklentilerden yapılmış sosyal bir rol olarak da kurumsallaşmış olduğu ifade edilmektedir (Rowan ve Meyer, 1977:346).

Sosyal bir varlık olarak kendini gösteren kurumsallaşma, çevrenin etkisi ile önemli hale gelmektedir. Kurumsallaşma, sosyal bir düzen sürecinin kural ve düzenle gerçekleşme durumu olarak açıklanmaktadır. Kurumlar kronikleşen, yeniden oluşan sosyal düzenlerdir ve sosyal bileşenlerin bir ürünüdür ayrıca alışılmış hareketlerden oluşmaktadır. Bu sebeple kurumsallaşma kavramı, değişmezlik ve hayat kelimeleri ile paralellik gösterdiği şeklinde belirtilmektedir (Jepperson, 1991:150).

Örgüt yapısını yasal olarak düzenlemeye çalışan bir süreç olan kurumsallaşma, organizasyonun formal yapısı, organizasyon içi koordinasyon ve kontrol sorunları sebebi yönüyle kendini göstermektedir. Başka bir ifadeye göre, formal yapı kurumsal çevrenin doğrudan etkisi ile şekil bulmaktadır. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için, performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda değil, toplumun uygun bulduğu şekilde davranış göstermektedir. Formal yapıdaki farklılaşmalardan önce, bazı kurallar ve değerler toplum tarafından yasallaştırıldığı ifade edilmektedir (Tolbert ve Zucker , 1983:25).

İşletmeciliğin doğuşunun Ortaçağ Avrupa'sına kadar gittiği tahmin edilmektedir. Fakat işletme yönetimindeki bilimsel perspektif 1911 yılında *F. Winslow Taylor* ile başlamaktadır. Uzun yıllardır yapılan işletmecilik ve yönetim araştırmaları yanında sektör bazında incelemeler ve yaşanan tecrübeler birçok yeni uygulama ve tekniği ortaya çıkarmıştır. Günümüzde her bir yeniliğin, organizasyonel anlamda performansı ve verimliliği artırdığı belirtilmektedir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için organizasyonel yapılarını ve uygulamalarını belirlenmiş standartlara ve kurallara göre yürütmeleri kurumsallaşma kavramını ortaya çıkarmıştır. Kurumsallaşma kavramı genel anlamıyla işletmenin tüm iş, işlem ve faaliyetlerinin belirlenmiş kurallara göre yürütülmesini içermektedir. Öte yandan kurumsallaşma yalnız yönetsel bir uygulama değil, zihinsel yapı

ve yönetsel anlayışı temsil ettiği ifade edilmektedir (Koç, 2017:23). Bu açıklamalar üzerine dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise kurumsallaşma ile profesyonelleşmenin birbirine karıştırılmamasıdır. Çünkü kurumsallaşma, belirli işlerin belirli kurallar içerisinde devam ettirilmesi ve kurumun kendi iş akışında bulunan sistemi belirtmektedir. Profesyonelleşme ise, işlerin uzman kişilerce yapılması, sistematığı idare edecek insan kaynağı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Yine kurumsallaşma, süreçlerin sistemli ve belirgin olmasını sağlarken, profesyonelleşme, sistemi yürütecek nitelikli bireylerin istihdam olanağı bulmasını ifade etmektedir (Tuncel, 2011:33). Bu çerçevede kurumsallaşma tüm problemleri çözen bir yapı olmamakla birlikte faydalarının yanında sakıncalarının da olduğu bir süreci işaret etmektedir (Ulukan, 2005:35). Tablo 1’de kurumsallaşmanın muhtemel faydaları ve sakıncaları sunulmuştur.

Tablo 1. Kurumsallaşmanın Muhtemel Faydaları ve Sakıncaları

Kurumsallaşmanın Muhtemel Faydaları	Kurumsallaşmanın Muhtemel Sakıncaları
Kontrol kolaylaşır.	Çalışanlar sadece kendi işleri ile ilgilenir.
İş bölümü sağlanır.	Maliyet yüksektir.
Düzen, sistemli çalışma sağlanır.	Kara alma süreci uzamaktadır.
Şirketin büyümesi sağlanır.	Sistem yavaşlar.
Devamlılık sağlanır.	Tekrarların oranı artar.
Şirket sahibi ve yöneticileri kendilerine zaman ayırabilir.	Koordinasyon eksikliği görülür.
Hedeflere ulaşmak kolaylaşır.	Monotonlaşma ortaya çıkar. Çalışanlarda motivasyon düşüklüğü görülür.
Hata oranı düşer. İşler uzman kişilerce yapılır.	Örgütlenme sürecinde abartıya kaçılması durumunda, aşırı bürokratik ortamın oluşması ve şirket sahiplerinin göz ardı edilmesi yine şirket sahiplerinin denetimlerini kaybedecekleri korkusu sakınca olarak sayılabilir.
Yetki ve sorumluluk genişir. İş planları daha açıktır. Denklik sağlanır.	
Dışa açılmak kolaylaşır. Farklı bakış açıları ortaya çıkar ve verimlilikte artış sağlanır.	

Kaynak: (Ulukan, 2005:35)

Organizasyonlar, faaliyetlerinde teknik ilişkiler anlamında karşılaştıkları olumsuzluklar ile işletmeyi zorlayan değişimlere yönelik çalışmalar sonucunda kontrol ve koordine edilebilecekleri durumları geliştirebilmektedir. Aslında işletmeler bir sistemin unsurunu oluşturmaktadır. Diğer taraftan modern toplumlarda işletmeler, kurumsallaşma seviyesi ileri olan çevrelerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum modern toplumlarda, yeni

işletmelerin oluşmasına neden olmakla birlikte mevcut işletmelerin de yeni süreç ve uygulama geliştirmelerine sebep olmaktadır. Yani örgütler, rasyonelleşme yolunda örgütsel faaliyetler için süreç geliştirmeye zorlanmakta ve kurumsallaşma yoluna gitmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977). Bu durumun ana sebebi işletmelerin faaliyette bulundukları dış çevre ile durmaksızın etkileşim halinde olmaları ve bu çevreden etkilenerek çevrenin yapmış olduğu baskılarla mücadele etmek durumunda kalmaları olarak belirtilmektedir (Yıldırım ve Erdem, 2016). Tablo 2’de organizasyonların kurumsallaşmadan sağladıkları yararlar öncesi ve sonrası olarak sunulmuştur

Tablo 2. Organizasyonlarda Kurumsallaşma Öncesi ve Sonrası

ŞİRKETLERDE KURUMSALLAŞMA ÖNCESİ VE SONRASI	
Kurumsallaşma Öncesi	Kurumsallaşma Sonrası
<u>*Ben</u> <u>*Yönetici</u> <u>*Anlık Yönetim</u> <u>*Yönetim</u> <u>*Ben Bilirim</u> <u>*Yetkilendirme</u> <u>*Bireysel Kültür</u> <u>*Çalışan</u> <u>*İşlem Yığınları</u> <u>*Kaotik Yapı</u> <u>*Pazar Aramak</u> <u>*Sorun Çözmek</u> <u>*Kriz Yönetimi</u> <u>*Gizli Bilgi</u> <u>*Kanaate Dayalı Olmak</u> <u>*İnformel İletişim</u> <u>*Sıradan Olmak</u> <u>*İma</u>	<u>*Biz</u> <u>*Lider-Yönetici</u> <u>*Stratejik Yönetim</u> <u>*Yönetişim</u> <u>*Ortak Akıl</u> <u>*Güçlendirme</u> <u>*Örgüt Kültürü</u> <u>*İnsan Kaynakları</u> <u>*Süreçler</u> <u>*Tanımlanmış Yapı</u> <u>*İş Geliştirmek</u> <u>*Sorun Önlemek</u> <u>*Risk Yönetimi</u> <u>*Kurumsal Bellek</u> <u>*Kanıtı Dayalılık</u> <u>*Biçimsel İletişim</u> <u>*Markalaşmak</u> <u>*İtibar</u>

Kaynak: (Tuncel, 2011:33)

1.2. Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi

Değişim yaşamımızın kaçınılmaz bir parçası olduğu ifade edilmektedir. Organizasyonlarda, insanların eylemlerinde, düşüncelerinde ve içinde bulunduğumuz dünyanın her bölümünde değişim yaşandığı belirtilmektedir (Akkaya, 2019:137). Küreselleşme ile birlikte işletmelerin rekabet sürecinde yaşanan hızlı değişim, işletmelerin kurumsallaşması gerektiğini savunmaktadır (Daraman, 2015).

Kurumsallaşma, tekrarlanan davranışların ve alışkanlıkların örgütler bünyesinde standart duruma gelmesi veya uyulması gereken kurallar olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir firmanın çalışanlarının birbirleri ile selamlaşma şekilleri, ödüllendirme ve cezalandırma teknikleri, karar alma şekilleri vb. eylem, davranış ve tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir (Ulukan, 2005:31). Çok boyutlu kavram olan kurumsallaşmayı geniş anlamda ifade etmek gerekirse, işletme içinde düzen ve istikrar, kazanılmış meşruluk, çevreden daha çok kaynak elde etme yoluyla uyum sağlamak, sosyal ve esnek olarak örgüt dışı kurumsal çevreye adapte olabilmiş bir yapıyı temsil ettiği şeklinde açıklanmaktadır. Bu yapının elde edilmesiyle meydana gelecek olan örgüt ikliminde adaptif yapıyı içselleştirme yoluyla çalışanlarından yöneticilerine kadar oluşumu benimsemiş bir süreci ifade etmektedir. İşletme düzeyinde biçimsel bir algı sağlama yoluyla yapı oluşturmak ve bu yapılanma ile formel bir davranış biçimi geliştirme şekli olarak da kurumsallaşma ifadesi açıklanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 42; Kimberly, 1979: 447; Oliver, 1991; Holm, 1995: 398; Selznick, 1996: 273; DiMaggio ve Powell, 2000; Lawrence vd., 2001: 625).

Organizasyonel yapıların ve firma uygulamalarının gelişmesiyle beraber geri besleme ve çevresel koşullara uyum ile başladığı ifade edilmektedir. Bu uyumun belirtisinin sonucu olarak örgütlerin kurumsallaşma seviyeleri ile doğru orantılı biçimde yükselecek veya düşecektir. Kurumsallaşma düzeyi fazla olan işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra organizasyonda yerleşmiş bulunan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileşime sokarak örgütün işleyişini bireysel değer ve inançlardan koruyacakları yönüyle açıklanmaktadır (Bilgin, 2007:28).

İşletmeler için büyük önem taşıyan kurumsallaşma kavramı; bir organizasyonun bireylerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, farklılaşan çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak firma yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma tekniklerini kültür olarak kabul etmesi ve böylece diğer örgütlerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:45).

Bireylerden bağımsız tüzel kişilerin ön plana çıktığı kurumsallaşma kavramında, bireylerden ayrı, modern iş ve işletmecilik anlayışı üzerine bir sistem oluşturularak, bu sistemin organizasyon yapısına, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman ve araştırma geliştirme gibi örgüt fonksiyonlarına egemen olunması gerektiği ifade edilmektedir [3].

Kurumsallaşma, bir işletmenin bütün işlevleri ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik çerçeve içerisinde kendiliğinden işler duruma getirilmesidir. Organizasyon

faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığa ve kurallar dizisine bağlanması, işletme kültürünün oluşmasını ve kurumsal kimliğin belirginleşmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın asıl amacı, işlerin ve süreçlerin bireysel değil bir modele dayandırılması olarak belirtilmektedir. İşler ve süreçler bir modele göre yürütüldüğünde örgütün sahiplerinin ve yöneticilerinin kimler olduğu ve işletmenin sürekliliği için pek bir anlam ifade etmediği yönünde açıklanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2008:43).

Kurumsallaşma kavramı, organizasyonun belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda, ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesini ifade etmektedir. Amaç, hedef, ilke ve değerler, güçlü ve çekici aynı zamanda sağlam ve bağlayıcı olması gerekmektedir. Vizyon, misyon, ilke ve değerler bu önemli kavramları oluşturmakta ve işletme yöneticileri dahil işletmede çalışan bütün kesimi ilgilendirdiği anlamına gelmektedir (Kahveci, 2007:43).

Türkiye’de ve dünyadaki işletmelerin büyük kısmı, kurucularının geleceğe ilişkin planlama yapmadan, zamanın şartlarının oluşturduğu ölçüde küçük boyutta kurulan ve daha sonraki zamanlarda büyüyerek orta ya da büyük ölçekli konuma erişen işletmelerdir. Küçük ölçekli bir işletmede alınan bütün kararlar kurucular tarafından alınmaktadır. Fakat işletme büyüdükçe ortaya çıkan problemlere çözüm bulmalı, strateji ve politikaların profesyonel şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Çözümlemeyen problemler ve olumsuzluklar hissedildiğinde önce profesyoneller işe alınarak günü kurtarma çözümleri üretilmekte ve çözümler için işe alınan profesyoneller zamanla diğer çalışanlar gibi kendilerine söylenenleri yapmaya başlamaktadır. Bunun temel nedeni, kurumsallaşma doğrultusunda sistemin oluşturulamaması ve örgütün tecrübelerinden yola çıkarak olayların sistematik duruma getirilmemiş olması şeklinde ifade edilmektedir [4].

Kurumsallaşma konusunda başarı sağlayamayan işletmeler, örgüt ve yönetsel uygulamalarında olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluk dengesinin bulunmamasından kaynaklı örgüt içi çatışmalar meydana gelmektedir. Kurumsallaşma sağlayamamış örgütlerde, etkin yönden karar alma büyük oranda gerçekleşmediği görülmektedir. Bireysel kararlar burada ağır basmakta ve işletme kişisel kararlara göre yön almaktadır. Kurumsallaşmasını yerine getiremeyen işletmelerde, plan, strateji veya stratejik plandan söz etmek mümkün değildir. Örgüt içi ilişkiler informal biçimde yürümekte ve bu durum örgüt kültürünün zedelenmesine sebep olmaktadır. Kısacası kurumsallaşmasını yeterince sağlayamamış işletmeler büyüyememekte ve bu durum diğer işletmelerle olan rekabeti zorlaştırmaktadır. Kurumsallaşmamış organizasyonlar yenilikten, değişimin getirdiği inovasyondan yararlanamamaktadır. Bu tarz örgütlerde günlük olumsuzlukların

ortadan kaldırılması ve işletmenin kısa vadeli getirisinin oluşturulması en önemli hususlardan birisi olarak görülmektedir. Bu sebeple kurumsallaşmasını tamamlayamamış işletmeler büyüme sürecinde sıkıntı yaşamakta ve bu problem uluslararası işletmelerle rekabet edebilmesinin yanı sıra ulusal işletmeler ile de rekabetini zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak bu işletmeler kurumsallaşmasını tamamlamış organizasyonların alt yüklenicisi veya taşeron işletmesi seviyesinde yaşamlarına devam etmelerine sebep olmaktadır (Koç, 2017:27).

Küçük, orta ve büyük ölçekli birçok işletmenin kurumsallaşmaya ihtiyacı bulunmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde kurumsallaşmanın üstünlükleri veya avantajları fazla hissedilmemektedir. Söz konusu küçük işletmeler büyük oranda şahıs ya da girişimciliğin bir ürünü olarak kişi sayısının az olduğu ve sınırlı faaliyet alanlarının olduğu yapılar olarak belirtilmektedir. Fakat işletmelerin ölçek büyüklükleri, işgören sayısı ve faaliyet bölgesi çoğaldıkça yönetim ve denetimi güçleşecektir. Çünkü kurumsallaşma kavramı, kurumdaki kurallara ve genel kabul görmüş evrensel işletmecilik prensiplerine göre idare edilmesi anlamına gelmektedir (Garih, 2000:8).

Kurumsallaşma tüm firmaların ihtiyacı mıdır? Bu sorunun yanıtından önce işletmeleri iki gruba ayırmak gerekmektedir. İlk gruptaki işletmeler genellikle bir kişi tarafından oluşturulan ve en fazla birkaç kişilik çalışan sayısı olan mikro işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Mahalledeki bakkal, sokağın başındaki büfe vb. örnek verilebilir. Bu tarz işletmeler için yazılı emirler ve talimatlar, örgüt şemaları gibi uygulamalar işletmenin faaliyetlerini kısıtlayan işlemler olarak sıralanmaktadır. Fakat örgüt mikro işletme vasfından sıyrılmış ve finansmanı, stok sistemi, insan kaynakları ile orta ölçekli veya büyük ölçekli bir yapıya erişmişse, kurumsallaşma artık bir seçim değil, mecburi hale gelmekte ve devamında aşağıda belirtilen örnek olayda kurumsallaşmaya neden ihtiyaç duyulduğu anlatılmaya çalışılmıştır (Koç, 2017:31).

Gözünüzün önünde bir bakkal hayal edin ve bu bakkal çalışan donanımlı ve yetenekli bir bakkaldır. Bakkal bir gün yeni bir mahalleye gider ve burada bir marketin olmadığını farkeder. Aslında mahallede dükkan açılacak yerde vardır. Mahallede altı yüz daire vardır ve ortalama dört yüz daire ayda 50 TL'lik alışveriş yaparsa, toplam 20 bin TL'lik gelir elde edeceğini hesaplar. Bu hesabın yüzde 20'si markete kalsa 4000 tl gelir elde edilir ve bu durumdan marketçi iyi geçinmeyi ve rahat edebileceği bir gelir kazanmayı planlamaktadır. Aslında burda bakkal bir Pazar araştırması yapmıştır ve diğer olay ise fizibilitedir. İlerleyen zamanda bakkal açılır ve bütün kapıların altından 'Şen Bakkal Açılmıştır Emrinizdedir' diye reklam çalışmasında bulunur. Raflar düzenlenir, çırak bir çocuk alır ve ona peyniri nasıl keseceğini ve nasıl paketleyeceğini gösterir. Bu kısma ise biz eğitim diyoruz. Bir bayan müşteri gelir ve mavi bluzunuzun ne kadar yakıştığını söyler ona

ve işte bu kısım ise halkla ilişkilerdir. Daha sonra raflara bakar ve eksik ürünlerin kaydını tutar bu yaptığı ise stok kontrolüdür. Cumartesi akşamları alacaklarını ve borçlarını kontrol eder bu kısım nakit dengesini ifade etmektedir. Bakkal büyür gelişir zenginleşir ve yanındaki parfümeri dükkanını satın almaya karar verir. Duvarlarını yıkar ve büyümeye karar verir. Fakat bir sorun vardır. Bakkal meydana gelen süper marketi bakkal anlayışında yönetmektedir. Hafta sonu gelir ve borçları ödeyemez olur. Yeteri kadar stok bulunduramaz hale gelir. İşte bu durum yönetimin sistemindeki değişikliğin getirdiği olumsuzluktur. Bakkalımız artık bir bakkal değil süper markettir ve onu süper market gibi işletmelidir. Bu hikayeyi bir fabrikaya veya bir atölyeye de uyarlayabiliriz. Küçük bir bakkal bir süper market değildir ve yönetim, sistem olarak farklılıklar bulunmaktadır. Süper markette sistem yazıya dökülmesi gerekmektedir. Kimin ne yapacağı, işin nasıl yapılacağına tanımı ve tarifi gereklidir. Kısacası kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır (Garip, 2000:8).

Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, yüksek üretim maliyetleri, teknolojiye kolay erişememe, finansman yönünden yetersizlik, pazarlama stratejilerinin sınırlı oranda kalması, insan gücünün yeterince vasıflı olmaması gibi birçok olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için çaba sarfetmektedir (Shiralashetti, 2012:2). Girişimcinin sahip olduğu değer ve inançlar, örgütün stratejisi üzerinde önemli sayılmaktadır. Bu durum ise işletmelerin kurumsallaşması konusunda temel özellik olarak belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a:42). Kurumsallaşmanın gerçekleşmemesi durumunda işletmelerde, varis planlarının olmadığı, uzman yöneticilerin bulunmadığı, görev ve yetki dağılımının net olmadığı gibi olumsuz bir yapının hakim olduğu ifade edilmektedir. Bu olumsuz durumların, işletmelerin istikrarsız ve sürekliliğini zedeleyen yapısına işaret etmektedir. Bu sebepten ötürü işletmelerin diğer işletmelerle olan rekabete entegre olmak ve sürdürülebilir bir yapı oluşturmak için kurumsallaşma hareketlerinin başlaması gerekmektedir (Tank, 2005:5). Günümüzün küçük işletmeleri bile kurumsallaşma süreçlerini benimseyerek yaşamlarını istikrarlı biçimde sürdürebileceklerinin farkına varmışlardır. Ülke genelindeki işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin artması, toplumun sosyoekonomik koşullarını da etkilediği yönündedir (Dönmez, 2009).

1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Kapsamı

Enron ve Worldcom gibi dünya devi şirketlerde 1990'ların sonunda yaşanan ve denetim raporlarındaki yolsuzluklar nedeniyle krizler oluşmuş ve bu sebeple yatırımcılar büyük çapta olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir. Raporlar üzerinde gerçekleştirilen hileli işlemlerle, gerçeğe aykırı şekilde son derece kârlı ve başarılı görünen bu şirketlerin yatırımcılara yaşattığı mağduriyetler, yönetim alanında yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu hissettirmiştir. Birçok ülkede, denetleme ve düzenleme faaliyetlerine ilişkin çalışmalar başlatılmıştır. 1999 yılında Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın

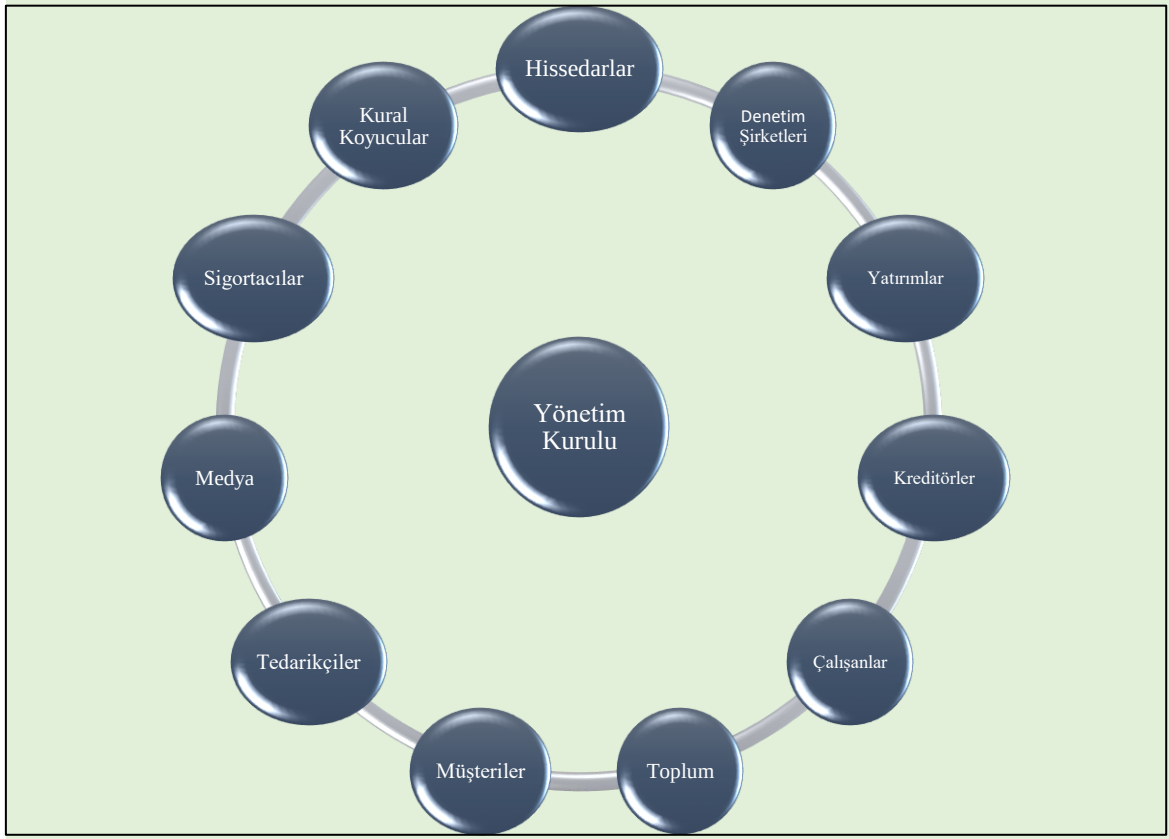
(OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayımlamasıyla yönetim anlayışında yeni bir döneme girildiği ifade edilmektedir. Ülkemizde bu alandaki çalışmalar 2002 yılında Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği tarafından başlatılmış, ardından 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlandığı belirtilmektedir. Buna göre halka açık işletmelere her yıl zorunlu olarak kurumsal yönetim uygulamalarına uyum raporu yayımlamaları ve bu ilkelere uyup uymadıklarını eğer uymadıysa neden uymadıklarını açıklamaları yükümlülüğü getirilmiştir. 2011 yılında ise halka açık şirketlere SPK tarafından yayımlanan ilkelerin yirmi tanesine uyma yükümlülüğü getirilmiş, bu hususta SPK'ya yaptırım yetkisi verilmiştir. 2012 yılında yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu (TTK) 'nda kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler yapılarak devamlılığı sağlanmıştır (Dumanlı, 2018:2).

Kurumsal yönetim kavramı, bir işletmenin hak sahipleri ve kamuoyunun çıkarlarına zarar vermeyecek biçimde, mali kaynakları ve işgücünü kendi bünyesine çekmesini, verimli ve etkili olmasını ve böylelikle hissedarlarına yönelik uzun vadede ekonomik kazanım sağlayarak istikrarlı olmasını temin eden kanun, yönetmelik ve ilgili ilgili gönüllü özel sektör uygulamalar birleşiminden oluşan yönetim olarak tanımlanmaktadır (Babuşçu, 2007:339). Başka bir tanımlamaya göre ise kurumsal yönetim kavramı, işletmenin stratejik yönden yönetimi ile üst yönetimin (söz sahipleri), işletmedeki görev ve sorumlulukları yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belli sebeplerle hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileri, müşteri ve diğer toplumsal kurumla ile arasındaki ilişkiler sistemi şeklinde açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:423).

Kurumsal yönetim Dünya Bankası tarafından “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi elde edebilmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır. OECD ise kurumsal yönetimi; şirket yönetim kurulu, pay sahipleri , diğer menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kapsamını belirleyen, düzenleyen, yönlendiren ve kontrol eden bir kurallar bütünü ” olarak açıklamaktadır (OECD,1999,2004).

Kurumsal yönetim, genel anlamda paydaşların menfaat çatışması, ortakların çıkarlarının uyumunu gözetme ve yöneticilerin görevlerini kötüye kullanma ihtimaline karşı hangi önlemlerin alınacağı gibi konularda kurallar geliştirdiği ve bu kuralları uyguladığı ifade edilmektedir (Madanoğlu ve Karadağ, 2016: 4) .İşletmelerde kurumsal yönetim konusunda yetkili organ yönetim kurulu olarak belirtilse de kurumsal yönetimi sadece

yönetim kurulunca icra edilen faaliyetler olarak nitelendirmek yeterli değildir. Geniş bir anlam olarak kurumsal yönetim, yönetim kurulu, pay sahipleri ve işletmedeki üst düzey yönetimi ile olan ilişkileri sistematik şekilde düzenleyen bir yapı olarak görmek daha uygundur. Yani kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetim kurulu, ortakları ve diğer çıkar sahipleri diğer bir deyişle paydaşları (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, toplum gibi) arasındaki ilişkiler bileşimini ifade etmektedir (Aktaş vd., 2013:13). Şekil 1’de kurumsal yönetim bileşenleri sunulmuştur



Şekil 1. Kurumsal Yönetim Bileşenleri

Kaynak: (Manisalı Darman, 2004).

OECD’ nin kurumsal yönetimle ilgili ilk kez 1999 yılında yayınladığı daha sonra 2004 yılında yeniden düzenlediği ilkeler, dört temel başlık altında sunulmuştur (OECD,1999,2004).

1. Eşitlik (Adillik) İlkesi (fairness),
2. Sorumluluk İlkesi (responsibility),
3. Şeffaflık İlkesi (transparency),
4. Hesap Verebilirlik İlkesi (accountability).

Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflık (transparency); mali durum, performans, mülkiyet ve işletme yönetimini içeren işletme ile ilgili bütün ekonomik konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasının önemi ve gereğini belirtmektedir. Hesap verme sorumluluğu ilkesi (accountability) kendilerine kaynak tahsis edilen ya da yetki verilen bireylerin, bu kaynak veya yetkileri ne kadar iyi kullandıklarını ortaya koyma davranışlarıdır. Kurumsal yönetim ilkelerinden adalet ve eşitlik ilkesi (fairness) gereğince işletmede azınlık ve yabancı hissedarları da içermek üzere tüm ortaklara bilgi alma, temel ortaklık ve temel yatırımcı haklarına ilişkin olarak eşit muamele yapılmalı; aynı tipten bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte genel hissedarlar toplantısının usul ve işlemleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerini temin edecek şekilde olmalıdır. Sorumluluk (responsibility), şirket tüzel kişiliğinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve davranışlarının ilgili mevzuata, etik ve toplumsal değerlere uygunluğunun sağlanmasını gerektirmektedir. Ayrıca işletmenin faaliyetlerinden, karar ve eylemlerinden birinci dereceden sorumluluk yönetim kuruluna aittir. Bu sebeple iyi bir işletme yönetiminden söz edebilmek için yönetim kurulunun sorumlulukları doğru şekilde saptanması gerekmektedir (Aktan, 2013:152-155).

Kurumsal yönetimin işletmelere sağlayacağı faydaları özetlemek gerekirse;

- İyi idare edilen işletmeler daha rahat ve ucuz finansman sağlama olanağına kavuşması,
- Finansal kriz dönemlerinde şirketler riski daha iyi kontrol edebilir, krizi daha hızlı atlatabilme imkanına sahip olması,
- İşletme yönetiminde menfaat ilişkileri yerine şirketin çıkarları ön plana alınmasının sağlanması,
- İşletmenin rekabet gücünün ve firma verimliliğinin artması ve dolayısıyla yönetim kalitesi ve getirisini de artırmış olması olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2013).

1.4. Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim Farklılıkları

Kurum kavramı, evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi eskiye dayalı bir yapıyı içinde barındıran, çoğunlukla devletle etkileşimi olan yapı ya da birlik şeklinde açıklanmaktadır [5]. Kurum, belirli durum ya da özellik üstlenen sosyal bir düzeni veya biçimi temsil ettiği şeklinde ifade edilmektedir (Kendirli ve Konak, 2014:115). Diğer taraftan kurumsallaşma kavramı, bir uyarılama sürecini belirtmektedir ve belki de onun en dikkat edilmesi gereken

anlamı, mevcut görevin yerine getirilmesinde teknik gereksinimlerin ötesinde değer oluşturma ile bağlantılı olmasıdır (Scott,1987). Organizasyonların kurumsallaşması çok kolay olmasa da (Gürol, 2011:5), uzun vadede pazarda sürdürülebilirlik sağlamak için kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir (Walker ve Ruekert, 1987:19). Kurumsallaşma kavramından bahsederken, bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan faktörleri ve bu faktörlerin işletmeye kazandırılma sürecini ve bu süreç neticesinde meydana gelen kurumsallaşmış yapıyı açıkladığı şeklinde ifade edilebilir.

Sosyolojik bir yaklaşım olan *Kurumsal Kuram(Institutional Theory)/Kurumsallaşma Yaklaşımı (Institutionalization Theory)*, örgütlerin kurumsal çevresine adaptasyonunu ele almaktadır. Kurumsal kuram, örgütsel düzenlemelerin biçimselleşmesinde sosyal ve kültürel çevrenin üzerine dikkat çekerek, yerleşik kural, değer ve normların etkisine önem vermektedir (Sözen ve Basım , 2012). Kuramın temel savunması, organizasyonların yapı ve süreçlerinin içinde bulundukları kurumsal çevreye entegreleri neticesinde biçimselleştiğidir (Özen,2010:241). Bu bahisle organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için, kurumsal çevrenin zorladığı istekleri gidermelerine bağlıdır yani sosyal ve kültürel çevreye uyum sağlamalarına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Zucker, 1987). Kısacası, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri, yalnızca etkili ve verimli olmalarına bağlı olmadığı, kurumsal çevre içinde ne oranda kabul gördükleri şeklinde açıklanmaktadır (Sözen ve Basım, 2012).

Yazın incelendiğinde birçok çalışmada, gelişmiş ülkelerin kendi uygulamalarını da içermek üzere ülkelerin kurumsal yönetim sistemlerinin büyük oranda değişiklik gösterdiği belirtilmektedir (Çıtak, 2006: 145). *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesine* göre kurumsal yönetim, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak açıklanmakta ve temelde işletme yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini bünyesinde barındırmaktadır. Kurumsal yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerinin ortaya konulduğu ve bu faktörlere ulaşabilmek için performans izleme araçlarının belirlendiği sistemi ifade etmektedir (Demise, 2006).

Yine kurumsal yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranması yönüyle açıklanmaktadır (Koçel, 1998). Kurumsal değerlerin ve amaçların var olmadığı Kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim yaklaşımı, kurumsal fonksiyonların yerine

getirilmesinde; verimlilik kurumsal süreklilik, profesyonel yönetim, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve etik ilkelere duyarlılığı temin etmektedir (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 28).

Kurumsal teoride işletmelerin, kurumsal çevrelerine uyumu, başka bir deyişle, sosyal ve kültürel çevreye entegre olabilmeleri ve kurumsal çevre içinde ne oranda meşru sayıldıkları şeklinde açıklanmaktadır. Kurumsal yönetim kavramında ise, kurum için şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik boyutları ile paydaşlara yönelik sorumlukların yerine getirilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Kurumsallaşma, kurumsal kuram ve kurumsal yönetim kavramlarına ilişkin bazen birbirlerinin yerine kullanılabilecek kadar benzer anlamlar yüklendiği fakat kavramlara ilişkin tanımlama, içerik ve ilkeler incelendiğinde kavramların birbirlerinden farklı noktalara dikkat çektiği farkedilmektedir. Kurumsallaşma, bir işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan özellikler bütünü, bu özelliklerin işletmeye kazandırılma süreci ve bu süreç sonunda ortaya çıkan kurumsallaşmış yapıyı ifade etmektedir.

1.5. Kurumsallaşma ile İlgili Yaklaşımlar

Kurumsallaşma ile ilgili yaklaşımlar yazında birçok araştırmacı tarafından farklı açıdan ele alınmakla birlikte kurumsallaşma ile ilgili yaklaşımların ortaya koymaya çalıştığı konu; işletmelerin çevrelerinden ve içinde bulundukları kültürden nasıl ve ne şekilde etkilendikleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Apaydın, 2009). Örgüt çalışmalarında kurum ve kurumsal çevre kavramları önemli yere sahiptir (Zucker, 1983). Kurumsallaşma perspektifinde, çevre, örgütün nasıl görünmesi ve davranması hususunda ortak görüş sağlayan kültür yapısıdır. Bürokratik veya matris yapılar olarak karşımıza çıkan belirli yapısal özellikler, örgütlerin uyumunu sağlayan çevresel koşullar aracılığıyla kurumsallaştırılmış standartlar haline gelmekte ve bu nedenle kaynak temin ve kullanımı için gerekli sosyal meşruluğu oluşturdıkları ifade edilmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006:85-88).

Kurumsallaşma kavramına ilişkin açıklamalar incelendiğinde kavramın yazında yer alan tanımlara ek olarak çeşitli kuramlarla ele alındığı belirtilmektedir. Bu kuramlar incelendiğinde rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma analizi olarak iki ana başlıkta ele alındığı ifade edilmektedir (Bilge, 2010; Holm, 1995; Karpuzoğlu, 2000; Türkoğlu, 2016). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına göre başlangıcı klasik örgüt yaklaşımlarına kadar gitmekte ayrıca örgütler sosyal bir yapı olarak ele alınmamakta, insan faktörüne önem verilmemekte ve örgüt dış çevreden soyutlandığı şeklinde açıklanmaktadır (Bilge, 2010: 29).

Diğer bir bakışa göre, bu yaklaşımda örgüt içi değişim ve sebepleri konusu dahiline alınmakta, çevre yalnız veri olarak kabul edilmekte ve gelecekte yaşanma ihtimali olan olumsuzluklar dikkate alınmayarak sadece teorik problemlere odaklanıldığı ifade edilmektedir (Çakır, 2011: 115-116; Türkoğlu, 2016: 8). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının asıl temelini kurallar, prosedürler ve standartlar oluşturduğu belirtilmektedir (Gürler, 2018: 72). Yine bu yaklaşıma göre, kurumsallaşma yasalara ve politikalara bağlı olarak sağlanmakta ve beşeri kaynaklara önem verilmediği gibi, örgüt mekanik bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Ak, 2000: 69). Yani bu yaklaşımı kabul eden araştırmacılar işletmenin formel yapısıyla ilgilenmekte, formel olmayan işletme yapısını göz ardı ettikleri belirtilmektedir (Bilge, 2010: 29). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında kurumsallaşma kavramı, örgütlerden önceden tanımlanmış olumsuzluklara etkin çözümler üretmesi beklenen bir durum olduğu ifade edilmektedir (Holm, 1995:398).

Diğer taraftan kurumsallaşma analizi yaklaşımına göre ise rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının konusu kapsamına almadığı ve göz ardı ettiği konular hakkında yoğunlaşmaktadır (Çakır, 2011: 116). Kurumsallaşma analizi yaklaşımının temelini örgütün sosyal bir yapıda kabul edilmesi ve bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar iç çevre kadar rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının hiç ilgilenmediği dış çevreye de yoğunlaştıkları ifade edilmektedir (Bilge, 2010: 30; Gürler, 2018: 74). Bununla birlikte, yaklaşımın odaklandığı bir diğer önemli bir nokta ileride yaşanma ihtimali olan olumsuzluklardır (Çakır, 2011: 116). Bu yaklaşıma göre, kurumsallaşma yalnız kanunlara ve politikalara bağlı olarak oluşmamakta, beşeri kaynaklara da önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Ak, 2000: 70). Bu yaklaşıma yapılan en önemli eleştiri yaklaşımın normlara yönelik üzerinde durduğu, kurumsallaşmanın oluşturulması ve süreçleri dikkate almaması şeklinde açıklanmaktadır (Holm, 1995:398).

Bu kapsamda çalışmanın bu kısmında kurumsallaşma perspektifini daha kapsamlı incelemek adına öncelikle kurumsal teori ele alınmış daha sonra kurumsal teori ve kurumsallaşma kavramının belirtileri diğer yaklaşımlar bünyesinde açıklanmaya çalışılmıştır.

1.5.1. Kurumsal Kuram/ Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurum ve kurumsallaşma kavramları genel sosyolojide aynı anlama gelecek şekilde kullanılan ifadelerdir. Kurum, bir grubun organize olması, yerleşmiş bir yapıda bulunması ya da prosedür olarak kavramlaştırılabilir. Burada geçen prosedür ifadesi, toplumların

kendini oluşturabilmesi için ihtiyacı olan kurallar sistemidir. Sosyolojik bakış açısıyla kurum, üstlendiği fonksiyonu ne şekilde yerine getirmesi gerektiğini ifade eden birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyum sağlayan fikirler, davranışlar, araçlar ve yapılar gibi onları göze görünür hale getiren, zihinlerde var olmasını sağlayan bayraklar, renkler, biçimler vb. simgeler bütünlüğünden oluşmaktadır (Gürol, 2011:24).

Toplumda düzenin korunmasını sağlayan kurallar, gelenek ve görenekler kurumsallaşmış olan durumu nitelemektedir. Üyeler, araçlar, rozetler, yapılar ise bu kurallar topluluğunu belirtme ve özellikleri ile göze görünür olmasını sağlamaktadır (Ozankaya, 1991:182). Kurum;

- organize olmuş,
- yerleşik prosedür,
- sosyal düzen,
- standardize edilmiş işlemler bütünlüğü,
- kurallar dizisi,
- sıklıkla yapılan, baskıyla kabullendirilmiş, işlevsel durumların bütününde uygulanan,
- kabul gören, sorgulanmayan,
- grup ideallerini niteleyen,
- devamlı kontrol edilen bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Fararo ve Skvorent, 1986).

Kurum teorisinin tarihsel gelişimi ve doğuşundan bugüne kadar teoriye yön veren akımlar ve düşünürler yönünden 20. yüzyılın ortalarına kadar etkisini sürdürmüş klasik-eski kurumsalcılık dönemi paylaşımı ve çalışmalarının sınırlı olarak kabul edilmesinin en önemli nedeni örgüte yerince önem verilmemesiydi. Klasik Kurumsalcılık; Ekonomi, Siyaset Bilimi ve Sosyolojide kurumsallaşma olarak üç ayrı dönemde ele alınmış ve 1970-1980'li yıllarda örgütsel formlara önem verilmeye başlandığı ifade edilmektedir (Gürol, 2011:50). Veblen, Burgess, Durkheim, Commons, Cooley ve Hughes'un örgüt ve kurum yönüyle çalışmaları bulunmaktadır (Scott, 1995).

Örgüt ve çevre ilişkisinin oluşmasında kurum teorisinin önemli bir yeri ve uzun bir geçmişi olduğu belirtilmektedir. Klasik ve neo-klasik formlar arasındaki ayrım da bu durumun bir örneğidir. 1950 ve 1960 yılları arasında Blau'nun vak'a çalışmaları, 1949 Selznick, 1954 Gouldner ve Croizier'nin çalışmaları neo-kurumsal teorisinin oluşumlarını

başlatmıştır (Zucker, 1988). Kaynak bağımlılığı ve popülasyon teorilerine karşı alternatif geliştirilen yeni-modern kurumsalcılık, önemi teknik çevreden daha çok kurumsal çevreye vermektedir. Bu çevre ise organizasyonun sosyal kurallara entegre olması ile ilgilidir. Ayrıca verimlilikten çok yasallığı ön plana çıkarmaktadır (Hamilton vd., 1991:362).

Günümüzde kurumsallaşma, düşünsel (bilişsel), kontrollü-standart (normatif) ve düzenli (regülatif) yapıya sahip olan ve bireylerin davranışlarında homojenlik sağlayan sistemler bütünüdür. Bu faktörlerin hepsi araştırmacılar tarafından kurumların önem taşıyan elemanları olarak görülmektedir. Kurumsalcılar arasında önemli ayrımlar bulunmakta ve bu sayılan faktörlerden hangisine daha fazla önem verildiği ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Düşünürler, kurumların regüler olma özelliğine önem verirken bu faktörün organizasyonlarda baskı aracılığıyla davranışı düzenlediğin şeklinde açıklanmaktadır. Bilim insanları ise kural koyma, yönetme ve işlemleri otorite yolu ile yönlendirme yolunu seçtikleri belirtilmektedir (Scott, 1995). Diğer taraftan ekonomistler, kurumların düzenli yönüne önem vermektedir. Günümüzde kurumsallaşma yaklaşımını ifade eden boyutlar Tablo 3'te ele alınmıştır.

Tablo 3. Günümüz Kurumsallaşma Yaklaşımını İfade Eden Boyutlar

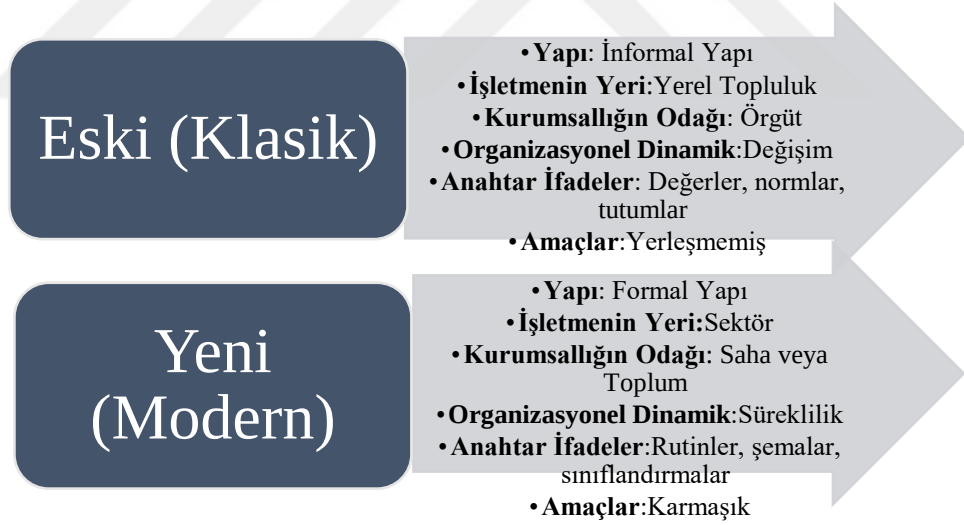
BOYUTLAR	MEKANİZMALARI	MANTIĞI	BELİRLEYİCİLERİ	YASALLIK TEMELİ
REGÜLER	Zorlama (coercive)	Araçsallık	Bakılar, kurallar, kanunlar	Yasal baskı
NORMATİF	Normlar(normative)	Uygunluk	Belgeleme, tescil etme	Ahlaki olarak uyum gösterme
BİLİŞSEL	Modelleme (mimetic)	Geleneksellik	İzomorfizm (Eş biçimlilik)	Kültürel destek, kavramsal doğruluk

Kaynak: (Scott, 1995)

Kurumların düzenli özelliğe sahip olması, organizasyondaki uygulamaların düzenli olduğunu belirtmektedir. Kontrolün en önemli aracı baskıdır ve bireyler kurallara uymak zorunda bırakılmaktadır. Bu yapı en geleneksel olanıdır ve günümüzde de devamlılığını koruduğu ifade edilmektedir (North, 1990). Kurumların düzenli yönünün yanında kuralcı (normative) yönünden de bahsedilebilir. Bu durum organizasyonlarda *kaidecilik* ve *kuralcılık*ı nitelemektedir. Normatif kurallar sosyal hayatın düzenli ve zorunlu tarafını oluşturmaktadır. Değerler ve normlar kurumların normatif yönlerinin belirteçleridir. Kurumların bilişsellik yaklaşımının öncülüğünü antropolojistlerden *Geertz*,

sosyolojistlerden ise *Berger, Meyer ve Zucker'ın* yaptığı yönünde açıklamalar bulunmaktadır. Bilişsel bakış açısı sosyal hayatın sembolik yönüne dikkati çekmiştir. Karşılıklı bir etkileşim içerisinde oluşan bu sembolik ifadeler insan davranışı tarafından korunduğu savunulmaktadır. Bilişsel yaklaşıma göre, bir okulun diğerine nazaran etkinliğini ortaya koymak değil, neden bazı örgütlerin okul olarak ya da hastane olarak kurulduğu yönüyle ele alınmasıdır (Scott, 1995).

Neo-kurumsal teori temellerini *Selznick* ve arkadaşlarından almaktadır. Eski kurumsalcılar ve neo- kurumsalcılar ortak nokta olarak, örgüt- çevre, kültür ve örgütün rasyonel olmasına inanmaktadırlar. Eski kurumsalcılar, grup çatışması ve örgüt stratejisi konusuna pek eğilmemişlerdir. Fakat yeni kurumsalcılar örgütlerin grup çatışmasına nasıl cevap vermesi gerektiği konusu üzerinde durmuşlardır. Eski kurumsalcılar, informal ilişkileri getirmişlerdir, ayrıca iki akımda çevrenin kavramlaştırılması üzerine farklı fikirlerle sahiptirler. Diğer taraftan eski kurumsalcılar örgütleri organik bir yapı olarak görmüşlerdir. Ayrıca her iki yaklaşımda kurumsalcılığın bireylerin hareketlerinin bütünü olduğunda ortak nokta da birleşmişlerdir (Powell ve Dimaggio, 1991). Şekil 2’de yeni ve eski kurumsalcılığın karşılaştırılması sunulmuştur.



Şekil 2. Eski ve Yeni Kurumsalcılık

Kaynak: (Powell ve Dimaggio, 1991)

Doğuşundan bugüne kadar teoriye yön veren akımlar, düşünürler ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Kurum teorisi farklı akım ve teorisyenler tarafından etkilenmiş ve Selznick ilk olarak Kurumsallaşma sözcüğünü geliştirmiş ve değerleri yayma süreci olarak ifade

etmiştir. Berger ve Luckmann (1966) kurumsallaşma sözcüğünü incelemiş ve gerçeği oluşturma süreci olarak belirtmiştir. Zucker ve Meyer-Rowan deneysel olarak inceleme gerçekleştirmiş ve bazı düşünürler ise kurumsal sistemleri incelenmesi gereken özellikler bütünü olarak görmüştür. Kurum teorisi her ne kadar farklı açılardan incelenmesine rağmen ortak olan noktanın çevrenin örgüt üzerindeki etkisi şeklinde ifade edilmektedir (Aldrich, 1992). Tablo 4’te teoriye yön veren akımlar ve düşünürler sunulmuştur.

Tablo 4. Teoriye Yön Veren Akım ve Düşünürler

Teoriye Yön Veren Akımlar ve Düşünürler		
Philip Selznick	<i>Kurumsallaşmayı, düşünceleri, değerleri, yayma süreci olarak açıklamış ve örgüt ve bireyler tarafından şekillenen, çevre tarafından sınırlama getirilen uygulamalı bir süreç olduğunu belirtmiştir.</i>	(Scott, 1995)
Peter ve Berger Luckmann	<i>Sosyal düzenin doğası ve kökeni nedir? Örgütü kurum olarak açıklamayı benimsemişlerdir. Sosyal gerçek hakkında ortak bir tanımlama getirmişlerdir. Kurumsallaşma gerçeği yaratma sürecidir.</i>	(Scott, 1987)
Lynne Zucker	<i>Kurumsallaşma bir süreçtir. Kurumsallaşma temellerini hayatın her yönünden alır. Ortak kurallar ve yapılar oluşturulur ve ortak anlayışlara olanak sağlanır.</i>	(Zucker, 1983)
Meyer ve Rowan	<i>Kurumsallaşmayı sosyal süreçlerin, zorunlulukların sosyal düşünce ve harekette kural haline gelme süreci olarak tanımlamıştır. Kurumsal sistemler inanç sistemi ve elemanlar topluluğundan oluşmaktadır.</i>	(Meyer ve Rowan, 1977)

Kaynak: (Aldrich, 1992)

Eski kurumsalcılar organizasyonun kendisini kurum olarak ifade ederken yeni kurumsalcılar çevreyi kurum olarak benimsedikleri ifade edilmektedir. Tablo 5’te kurum kuramının oluşmasında katkıda bulunan yaklaşımların karşılaştırılması sunulmuştur (Zucker, 1987:445).

Tablo 5. Kurum Kuramının Oluşmasında Katkıda Bulunan Yaklaşımların Karşılaştırılması

ÖZELLİKLER/YAKLAŞIMLAR	KAYNAK	ODAKLANMA	ÇIKTILAR
ÇEVRENİN KURUM OLARAK TANIMLANMASI	Devletin büyümesi	Örgüt dışında Devlete bağlı	Teknik yapıdan ayırma, verimlilik yok
ÖRGÜTÜN KURUM OLARAK TANIMLANMASI	Küçük gruplar ve başka örgütlerin taklit edilmesi	İç süreçler, benzer örgütler	Değişmezlik, duruma göre verimlilik olabilir.

Kaynak: (Zucker, 1987:445)

Yine 1987’de Stanford Üniversitesi’nden Scott, Selznick’ten başlayarak farklı araştırmacıların ve teorisyenlerin kurumsallaşmaya yönelik yaklaşımlarını ve amaçlarını tanımlayan bir çalışması Tablo 6 ‘da Kurumsallaşma Yaklaşımları şeklinde sunulmuştur.

Tablo 6. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Çalışmanın Yılı ve Yazarlar	Ortaya Konulan Yaklaşım	Yaklaşımın Biçimi	Organizasyon Amacı
<i>Selznick (1957)</i>	Uyarlama vasıtası	Değerler yaratarak	Denge sağlama, Yasalara uyum
<i>Zucker (1977)</i>	Sosyal düzen oluşturma	Uygun ve anlamlı davranış oluşturup, çevre ile birlikte kişilere aktarmak	Uygunluk, Meşruiyet
<i>Meyer ve Rowan (1977)</i>	Sosyal düzen oluşturma	Değerleri paylaşılabilen bir sistem içerisine oturtmak	Kaynakları artırma, Meşruiyet, Yaşamını devam ettirebilme
<i>Dimaggio ve Powel (1983)</i>	Uyarlama aracı	Başarılı işletmeleri takip ederek	Belirsizlikleri çözebilme ve onlardan kurtulma
<i>Friedland ve Alford (1987)</i>	Normatif ve Bilinçsel baskıları etkilemeyebilme	Rekabet kazanımı için kurumsal çevreyi değiştirmek	İşletme çıkarlarının takip edilmesi

Kaynak: (Scott, 1987:493-511)

1.5.2. Popölasyon Ekolojisi

Kurumsal seleksiyon bağlamında yeni örgüt yapılarının oluşması ve örgütlerin yaşamlarına devam edebilmeleri yönündeki fikir birliği, bu iki teori arasındaki ortak temeli oluşturmaktadır. Örgüt yapıları sadece rekabete dayalı güçlerin sürecinden değil aynı zamanda faaliyette bulundukları kurumsal çevreden kaynaklanan bir seleksiyon sürecine girdiği ifade edilmektedir (Bryce ve Singh, 2001).

Popölasyon ekolojisine göre örgütlerin, yapısal olarak katı oldukları ve çevrenin istekleri karşısında örgütün değişime uğramayacağını savunmaktadır. Burada uyum çevrenin seçiciliği ile gerçekleşmektedir. Fakat kurumsalcılar örgütlerin kurumsal çevreye uyum sağlamak için değişime uğradığını ve bu uyumu, örgütün hayatında devamlılık uğruna önemli bir faktör olarak görmektedir (Betton ve Dess, 1985). İki yaklaşımda ortak olarak izomorfizmden (eşbiçimlilikten) bahsetmektedir. Popölasyon ekolojisi için eşbiçimliliğin kaynağı seçicilik, kurumsalcılar için ise adaptasyon olarak açıklanmaktadır (Freeman ve Hannan, 1977).

1.5.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Örgütün yasallık kazanması ve hayatını devam ettirebilmesi bakımından hem kaynak bağımlılığı hem de kurum teorisi ortak işbirliği içinde bulunmaktadır. Her iki yaklaşımda örgütsel seçimin dış çevre tarafından etkilendiğini ayrıca örgütlerin bu isteklere yanıt vermeleri düşüncesini savunmaktadır. Kurumsal yaklaşıma göre, işletmeler kurumsal ve görev çevrelerinin etkisi altındadır fakat kaynak bağımlılığı yaklaşımında sadece görev çevresine vurgu yapılmaktadır (Oliver, 1991).

Hem kaynak bağımlılığı hem de kurumsal teori popölasyon ekolojisinden farklı olarak organizasyonların gelecekleri hakkında organizasyonu pasif rolde görmemektedir. Örgütlerin kendi hayatlarını sürdürebilmelerinde aktif rol üstlendiği savunulmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında yönetim kısmı, çevrelerini tanıyıp imkan ve olanakları görebilmekte ve bu şekilde kendilerine en uygun anlaşmalar sağlayarak maliyeti yüksek olan işlerden uzak durabilmektedir. Bu duruma paralel olarak kurumsal yaklaşımda örgütler çevrelerinin isteği doğrultusunda çevreye uyum göstermeye çalıştıkları belirtilmektedir (Scott, 1987:114-115). Tablo 7’de Kaynak bağımlılığı ile kurumsalcı yaklaşımın karşılaştırılması sunulmuştur.

Tablo 7. Kurumsalcı Teori ve Kaynak Bağımlılığı Teorilerinin Karşılaştırılması

NEDEN OLAN DURUM YÖNÜNDEN	VARSAYIMLAR	KURUMSALCI BAKIŞ	KAYNAK BAĞIMLILIĞI BAKIŞI
	*Örgütsel seçim dış baskılardan etkilediği belirtilir.	*Kurumsal çevre seçim olanağı yoktur.	*Görev çevresi aktif seçim durumu
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İÇERİĞİ	*Örgütsel çevre kolektiftir. *Organizasyonun hayatını devam ettirebilmesi dış çevre istekleriyle bağlantılıdır. *Örgüt gelecekte kaderini bilmek ister.	*Ortak normlar ve inançlara uyum *Görünmeyen baskılar *Eşbiçimlilik *Kurallara ve normlara bağlılık *Örgütün hayatını sonsuza kadar sürdürebilmesi *Gelenek ve görenek	*İçsel bağımlılık *Görünür baskılar *Kıt kaynakların yönetim durumu *Belirsizliğin azaltılması *Güç ve etki
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ MOTİFLERİ	*Organizasyonlar yasallık ister. *Organizasyonlar ilgili odaklıdır.	*Sosyal değerler *Dış çevreye uyum *Kurumsal ilgiler *İtaat	*Kaynakların seferber edilmesi *Dış çevre kontrolü *Politik ve rasyonel ilgi *İtaat yok

Kaynak: (Oliver, 1991:147)

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında işletmelerin yaşamlarını devam edebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynak ve işlevleri üretememeleri yüzünden kaynak ve hizmetleri elde edebilecekleri çevredeki diğer faktörlerle etkileşime girmek durumunda kalmaktadır. Bu teori bağlamında, örgütler dış çevre ile etkileşim ve iletişim halinde oldukları için kurumsallaşmanın temelini kaynak bağımlılığına dayandığı şeklinde ifade edilmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976).

1.5.4. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsalcı yaklaşıma göre organizasyonların yerine getirmeleri gereken belli amaçlar bulunmaktadır ve bu amaçlardan dolayı var olmaya çalıştıkları belirtilmektedir. Kurumsal teoride ise organizasyonların sadece tek bir amaçları bulunmaktadır o da yaşamını devam ettirebilmeleri şeklinde açıklanmaktadır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkisi; büyüklük, teknoloji ve çevresel belirsizlik gibi unsurlarla ölçüm yapıldığı yönündedir. Kurumsalcılar için örgütün sahip olduğu kurumsal çevresi onun örgüt yapısını sınırlandırmaktadır. Yine teknolojiyi önemli bir faktör olarak görmemektedir. Çünkü verimsizlik herhangi bir kaynaktan oluşabilmektedir. Fakat teknik yetersizlik örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri konusunda bir etkiye sahip olmamaktadır. İki yaklaşımında üzerinde durdukları çevre birbirlerinden farklıdır. Örgütler kurumsal yaklaşıma göre kurumsallaşma süreci sonunda

birbirlerine benzemektedir. Kurumsal kuram açısından yasallık kazanma süreci temel amaçlardan biriyken, durumsal yaklaşım açısından yapı ve görev çevresi arasında entegre sağlamak daha önemli olduğu ifade edilmektedir (Lincoln, 1990).

1.5.5. Paydaş Teorisi

Paydaş kuramı, *Edward Freeman*'ın *Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi* adlı eserinde ortaya atılmış ve örgütlerin amaçlarına ulaşması ve faaliyetlerinden hem etkilenen hem de etkileyen kişi, grup ve kurumların tamamı olarak ifade edilmektedir (Freeman, 1984). Organizasyonun faaliyette bulunduğu çevredeki değişimlerin incelenmesi ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmeleri için çevreleriyle iyi ilişkiler kurmaları gerektiği belirtilmektedir (Van der Laan Smith vd., 2005).

Paydaş teorisi iki temele dayandığı savunulmakta ve ilkinin örgüt amacının ortaya konularak performanslarında gelişme göstereceklerini dile getirmektedir. Diğer temel savunmaları ise, yönetimin paydaşlara yönelik hangi sorumluluklarının bulunduğu şeklinde açıklanmaktadır (Emshoff ve Freeman, 1978). İkinci temel parametreye göre yönetimin amacına ulaşabilmesi için paydaşlarıyla nasıl bir ilişki içerisinde bulunması gerektiği ve nasıl çalışmak istediği hakkında standartlar oluşturmaya zorlandığı şeklindedir (Ertuğrul, 2008: 201).

Yine paydaş teorisine göre, organizasyonun yapısı, yöneticilerin yönetim şekli, işletmenin kurucuları ile yönetim kurulundaki yöneticilerin isteklerinin ne olması gerektiği gibi durumların üzerinde durulmaktadır. İşletmelerin nasıl yönetildiklerini ele alan standartlar oluşturulması gerektiğini belirtmektedir (Donaldson ve Preston, 1995: 70). Bu yönüyle paydaş teorisi işletmenin yönetim alanında standartlar belirlemesi ve yönetim kademesinin ilişkilerine değinmesi açılarından kurumsallaşmanın temelini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

1.5.6. Sosyal Öğrenme Teorisi

İnsan davranışlarının gözlemlenmesi sonucunda dolaylı bir öğrenmenin ortaya çıkması durumu olan sosyal öğrenme teorisine göre, bireylerin kendileri tecrübe etmeden genel ve entegre olan öğrenme kalıplarını elde edebilmeleri üzerine vurgu yapmaktadır. Ayrıca teoriye göre öğrenme, model alma yoluyla gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Bandura, 2001).

Bireyler pek çok davranışını çevrelerindeki bireylerin yaptıkları davranışlara öykünme suretiyle öğrenmektedir. Burada öykünmek kavramı, bireyin kendisine örnek aldığı davranışı olduğu gibi kabul etmesi veya benzerlerini yapması olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2013: 279). İnsanların zihni yaşam gereği yalnız tepki veren bir yapıya sahip görülmemektedir. Aynı zamanda proaktif, üretici, yaratıcı ve kendini gösterici nitelikte olduğu belirtilmektedir. İnsanlar karar verme konusunda yeteneğe sahip olduğu düşünceleri üretmekte ve değişen durumlara uyum sağlama amacıyla geleceklerini planlamaktadır. Yine insanlar düşüncelerini bir harekete dönüştürme durumunda strateji oluşturarak organize olmaktadır. Strateji oluşturulduktan sonra harekete dönüşme neticesinde karşılaşacakları olası sonuçlar üzerinde değerlendirmeler yapmaktadır (Bandura, 1999).

Sosyal öğrenme teorisine göre insanın öğrenme süreci hem bireysel hem de dış çevre faktörleriyle oluşmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin de öğrenmesi insanlar gibi bireysel ve çevresel faktörlerin etkileşimi sonucu oluştuğu ifade edilmektedir. Bahsedilen temel amaç dış çevre belirsizliğinin etkisinin azaltılmasıdır. Sosyal öğrenme teorisine göre, öğrenen insan öğrenen örgütleri oluşturduğunu ve ancak öğrenebildikleri sürece dış çevrenin belirsizliklerini azaltabileceğini ifade etmektedir. Yani organizasyonlar kurumsallaşma faaliyetlerini öğrenerek belirsizlikleri azaltacakları belirtilmektedir (Bandura, 2001).

1.5.7. Öğrenen Örgüt Teorisi

Örgütler devamlı değişim halinde bulunan sosyo-teknik yapılar olduğundan, pek çok araştırmacı örgütleri değişim süreçleri yönünden inceleme olanağı bulmuştur. Bu kapsamda McGill ve Slocum' a göre öğrenen örgütlerin gelişimi dört aşamada açıklanmaktadır. Bu aşamalar; bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt şeklinde ifade edilmektedir (Aksu ve Özdemir, 2005).

Öğrenen örgütler teorisine göre, örgütler açık sistem özelliğine sahiptir ve içinde bulundukları çevreye uyumlu olmaları gerektiğidir. Bu çerçevede değişime tepki verebilen işletmeler yaşamlarına devam edebilmektedir. Değişime ve uyuma tepki verebilen organizasyonlar öğrenen örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmelerin üyeleri değişimi önceden fark ederek tepki verebilmektedir. Bu sebeple değişimi fark edebilen insan gücüne sahip işletmeler yaşamlarına devam edebilmektedir. Bu örgütler yeteneklerinin bir sonucu olarak geleneksel örgütlere göre daha uyumlu ve üretici özellik göstermektedir (Senge, 1994).

Öğrenen örgütlerin temel özelliklerine bakıldığında; sorgulayan, fikir üreten, risk alabilen ve yenilikçi örgütler olarak nitelendirilmektedir. Öğrenen örgütleri öğrenen çalışanlar oluşturmaktadır. Bu da ancak öğrenen liderler aracılığıyla olmaktadır. Liderlerin örgütteki çalışanları desteklemeleri ve cesaretlendirmeleri öğrenen örgütlerin başarısında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Kofman ve Senge, 1993). Öğrenen örgüt teorisine göre, örgütte esas olan değer insan ve işgücü olduğudur. Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olabilmesi için beş özelliği aşağıda sıralanmıştır:

1. Kişisel hakimiyet (kişisel yetkinlik düzeyinin yükselmesi)
2. Zihinsel oluşturulmuş modeller
3. Ortak oluşturulan vizyon
4. Takım çalışması şekliyle öğrenme
5. Sistem düşüncesidir (Senge, 1990).

Bu kapsamda öğrenen örgüt teorisi açısından, kurumsallaşma öğrenilen bir kavramdır ve kurumsallaşmanın teorik temellerini oluşturmaktadır (Senge, 1998).

1.6. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

1.6.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri genel ifadeyle, akrabalık ilişkisi olan kişilerin mal veya hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek oluşturdukları kâr amaçlı topluluklar olarak ifade edilmektedir. Sıkça kullanılan aile işletmesi kavramı kapsam, sınırlılıkları ve kendine özgü özellikleri dikkate alınarak, farklı türden bakış açısına göre değişik şekillerde ifade edilmektedir (Büte, 2010:5). Türkiye’de aile işletmeleri toplam işletmeler içerisinde büyük çoğunluğa sahiptir. Bu örgütlerin büyük bir kısmı profesyonel yönetim anlayışını uygulamamakla beraber kurumsallaşmadan uzak, alışlagelmiş ve bilinen yapılar şeklinde faaliyet gösterdiği dile getirilmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamaları zorlaştığı, rekabet becerileri zayıfladığı ve performansları olumsuz yönde etkilendiği ifade edilmektedir (Tutar vd., 2012: 120).

En eski aile şirketleri olarak, Japonya’da 578 yılında aile işletmesi olarak kurulmuş restorasyon firması, 1385 yılından beri şarap üretimi yapan İtalyan bir firma, İstanbul’da 1623 yılında yeniçerilere ve payitahta zil yapmak amacıyla kurulan, 1920’li yıllarda ABD’ye göç eden, ABD’nin en eski aile işletmesi Zilciyan (Zildjian) ilk akla gelenler olarak sıralanmaktadır. Türkiye’de ise durum olarak yaklaşık 40 aile şirketi kuşak devamlılığı

olanlara örnek gösterilebilir. Aşağıdaki Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10’da nesilden nesile geçmiş en eski aile şirketlerinden bazıları sunulmuştur.

Tablo 8. Nesilden Nesile Geçmiş En Eski Aile Şirketlerinden Bazıları

EN ESKİ AİLE İŞLETMELERİNDEN BAZILARI			
YIL	İŞLETME	BULUNDUĞU YER	İŞ KOLU
578	KONGO GUMİ	JAPONYA	İNŞAAT
705	NİSİYAMA ONSEN KEİNKAN	JAPONYA	OTEL
717-8	HOSHİ RYOKAN	JAPONYA	OTEL
717	KOMAN	JAPONYA	OTEL
718	ZENGORO	JAPONYA	OTEL
771	GENDA SHİGYO	JAPONYA	KAĞIT TORBALAR
803	STİFTSKELLER ST. PETER	AVUSTURYA	RESTORAN
862	STAFFELTER HOF	ALMANYA	ŞARAP
885	TANAKA-IGA	JAPONYA	DİNİ ÜRÜNLER
953	THE BİNGLEY ARMS	BİRLEŞİK KRALLIK	MEYHANE
970	NAKAMURA SHAJİ	JAPONYA	İNŞAAT
1000	CHATEAU DE GOULAİNE	FRANSA	ŞARAP
1000	MARİNELLİ BELL FOUNDRY	İTALYA	DÖKÜM
1009	SAKAN RYOKAN	JAPONYA	OTEL
1024	SHUMİYA	JAPONYA	DİNİ ÜRÜNLER

Tablo 9. Nesilden Nesile Geçmiş En Eski Aile Şirketlerinden Bazıları

1923 VE ÖNCESİNDE KURULAN KIDEMLİ TÜRK AİLE İŞLETMELERİ	
1777	HACI BEKİR ŞİRKETLER GRUBU
1807	ŞEKERCİ CAFER EROL
1858	GÖKÇEN GRUP
1860	İSKENDER
1864	HAFİZ MUSTAFA
1870	ERBAK-ULUDAĞ MEŞRUBAT VE GIDA
1871	KURU KAHVECİ MEHMET EFENDİ
1874	SABUNCAKİS
1875	TANINMIŞ HELVACI
1878	KOMİLİ
1880	BİRLİK MENSUCAT
1880	HAMAMCIOĞLU 1880
1880	KOŞAR DERİ
1923 SONRASI KURULMUŞ EN KIDEMLİ TÜRK AİLE İŞLETMELERİ	
1924	HATEMOĞLU
1924	BAŞBÖREKÇİ
1924	RAHMİ YILMAZ
1925	İMAMOĞLU SUCUKLARI
1925	SABANCI HOLDİNG
1925	YASİN ÇAKIR UN
1925	KARAKEDİ BOZACISI
1926	DOLUCA ŞARAPÇILIK
1926	KOÇ HOLDİNG
1926	ZEYNELLER EV TEKSTİL
1926	ENSAR MAĞAZALARI
1926	GÜNBE LOKUMLARI
1926	NİYAZİ TRİKO
1927	KENT GIDA
1927	MAZLUMLAR MUHALLEBİCİSİ

Kaynak: (Özçer, 2021:90)

Tablo 10. 1930-1945 Arası Kurulmuş Kıdemli Aile İşletmeleri

1930-1945 ARASI KURULMUŞ KIDEMLİ AİLE İŞLETMELERİ	
1930	KAFKAS PASTA SEKERLEME SAN. TIC. A.S.
1930	OBASAN
1930	ÖZGÖRKEY
1930	RENGİN MANİFATURA
1930	DEMİRCİOĞLU GIDA
1930	SARAR
1931	AHENK MÜZİK
1932	KÜLTÜR EĞİTİM KURUMLARI
1932	REJANS RESTAURANT
1932	GÜVENDİK PASTANESİ
1933	KANAAT LOKANTASI
1933	ÇİFTKURT KİREMİT
1933	KELEKÇİ MANİFATURA
1933	MESHUR ASEVİ (ÇORBACI MAHİR)
1933	ÜNALAN TİCARET
1935	MUZAFFER KURU TEMİZLEME
1935	DELEN TİCARET
1936	MİMATAŞ TEKSTİL
1936	BOZKAYA SAATÇILIK
1936	HÜSNÜNİYET LOKANTASI
1936	ZEYREKLER
1938	AKTAŞ GRUP
1938	STFA
1938	HELVACI SABRİ
1938	SAMANCI MOBİLYA
1941	CAFER SADIK ABALIOĞLU HOLDİNG
1942	ECZACIBASI TOPLULUGU
1943	TURASAN BAGCILIK VE SARAPÇILIK
1944	ÜLKER
1945	AKÇAABAT KÖFTECİSİ ESKİŞEHİR

Kaynak: (Özçer, 2021:90)

Tablolardan da anlaşılacağı üzere dünyanın en köklü ve eski aile işletmeleri arasında çoğunlukla Japon kurumlarından oluşumlar belirtilmekte ve onu da Alman işletmelerinin takip ettiği görülmektedir. Türkiye açısından bakılırsa en eski aile işletmeleri 1777 yılında kurulan Hacı Bekir Muhittin Şekerlemecilik olduğunu söyleyebiliriz.

Ankara Sanayi Odası tarafından düzenlenen *Aile İşletmeleri Değişim ve Süreklilik* raporunda (Ankara Sanayi Odası, 2005), dünyada bulunan işletmelerin %80'inin aile şirketi

statüsünde olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca dünyada faaliyet gösteren en başarılı örgütlerin %40'ı aile işletmeleri olarak açıklanmaktadır. Yine dünyada belirlenen en büyük 100 işletmenin 43'ü İtalya'da, 26'sı Fransa'da ve 17'si Almanya' da olmak üzere aile şirketi statüsünde örgütler olduğu belirtilmektedir. Hem ülkemizde hem de dünya üzerinde bulunan aile şirketlerinin bu şekilde yaygın olmasının yanında aile işletmelerinin yaşamlarının kısa olması önemli bir konudur. Türkiye'de aile şirketlerinin yaşam süresi en fazla 60-70 yıl olduğu dünya genelinde ise aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olduğu belirtilmektedir (Sönmez, 2015: 19).

Forbes dergisine göre ortaya konan milyarderler sıralamasında işletmelerin %40'tan fazlasının aile şirketi olduğu belirtilmektedir. Yine dünyanın en zengin ilk 10 şirketinden 7'sinin aile şirketi olduğu açıklanmıştır. Diğer taraftan Avrupa'daki 100 aile şirketinin toplam gelirinin 1.1 trilyon Euro olduğu ifade edilmektedir. İfade edilen bu sayısal sonuç İspanya'nın GSYH'sına denk gelmektedir. Ayrıca Avrupa'nın en büyük 100 aile şirketi listesinde Türkiye'den Koç, Sabancı ve Doğuş Grubu yer aldığı belirtilmektedir [6].

The Boston Consulting Group (BCG) tarafından yayımlanan 2018 Global Challengers (Yükselen Küresel Yıldızlar) raporunda Koç Holding, Sabancı Holding, Türk Hava Yolları, Yıldız Holding ve Pegasus Hava Yolları'ndan sonra bu gruba kabul edilen 6. Türk markası LC Waikiki olmuştur. Marka değerlendirme konusunda en etkin kurumlardan olan Brand Finance, Turkey 100, Türkiye'nin En Değerli ve Saygın Markaları değerlendirmesinde 2020 için LC Waikiki ile sıralamaya ilk kez girmiş ve 11. Sırada yer almıştır. Yapılan çalışmada LC Waikiki markası için elde edilen bulgularda, kurumun kurumsallaşması ile finans kaynaklarına, bilgi kaynaklarına, topluma, insan kaynaklarına daha kolay ulaşabilme olanağına sahip olduğu belirtilmiştir. Başka bir sonuç ise, küresel anlamda yeni ülkelerde iş yapabilmesi ve iş ortakları kurabilmesi yönüyle kurumsallaşmayı şirket politikaları haline getirebilmesidir. Ayrıca bir aile şirketi olmasından dolayı iş birliği yapılan kurum sahibi ve temsilcilerinin kurumsallaşma konusu üzerinde daha çok durmalarına ve şirkete daha çok avantaj sağlayabileceğine vurgu yapılmıştır (Özçer, 2021).

1.6.1.1.Ailenin Tanımı, İlişkileri ve Yürütülmesi

Aile, toplumu oluşturan en minimal yapı olarak nitelendirilmektedir. İki amaca hizmet eden aile kavramının ilk amacı, aile üyesinin psiko-sosyal yönden korunmasını sağlamak, ikinci amacı ise kültürün gelecek nesillere taşınmasıdır (Minuchin, 1974:46). Aile bu amaçları gerçekleştirirken büyütme ve sosyalleştirme kavramlarını araç olarak

kullanılmaktadır. Büyütme işlevi ile aile bireylerinin fiziksel ve duygusal gelişimi ön planda iken, sosyalleştirme ile aile kültürünün yeni bireylere tanıtılması amaçlamaktadır (Gimeno, 2010:27).

Aile, bireylere düşünme ve davranış konusunda güç uygulamaktadır. Grup uyumu bakımından gerçekleşen bu güç baskısı, kişilerin benliklerinde farklılaşma yaratmaktadır. Farklılaşma gerçekleşmediği zaman ise başkalarının kabul ve onayı ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Yine birey başkalarının onay ve kabulünü göreceği durumları uygulamaktadır. Fakat benlik farklılaşması sağlanan bireylerde diğer kişilerin etkisi sınırlı seviyede kaldığı belirtilmektedir [7].

Aile işletmelerinde başarının anahtarı, sınırların net bir şekilde belirlenmesidir. Böylelikle işletme ve işletme alt sistemleri arasındaki farklılıklar daha iyi bir şekilde ortaya konabilmektedir (Zody vd., 2003). Aile ve işletme arasındaki etkileşimin başarılı olması iki sistemin arasında sınırların ne kadar iyi belirlendiği ile ilgilidir. Çok esnek olan sınır ailenin sürekli işletme faaliyetlerine müdahale etmesine sebep olurken, katı çizilen bir sınırda Berlin Duvarı gibi görülebilmektedir. Bu sebepten dolayı işletme ile aile arasındaki sınırın esnekliği ve katılığı önem taşımaktadır (Mahto vd., 2014:279).

Endüstri devrimi ile iş ve aile kavramı birbirinden ayrılmış ve beraber farklı düşünce kalıplarına göre çalışmaya devam etmiştir. Böylelikle bu iki alan farklı davranış kalıplarına göre işleyen ve temel değerlerinin farklı olduğu durum haline gelmiştir. İş ve aile hayatında benimsenen değerlerin birbirinden farklı olması düşünce ve davranış kalıplarının bu iki alan içinde değişmesine sebep olmuştur. Bu konuya ilişkin oluşturulan Sınır Teorisi, Kurt Lewin'in Alan Kuramını kendine esas almıştır. Alan kuramına göre, aile ve iş alanı dinamik ve birbiri ile etkileşim içerisinde bulunan bölümlerden ibarettir [8]. Diğer taraftan sınır teorisine göre, aile ve iş alanı birbirinden bütünüyle farklı yaşam alanı olarak açıklanmaktadır. İş ve aile yaşamı arasındaki ilişkinin etkileşim gücünü belirleyen en önemli durum ise aralarında bulunan sınır olduğu ifade edilmektedir (Donald ve Linington, 2015:659).

İş ve aile alanları arasındaki dengenin oluşturulması, farklı kişiler tarafından farklı algılanabilmektedir. Bir kişinin bu dengeyi sağlamak için sarfettiği enerji, başka bir kişi tarafından yeterli görülmebilir. Denge kavramı aslında, kişinin çevresini kendi istekleri ve önceliklerine göre nasıl yönetebileceğinin bir sonucu olduğu için her şeyden önce kişinin sahip olduğu iradenin bir oluşumdur. İnsanlar bazen birtakım şeyleri değiştiremezler, fakat

kişiler iş yaşamını ya da aile yaşamını düzenleme olanağına sahip olabilmektedir (Clark, 2002:23).

Aile işletmeleri, kendisini oluşturan ailenin belli özelliklerini taşımaktadır. Bu sebeple, aile anlaşılmadan işletmenin anlaşılması mümkün olamayacağı ifade edilmektedir (Tsabari ve Lavee, 2012:106). Aile bireylerinden birinin diğer birey ile bağlantısını sağlayan duygusal bağa, aile bağlılığı denilmektedir. Bu ilişkiyi sağlayan bağın duygusal bağlar ve otonomi derecesi olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlılık kendisini, bağımsız, ayrılmış, bağlı ve kenetlenmiş olarak dört düzeyde göstermektedir (Olson, 2000:146). Diğer taraftan aile üyelerinin işletmelerinde yerine getirdikleri roller ve bu rollerin işletmeyi etkilemesi önem arz etmektedir. İşletmeyi kuran ve senelerce işletmenin gelişmesi ve büyümesi için emek veren kişi baba olarak görülmektedir. Karar verici baba bir takım unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Colin ve Colin, 2008:26).

- İşletme ile ilgilenilen konular kadar aile ile ilgilenilmesine dikkat edilmesi,
- Karar verici konumdan daha çok uzlaşmacı konuma doğru ilerlemek,
- Yasal mevzuat kullanılması ve bu durumdan dolayı çekincemede kalınmamasıdır. Örneğin; ortaklık sözleşmesi, personel sözleşmesi ve aile bireylerinin işletme dışında iş yapabilmesine yönelik olumsuzluklarla karşılaşmamak amacıyla çıkar çatışmalarına ilişkin prensiplerin oluşturulması sayılabilir.
- Piyasa düzeyinde aile bireylerinin ücretlendirilmesi,
- Performans değerlendirmesi,
- Aile bireylerine yalnız işgören olmadıklarını eş zamanlı yönetici ve karar verici olmanın sorumluluklarını hatırlatmak olarak belirtilmektedir.

Aile bireylerinin temel olarak yerine getirdikleri rollerden bir diğeri aile yöneticisi anne olduğu ifade edilmektedir. Kurucuyla olan ilişkiye, bilgi ve davranışlarına ve sahipliği ailede bulundurmasına göre farklı roller alabilmektedir. Kıskanç eş, eş-girişimci, insan kaynakları, finans veya tesis yöneticisi, CEO (Chief Emitoinal Officer, Duyguların Üst Yöneticisi), alt değerlerinin koruyucusu ve baş danışman son olarak özgür ajan rollerini üstlenebilmektedir (Poza ve Messer, 2001:29). Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak duygu kavramını içerdiği belirtilmektedir. Bu sebeple kadınlar, aile işletmelerinde düzen ve huzur sağlayan konum olarak görüldüklerinden duygusal lider konumunda ifade edilmektedir (Ullah, 2012:14). Gelin veya damatlara aileden biri olduklarını hissettirmesi,

başarılı bir şekilde gelecek kuşaklara devredilecek olan işletmenin devir sürecinde gizli silah olarak annenin yer alması diğer önemli işletme içerisindeki rollerini ortaya koymaktadır (Madge, 2008).

Yüksek düzeyde istek ve hayallerle işletmeye giren ve işletmeyi gelecekte var olması gereken konuma ulaştırmak isteyen ve bunları gerçekleştirirken korkusuz ve büyük hevesle hareket eden rollerden birisi de çok çalışan oğul olduğu ifade edilmektedir. İşletme içerisinde baba ve oğul ilişkilerinde rekabet duygusu ön plana çıkmaktadır. Babanın gözünde şirket onun bir parçası veya evladı gibi görülmektedir. Bu sebepten dolayı yetki konusunda paylaşım baba için zor olmaktadır. Bu durumların her iki taraf içinde önemli sonuçları bulunmaktadır. İşletmenin yetkisini oğluna devretmeyi baba göze alamayacağı belirtilmektedir. Otoritesini kaybetmek ya da oğlunun henüz işletme için yeterli donanımına sahip olmadığını düşünebilmektedir. Aslına bakılırsa çok çalışan oğulun duygu ve düşünceleri de babadan pek farkı yoktur. Oğul kariyer ilerlemesi bakımından babaya bağlı bulunmakta baba ile arasında uyuşmazlık olsa da işletmede çalışmaya devam ettiği ifade edilmektedir [9].

Şirket sahibinin oğlunun, işletmede temel rolleri bulunmaktadır. Bunlar; şirket sahibinin yakını, hissedar ve yöneticilik olduğu ifade edilmektedir. Burada oğul en uygun stratejiyi izleyerek doğru kararlar vermeli ve rolüne odaklanmalıdır. Böylece kendini geliştirebilecek ve uzmanlaşacaktır. Diğer taraftan yöneticilerle problem yaşadığında, şirketin hissedarı olduğunu hatırlatması zamanla işletmeden uzaklaştırılmasına sebep olacağı belirtilmektedir (Baykal, 2016:49).

Kardeş rekabeti, çoğunlukla anne ve babanın dikkatini çekmek için doğal yollarla başlamaktadır. Bazı aileler çocuklarını birbirleri ile bir kıyas halinde tutmaktadır. Eşitlik, küçük kardeşle büyük kardeş arasında önem teşkil etmektedir. Çünkü gerçek eşitlik, farklılıkları reddetmek yerine, kişisel farklılıkların algılanması ve takdir görmesiyle sağlandığı ifade edilmektedir (Rhodes ve Lansky, 2013:40). Duygusal ve stratejik olmak üzere iki şekilde kardeş rekabeti kendini göstermektedir. Duygusal rekabette kardeşler, ebeveynlerin takdirini almak için yarış halinde bulunmaktadır. Stratejik çatışmada ise, duygulardan çok örgüt stratejilerinden ve yapısından kaynaklandığı belirtilmektedir (Fowler, 2004).

Aile işletmelerinde kız çocuklarının rolleri de annenin rolüne benzer şekilde açıklanmaktadır. Teknik konular konusunda fazla bilgiye sahip olmaması ve işgörenlere karşı yumuşak başlı olması gibi durumlar nedeniyle kız çocukları babalar tarafından şüpheli

ve ikinci planda tutulmaktadır. Kardeşler arasındaki üst kademe konusunda yönetim tartışması genellikle erkek kardeşler arasında kendisini göstermektedir. Kız çocukları, halef olabileceği yönünden erkek çocuklarının ön planda tutulması gibi sebepten dolayı, yaşı ve daha deneyimli olmasına rağmen ikinci en iyi alternatif olarak değerlendirilmektedir (Barnes, 1988:11). Kız çocuklarına karşı sadece ailede bulunan bireyler tarafından şüphe ile yaklaşılmamaktadır. Çalışanlar, müşteriler veya yatırımcılar tarafından dikkate alınmayabilir. Kısacası kız çocukları kendilerini bildi bileli aile şirketine çalışıyor olsalar dahi ciddi bir dirençle karşı karşıya bulunmaktadır (Barett, 2009). Dolayısıyla baba ve kız ilişkilerinde çalışma hayatında birbirlerini tanınması, takdir duygusunu ve zayıflıkları kabul etmesi gerekmektedir. İş arkadaşı tarzı bir ilişki yaşamak kolay olmasa da bu sürecin olumlu şekilde devam ettirilmesi işletme ve baba-kız ilişkisi açısından olumlu getirilerinin olduğu ifade edilmektedir (Francis, 1999).

Aile işletmelerinde kendini en dışarda gören rol grubu ise gelin veya damatlardır. Aileye ilk katıldıklarında yaşadıkları kültür şoku, onların her şeyi kabullenmelerine zemin oluşturmayabilir. Herhangi bir yanlışlarında diğer üyelere uygulanmayan bir davranışla karşılaşabilirler. Kendilerini kanıtlamaları halinde başarılı bir çalışan olarak işletme de saygınlık elde edebilecekleri vurgulanmaktadır (Baykal, 2016:79).

Aile işletmesinde çalışmayan aile üyelerinin ya da aile işletmesine herhangi bir bağlılık hissetmeyen kişilerin aile işletmelerine bağlılıkları ve aile içerisindeki bütünlüğü sağlamaları konusunda motive edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Finansal sonuçlar, ödüllendirme ve eğitim yönünden sağlanan motivasyon unsurları onların aidiyet duygusunu geliştirmelerine yardımcı olacağını belirtmektedir [10].

Bütün işletmeler, çalışanlarının birbiriyle uyumlu olmasını istemektedir. Değer ve inanç yönünden ya da rekabet üstünlüğü sağlanması yönünden uyum olması önemli bir kaynak niteliğinde görülmektedir. İşletmenin iyi bir performans göstermesi ve işletme üyelerinin uyum göstermesi üç kavram üzerinden değerlendirilmekte ve bunlar; güven, katılım ve örgüt iklimi olarak ifade edilmektedir (Jimenez vd., 2015:260). Etkili faaliyet için güven koşulunun sağlanması gerekmektedir. Sosyal sermayenin bir parçası olan güven, işletmenin üstünlüğü konusunda kararlar alınmasını kolaylaştıracaktır. Diğer taraftan etkili bir yönetim ve stratejik esneklik sağlanması yönünden de önemli bir uyum göstergesi sayılmaktadır (Stanley ve McDowel, 2014:265). Güvene dayalı olan ilişkiler, aile içerisinde liderliğin devri durumlarında başarılı şekilde sağlanmakta, işbirliğinin temelini teşkil

etmekte ve rekabet kazanımı konusunda önemli bir başarı faktörü olarak görülmektedir (Eddleston ve Morgan, 2014:546).

Örgüt kültürü, belirli bir topluluğun iç ve dış çevre ile uyum sağlamak için oluşturduğu veya geliştirdiği temel varsayımların bütünü şeklinde açıklanmaktadır. Zaman içerisinde bu varsayımlardan kabul edilenler yeni gelen üyelere bunları benimsetmenin doğru bir davranış olduğu ifade edilmektedir (Schein, 1983). Aile işletmeleri için önemli bir stratejik kaynak olarak kabul edilen kültür sayesinde şirketler, çevredeki fırsat ve tehditler konusunda stratejik esnekliği elinde bulundurabilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü yüksek finansal performans berberinde getirmektedir (Adiguna, 2015). Bu sebeple güçlü bir örgüt kültürü için misyon, uyum, katılım ve tutarlılık kavramlarını bünyesinde barındırması önem taşımaktadır. Ayrıca şirketin kurucusunun sahip olduğu değerler, şirketin çalışma şeklini etkilemektedir. Yine bu değerler sistemine göre, işletmenin karşı karşıya kaldığı olumsuzluklarda ailenin ve işletmenin işbirliği yapabilme yeterliliği, ailenin kar etmenin ötesinde yeni nesile miras olarak aktarmak istemesi, sahiplik ve kontrol aile şirketinin sürdürülebilirliği konusunda dikkate alması gereken başarı faktörleridir (Denison vd., 2004:63). İşletmede örgüt kültürünün ve ikliminin problem yaratmaya başlaması değişimi beraberinde getirmektedir. Gelecek nesillere aktarılacak istenen işletmenin, çevresel faktörlere uyum sağlayacak örgüt kültürüne de sahip olması gerekmektedir. Örgüt kültürünü değiştirmek çok zor bir durumda olsa da başaran işletmelerin mevcut olduğu ve öncelikle liderin kendi düşüncelerini ve davranışını değiştirmesi gerektiğini aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültürün iyi bir şekilde analiz edilmesi ve yeni liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi gibi durumları işaret etmektedir (Dyer, 1998).

1.6.1.2. Aile İşletmelerinin Tanımı, Kapsamı ve Genel Özellikleri

Dünya literatüründe referans olarak gösterilen üç etnografik aile işletmesi çalışması dikkat çekmektedir. Yazındaki bu araştırmalar: *J. Yanagisako* tarafından ele alınmış ve İtalya'daki Como Gölü etrafında yerleşmiş ve çoğunlukla aile oluşumları ile yürütülen ipekçilik faaliyeti gösteren 38 firmanın aile, akrabalık ve üretime yönelik inceleme olanağı bulunduğu bir araştırmadır. İkincisi ise ikinci nesilde ayrışmaların başlamasını, sınırlar, teknolojik farklılıklar ve yeni oluşumlar ortaya koyması yönüyle yapılan çalışma olan *J. Goody* tarafından kaleme alınmış, Orta Kuzey Afrika'daki üretim ve neslini devam ettirme konusunda, toplumu ilkel-gelişmiş olarak ayırmadan, çalışan azlığı nedeniyle mülkiyet-devir-iş alanlarını kapsayarak tarafsızca yapılmış bir çalışma olduğu ifade edilmektedir.

Yine üçüncü referans çalışma *M. M. Hamabata* tarafından yayımlanmış, Amerikan-Japon kültürü ile bireyin bakış açısından Japon kültürüne uyumu, bir aile işletmesini detaylı olarak incelemesini, erkek egemen bir kültürde aile üyesi olarak kadının konumunu, aile işletmesindeki durumları, hissedilenleri anlatan bir çalışma olarak dünyadan üç örnek olarak sıralanmaktadır (Özçer, 2021:26).

En yaygın ve en eski örgüt yönetim şekli olan ailesel yönetim, dünya genelinde büyümenin önünde engel olduğu ifade edilmektedir. İlk zamanlardan beri kırsal kesimde özel yaşamla iş yaşamının beraber devam ettirildiği, tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin yapıldığı yerler ile aile işletmelerinin ilk örneklerini oluşturduğu belirtilmektedir (Peşkircioğlu, 2014:10). Aile işletmeleri konusunda ortak görülen ve uzlaşılan tek bir tanım bulunmamakla birlikte, konuya yaklaşım şekline göre farklı tanımlamalar dikkat çekmektedir. Ailenin geçiminden sorumlu olan kişinin organizasyonun başında bulunması yeterli bir özellik olarak belirtilmektedir. Aile işletmeleri konusunda hem dar hem de geniş anlamlı tanımlar ile karşılaşmak mümkündür. Birden fazla aile bireyinin büyük miktarda paya sahip yatırıma veya örgütün yönetim kararlarında önemli söz sahibi olduğu örgütler aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan işletme sahipliğinin büyük çoğunluğunun tek bir ailede bulunduğu ve iki veya daha fazla aile mensubunun doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletme olarak da ifade edilmektedir (Peşkircioğlu, 2014:11). Aile işletmeleri; aile üyelerinden biri veya birkaçı tarafından oluşturulmuş, örgütün tepe yönetiminin, ekonomik yapısının, hissedarların çoğunlukla aile üyelerinden oluştuğu ve aile amaçlarını gerçekleştirme, sürdürebilme yönünde güç sarfettikleri örgüt yapıları olarak tanımlanmaktadır (Karavardar, 2011:159).

Literatürde yapılmış olan bazı tanımlar aile işletmelerini mülkiyet ve yönetim açısından açıklarken, bazı tanımlar ise çalışanların kan bağı yönüyle ele alındığı görülmektedir. Aile işletmelerini mülkiyet yönüyle ele alan bir tanıma göre aile işletmesi, bir ailenin %50 hisseden fazlasını elinde bulundurması yine aynı aile bireylerinin örgütte yönetim ve kontrol konusunda söz hakkı olduğu ve yönetim kurulundaki üyelerin çoğunun aile bireylerinden oluştuğu işletmeler olarak açıklanmaktadır. Yönetim açısından inceleyen başka bir tanıma göre ise aile işletmesi, ailenin yaşam geçimi ile sorumlu olan kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki kuşağın örgüt yönetiminin içinde bulunmasını sağlayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Burada dikkat çeken unsur işletmenin idaresinin aile bireyleri tarafından yapılıyor olması olarak belirtilmektedir (Kalkan vd., 2013:128).

Aile işletmeleri kavramı 1990'lı yıllar itibariyle ayrı bir akademik disiplin olarak kendini göstermesine rağmen günümüzde aile işletmelerini neyin oluşturduğu ve bu kavrama ilişkin belirgin bir tanımlama bulunmasa da tüm tanımların ortak noktası, işletmenin kuruluşunda, yönetiminde ve faaliyetlerinin devam ettirilmesinde aile üyelerinin etkisinin büyük olduğudur. Yine aile işletmesi, en az iki neslin işletmede çalıştığı, işletmenin kuruluş gayesinin ailenin geçimini sağlamak ya da mirasın aile dışına dağıtılmasına engel olmak, ailenin geçim mücadelesinde bulunan kişinin organizasyonu yönetmesi ve alınan kararlarda büyük oranda aile üyelerinin egemen olduğu şirketler olarak tanımlanmaktadır (Taşkıran ve Şimşek, 2008:204).

Kuruluş amacı yönünden aile işletmeleri, ailede yetişen çocuklara fırsat sunmak, aile mirasının dış çevreye dağıtımını önlemek, aileyi bir bütün olarak bir arada tutmak, finansal yönden bağımlılığı yok etmek ve varlık oluşturmak, emeklilik ve bireysel programlarını sağlamak, liyakat yönünden işgörenleri korumak, ekonomik güvenlik sunmak ve topluma yararlı olmak gibi unsurlar ile ifade edilmektedir[11]. Bu unsurlardan dolayı aile işletmelerinin kurulma nedenlerini üç madde ile açıklanmaktadır (Gersick vd.,1997:136):

1. Ekonomik, sosyal ve kültürel çevre,
2. Sahibi olunan işletmenin yönetimini elinde bulundurmak ve kendi patronu olmak kısaca bağımsız kalabilmek,
3. Ailenin mal varlığı korumak, onu çocuklarına devredebilmek ve iş olanağı yaratmaktır.

Bu kavramsal açıklamalarda, aile işletmelerini diğer işletmelerden belirgin şekilde farklı kılan özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Peşkircioğlu, 2014:12):

- Çoğunlukla aileden en az iki kuşak, işletme idaresinde yer alması,
- Ailenin menfaatine uyumlu işletme politikalarının uygulanması,
- Ailenin devamını sağlamak ve onu korumak sebebiyle oluşturulan aile işletmesinin, ailenin içerisindeki değer ve inançlarla etkileşimde bulunması,
- Başka faktörlerin yanı sıra aile bağlarının üst yönetimden sorumlu adayların belirlenmesinde kritik faktör olması,
- Geçmiş veya gelecekteki yöneticilerin çocuklarının genellikle yönetim bölümünde yer alması,
- Ailenin ismi ve prestiji ne kadar olumlu gelişmeler gösteriyorsa işletmenin itibarında aynı yönde gelişme göstermesi,

- Aile üyelerinin işletme içerisindeki pozisyonları, aile içerisindeki konumlarını da etkilemesi,
- Ailenin sahip olduğu değer ve inançların, örgüt yapısının, üyeler arasındaki ilişkilerin, işlerin yürütülmesinde uygulanan yöntem ve tekniklerin örgüt kültürünü etkilemesi,
- Personel seçimi konusunda önemli oranda aile mensuplarına şans tanınması,
- Şirket sahibi ile üst yönetici genellikle aynı kinin olması,
- Şirketi kuran girişimcinin, hayat boyunca sağlık yönünden herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları sürece şirketin yönetimini başlarına devretmesi nadir görülür bir durum olması şeklinde açıklanabilir.

Aile işletmelerinin yaşam ömürlerinin kısa olmasının sebeplerinden birisi, bilgi ve donanım gerektiren konularda sınırlı bir kadroyla yönetilmesidir. Diğer sebeplere gelince iç çatışmalar, aile menfaatlerinin şirketin çıkarlarının önünde olması ve şirket yönetimin devri konusunda yaşanan olumsuzluklar şeklinde sıralanmaktadır (İlter, 2001:3). Yine Global Family Business Consultants tarafından yapılan bir çalışma sonuçlarına göre, aile şirketlerinde;

- %5 aile çatışması,
- %14 aileler arası kavga,
- %19 miras kavgası,
- %19 kardeş-yeğen-kuzen çatışması,
- %43 kardeşler arası çatışma sebebiyle aile işletmeleri ömürlerinin kısa olmasıyla kalmamakta tamamen yok olabilmektedir (Tuncel, 2011:3).

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en önde gelen adımlardan birisi de aile anayasasının oluşturulmasıdır. Aile anayasası, temel olarak işleyişi kurallara göre belirler ve ortakları bir bütün olarak aynı perspektifte olmasını sağlayan bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006:111). Ayrıca aile işletmeleri kurumsallaşmaya ilişkin yapıyı tamamlamadıkları sürece yapısal ve yönetsel anlamda problemler yaşamaktadırlar. Bu problemler Tablo 11’de aile şirketlerinin geleneksel problemleri sunulmuştur.

Tablo 11. Aile Şirketlerinin Geleneksel Sorunları

AİLE ŞİRKETLERİNİN GELENEKSEL SORUNLARI	
Yönetim Biçimi	Riski üstlenen kararları da alır anlayışı vardır. Kurucu veya şirket sahibi tek söz sahibidir. Bu durum kapalı devre ve tek yönlü yönetsel anlayışa yol açar. Sonuç olarak kronikleşen sorunlara yol açar. Bu tür yönetsel yapı şirketin gelecek nesillere aktarılmasında da çatışma ve bölünmelere neden olduğu belirtilmektedir.
İnsan Kaynakları	Aile şirketlerinde kurucu, örgütün kuruluşundan bu yana gösterdiği çabayı çalışanlardan da beklemektedir. Eğer bu çabayı göremezse çatışmalar yaşanmaktadır. Aile mensuplarının işletme içerisinde söz sahibi olması ayrıcalık statüsünden dolayı insan kaynakları politikalarının da gelişmesini engeller. Aile mensubu olmayan çalışanların örgütsel güven ve bağlılık konusunda düzeylerini düşürmelerine sebep olabilir.
Finansal Yapı	Kurumsallaşmasını tamamlamamış şirketlerde finansal yapı işletme sahibinin üzerinden yürütüldüğü ifade edilmektedir. Yani tüzel kişi olan işletme gerçek kişi olan işletme sahibinin hesapları tarzında yürütülür.
Şirket Dışı İlişkiler	Rakipler, tedarikçiler, müşteriler, kamu kuruluşları gibi dış paydaşlar ile ilişkiler genellikle işletme sahibince yürütülür. Bu durum rekabet, pazara açılma ve büyüme gibi konularda sorun yaratabilir. Son karar işletme sahibi tarafından verildiği için tedarikçi işletme konusunda uzmanlaşmış kişileri göremez ve her defasında işletme sahibi ile ilişki içerisinde bulunur.
Aile İlişkileri	Kurumsal bir yönetim anlayışı yoksa eğer aile bağları ve ilişkileri işletmenin yönetim yapısının önünde engel teşkil eder. Yeteneği, bilgi ve birikimi bulunmayan aile bireylerinin işletme içerisinde çalışıyor olması işletmede problemlere yol açabilir.

Kaynak: (Koç, 2017:39-40)

Aile şirketleri içeriden ve dışarıdan bir etkileşim ve değişim süreci yaşamaktadır. Şirketin büyümesi, aile mensuplarının sayıca artması, kurucunun yaşlanması gibi durumlar yüzünden değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Bir kısım aile şirketlerinde kurucu, sağlığında hisselerini evlatlarına devredip emekliye ayrılmakta, bir kısmında ise kurucu vefat edene kadar devir işlemi yapılmadığı ifade edilmektedir. Bu görülen olaylar çoğunlukla aile

işletmelerinde yaşanmaktadır. Eğer kurucu iş ve paranın getirdiği gúçten zamanında ve planlı şekilde sıyrılmaz ise içeriden ve dışarıdan gelen değişim baskısı ile süreç kendiliğinden başlamakta ve kontrolsüz olarak gelişmektedir. Sonuç olarak bu kontrolsüz değişim işletmelerin dağılmasına kadar gidebilmektedir (Çalışkan, 2011:30).

Günümüzde Wal-Mart, Walt Disney, Ford Motor, Toyota gibi organizasyonlar bir aile işletmesinin uzmanlarca kabul edilen 24 yıllık süresini devirmişlerdir. Çünkü bu işletmeler aile işletmesi olmanın getireceği olumlu yönleri en iyi şekilde kendilerine uyarlamışlardır. Bu olumlu donanımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Hızlı karar verebilme,
- İşe tutunma,
- İşte başarı güdüsü,
- Büyüme,
- Aile bilincinden kaynaklanan “biz” olabilme bilinci,
- Karşılıklı saygı,
- Gelecekte şirketi idare edecek yeni kuşak adayların önceden belli olarak gerekli donanımları sağlayabildiği ifade edilmektedir (Tuncel, 2011:3).

1.6.1.3. Aile İşletmelerinin Türleri

Bir şirkette hisse yapısı yönünden ne olursa olsun, yönetim işlevinin gerçekteşmesinde aile ya da bir grubun varlığından söz edebiliyorsak bu çeşit organizasyonlar aile işletmeleri olarak belirtilmektedir (Özaslan ve İlter, 2001). Aile işletmeleri genellikle dört grupta değerlendirilmektedir. Birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve son olarak kurumsallaşmış aile şirketleri şeklinde Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Aile Şirketleri Türleri

BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ	Örgüt resmi bir yapıya kavuşmamıştır, yazılı uygulamalar çok nadir uygulanır ve merkezi bir yönetim anlayışı hakimdir.
BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ	Piyasaya sunmuş oldukları ürün ve hizmetler tanınmaktadır, pazar paylarını birinci nesile göre yükseltmiştir. Fakat gelişme yönünden oluşumlarını henüz tamamlamadıklarından sistemleri kurulmamış bulunmakta ve formal yapı tam anlamıyla söz konusu değildir. Prosedür yönünden uygulamalar henüz fazla oranda değildir.
KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ	Genellikle holding özelliğinde, yüksek oranda profesyonel idarecinin yönetim faaliyetlerinde yer aldığı, pazarı etkileyen, formal yapının en yüksek seviye de olduğu ve sistem yönünden uygulamaların geliştirildiği veya geliştirilmeye çalışıldığı şirketlerdir.
KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİ	Örgüt yapısı formal, sistemleri oluşturulmuş, vizyon ve misyona sahip şirketlerdir.

Kaynak: (Büyükhelvacıgil, 2010)

Birinci nesil (Tek Patronlu) aile işletmelerinde, işletmeye ilişkin stratejik kararlar girişimci tarafından alınmakta ve girişimcinin başarı sağlaması durumunda aile bireyleri işe ve işletmeye karşı olumlu yaklaşmaktadır. Bu tür işletmelerde girişimci bütün işlerle ilgilenmesine rağmen zamanla şirket belli büyüklüğe ulaştığında yönetici istihdamı sağlayarak uygulamaları ona devrettiğine de tanık olunmuştur. Girişimci çok çalışmakta bu yüzden ailesine karşı zaman ayıramamaktadır. İşletme piyasaya da yeni oluşundan kaynaklı nakit akışı yavaş, likidite oranı düşük ve yüksek risk yapısı içerisinde bulunmaktadır. İşletme aynı zamanda yazılı prosedürlere sahip değildir ve uygulamalar biçimsel olmayacak şekilde ilerlemektedir. İşletme herhangi bir problemle karşılaştığında olumsuzluğu çözmek yerine geçici çözümlerle idare ettiği şeklinde ifade edilmektedir (Yalçın ve Günel, 2004:35).

Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri (Kardeş Ortaklığı), mülkiyetin kardeşler arasında bölüşüldüğü, iki veya daha fazla kardeşin hisselerin çoğunluğuna sahip olduğu şirketler şeklinde tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003:73). Şirket büyümeye başlamakta ve eğitimlerini tamamlayan çocuklar şirket bünyesinde yer alma isteklerini dile getirmektedir. Örgütün sahip olduğu sistemler henüz yeterli seviyeye ulaşmamış durumdadır. Müşteriler

işletmeyi daha çok tercih etmekte aynı zamanda işletmenin Pazar payı da artmaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:73). İşletmenin büyümeye ve gelişmeye başlaması ile aile bireyleri şirkette hisse sahibi olmak istemektedirler ve bu durum çatışmalara yol açmaktadır. Kardeşler arasındaki fikir ayrılıkları işletmenin devamlılığı için yeterli görülmemekte işletmenin karışıklığa doğru sürüklenip dış yardım almasına kadar ilerleyen boyutlara ulaşmaktadır (Dehler ve Welsh, 1994:19).

Büyüme ve gelişme ile birlikte prosedürlere ve standartlara duyulan ihtiyaç artmakta ve bu durum kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) aile şirketlerini gündeme getirmektedir (Karpuzoğlu, 2002:108). Bu tür işletmelerde dördüncü kuşağa kadar rastlamak mümkündür. Bu sebeple çok fazla profesyonel yönetici bulunmakta ve şirket genellikle grup ya da holding görünümünde olduğu ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003:37). Şirketin büyümesi daha önceki zamanlar kadar hızlı olmasada büyüme devam etmekte, ürün ve hizmetler piyasada çok sayıda alıcı bulmakta, borçlanma gereksinimi giderek azaldığı görülmektedir. Kontrol sistemleri, yazılı prosedürler, takım çalışması önemli başarı faktörleri haline geldiği belirtilmektedir (Yalçın ve Günel, 2004:74).

Kurumsallaşma olgusunun şirket bünyesinde yer almaya başlaması ve iş değerlerinin aile değerlerinin üzerini örtmeye başlaması ile sürekli olmayı başaran şirket türü olan kurumsallaşmış aile şirketleri bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:114). Personel seçme ve işe yerleştirme, performans ve ücret belirleme sistemleri daha etkili kendini göstermektedir. Yine bu tür işletmelerde misyon, vizyon, strateji ve uzun vadeli planlama ile ilgili çalışmalar üzerinde daha yoğun şekilde durulmaktadır. İşletmenin kar elde etmesinin yanı sıra müşteri memnuniyeti önem kazanmaktadır. Diğer taraftan kurumsallaşan aile işletmelerinde işlemlerin eşitlik prensibi ile uygulanması ve kesin kuralların yer alması aile içerisinde olan bireyler tarafından olumsuz karşılanabilmektedir. İşe alma ve terfi vb. konularda aile üyeleri arasında problemler çıkabilmektedir (Yalçın ve Günel, 2004:75). Yine yazında aile işletmeleri üç farklı şekilde sıralandığı belirtilmektedir (Salvato, 2004).

1. Kurucu merkezli aile işletmeleri, kurucunun hakimiyetinde olan aile işletmeleri,
2. Kuzen konsorsiyumu, sahipliğini ikinci, üçüncü ve sonraki kuşakların devraldığı, bu kuşaklar tarafından yönetimin devam ettirildiği aile işletmeleri,
3. Açık aile işletmeleri, tek bir aile ya da grubun olmadığı, şirketlerin aile sahipliğinde ve idaresinde yer almadığı aile işletmeleridir.

1.6.1.4. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Aile işletmelerinin finansal, örgütsel ve yönetim açısından güçlü yönleri bulunmaktadır. Finansal yönden güçlü tarafına bakıldığında sermayesinin hemen hemen hepsini öz kaynaklardan sağlamaktadır. Herhangi bir finansal olumsuzluk ile karşılaştığında sorun ailenin kendi içerisinde çözüldüğü ifade edilmektedir (Koyuncu, 2015). Hatta aile üyeleri şahsi malvarlıkları ile bu sorunların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu göstermektedir (Aşan, 2010).

Aile işletmelerinin yönetim tarafından üstünlüklerine bakıldığında, aile işletmelerindeki veri tabanı daha sıkı korunmakta ve rekabet avantajları diğer şirketlere nazaran artmaktadır. Aile işletmelerinin, girişimcilerden oluşması ve hızlı karar alıp kar odaklı düşünen kişiler olmaları yönetsel kararlar hızlı alınmasına ve karın ön planda tutulmasını sağlamaktadır. Aile mensuplarının aynı kültüre sahip olmaları karar süreçlerinde etkili diğer bir avantaj faktör olduğu belirtilmektedir (Özaslan ve İlter, 2001). Yine örgütsel açıdan güçlü tarafı incelendiğinde ise, ailenin tanınmışlığı, itibarı, çalışan sadakati ve bağlılığı gibi güçlü yönler ifade edilmektedir. Birbirini tanıyan aile üyeleri takım halinde karar alma konusunda hızlı hareket edebildikleri şeklinde açıklanmaktadır (Günver, 2002).

Diğer taraftan aile işletmelerinin güçlü yönleri kadar zayıf tarafları da bulunmaktadır. Bunlar akraba kayırma (nepotizm), aile bireyleri arasında rekabet ve kuşak sorunu şeklinde sıralanmaktadır. Akraba kayırma, şirkete alınma konusunda akraba ve duygusal yakınlık hissettikleri kişilerin görevlere getirilmesi performans ölçütleri yerine kan bağıının esas alınması şeklinde açıklanmaktadır. Bu durum diğer çalışanların motivasyonlarını da olumsuz etkilemekte ve sinerji oluşturmayı zorlaştırmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2010). Aile bireylerinin birbirleriyle rekabet içerisinde olması, iş yükü dengesinin sağlanamaması, düşünce farklılıkları yüzünden çatışmaların oluşması gibi faktörler aile bireyleri arasında rekabet oluşturan unsurlar olarak belirtilmektedir [9]. Yine birinci kuşak ile sonra gelen kuşak arasındaki bakış açısı farklılıkları ise kuşak sorunlarının temel nedeni olarak ifade edilmektedir (Özaslan ve İlter, 2001). Ekonomik olarak önemli bir statüye vakıf olan aile şirketlerinin kendine özgü önemli özellikleri nedeni ile güçlü ve zayıf yönleri Tablo 13'te sunulmuştur [12].

Tablo 13. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	
GÜÇLÜ YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
<u>Uzun vadeli perspektif</u>	<u>Sermaye piyasalarına sınırlı giriş gerçekleşmesi</u>
<u>Hareket özgürlüğünün bulunması</u> <i>*Borsadan fazlaca düşük veya hiçbir baskının olmaması</i> <i>*Riskin olmaması veya düşük olması</i>	<u>Kompleks organizasyon yapısının bulunması</u> <i>*Dağınık yapı</i> <i>*Belli olmayan görev dağılımının bulunması</i>
<u>Kaynağını aile kültüründen aldığı özgüven</u> <i>*Denge</i> <i>*Bağımlılık/Motivasyon vb.</i> <i>*Güçlü aile bağları, aile irtibarı</i> <i>*Güçlü örgüt kültürü</i>	<u>Akraba kayırma</u> <i>*İş bilmeyen aile üyelerinin varlığı</i> <i>*Eşit olmayan ödüllendirme</i> <i>*Profesyonel yönetimi teşvik edememe</i>
<u>Olumsuz durumlarda esneklik</u> <i>*Kardan vazgeçebilme</i>	Motivasyon yoksunluğu
Geliri yatırıma dönüştürebilme hevesliliği	<u>Çatışmalar</u> <i>*Aile problemlerini işe getirme</i>
<u>Az sayıda bürokrasi ve da az bireysellik</u> <i>*Esneklik</i> <i>*Takım ruhu</i> <i>*Karar almada hızlılık</i> <i>*Sosyal yönden duyarlı olmak</i>	<u>Merkeziyetçi yönetim</u> <i>*Değişime direnç</i> <i>*Gizlilik</i> <i>*Yetki ve sorumlulukların belirsizliği</i>
<u>Finansal avantajlar</u> <i>*Başarı şansının fazla olması</i>	<u>Finansal dezavantajlar</u> <i>*Aile bireylerinin işi karıştırmaması</i> <i>*Gelir ile dağılım arasında eşitsizlik</i>
Deneyim ve bilgi kaynağı, aile bireyleri için erken dönemde başlayan eğitim	Devretme sorunu

Kaynak: (Kets De Vries, 1993: 61)

Aile işletmelerinin, kuruluş ve gelişim aşamasında; hızlı karar verme, finansal açıdan aile fonlarından yararlanma, işe odaklanma vb. güçlü yönleri ifade edilirken üyüme döneminde; yetki sorunları, düşünce farklılıkları, yönetim sorunları zayıf yönleri vurgulanmaktadır (Neubauer, 2003:269).

1.6.2. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Küçük ve orta büyüklükteki şirketler [13], ülkemiz ve dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip bulunmaktadır ve aile işletmeleri bunlar içerisinde büyük bir yer kapladığı belirtilmektedir (Kırca, 2019:741) Aile şirketlerinin çoğunlukla küçük ve orta ölçekli şirketler olmakla beraber, her aile şirketinin KOBİ niteliğinde olmadığı ifade edilmektedir. Ekonomilerde uzun dönemli istikrar sağlayan, bulundukları çevrenin değerlerini sahiplenerek, istihdam yaratma ve kalkınmayı desteklemede pozitif etkileri bulunan ve sosyal projelere duyarlı olma özellikleriyle öne çıkan aile şirketleri, ekonomi ve sosyal yapıya sağladığı katkılar dolayısıyla toplumsal sistemin yapı taşları olarak görülmektedir (Yükselen, 2018). Aile şirketlerinin ülke ekonomilerindeki payı, İngiltere ve Kuzey Amerika'da %75'lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan'da %95'lere ulaştığı ifade edilmektedir (Öztürk, 2012:20). Bu oran ülkemiz bakımından ise %98 düzeyinde olduğu belirtilmektedir (Yükselen, 2018:8).

Aile ve kurumsallaşma kavramlarını beraber ele alan pek çok araştırmada ön planda tutulan konu, ilk olarak ailenin kurumsal olması yönündedir. Ailenin kurumsal olmasından aslında anlatılmak istenen, değerlerinin belirlenmesi, aile anayasasının hazırlanması, bu anayasanın sürdürülebilir olması için aile konseyi veya meclisinin oluşturulmasıdır. Yine aile içi iş ilişkisinde ortaklık, beraber çalışma, görev devri gibi konuları sistemli ve yazılı hale getirerek uygulanabilir hale getirilmesidir (Aydın, 2010:41-42).

Literatür incelendiğinde aile işletmelerindeki kurumsallaşma ölçütlerini belirlemeye yönelik pek çok gösterge olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birisi Tagiuri ve Davis tarafından 1980 yılında aile işletmeleri ile ilgili ortaya koydukları ve daha sonra Gersick tarafından geliştirilen Üç Daire Modeli'nde aile işletmelerinin üç önemli faktörünü sundukları çalışmadır. Bunlar; şirket, aile ve mülkiyettir. Diğer taraftan genellikle aile işletmesinde üç grubun yer aldığı dile getirilmektedir. Bunlar; aile mensupları, hissedarlar ve çalışanlar şeklinde ifade edilmektedir (Gersick vd., 1997).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacının iki şekilde ortaya çıktığı ve ilkinin işletmenin büyümesi olduğu ifade edilmektedir. Bu aşamaya kritik büyüme aşaması denmekte ve aile işletmesi büyüdükçe şirket geçmiş zamana nazaran kontrol edilemez duruma gelmektedir. Büyüme aşamasından genişlemeye ve daha sonra olgunluk aşamasıyla beraber kritik büyüme aşamasına ulaşıldığı dile getirilmektedir. Aile işletmelerinin

kurumsallaşması zaman gerektiren bir süreçtir. Bu zaman kesitinde yapılmasına ihtiyaç duyulan bazı hazırlıklar vardır ve bu hazırlıklar; aile anayasası, yönetim kurulu, aile meclisi, devir planlaması ve miras planı şeklinde açıklanmaktadır (Kırım, 2007).

1.6.2.1. Ailenin Kurumsallaşması

Aile işletmelerini, diğer işletmelerden farklı kılan en önemli husus ailenin belli bir oluşum içerisinde yer almasıdır. Aile, işletme içerisinde büyük önem taşımaktadır. Kontrol edilmezse bomba etkisi yaratabilmektedir. Fakat kontrol edilirse etkili bir güç kaynağı olduğu ifade edilmektedir (Astrachan ve Stider, 2005). Tüm olumsuzluklara rağmen, büyümek ve gelişmek isteyen bir aile işletmesi sahibinin, proaktif bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Aile, yatırımları ve sorumlulukları konusunda hassas ve dikkatli davranmalı ve bunları sağlayabilmesi için iyi bir yönetim yapısına ihtiyacı bulunmaktadır (Cejo vd., 2013) Yönetişimin temel özellikleri Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Yönetişimin Temel Özellikleri

YÖNETİŞİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	
Yönetişimin Amacı	Şirket ve üyeleri için kimlik oluşturmak, istenilen durumun elde edilmesi yönünden örgütsel disiplin sağlamaktır.
Yönetişim Süreci	Amaç, planlama, performans, kişisel gelişim sağlama, kültür, karar alma ve uygulamalardır.
Yönetişim Yapıları	Bu süreci yönetecek, üst kademe yönetim, yönetim kurulu, hissedar görüşmeleri, aile meclisi ve aile konseyi, tartışma forumlarını kapsamaktadır.
Yönetişim İfadeleri, Politika ve Kuralları	Şirkette kabul gören davranışları belirler. Örneğin, karar alma mekanizmalarının nasıl işleyeceğini düzenler gibi.
Yönetişim Düzenlemesi	Hissedarların hak ve yükümlülüklerinin ve işletme yönetimine katılma oranlarını düzenler.
Yönetişim	Yapı, süreç, ifade, plan, politika, kural ve düzenlemelerden oluşur.

Kaynak: (Davis, 2007)

Yönetişim bağlamında aile işletmelerinde görülen problemler Tablo 15’te sunulmuştur [14].

Tablo 15. Aile İşletmelerinde Görülen Yönetişim Problemleri

EN YAYGIN GÖRÜLEN YÖNETİŞİM PROBLEMLERİ	
Devir ve Şirketin Sahiplerine Olan Bağlılığı	Sahiplerin aynı zamanda işletmeninde sahibi olması, genellikle devir süreci planlarının olumsuz sonuçlanması gibi riskleri taşımaktadır.
İçsel Aile Çatışması	Bu tür çatışmalar şirketi zarara uğratmakta ve zaten şirketin varlıklarının çoğu, aile mensuplarının bireysel menfaatleri sebebiyle azalmaktadır.
Nepotizm	İşletmede uzmanlık ve liyakat durumunu olumsuz etkilemekte aile mensubu olmayan çalışanlarda motivasyon eksikliği yaratmaktadır.
Tünel Açma	Aile mensubu olmayan az sayıda hissedarın altını oymak için, aile mensubu sahiplerin karmaşık sahiplik yapılarını ifade etmektedir. Verimliliğin azalmasına sebep olur.
Hissedarı Belirleme	Hissedar olmak kan bağı koşuluna bağlanmışsa gelin ve damatlar dışarda kalacak ve sorunların ortaya çıkmasına sebep olacaktır.
Sahiplerin Yönetim Kurundaki Temsil Durumu	İkinci ve sonraki kuşaklarda, yönetim kurulunda olmayan hissedarların sayısı yükselecek ve bu durumda sahiplerin yönetici olmayan bir veya iki hissedar tarafından yönetim kurulunda temsil edilmesi ihtiyacı doğacaktır.
Amaçların ve Yönetim Sorunlarının Hissedarlar Tarafından Nasıl Belirleneceği	Yöneticilik ve sahiplik birbirinden farklı kavramları ifade etmektedir. Aile üyeleri genellikle bu iki rolü yerine getirmekte ve bu rol sınırının net bir şekilde çizilmesi gerekmektedir.
Hissedarlara Danışmak	İşletme sahipleri bazen işletmeyi kurduktan sonra profesyonel yöneticileri yönetimi bırakabilir fakat bazen hissedarlar ile görüşülmesi gereken konular ortaya çıkabilir. Örneğin; Şirketin satılmasına ilişkin bir teklifin yönetim kuruluna iletilmesi gibi.
Ortaklıktan Çıkış	Ortaklıktan çıkması engellenen aile mensupları, işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Sahiplik ayrıcalıklarını kullanan ile mensupları sadakatsiz olarak nitelendirilebilirler. Zaman içinde bu durumlar gücün bölünmesine sebep olabilir.
Ortaklıktan Ayrılma Halinde Hisse Senetlerinin Değerinin Belirlenmesi	Zor bir konu olan hisse senetleri değeri belirlenmesi için bu konunun gündeme gelmemesinden önce uzlaşma sağlanmalıdır.
Devir Süreci	Görev süresi ne kadardır? Ne zaman emekli olunmalıdır? Devir sürecinin yönetilmesinden kim sorumludur? Süreç nasıl uygulanacaktır?

Kaynak: Family Governance

Sorun yaratacak unsurların ailenin devamlılığı için önceden tartışılması ve açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Ailenin kurumsallaşmasının göstergeleri olan aile anayasası ve aile yönetim yapıları (aile meclisi, aile konseyi), işletmelerin varlıklarını sürdürmek ve bağlılıklarını sağlamak, önemli konulara odaklanmak ayrıca yönetici ve işletme sahiplerinin ilişkilerini düzenlemek için yardımcı olan faktörler olarak sıralanmaktadır. Ayrıca aile şirketinde sorun yaratabilecek unsurların açıklığa kavuşturulmasında en önemli mekanizmalar olarak belirtilmektedir. Ailenin kurumsallaşması yönünden aile anayasası ve yönetim yapıları (aile meclisi, aile konseyi vb.) şirketin varlığını sürdürmesi açısından açıklığa kavuşturulması gereken önemli konulardandır. Yine yönetim, aile içerisindeki grupların önem verdikleri konuları belirlemek, işletme ile ilgili konulara önem vermek ve bağlılık sağlamak adına gerekli araçları kullanarak yöneticilerin, işletme sahipleri ile ilişkilerini daha düzgün yürütebilmesine yardımcı olan faktör olarak ifade edilmektedir (Jaffle ve Lane, 2004).

1.6.2.2.Aile Anayasası

En eski aile yasalarından birisi 322 yıl önce yazılmış olan *Mitsui* işletmesine ait olduğu tahmin edilmekte ve Türkiye’de aile anayasası olan işletme sayısının 200’den fazla olduğu ifade edilmektedir [15]. Aile işletmesi büyüdükçe aile mesupları arasında iletişimi sağlamak ve tutarlı kararlar almak için bir belgeye ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu bu belge aile konseyinde ve daha sonra aile bireyleriyle beraber akrabalarında uygulama dahilinde olduğu, aile ilişkileri konusunda düzenleme sağlayan bir yardımcı plan ve aile sahiplik anlaşması olduğu belirtilmektedir (Güleş vd., 2013).

Aile anayasası; aile ve işletme arasındaki ilişkinin nasıl olmasını sağlayan yazılı kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle aile anayasası, aile ilişkilerini organizasyonun hedefleri doğrultusunda kurumsal yapıya kavuşturmak ve işletmenin devamlılığını temin etmek amacıyla yönetim ile ilgili kuralları ve karşı karşıya gelinmesi ihtimal olan olumsuzlukların nasıl çözüleceğini içeren yazılı bir aile sahiplik anlaşması ve kaynaktır (Kürkçü, 2014:17). Aile anayasasının yazılı kurallar şeklinde oluşturulmasındaki amaçlardan birisi işleyişin gelişigüzel olarak değil, kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmesidir (Özkaya ve Şengül, 2006:112).

Emredici hükümlerden daha çok çözümler ve demokratik kurallar sunan aile anayasaları, aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin düzenli yürütülmesine yönelik büyüyen örgütler açısından kurtarıcı nitelikte bir belge diğer bir deyişle yazılı

kurallar bütünü olduğu ifade edilmektedir (Poza, 2013: 280; Karadal, 2016: 184; Türkbay, 2018: 102-103).

Aile şirketlerinin geleceği hakkındaki belirsizlikler, kurucuların kabusu olmakta ve bu kabuslarla başa çıkabilmenin en önemli yolu stratejik bir plana sahip olmak ve bunun sonucunda işletme nezdinde aile anayasası oluşturmaktır (Erdoğan, 2007:120). Ailenin ihtiyaçlarına göre bir aile anayasasının hazırlanmasına geçmeden önce Tablo 16'daki birtakım sorulara cevap aranması aile anayasasının hazırlanması ile ilgili temel teşkil eden çerçevenin belirginleşmesi sağlanacaktır [16].

Tablo 16. Aile Anayasası'nın Hazırlanmasında Temel Sorular

AİLE ANAYASASININ HAZIRLANMASINDA TEMEL SORULAR
Şirket her zaman ailenin sahipliğinde mi bulunacak?
Hangi şartların gerçekleşmesi halinde şirket satılığa çıkarılabilir?
Şirketin gelecek kuşağa devri için hangi zaman uygun?
Geleceğe yönelik bir aile vizyonu var mıdır?
Aile mensupları ne zaman şirketteki hisselerinden pay alabilir?
Hisse senetlerini satma veya ortaklıktan çıkma konularında sınırlamalar var mıdır?
Aile bireylerinin şirkette çalışabilmesi için aranan kriterler nelerdir?
Gelecek kuşaklar şirkete ne zaman katılmalı ve ne zaman pay almalıdır?
Yönetim sürecinde aile meclisi ve aile konseyine genç üyelerin girmesi konularında danışmanlık gerekli midir?
Danışmanlık/mentörlük/akıl hocalığı yapacak kişinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
Yönetim süreci kim ve nasıl yönetilmelidir?
Liderlik için aranan özellikler nelerdir ve lider oluşabilecek herhangi bir değişimde kriterlerini değiştirebilecek midir?
Aile, yönetim kurulunda geneli mi temsil edecektir?
Aile üyeleri coğrafi olarak farklı alanlarda bulunuyorsa, bu kişilerin yönetim sürecine katılımı nasıl sağlanacaktır?
Aile üyesi olmayan ya da güvenilir kişiler sürece katılacaklar mı?
Hangi koşulda aile şirketinin temel prensipleri veya etik kuralları yeniden oluşturulmalıdır?

Kaynak: (Kempster ve Hussain, 2014)

Aile anayasasının hazırlanması yoğun çalışma ve saatler süren toplantılar sonucu gerçekleşmektedir. İlerde büyük oranda çatışma yaşanabilecek konular üzerine hazırlıklar yapılmakta ve dolayısıyla zaman burada önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile Anayasası oluşturulması için öncelikli faktör Aile Konseyi'nin oluşturulmasıdır. Aile Anayasası'nın hazırlanma aşamaları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Aile Anayasası'nın Hazırlanma Aşamaları

Aile Formunun Düzenlenmesi
Aile Anayasası Oluşturmanın Gereksiniminin Saptanması
Konsey Üyelerinin Seçim Yönteminin ve Seçim Kurallarının Oluşturulması
Aile Konseyinin Oluşturulması
Aile Konseyi Amacının; Çalışma, Seçim, Görevde Kalma Şartlarının ve Kurallarının Saptanması
Aile Misyonunun Oluşturulması
Ailenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi
Aile Anayasası Kapsamının Belirlenmesi
Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması
Aile Anayasası Taslağının Hazırlanması
Aile Anayasası Taslağının, Aile Formunda Sunulması ve Aile Üyelerinin Görüşlerinin Alınması
Aile Anayasasının Son Hale Getirilmesi
Aile Anayasasını Revize Etme/Değiştirme Koşullarının Tespit Edilmesi
Aile Anayasasını Uygulamayı Teşvik Edici Sistemlerin Geliştirilmesi
Hükümlere Aykırı Durumlar İçin Disiplin Sistemlerin Geliştirilmesi
Aile Anayasasının Son Halinin Aile Forumunda Sunulması ve Aile Üyelerine Dağıtılması

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2004:167)

Aile işletmelerinde dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi aile ile işletme kavramlarının birbirine karıştırılmamasıdır. Bu işletmelerin kurumsallaşabilmeleri için bir aile anayasasına ihtiyaçları bulunmaktadır. Böylelikle aile anayasası sayesinde şu anda ve gelecekteki işlerin kolay yürümesi sağlanacaktır. Aile yapısının işletme içerisindeki yapısını resmileştirir ve gelecek kuşaklara devir sürecinde işletmenin devamlılığı için önemli bir koşul olarak görülmektedir. Aile Anayasası'nın avantajları ve dezavantajları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Aile Anayasası'nın Avantajları ve Dezavantajları

AVANTAJLAR
Ailedeki kişilere yol gösterir.
İletişimi güçlendirir.
Aile değerlerinin kuşaklara devrini sağlar.
Yardımlaşma ve işbirliğine olanak tanır.
Sinerji oluşturur.
Tarafsızlık ve güven sağlar.
Üst kademe yöneticilerinin işletme ile ilgili kendi çıkarlarına yönelik olumsuz tavırları engeller.
Ailenin önceliklerini belirtir.
Ailenin kararlılığını ortaya koyar.

Adalet sağlar.
Örgüt performansını artırır.
Çalışanlarda iş tatmini sağlar.
Sadakati artırır.
Aile duygularını sağlam temellere oturtur.
DEZAVANTAJLAR
Esnek yapıda değildir.
Tüm aile bireyleri arasında düşünce birliği sağlamak zordur.
Hazırlanma süreci zaman gerektirir.

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2004:160)

Bir işletme için; kurumsallaşmanın en önemli basamaklarından birisi, aile anayasasının olması gerektiğine inanıp bu konuda karar vermiş bulunmasıdır. Şirketin işleyişinin, günlük davranışlarının gelişigüzel yapılmamasına, belirli kurallara göre yönetilmesine olanak sağlamasıdır. Bu sebeple aile anayasası profesyonel bir ekip tarafından oluşturulmalıdır. Aile mensubu kişiler bu hazırlık aşamasında yeterli olsalar bile taraflı olma tehlikesi nedeniyle konuya hakim uzmanlar tarafından işlemlerin yürütülmesi uygun olacaktır. Anayasayı hazırlayacak ekipte aileye eşit mesafede duran donanımlı bir uzman haricinde, bir avukat, Ar-Ge'den sorumlu bir ya da iki uzmanda olması gerektiği belirtilmektedir (Fındıkçı, 2005:152-153). Yine aile anayasasının; Türk Ticaret Kanunu, şirketler hukuku, borçlar hukuku, aile hukuku, miras hukuku ve medeni hukuk konularında bilgi ve donanımına sahip avukatlar ve yönetim danışmanından oluşan bir ekibin hazırlaması uygun olduğu ifade edilmektedir [17]. Aile anayasasının kapsam ve içeriği şu şekilde sıralanabilir [9];

- Giriş ve Önsöz
- Esas Maddeler
 1. Genel hükümler
 2. Çalışma ilişkileri
 3. İdari yapılanma
 4. Yönetimin devri
 5. Mülkiyet
 6. Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürleridir.

Bir aile anayasasında bulunması gereken bölümler; amaç ve ilkeler, hissedar sözleşmesi, işletme adının kullanımı, yönetim organları, görevleri ve işleyişi, yönetim devri, insan kaynakları, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi ve son olarak anayasa

değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürü ayrıca aile dışı çalışanların örgütsel yapıdaki durumu ve aile üyelerine yapılacak aylık ve yıllık ödemeler şeklinde ifade edilmektedir (Erdoğan, 2007:122-123).

Aile anayasasının hazırlanmasında üzerinde durulması gereken hususlardan birisi aile anayasasında yer alması gereken unsurların açıklığa kavuşturulmasıdır. Aile anayasası, işletmenin gelişmesiyle beraber yaşayan bir belge olmasının yanı sıra işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimlerle beraber yeniden düzenlenmesi gerekebilir (Kürkçü, 2014). Bu sebeple her işletme, anayasasında yer alacak unsurları kendi belirleyebilmektedir. Genel olarak aile anayasasında yer alması gereken genel unsurlar; misyon, hisselerin oranı, görev değişimi/devri, eğitim, yönetime katılım şartları, işin vizyonu-ailenin gelecekte olmak istediği durum, yönetim kurulu üyelerinin seçim koşulları ve performans değerlemesine yönelik ölçütler şeklinde sıralayabiliriz [18].

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin sahip olacağı aile anayasalarında bulunması gerekli temel konular; amaç, temel ilkeler, ortaklık yapısı, yönetim kurulunun oluşumu, yapısı ve görevleri, işletme dışından yönetim kuruluna üye atanması, yönetim kurulu başkan, bakan yardımcısı ve üyelerinin görevleri, yönetim kurulunun çalışma biçimi ve son olarak işletmenin mali organizasyonu ve yönetim kurulu üyelerinin harcamaları şeklinde belirtilmektedir (Haşit, 2009:67).

1.6.2.3.Aile Yönetişim Yapıları (Halefiyet Planlaması)

Aile anayasası aile şirketinin temel özellikleri baz alınarak hazırlanmaktadır. Bu yolla aile anayasası, şirketin içinde bulunduğu zaman diliminde ihtiyaç duyulan yönetim organlarını oluşturmada ve sonraki zamanlarda meydana gelebilecek yönetim organlarını belirlemede bir rehber niteliğindedir. Yine yönetim organları, aile mensuplarından oluşan bir yapıyı ifade etmekte ve hedeflere ulaşmada yapılması gerekenleri kurallara göre iş birliği ve koordinasyon içinde yapılacak bir statü olarak sunmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009:205).

Yönetişim yapılarının amacı, olağan çatışmaların önüne geçmek, disiplin sağlamak ve işletmenin devamlılığını sağlayacak şeffaf bir aile yönetim yapısının oluşturulmasıdır. Yönetişim yapıları aile mensuplarını ve çalışanlarını; değerler, misyon, vizyon, kazanım, olumsuzluk, istihdam, kar dağıtımı, işletme çıkarları hakkında bilgilendirmek ve aile bireylerinin düşüncelerini, isteklerini, problemlerini paylaşmalarını yardımcı olacak formal yapının kanallarını oluşturarak bir araya gelmelerine ve böylelikle karar verilmesini sağlamaktır (IFC., 2011:21).

İşletme dahilinde kurumsal yönetim yapısının doğru biçimde sağlanabilmesi açısından yönetsel organların görev ve yetki sorumlulukları düzenlenmesi gerekmektedir (TKYD, 2010). Her aile işletmesinde değişkenlik gösteren yönetim organları bulunmaktadır. Aile işletmesinin işletme-aile-mülkiyet prensibine göre ortaya çıkacak olan bir yönetimden bahsetmek mümkündür. Bu yönetim yapısı; büyüklükten, mülkiyet esasına, kuşaklar arası aile iletişiminden örgüt boyutuna kadar farklılığı barındıran bir yönetim anlayışı ile meydana getirilecek kurulları barındırmaktadır (Davis, 2001). Yine aile yönetiminin unsuru olan aile yönetim yapıları, aile meclisi, aile ofisi, yönetim kurulu ve zorunlu olmamak kaydıyla danışma organlarını içerdigi ifade edilmektedir [19].

Aile toplantısı, aile içi iletişimin sağlanabilmesi amacıyla ilişkilerin, faaliyetlerin ve bununla birlikte sosyal faktörlerin yürütülmesinde, anlaşmazlıkların çözülmesinde yetkili olan ve sosyal sorumluluk adına yapılacak çalışmaların görüşüldüğü yönetsel bir fonksiyonu olan toplantılar olduğu belirtilmektedir [20]. Aile şirketi küçük ölçekli olduğunda aile toplantıları yapılmakta ve daha büyük ölçekli aile şirketlerinde aile toplantılarının yerine aile meclisi oluşturulduğu ifade edilmektedir (Carlock ve Ward, 2010:44). Aile toplantılarının daha geniş kapsamı olan aile meclisi, aile bireyleri arasındaki bağı sağlamlaştırdığı, şirket ve aile sorunlarının tartışıldığı, bu sorunları çözecek bir oluşumun ortaya çıkarıldığı formal bir organlardan biri olduğu belirtilmektedir (Alayoğlu, 2003:61-62). Aile meclisinin amacı, aile ve işletme problemlerine çözüm mekanizması sunabilmek için tüm aile mensuplarını bir araya getirmektedir. Çoğunlukla yılda iki defa bir araya gelmektedir (Aronoff ve Ward, 2001). Aile bireylerinin sayısı önemli bir miktara ulaştığında aile içi konular sağlıklı şekilde çözüme kavuşturulamaz ise aile meclisinden birkaç kişi seçilerek *Aile Konseyi* oluşturulmaktadır [21]. Aile konseyi aile meclisine nazaran daha az katılımcı içermekte ve yönetsel kurul olarak da nitelendirilmektedir (Carlock ve Ward, 2010:8). Konseyin idare edilebilir bir sayı da olması gerekmektedir ve dokuz kişiyi aşmamasına dikkat edilmelidir (Weiste, 2013:21). Aile işletmelerinde olan gelişmeleri konu etmek, işe alım, ücretlendirme gibi konuları çözmek için oluşturulan konsey olduğu ifade edilmektedir (Fishman, 2009:75).

Aile konseyi üç işlevi yerine getirmekten sorumlu bulunmaktadır. Aile mensuplarının, işletme ile ilgilenmelerini sağlayacak amaç belirlemek, onların eğitim ve gelişimini sağlayacak bilgi ve becerileri kazandırmak ve son olarak aile birliğini ve çıkarlarını koruyarak işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Ward, 2004). Aile konseyinin sorumlulukları şu şekilde sıralanmıştır:

- Aile anayasasının hazırlanmasına öncülük etmek,

- Aile anayasasını uygulanmasını sağlamak,
- Aile anayasasına uygun olmayan durumlarda disiplin konusunda tedbirlerini almak,
- Ailenin sahip olduğu değer, inanç ve varlık sebebini gelecek kuşağa iletmek,
- Şirketin stratejilerini revize etmek,
- Gelecek nesiller için aile liderleri yetiştirmek,
- Aile üyelerinin karar verme süreçlerinde katılımını sağlamak şeklinde belirtilmektedir (Erdoğmuş, 2007:125).

Aile işletmelerinde aile meclisi ve aile konseyinin yanı sıra yönetim kurulu adında önemli bir organ bulunmaktadır. Yönetim kurulu işletmenin idare edilmesinden sorumlu organdır. Bu itibarla aile meclisi aile kısmını, yönetim kurulu ise şirket tarafını yansıttığı ifade edilmektedir (Erdoğmuş, 2007:124). Çünkü Yönetim kurulu, işletme için sermaye temin eden pay sahipleri ile bu sermayeyi işletmenin değerini artırmak için kullanan yöneticiler arasındaki temel bağ sayılmaktadır (Monks ve Minow, 2011:184). Yönetim kurulu, aile konseyi tarafından etkinleştirilen bir unsurdur. İşletme ile ilgili bir durum olduğunda aile üyeleri icra sorumlusuna (CEO) bu durumu bildirme yoluna başvurabilmektedir. Aile konseyi bu gibi direk iletişim kurma olaylarını bertaraf ederek işletme ile ilgili önemli konuların konseyde görüşülmesini sağlayarak çıkan sonuçlara göre esas işi işletmeyi yönetmekle sorumlu olan kişilerle iletişime geçmekte ve böylelikle işletmeyi yönetmekle sorumlu olan kişiler asıl işlerine odaklanabilmesini sağlayabilmesi şeklinde şeklinde açıklanmaktadır (Haşit, 2009:67). Amaç, kapsam ve katılımcılar yönünden aile konseyi ve yönetim kurulu arasında farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 19’da bu temel farklılıklar sunulmuştur.

Tablo 19. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu Arasındaki Temel Farklılıklar

FARKLILIKLAR	AİLE KONSEYİ	YÖNETİM KURULU
AMAÇ	Aile içi iletişimin sağlanması, ailenin şirket olanaklarından faydalanması	Vizyon, misyon ve stratejik amaçların oluşturulması
KAPSAM	Aile konuları, ailenin şirket ile ilişki durumu	Amaçlara ulaştıracak stratejilerin oluşturulması ve geliştirilmesi
KATILIMCILAR	Aile mensupları, danışmanlar	Hissedarlar, İcra Başkanı (CEO), Üst Yöneticiler, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2004:164)

Yönetim kurulu yapısı açısından incelendiğinde, aile şirketlerinin çoğunluğunda yönetim kurulu aile bireylerinden oluştuğu belirtilmektedir. Fakat özellikle aile şirketlerinin büyüme aşamasında yönetim kurullarında farklı uzmanlık ve perspektife sahip kişilerin olması şirketin kurumsal yapısının güçlendirilmesi yönünden önem teşkil etmektedir (Dal, 2012:262). Yönetim kurulu, şirketin stratejik karar almasını sağlayan en temel yürütme organı olarak belirtilmektedir [22]. Yönetim kurulunun temel görevleri aşağıda sunulmuştur: Pay sahiplerinin çıkarlarını güvende tutmak,

- İşletmenin sahip olduğu kapsamlı ve stratejik kararlara önem vermek,
- İşletmenin ve pay sahiplerinin hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olacak politika geliştirmek,
- İcraatçıların performans değerlendirmesini yapmak ve gerekirse düzenleyici önlem almak,
- CEO ve yönetim kurulu üyeleri gibi önemli pozisyonlara yönelik haleflik planlamasına yol göstermek,
- Ailenin işe katılımını denetlemek olarak belirtilmektedir (Alacaklıoğlu, 2009:97).

Aile işletmelerinin neredeyse hepsinde bir yönetim kurulunun bulunduğu ve bu kurulların pek çoğunun işlevsel bir nitelik gösterdiği ifade edilmektedir. Oysaki aile mensuplarının belirli aralıklarla bir araya gelmeleri ve istişare yapmaları alınabilecek kararlarda hata oranını en aza indirebilmektedir (Gersick vd., 1997). Bir araştırmaya göre yönetim kurulu iyi çalışan bir aile şirketinde, hızlı büyüme, disiplin ve stratejik planlama süreçlerini daha dikkatli yürütüldüğü ifade edilmektedir (Alacaklıoğlu, 2009:53).

Aile yönetişim yapılarından bir diğeri de aile ofisidir. Aile işletmelerinin varlıkları ile yatırımlarının yürütülmesi diğer taraftan uçak biletleri ya da tiyatro biletlerinin alınmasına kadar hizmet sağlayan bir aile ofisinin kurulması sağlıklı aile işletmeleri açısından önemlidir. Para ve vergi gibi muhasebe ve yasal yükümlülüklerini idare etmekte ve finansal yönden kontrol sağlamaktadır (Aranoff vd., 1998:48). Tablo20 'de aile yapılarının temel özellikleri sunulmuştur.

Tablo 20. Aile Yapılarının Temel Özellikleri

ÖZELLİKLER	AŞAMA	STATÜ	ÜYELİK	TOPLANTI SAYISI	FAALİYETLER
AİLE TOPLANTISI	Kurucu Kontrolü	İnformal	Tüm aile bireylerine açık	Esnek	Yeni şirket olanaklarının görüşülmesi, aile değerleri, misyon ve vizyonun iletilmesi
AİLE MECLİSİ	Kardeşler ortaklığı, kuzenler konsorsiyumu	Formal	Çoğunlukla tüm aile bireylerine açık, diğer üyelik kriterleri aile üyeleri tarafından oluşturulmaktadır	Yılda 1-2 kez	Yeni fikirlerin, planların tartışılması, politikaların ve süreçlerin belirlenmesi, ailenin bilgilendirilmesi, aile konseyi üyelerinin seçimi
AİLE KONSEYİ	Kardeşler ortaklığı, kuzenler konsorsiyumu	Formal	Aile tarafından seçilen bireyler, diğer üyelik kriterleri aile üyeleri tarafından oluşturulmaktadır	Yılda 2-6 kere	İkilemlerin ve olumsuzlukların çözülmesi, yönetim kurulu ile koordinasyon, aile ile ilgili politikaların ve süreçlerin geliştirilmesi
YÖNETİM KURULU	Hepsinde	Formal	Profesyonel yönetici/CEO, aile tarafından seçilen kişiler ve aile üyesi olmayan kişiler	Çoğunlukla 4 ayda bir	İşletmenin politikaları ve süreçlerinin resmi olarak incelenmesi, yönetimin gözden geçirilmesi

Kaynak: (Bianci ve Alderson, 2012:187)

Aile üyelerinin gelecek zamanda aile işletmesi içerisinde görev almasına kadar eğitim faaliyetlerini düzenleyen eğitim komitesi (Aronoff ve Ward, 2011b:28-29), aile ile ilgili hayır ve bağış işlerini yürüten aile vakfı, yılda bir ya da birkaç kez düzenlenen yönetim kurulunu belirleme, işletmenin finansal durumunun tartışılması, mevcut durumun değerlendirildiği hissedarlar toplantısı (Suess, 2014:139) aile işletmelerinde farklılık gösteren yönetim organları olarak belirtilmektedir.

1.6.2.4.Aile İşletmelerinde İş Planları (Aile Planı-Varis ve Emeklilik Planı-Miras Planı-Acil Durum Planı)

Aile işletmelerinin kurucunun vefatından sonra yaşamını devam ettirememesinin temelinde plansız ve uzun vadeli düşünme alışkanlığının olmaması gibi sebepler bulunmaktadır. Aile işletmelerinde şirket başarısında aile mensupları arasındaki ilişkiler önemli bir faktör olduğundan bu ilişkileri düzenleyecek bazı planların yapılması ihtiyacı doğurmaktadır. Çünkü kurumsallaşma konusunda bu tür planlar daha yol gösterici olmaktadır. Kısaca bu planları şu şekilde sıralayabiliriz (Haşit, 2009:71):

- Aile Planı,
- Varis ve Emeklilik Planı (Devir Planı),
- Miras Planı,
- Acil Durum Planı olarak ifade edilmektedir.

Ailenin geleceği ile ilgili tahminler yapmada yararlanılan aile planında öncelikle ailenin tarihçesini oluşturmak gerekmektedir. Ailenin görev tanımları ve ailenin gelecekte gerçekleştirmek istediği amaçlara göre hareket planı hazırlanmaktadır. Aile planı stratejik bir plandır ve ailenin geleceğine yön veren bir faktör olduğu belirtilmektedir (Günver, 2002:175).

Şirketin ve ailenin yıllar bazında büyüme hızlarının saptanması, büyüme ve durgunluk dönemlerine ilişkin temel ilkelerin oluşturulması, bu ilkelerin yazılı hale getirilip aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi, şirkette görev almayacak aile bireylerinin geleceği hakkında plan yapılması, şirkette görev alacak çocukların işe hazırlanması konusunda programların oluşturulması, ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ilişkin politikaların belirlenmesi ve ailenin işletmeden beklentilerinin saptanması gibi aile planının yapılmasında dikkat edilmesi gereken faktörler olarak ifade edilmektedir (Shoemaker, 1998:1-2).

Aile planında, ailenin ismini uzun vadeli yaşatacak, olumlu bir imaj oluşturulmasına olanak tanıyacak politikaların yer alması gerekmektedir. Ayrıca aile planında şirkette çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin ve aileye sonradan evlilik yoluyla katılmış bireylerin ilişkilerini düzenleyen farklı politikalarında aile planında yer alması gerektiği ifade edilmektedir (Winter ve Morris, 1998:2).

Son zamlarda aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde yani yönetimin sonraki kuşağa devri önemli bir araştırma alanı olarak kendini göstermektedir. Bazı araştırma sonuçları aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin önemli bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa devretme, bu tür organizasyonların karşılaştıkları en önemli zorluklar arasında gösterilmektedir. Goldwasser (1986)'ya göre, aile işletmelerinin yaşamının ortalama yirmi dört yıl olduğu, bununda işletmedeki kurucunun kariyer süresi ile çakıştığını belirtmektedir (Goldwasser, 1986). Ayrıca ikinci kuşağa devredilen işletmelerin çoğu üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Bu sebeple birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir aile işletmesine büyük deneyim olanakları sunmaktadır (Erdoğan, 2007:125).

Ward (1997)'ye göre, aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin kısa sürmesinin sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Ward, 1997:325):

- Devir prosedürünün doğru zamanda olmaması,
- Bireysel, aile-iş kararlarının birbirini olumsuz etkilemesi,
- Profesyonel çalışanların işletmeden ayrılması ve tutunamaması,
- Kurumsallaşmanın gerçekleşmemesi olarak belirtilmektedir.

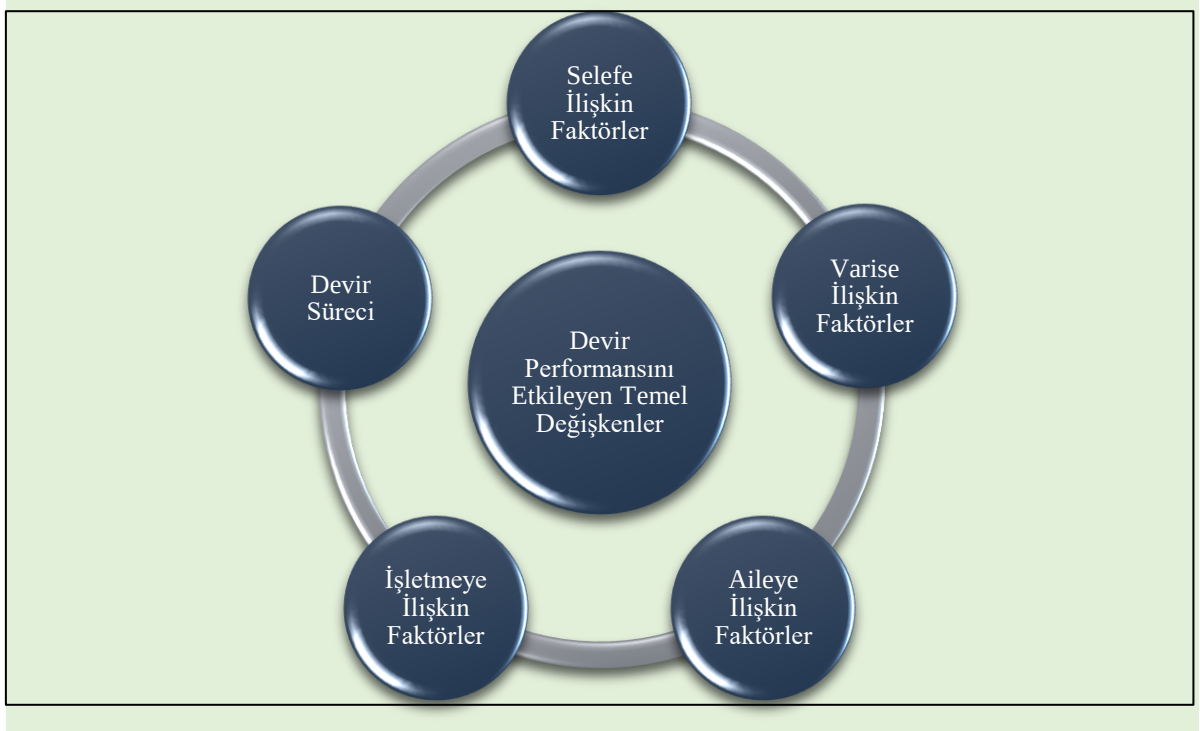
Varis planı, kurucunun vefatından sonra veya emekliliği durumunda şirketin yönetim kurulu başkanlığını ya da genel müdürlüğünü üstlenecek kişinin tespit edilmesi şeklinde açıklanmaktadır [23]. Varis ve emeklilik planı hazırlanırken, üst yöneticinin görev ve sorumluluklarının tespiti, varis seçim yollarının belirlenmesi, varisin işletme yönetimi konusunda stratejilerinin oluşturulması, gelecekteki üst yönetim ekibinin seçilmesi, bu ekibe yönelik politikaların belirlenmesi ve girişimci ile bugünkü üst yönetim ekibinin emeklilik zamanları, koşulları ve elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi gibi konular yer alması gerektiği ifade edilmektedir. (Erven, 1998:4-5).

Varis ve emeklilik planında önemle üzerinde durulması gereken konu girişimcinin yerini alacak varisin, girişimci henüz iş başındayken seçilmesi gerektiğidir. Bu seçimde iki yöntemden söz edilmekte ve bunlardan ilki erken seçim olarak belirtilmektedir. Erken seçim stratejisine göre varis adaylarının belirlenmesi öğrencilik dönemlerinde hatta daha da

öncesinde kararlaştırılmaktadır. İkicisi yöntem ise, geç seçim olarak ifade edilmektedir. Bu stratejide, varis adaylarının eğitiminin bitmesi ve belli süre iş deneyimi yaşamaları temel prensip olarak görülmektedir (Hodgetts ve Kuratko, 1998:166).

Yönetim devri durumu, yönetimin kime, nasıl ve ne zaman devredileceğinin ve ilkelerinin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Kuşaklar boyu yaşamın devam edebilmesi açısından aile anayasası devir sürecinde önemli belirleyici olarak görülmektedir. Aile anayasası vasıtasıyla, sahiplik, yönetim, varislerin işletmeye katılması ve performansları gibi yönetimi ilgilendiren hususlar düzenlenmiştir (Erdoğan, 2007:119).

Değişim devirle başlamakta ve işletme içinde geçerli olan normaları ve beklentileri alt üst etme ihtimali yüksek görülmektedir. Kaçınılmaz bir kavram olan devir, pek çok aile işletmesinde tabu olarak algılanmakta ve kurucunun kendi vefatını hatırlatan, gücü elden bırakma, çocukları arasında seçim yapma gibi durumlar devir planını hazırlamayı zorlaştırmaktadır (Gersick vd., 1997). Şekil 3'te devir performansını etkileyen temel değişkenler belirtilmektedir.



Şekil 3. Devir Performansını Etkileyen Temel Değişkenler

Kaynak: (Chittoor ve Das, 2007:68-69)

Çoğu aile şirketlerinde işletmenin devamlılığını sağlamak ve işletmenin aile de kalmasını sağlama isteği yaygın bulunmaktadır. Fakat kurucunun ani ölümü ile devir

korkunç bir kaba dönuşmektedir. Bu sebeple aile, kurucunun her an ayrılışına yönelik bir plan hazırlamalı ve bu kabusu olumlu bir durum haline getirerek işletmenin sürekliliğı adına önemli bir faktör olarak görmesi gerektiğı ifade edilmektedir (Günel, 2005:54).

Aile işletmelerine özgü iş planlarından bir diğeri, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurucunun vefatı, iş göremez duruma gelmesi, veya boşanması gibi durumlarda hazırlık amacıyla miras planlaması uygulamasıdır. Eğer miras planı hazırlanmamamışsa ve mirasçı sayısı fazla ise işletmenin devamlılığı tehlike altına girebileceğı belirtilmektedir [24].

Miras Hukukuna göre, miras bırakan dediğimiz bir kişinin, ölümü ile sona ermeyen, intikal edilebilir hak ve borçları ile hukuki ilişkilerinin akıbetini düzenleyen kuralların tümü olarak belirtilmektedir. Miras hukukunun yapı taşlarından biri özel mülkiyet ve bunun devamlılığı olarak açıklanmaktadır. ‘Herkes, mülkiyet ve miras haklarına sahiptir’ (AY m.35) şeklinde hükümle hem özel mülkiyet ve miras hakkı, “biri olmadan diğeri düşünölmeksizin” “birlikte” Anayasal teminat altına alınmıştır. Aile işletmelerinde kuşaklararasıdaki ilişkilerde yaşanan hareketlilik, konuya sadece hukukun diğeri alanları açısından değil Miras Hukuku açısından da bir bakış açısı ve değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Böylelikle aile şirketi mensuplarına gerçek arzularını da dikkate alarak, adil bir şekilde, tasarruf nisaplarına dikkat ederek ölüme bağı tasarruflar yapılması sağlanabilmektedir. Miras Hukuku açısından dava hakkı ancak miras bırakanın ölümü ile ortaya çıkacağı belirtilmektedir. Miras bırakanın ölümü halinde tereke tüm hak ve alacakları, borçları ile bir bölünmez bir kü halinde elbirliğı mülkiyet kurallarına uygun olarak mirasçılara intikal etmektedir. Murisin ölümüyle tüm mirasçılar, murisin tüm malvarlığı ve bu arada varsa şirketteki hissesi üzerinde ortaklaşa hak sahibi olmaktadır. Türk Medeni Kanunu’nun Miras ortaklığı başlıklı 640. maddesi miras ortaklığını düzenlemektedir. Buna göre;

Birden çok mirasçı bulunması halinde, mirasın geçmesiyle birlikte paylaşmaya kadar, mirasçılar arasında terekedeki bütün hak ve borçları kapsayan bir ortaklık meydana gelir. Mirasçılar terekeye elbirliğıyle sahip olurlar ve sözleşme veya kanundan doğan temsil ya da yönetim yetkisi saklı kalmak üzere, terekeye ait bütün haklar üzerinde birlikte tasarruf ederler. Mirasçılardan birinin istemi üzerine sulh mahkemesi, miras ortaklığına paylaşmaya kadar bir temsilci atayabilir. Mirasçılardan her biri, terekedeki hakların korunmasını isteyebilir. Sağlanan korumadan mirasçılarının hepsi yararlanır. Bir mirasçı ödemededen aciz halinde ise, mirasın açılması üzerine diğeri mirasçılar, haklarının korunması için gerekli önlemlerin gecikmeksizin alınmasını sulh mahkemesinden isteyebilirler.

İnsanlar arasındaki ilişkilerin değişimine uygun olarak uygulanacak hukuk kuralları da değişmektedir. Söz konusu, aile işletmelerinde konunun miras hukuku, medeni hukuk, evlilik ve mal rejimleri, icra iflas gibi hükümleri de dikkate alınarak tüm boyutları ile incelenmesi ve gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzlukları ortadan kaldıracabilecek, yoksa azaltabilecek şekilde şekillenmesi ve tarafların iradelerine uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Hukukun danışma ve önleme fonksiyonu özellikle bu aşamada son derece önem kazandığı belirtilmektedir [25].

Miras planı yapılırken; girişimcinin elinde olan kısa ve uzun dönemli varlık ve borçlarını ilişkin politikaların belirlenmesi, vasiyetnamenin hazırlanması, bu vasiyetnamenin ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ilişkin düzenlemelerin saptanması, şirketin miras içerisindeki yerinin belirlenmesi ve ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin oluşturulması üzerinde durulması gereken önemli konuların başında gelmektedir. Yine şirket sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerde önemli hususlar arasında geldiği belirtilmektedir [26].

Diğer bir plan ise küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde girişimcinin ani vefatı durumunda acil durum planına sahip olunması önemli avantajlar sağlayacak plan şeklinde açıklanabilir. Ani varis değişiminin krize dönüşmesini önlemek için düzenlenmekte ve kriz durumu geçtiğinde geçerliliğini kaybettiği belirtilmektedir [27]. Cenaze işlemleri, organ bağıışı, miras, varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin belgeler ve bu belgeleri kullanacak kişiler ile kullanımına izin verecek kişiler hakkında bilgiler yer almaktadır. Ayrıca; gündelik faaliyetlerin devam etme biçimi, işletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli, sahiplik devredene kadar banka ve müşteriler işe ilişkisi ve tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler konularında bilgiler yer aldığı ifade edilmektedir (Karofsky, 1998:1-3).

1.7. İşletmelerde Kurumsallaşma

İngiliz doğabilimci Charles Darwin der ki; *‘yaşamını sürdürebilen türler ne en güçlü ne de en akıllı olanlarıdır, ama değişime en iyi cevap verenleridir’* (Robbins, 1994:589).

Geçmiş dönemlere göre bilginin yayılmasının ivme kazanması ve bilgi-iletişim teknolojisindeki gelişmeler, toplumların sosyo-kültürel, ekonomik, siyasal yapılarını da önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir. Bu ilerlemeler, amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarından oluşan örgütleri de önemli ölçüde değiştirmeye zorlamaktadır. Çağımızda örgütler, daha kısa zamanda sorunlarına çözüm bulma, etkili yapılar oluşturma, ihtiyaçlara uygun mal, hizmet, düşünce üretme yönünde önemli gayretler göstermektedir. Örgütler

esnek yapılar kazanmakta, yeni yönetim yaklaşımları ve teknikleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için temel faaliyetler haline gelmektedir. Belirtilmelidir ki, son 20-30 yılda değişimin belirsizliği ve karmaşıklığıyla baş etmek ve dengeyi sağlamak için Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Değişim Yönetimi, Öğrenen Örgüt, Stratejik Yönetim, Kıyaslama, Kültürel Değişim, Kurumsal Yönetim gibi en uygun yönetim tarzları ve örgüt yapıları ortaya konmaya çalışıldığı ifade edilmektedir (Helvacı, 2008:173).

Örgüt geliştirme, bir örgütün uzun vadeli devamlılığını sağlaması ve misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili olan iç kapasitesini geliştirme süreci olarak belirtilmektedir (Philbin ve Mikush, 2000:6). Bir başka tanıma göre ise örgüt geliştirme; davranış bilimleri bilgisi yoluyla, organizasyonların sorunlarını çözmede işbirliği ve katılımcı bir süreç uygulayarak, sorunların daha hızlı çözümlenmesini sağlamaya yönelik bir disiplin şeklinde açıklanmaktadır (Loftın ve Moosbrucker, 1982:15). Yine örgüt geliştirme kavramı hakkında daha kapsamlı bir tanımlama yapmak gerekirse; *‘örgütün tamamında etkinlik ve verimliliği artırmak için gerekli bilgi ve deneyime sahip değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi sağlamak ve kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır’* şeklinde ifade edilmektedir (Dinçer, 2008:16; Nişancı, 1994:219; Genç, 1994:364).

Örgüt Geliştirme, değişim için hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini belirtmektedir. Değişimin bir boşlukta gerçekleşmeyeceğini, yani yapıda, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen değişimlerin etkileşimde bulunacağını belirtmektedir. Eğer örgüt geliştirme başarılıysa örgütün yapısı gibi kişilerin tutum ve davranışları da değişime uyum sağlayacağı şeklinde açıklanmaktadır (Robbins, 1994 :324). Örgüt geliştirme süreci;

- 1) teşhis,
- 2) araçların seçimi ve tasarımı,
- 3) aracının uygulanması,
- 4) değerlendirme,
- 5) sisteme uyum sağlama ve koruma gibi beş bileşenden oluşmaktadır (Beach, 1980: 409).

Karcıoğlu (2010: 43)’yı kurumsallaşmayı aşağıdaki şekilde açıklamıştır;

Organizasyonların kişilerden bağımsız olarak yaşamlarını uzun süre devam ettirebilmesi, organizasyonun bir sistem oluşumunu benimsemesi, işletmenin kişilerden bağımsız bir sistemi benimsemesi, bir işletmenin, günün şartlarına uygun

yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gereksinim duyduğu sistemleri oluşturması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir hale getirmesi ve uygulayabilmesi, zamanla, işletme içinde gerçekleşen, örgütün kendine özgü yaşamını yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye uyum sağlamasının yollarını gösteren bir süreç olduğu belirtilmektedir.

Kurumsallaşma, bir uyum mekanizmasıdır ve içinde bulunduğu çevresel değişimler sonucu etkileşim kurarak benimseme yoluna gitmesi ve bu değişim sebebiyle oluşan standartlaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (March, 1996). Değişim kavramı söz konusu olduğunda, göz önünde bulundurulması gereken bakış açısı ve yaklaşım bu değişimin uygunluğu, gerçekçiliği ve yapılması gerekenler değişim sonucunu doğrudan etkileyecek niteliktedir. Ülkemizde işletmelerin kurumsallaşmaya olan yaklaşımları, işletmelerin örgüt geliştirme sürecinde uygulanması gereken ve artık çağımızda önemli görülen bir çalışma gayreti olarak görülmektedir. İşletmelerin gelişen teknoloji ve değişen çevre koşullarına entegre olabilmesi ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri diğer taraftan rekabet ortamında güven veren bir konuma gelebilme istekleri işletmeler için kurumsallaşma ihtiyacını doğurmaktadır. Büyüme yolunda sağlam adımlarla ilerleyen küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler için kaçınılmaz hale gelen kurumsallaşma sürecinin yönetimi, işletme sahip veya yöneticileri için başarılı bir yönetim, rekabet kazanımı, performans ve devamlılık yönüyle bir ihtiyaç haline geldiği belirtilmektedir [28]. İşletmeler bu nedenlerle kurumsallaşmayı artık temel fonksiyon olarak görmeleri ve sistemlerini bu sürece göre uyumlaştırmaları gerekmektedir.

İşletmelerde kurumsallaşma seviyeleri; süreç, bu sürece uyum sağlayanların nitelikleri, yayılma şekli, kurumsal etkinlikler ve uygulamadaki farklılıklar gibi parametreler şeklinde açıklanmaktadır. Kurumsallaşma seviyesi çoğunlukla;

- kurumsal olmama,
- ön kurumsallaşma,
- yarı kurumsallaşma,
- kurumsallaşma,
- tam kurumsallaşma olarak beş seviyede ifade edilmektedir (Tavşancı, 2009: 16).

İlk düzey olan *Kurumsal Olmama* düzeyi, işletmelerin kuruluş zamanlarında ve küçük ölçekli işletme halinde başladıklarında oluşan düzey olarak belirtilmektedir. İlk düzeyi takip eden başlangıç düzeyi olarak ifade edine ikinci düzey *Ön Kurumsallaşma* olup;

bu düzeyde çevre baskısı ile biçimsel olmayan kural ve değerler ortaya çıktığı görülmektedir. Başlangıç düzeyinden sonra gelen üçüncü düzey olan *Yarı Kurumsallaşma* seviyesinde, işletmeler kurumsallaşmanın formalleşme unsurunu oluşturup uygulamaktadır. Fakat süreci olumsuz etkileyen durumlar bulunmaktadır. Dördüncü düzey olan *Kurumsallaşma aşamasında*, işletmelerin formalleşme, tutarlılık, sosyal sorumluluk ve saydamlık düzeyi yüksek oranda fakat profesyonelleşme ve kültürel güç düzeyleri olması gereken seviyeye ulaşmadığı ifade edilmektedir. Son olarak beşinci ve en ileri düzey olan kurumsallaşmanın olduğu *Tam Kurumsallaşma* seviyesinde, işletmelerin *Kurumsallaşma* düzeyine ek olarak meşruluğu ve hesap verebilirliği yüksek olmaktadır. Bu aşamada tam profesyonelleşme sağlanmakta ve güçlü bir kurum kültürüne erişildiği belirtilmektedir (Tavşancı, 2009: 16-17). Bir organizasyonda kurumsallaşma kararı verildikten sonra yapılması gerekenler aşağıda sunulmuştur (Erkan,2012: 62):

1. Organizasyonu kuran kişi veya girişimci ilk olarak, kurumsallaşma fikrini benimseyerek, kurumsallaşmanın örgüte faydalarını ve sakıncalarını hesaplamalıdır.
2. Örgütte kurumsallaşmaya uygun insan kaynakları tedariki sağlanmalı, sosyal yönü güçlü insanlar işletmeye alınmalı ve görevlendirilmesi gerekmektedir.
3. Eğer işletme bir aile işletmesi ise işletme kuran veya yönetimdeki diğer aile üyelerinde, yönetimi profesyonellerle paylaşma düşüncesinin oluşması ve bir sonraki neslin yetiştirilmesi ve yetenekli profesyonellerin bulunması ihtiyacının olduğu düşüncesi benimsenmelidir.
4. İşletmede kurumsallaşma sürecine en tepe noktadan başlanmalıdır. Bu süreçte karşı çıkabilecek direnç noktaları belirlenmeli ve değişime açık olanlarla birlikte hareket edilmesi gerektiği belirtilmektedir.
5. İşletmenin yönetim kurulu revize edilerek yeniden yapılandırılmalı, işletme dışından profesyonel kişiler kurulda yer alması sağlanmalıdır ve alınan kararların ilgili kuruldan çıkması ve bireysellikten uzak olması gerektiği şeklinde açıklanmaktadır.
6. Yine kurumsal durum değerlendirmesi ile iç ve dış çevre analizi yapılmalı ve bu durum değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde belirtildikten sonra kurumsallaşma sürecine uyumlaştırma sağlanmalıdır (Erkan, 2012: 60):
 - İşletmede kurumsal anlamda misyon, vizyon ve strateji açıklanmalı,

- İşletmede kurumsal değerler ve ilkeler belirlenmeli ve bu durum yazılı hale getirilmeli,
- Şirkette amaçlara uygun bir işletme yapısı benimsenmeli,
- Organizasyonda yönetici ve çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumlulukları saptanarak yazılı hale getirilmesi sağlanmalı,
- İşletmedeki tüm yapılanlarda standardizasyon oluşturulmalı,
- Birimler uzman oldukları işlerle ilgili, iş akışlarını yönetmeli ve düzenlemeli ayrıca yazılı hale getirilmeli,
- Örgütte etkin bir liderlik kültürü benimsenmeli,
- Örgüt içi ve dışı bilgi yönetimi ve raporlama sistemi oluşturulmalı,
- Şirketin tüzel kişiliği ön plana çıkarılmalı,
- Eğer bir aile işletmesi ise aile ilişkileri standart hale getirilmeli,
- Örgüt ile çalışanların amaç ortaklığı sağlanmalı,
- Şirkette kararlara çalışanların da katılımı sağlanmalı,
- Şirkette verimli ve etkin toplantı yönetim sistemi kurulmalı,
- İşletmenin dokümantasyon yapısı sağlam tutulmalı,
- Etkili bir insan kaynakları politikası oluşturulmalı ve uygulanması sağlanmalı,
- İşletme kısa, orta ve uzun vadeli politika ve stratejiler oluşturmalı ve geri bildirim sağlamalıdır.

Örgütlerde bireysellikten çok bir modelin oluşturulması gerektiğini belirten kurumsallaşmanın, bir organizasyonun oluşumuna ilişkin bazı göstergeler bulunmaktadır. Örgütlerde kurumsallaşmanın sağlandığına dair göstergeler olarak kabul edilen çeşitli mevcut unsurlar; formalleşme, profesyonelleşme, örgüt kültürü, kendine özgülük, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık şeklinde ifade edilmektedir (Gürler, 2018; Yağcı, 2014). Diğer taraftan işletmeler için uygun yönetim modelinin seçilmesi, örgüt yapısının oluşturulması, işletme revizyon stratejilerinin uygulanması, devir planlamasının oluşturulması, profesyonelleşme, örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenmenin sürekli hale getirilmesi, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj oluşturma çabaları da işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri olarak belirtilecek parametreler olarak literatürde açıklanmaktadır (Bayramoğlu, 2021:132). Yine Türkiye’de işletmelerin kurumsallaşması ile ilgili yapılmış olan akademik çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların hemen hemen hepsinde işletmelerin kurumsallaşıp, kurumsallaşmadıklarını gösteren belirli göstergelerin

bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca turizm sektörüne yönelik yapılan çalışmaların genelinde, örgütlerin kurumsallaşma göstergeleri olarak, kurumsallaşma boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç, tutarlılık gibi unsurların kurumsallaşma kriterleri olarak kabul edildiğı görölmektedir (Akyol, 2010; Yağcı ve Çevirgen, 2014; Gül, 2012). Bu durumun temel sebebi olarak bu göstergelerin varlığını savunan araştırmaların çoğunun aile şirketleri üzerinde yapılmış ve uygulanmış olması şeklinde belirtilmektedir. Bu kriterlerin, aile işletmelerinin sorunları ve ihtiyaçlarına odaklanılarak belirlenmiş bir kurumsallaşma anlayışına bağılı olarak geliştirilmiş olması olasıdır. İşletmelerde kişilerden farklı olarak kurallara ve sistemlere dayalı bir yönetimi esas alan kurumsallaşmanın göstergeleri şu şekilde sunulmuştur (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Bozkurt ve Bozkurt, 2010; Karavardar, 2010; Sözbilen, 2012):

- İşletme Anayasası,
- Formel Örgüt Yapısı (görev, yetki ve sorumlulukların açık şekilde ifade edilerek iş ve görev tanımlarının yapılmış olması sağlanmalı),
- Stratejik Planlama Süreci,
- Profesyonelleşme,
- Yetki Devri ve Yetkilendirme,
- Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma,
- Karar Alma Şekli,
- Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması,
- İç Denetim Faaliyetleri ve Hesap Verebilirlik şeklinde açıklanabilir.

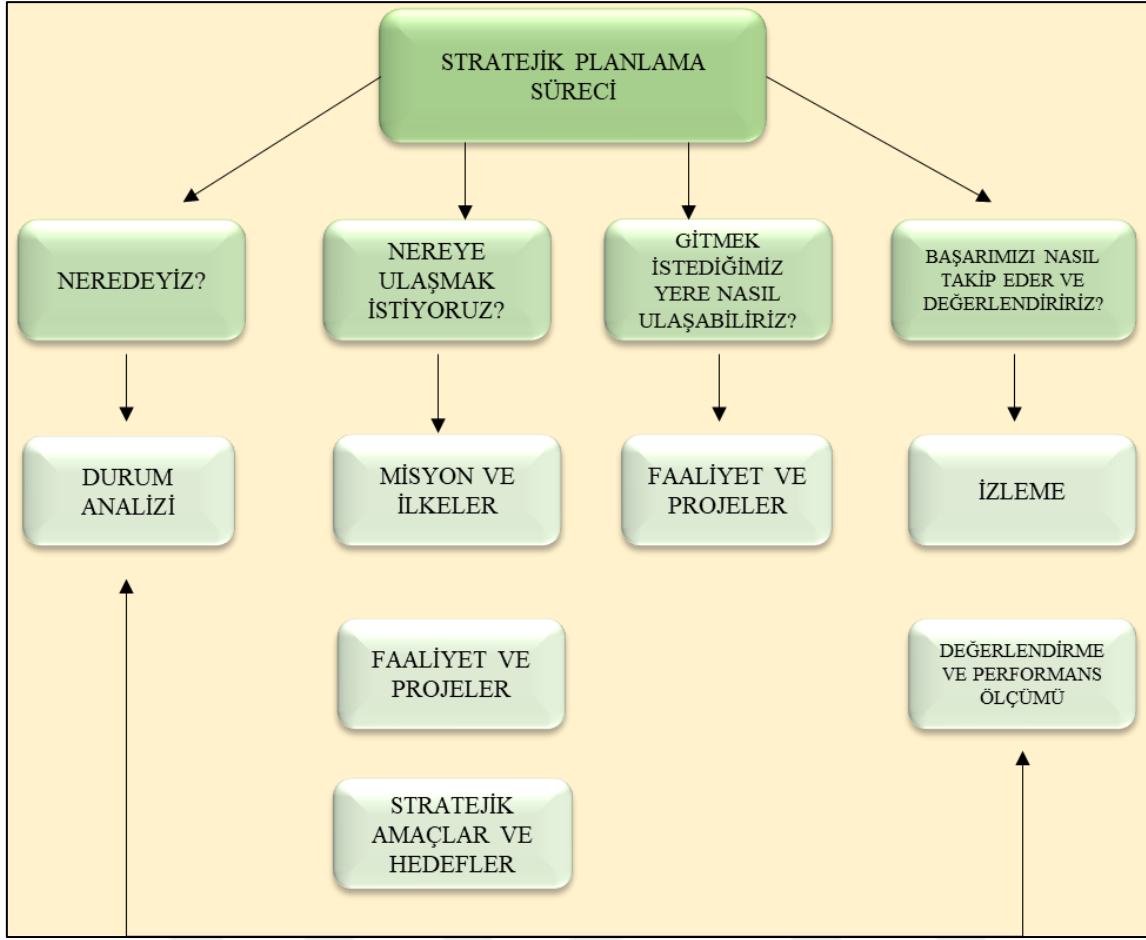
Farklı çalışmalarda birçok gösterge sayılacak unsurlara yer verilmesine rağmen konuyu daha ayrıntılı incelemek adına çalışmamızın bu bölümünde işletmenin kurumsallaşma göstergeleri olarak;

1. Stratejik Planlama Süreci,
2. Örgütsel Etkinlik için Çevre,
3. İşletme Anayasası,
4. İşletme Revizyonları Stratejisi,
5. Örgüt Kültürü
6. Profesyonelleşme
7. Yetki Devri ve Yetkilendirme (Yetki Devretme Sanatı)

8. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma
9. Etkin İletişimin Oluşturulması
10. İç Denetim ve Hesap Verebilirlik
11. Teknoloji, İş süreçleri, Bilgi Sistemleri
12. Büyüklük ve Ömür Devri (Yönetim Devri Planlaması)
13. İnsan Kaynakları Uygulamaları
14. Liderlik ve Yönetim Tarzı
15. Örgütsel Öğrenmeyi Sürdürebilmek için Örgütsel Hafıza
16. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj göstergelerine yer verilerek yazına katkısı yönünden daha ayrıntılı şekilde ele alınacağı düşünülmüştür.

1.7.1. Stratejik Planlama Süreci

Kurumsallaşma sürecinin de bir planlama unsuru olduğu düşünülürse stratejik bir planlama sürecinden söz etmek mümkündür. Yine stratejik planlama, bir işletmenin rekabet kazanımı elde edebilmesi için, organizasyondaki üst kademe tarafından, geleceğin dekore edilmesi, ihtiyaç olunan işlem ve operasyonların geliştirilmesini bünyesinde barındıran bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik planlama; işletmenin geleceğine ve yapısal değişimlerine yönelik, misyonunu ve tüm hedeflerini tam olarak belirterek, içinde bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu göz önünde tutarak, işletme için kullanılabilir olan olumlu unsurların içinden birini seçip uygulamaya geçirmek üzere yapılan bir plan olarak ifade edilmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010:69). Stratejik planlama sürecinde ilk olarak işletmenin genel amaçları yani stratejik amaçları ortaya konmaktadır. Diğer taraftan bu amaçları gerçekleştirmek için işletmenin yakın, genel ve uluslararası çevre koşulları analiz edilerek bu çevreler içinde faaliyette bulunmak, faaliyetleri geliştirmek ve genişletmek için imkanlar ve fırsatlar, sakıncaların ve tehlikelerin neler olduğunun belirlenmesi sağlanmaktadır. Bu çevre içinde faaliyette bulunulacak organizasyonun genel olarak ve işletme fonksiyonları bakımından (satın alma, üretim, pazarlama, personel, finansman araştırma ve geliştirme, muhasebe gibi) güçlü ve zayıf yönlerin saptanması sağlanmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2007). Şekil 4'te stratejik planlama süreci sunulmuştur.



Şekil 4. Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: (Demir ve Yılmaz, 2010:74)

Durum analizi, stratejik planlamanın öncelikli adımı olarak, örgütün *neredeyiz* sorusuna cevap bulması için gerçekleştirilmektedir. Durum analizi;

- Neredeyiz?
- Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
- Gitmek İsteddiğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz? Üzerinde araştırmalar yaparak dışsal fırsatlar ve içsel güçler arasında stratejik bir uyum bulmaya yönelik üst yönetimin girişimini gerektirmektedir.

Durum analizi kapsamında uygulanacak ana yöntem olan GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler *SWOT*) analizi olarak bilinmektedir. *SWOT* analizi, işletme başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin ortaya konarak, stratejik kararlara önem

teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte işletme ve çevresiyle ilgili kilit faktörler belirlenerek rekabet kazanımı için izlenebilecek stratejik alternatifler ortaya sunulmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010:75).

Bir organizasyonun kuruluşunda organizasyonu ana gelişme sürecine iten, kurucuların kişisel özelliği olarak belirtilmektedir. Çalışanlara, üyelere yön gösteren ve onları motive eden de bizzat kurucuların kendileri olarak ifade edilmektedir. Fakat bu ilk yöneticilerin fiziksel güçleri ve ömürleri ile sınırlı kalmaktadır. Daha sonra gelen yöneticilerin, önceki yöneticilerin özelliklerini taşıması her zaman beklenilecek bir durum değildir. Yani bir örgüt kurumsallaştığında örgütü gelişme sürecine iten faktörler, yöneticilerin bireysel özellikleri değil, örgütün vizyonu, çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden kurallar, örgütün misyonu, ilke ve değerleri olduğu görülmektedir. Bu sebeple hep dile getirilen *vizyon* ve *misyon* sözcüklerini de kısaca tanımlamakta fayda vardır. Organizasyonun vizyonu ve misyonu, onun tüm faaliyetlerine yön veren ve şekillendiren kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Beşkonaklı ve Solaroğlu, 2018:35).

Misyon kavramı işletmenin veya uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ortaya koyar. Misyon, *niçin varız?* sorusunun cevabıdır. Bu anlamda misyon kavramı ile örgütsel kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra örgütün varlık nedeni olduğu belirtilmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:406). Genel anlamda kurumsallaşma, bir misyon çerçevesinde amaca uygun yapılanma, iş ve görevlerin belirli olması, tanımlanması, iş yapma şekillerini belirleyen prosedür ve yönetmeliklerin belirlenmesi ve yetki ile sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi olarak ifade edilmektedir (Özçer, 2021:149). Kurumsal misyon; bir kurumun üstlendiği ve yüklendiği özel görevler, neden var olduğunu ve ne yapmak istediğini anlatmaktadır ayrıca bir kurumun kendini tanımlaması ile ilgilidir. Yazılı bir misyonu olan bir kurumda çalışanlar; neden, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi anlarlar ve daha iyi kavramaktadır. Yine kurumsal misyon, kurumun stratejik amaç ve hedeflerini nasıl gerçekleştirebileceği, gelecek vizyonun ne olacağı ile ilgili bilgiler vermektedir. Kurumsal vizyon ise; bir kurumun bu gün ve gelecekle ilgili olarak ulaşmak istediği bir resim ya da manzara, akılcı sezgiler, yapılması düşünülen faaliyetlerin değerlendirilmesi, tanımlanması sonucu ortaya çıkan düşünsel bir tasarım, mevcut durumunu iyi analiz ederek ve potansiyelini hissederek geleceğe yönelik bir somut düş ve ulaşmak istediği durumu tanımlamaya yönelik olarak yapılan nitelikli bir hedef olarak açıklanmaktadır [29]. Bir organizasyonun vizyon/ misyon/değerler bildirgesinde yer alan temel ilkeler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

1. Müşterinin önemi ve müşteriye verilen değer,
2. Kaliteye olan inanç ve bu konuda işletmenin kararlılığı nın önemi,
3. İşletmede yenilik ve yaratıcılık hakkında istek ve bu konu üzerine çabaların takdir ve teşvik edilmesi,
4. İşgörenlere değer verilmesi,
5. Erdem ve ahlaki değerlere önem verilmesi,
6. Topluma karşı olan sorumluluk,
7. Çevreye ve doğaya saygı ve bu konuda işletmenin sorumluluğu şeklinde sıralanmıştır (Aktan, 2008:20).

Genellikle strateji kavramıyla aynı anlamda kullanılan ve politika olarak da ifade edilen örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını belirtmektedir. İlkeler amaçlara ve araçlara sınır koymakta ve bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı görev görmektedir. Diğer taraftan benzer ve tekrarlanan durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları açıklamaktadır. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri vermek mümkündür (Demir ve Yılmaz, 2010:79). İlkeler, kuruma objektiflik ve tutarlılık sağlayarak yöneticilerin davranışlarını netleştirir. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek verilmektedir (Özberk, 2007; Demir ve Yılmaz, 2010:80).

Bir diğer kavram olan değer (value) kelimesi köken olarak *valute* kelimesinden gelip *Vulgar*, Latince'den gelmekte ve değeri olma, kuvvetli olma şeklinde açıklanmaktadır. Kurumsallaşmaya giden yolculukta, kültürü oluşturan öncü öğelerden değerlerin açık şekilde ifade edilmesi önem arz etmektedir. Değerler bütünü, işletme içerisinde başarı sağlamamaya yarayan, standartları belirleyen, iş ve eylemleri niteleyen kavramlar ve inançlar olarak belirtilebildiği gibi olması istenilen ideal durumları, dürüstlük, saygınlık, başarı gibi soyut davranış biçimlerini de içeriğinde barındırmaktadır. Yine kültürün yapı taşları, müşteri ve iş görenlere nasıl davranıldığı şeklinde uygulamalar ayrıca örgütlerin dayanıklılığı ve yaşamı için ihtiyaç duyduğu ilkeler seti olarakta açıklanmaktadır (Özçer, 2021:118). Değerler, ortak hedefe giden yolun davranış modelini göstermektedir ve paydaşların, özellikle hissedar, yönetici ve çalışanların paylaştıkları temel değerler, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirgin hale getirmektedir. Kurumun entelektüel mimarisine öncülük eder ve aktive olduğunda davranış stillerini etkilemektedir. Değerler, tutum ve

yetenekler birlikte ele alındığında iş başarısına ve iş tatminine temel hammadde görevi görür ve kuruluşların değerleri yönüyle farklılaşması, bu farklı anlam yüklemelerinden farklı boyutlara gitmesi şeklinde açıklanmaktadır. Hofstede'nin 80'li yıllarda başladığı kurumsal kültür çalışmaları da bu farklılıkları ön plana çıkardığı belirtilmektedir. Değerler, kurumsallaşma yolunda referans olur ve şirketin yönetiminin boyutlarını şekillendiren, sürdüren bağımsız değişkenlerdir. Yüksek performans, uzun soluklu bakış açısı, sermaye maliyetlerini azaltma (güven ve saygınlık değerleriyle), değişime adapte olma, stratejik plan yapma ve uygulayabilme konularında kaynak niteliğinde görülmektedir (Ward ve Tapies, 2008).

Stratejik planlama sürecinde diğer bir kriter ise, misyon ve vizyon doğrultusunda amaç ve hedeflerin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır (Haraç, 2015:51). Organizasyonel açıdan veya şirket yönetimi açısından amaçlar, örgütlerin faaliyetlerinin ve var oluşlarının nedenini meydana getirmektedir. Örgütsel amaç, işletmenin, bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe yönelik durumlardır (Koç ve Topaloğlu, 2010:98). Bu bağlamda stratejik amaçlar, işletmenin genel bir duruma ulaşmayı düşündüğü yerin ne olduğunu belirtmektedir. Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonu sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde tanımlanmasını sağlamaktadır. Stratejik planın oluşturulmasında ve ayrıntılarının kurulmasında stratejik amaçlardan yararlanılmaktadır. Stratejik amaçlar, misyon kavramından daha net olmakla beraber yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edici yapıya sahiptir. Amaçlar genel olarak kurumun stratejik yönünü göstermektedir (Kılıç ve Erkan, 2006:81). Hedefler, stratejik amaçların belirlenmiş bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak anlaşılmasıdır. Bu sebeple, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçları ifade etmektedir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden anlaşılır olması önem arz etmektedir. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef oluşturulabileceği belirtilmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006:82).

Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin *hedefe nasıl ulaşacağız?* Tarafını vurgulamaktadır. Faaliyetler ve projeler; stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların ayrıntılı anlatımıdır. Bir hedefin uygulanmasında sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri bu aşamada net bir şekilde gösterilmektedir. Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dahilinde kuruluş tarafından bu kısımda ele alınmış olacaktır. Stratejik planlama

sürecinde *gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?* sorusuna yanıt özelliğinde oluşturulmasına ihtiyaç duyulan uygulama stratejisi, stratejik planın bütünü ile uyumlu ve karşılıklı etkileşime açık bir biçimde sağlanmalıdır (Kılıç ve Erkan, 2006:82). Eylem planları, stratejik plan sürecinin *hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?* bölümünü kapsar. Eylem planları önemli görülen her seviyede muhtemel en fazla veriyi barındırmalıdır. (Küçüksüleymanoğlu, 2008:409).

İzleme, sorumluluk üstlenilen görevlerin doğru işleyip işlemediğini; umulan neticelere niteliksel ve niceliksel varlığı varılmadığının takibi için yönetim tarafından (sürekli olarak) tekrarlanan işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Gözlükaya,2007:62-63). İşletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile örgüt içi ve örgüt dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini tanımlamaktadır. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir ve aynı zamanda raporlama izleme faaliyetinin temel aracı olarak nitelendirilir. Yine izleme raporları objektif olmalı ve gelişme sağlanan alanların yanı sıra, gelişme sağlanamayan konularında da rapor edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelini oluşturur ve bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmesi gerekmektedir (DPT, 2006:45). İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir ve izlemede raporlar ve diğer iletişim kanalları kullanılmasından ayrı esas olarak kaynaklar, faaliyetler ve çıktılar üzerinde yoğunlaştığı belirtilmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010:83).

İşletmeler stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. Yine hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir eğer bu durum sağlanmazsa planın uygulanmasında ve ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklar ortaya çıkacaktır (DPT, 2006:45). Değerlendirme, örgütün stratejik seçimlerinin uygulamada elde edilen bilgi ve deneyimlerinin ışığında değiştirilmesi ya da uyarlanması gerekip gerekmediğini anlamaya dönük olarak yapılan bir kontrol unsurudur. Performans ölçümü ise, performans göstergeleri kullanılarak uygulama

sonuçlarının ölçülmesi olarak ifade edilmektedir. Performans ölçümü ve değerlendirmesi, ortaya çıkan sonuçların daha evvel belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde uyduğunun işareti olarak açıklanmaktadır (Acar, 2007:66-67; Demir ve Yılmaz, 2010:84).

1.7.2. Örgütsel Etkinlik için Çevre

Çevre, örgütlerin, pazarda, ürün ve hizmetlerini üretip değiş tokuş etmesini sağlayan teknik, ekonomik ve fiziksel isteklerde bulunmaktadır. Örgütlerin, toplumda belirli roller sahiplenmelerini, belirli algılar geliştirmelerini ve bunu korumalarını sağlayan sosyal, kültürel, yasal ve politik talepler sunduğu belirtilmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006:85). Organizasyonların pazarda değişime uğrayabilecek ürün ve hizmet ürettiği çevre teknik çevre olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan teknik çevre, işletmelerin başarılı performans gösterdikleri zaman ödüllendirildikleri, karmaşık teknolojiler ve değişim özelliğine sahip oldukları çevredir (Scott ve Meyer, 1991). Teknolojik gelişmelerin toplum yaşantısında büyük etkileri olmasının yanı sıra her bir gelişme toplumun değer yargılarının ve anlayışlarının dönüşüm geçirmesine neden olabilmektedir. Örgütler tarafından başarmayı amaçladıkları işi yapmak için kullandıkları teknoloji, örgütte her şeyi etkileyecek, nitelik, tatmin, üretim miktar ve kalitesi, çalışma biçimleri vb. bu teknolojik dönüşümden payını alacaktır. Yine diğer işletmeler ile rekabet kazanımı elde edebilmek için uymak zorunda olduğu çevre şeklinde açıklanmaktadır (Koçel, 1998:186).

Diğer taraftan kurumsal çevre ise ayrıntılı kurallar ve isteklerden oluşmaktadır. Bu istekler kaynağını, devlet tarafından yönetilen düzenli birlikler, meslekler, ekonomik topluluklar, inanç sistemi ve değerler oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki kişiler destek ve yasallık kazanmak adına bu kurallara sadık kalmaktadırlar (Scott ve Meyer, 1991). Kurumsal çevrede, örgütler çıktılarının etkinliğine değil, doğru yapı ve süreçlerde bulundukları için ödüllendirilirler. Eğer örgütler yaşamlarına devam etmek istiyorlar ise bu çevreler tarafından baskılara duyarlı olmaları lazımdır (Scott, 1995).

Kurumsal çevrede hiyerarşik seviye önem teşkil etmektedir. Devlet bunlar arasında en büyüğü durumundadır. Devlet yasal düzenin temeli ve toplumun yasal çatısını idare eden yapıdır (Zucker, 1987). Baskının gücü toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Meslek grupları da sosyal gerçek üzerine uyumu sağlayan birimlerdir ve toplumda problem tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Kurumsal kurallar toplumda ve örgütte standartlar biçiminde kendini göstermektedir (Scott ve Meyer, 1994).

1970’li yıllarda açık rasyonel sistemlerin hakim olduğu dönemde teknik çevre baskın iken 1980’li yıllara gelindiğinde ise çevrenin kurumsal yönü önem kazandığı belirtilmektedir (Scott, 1995). Tablo 21’de teknik ve kurumsal çevrenin etkisi altında bulunan örgütleri şematize etmektedir.

Tablo 21. Teknik ve Kurumsal Çevrenin Etkisi Altında Bulunan Örgütler

TEKNİK ÇEVRE		KURUMSAL ÇEVRE	
Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Hizmet üretenler, bankalar, hastaneler, üretim örgütleri	Akıl hastalıkları hastaneleri, okullar, kiliseler, restoranlar, sağlık kulüpleri	Hizmet üretenler, bankalar, hastaneler, akıl hastalıkları hastaneleri, okullar, kiliseler	Üretim örgütleri, restoranlar, sağlık kulüpleri

Kaynak: (Scott, 1991)

Çevrenin belirsiz olması ve örgütün çevreye bağımlı olması örgütsel yanıtı şekillendirmede önemli bir faktördür. Çevrenin belirsiz olması karşısında işletmeler ne yapacaklarını bilemediklerinden kurumsal isteklere uyum gösterebildiği şeklinde ifade edilmektedir (Goodstein, 1994). Çevrenin örgüt üzerindeki baskı etkisi önemlidir ve bu kavramı tam olarak anlamak ve değerlendirmek zordur. Baskı, işletme ve çevre ilişkisini anlamak için önemli unsurdur. Baskı seçimi ve karar mekanizmasını yürütülebilir hale getirmektedir. Çünkü bazı durumlarda baskı mekanizmasını kullanmadan istenileni gerçekleştirmek zorlaşabilmektedir (Sargut, 1995).

Kurumlaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarının, yalnız pazar şartlarınca değil kurumsal baskı, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini belirtmektedir. Bu sebeple kurumsallaşma yaklaşımı bağlamında, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan işletmelerin yapı ve işleyiş nitelikleri ile çevrenin nitelikleri arasında benzeşme yani bir paralellik olduğu dile getirilmektedir. Bu duruma eşbiçimlilik ya da eş-şekillilik (izomorfizm-isomorphism) olarak tanımlanmakta ve bu durum örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli özelliktir. Aynı niteliklere sahip örgütler benzer çevresel baskılarla karşılaşacak ve çevrenin zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş niteliğini doğuracaktır. Bunun sonucu olarak eşbiçimlilik kendini gösterecek ve kurumsal eşbiçimlilik (institutional isomorphism) ortaya çıkacaktır (Koçel, 1998:259-260).

1.7.3. İşletme Anayasası

Kurumsallaşmada belirli kuralların hakim olması ve organizasyonun işleyişinde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı şekilde ifade edilmesi işletmenin anayasası olarak belirtilmektedir (Bilgin, 2007:2). İşletmenin vizyon ve misyonunu içeren işletme anayasası, organizasyona ait genel ve özel amaçların oluşturulduğu, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak belirtildiği ayrıca kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi olan yol haritası niteliğindedir. Dolayısıyla işletmenin işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazı hale getirilmesi gerekmekte ve yazılı hale getirilen bu kurallar sistemi işletmenin anayasası niteliğini taşımaktadır (Yazıcıoğlu, 2008:500).

İşletmelerinin sürekliliği ve kurumsallaşma için önemli bir araç olan işletme anayasaları, işletmelerle birlikte toplumların temel yapıtaşları olarak değerlendirilir ve aile müessesesinin de devamı için büyük önem arz etmektedir. Çünkü işletme anayasaları, şirkette çalışanlar arasındaki ilişkilerin ticari çıkarlar yüzünden yıpranmasını ve bu sebeple şirketin dağılmasını önlemek adına önemli bir işlev oluşturmaktadır (Zaim vd., 2012:13). Tüm işletmeler için işletme anayasasının oluşturulması, kurumsallaşmanın önemli bir işareti demektir (Yazıcıoğlu, 2008:500).

Diğer taraftan işletme anayasası içinde belirlenen tüm ilke ve kurallar hem aile işletmelerindeki bireyler için hem de aile işletmesi olmayan şirketlerdeki çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirlediği ifade edilmektedir. Aile işletmelerinde ise, işletme anayasasının bulunması diğer işletme biçimleri olan kamu işletmeleri, ortaklık yapısına sahip işletmeler, vakıf işletmeleri vb. organizasyonlara nazaran daha önem taşımaktadır. Çünkü aile işletmelerinde işletmenin yapısı içerisinde profesyonellerinden etkisinden fazla aile bireylerinin ve ilişkilerinin etkisi olması şeklinde açıklanmaktadır (Koç, 2017:45).

Kurumsallaşma sürecinde işletme anayasası önemli bir unsur olarak nitelendirilmektedir. İşletme anayasası bir örgütte tüm yöneticilerin uyması beklenen kuralları içermektedir. Böylelikle bir firmanın keyfi yöntemlerle yönetilmesinin engellenmesi sağlanacak ve daha sonraki kuşaklara da aynı şekilde geçişini de sağlayacaktır (Zaim vd, 2012:16).

Türkiye’de kurumsallaşma kavramı hakkında yapılmış olan çalışmaların çoğunda aile şirketleri nezdinde yapıldığından çoğunlukla işletme anayasası veya örgüt anayasası

yerine aile anayasası ifadesi kullanıldığı belirtilmektedir. Bu kullanımın en önemli sebebi aile işletmelerinde, hem ailenin hem de işletmenin kurumsallaşmasının hedeflenmiş olması olarak açıklanmaktadır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında aile üyelerinin ortaklık durumu, aile üyelerinin iş içindeki rolü, aile üyeleri ve profesyonellerin konumu, karar vermede birinci derecede sorumluluk, yazılı olarak görev dağılımının bulunması, ortakların görev dağılımı, aile üyelerinin maddi kazançları, aile üyelerinin harcamalarının kurula bağlanması gibi konulara netlik kazandırıldığı belirtilmektedir. Özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında aile anayasasına gereksinim bulunmaktadır. Çünkü aile anayasası aile ilişkilerinin kurumsallaşması adına belirtilen ölçütlerin hepsini içermektedir (Şakar, 2008). Organizasyonun büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilecek olan işletme anayasasında olması gereken bölümler aşağıda sunulmuştur (Özuysal, 2006; Selimoğlu ve Çalışkan, 2018);

1. İşletme anayasasının amacı:

Kurumsallaşmanın gereği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi,

- Anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve hazırlık aşamasında nasıl bir süreç olduğu,
- Örgütteki bütün işleyişin, anayasanın belirlediği temel esaslar halinde oluşturulacağı,
- Anayasanın hem amaç hem araç olduğu, amaç olarak belirlenen kurallara uyumun gerekliliği, araç olarak da ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile özellikle birbirlerini desteklemeleri gerektiğidir.

2. İşletme vizyonu ve misyon:

Bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle tüm çalışanların paylaştığı oranizasyonun geleceğine dair bir fotoğraf anlamına gelmektedir. Vizyonun en önemli görevi, yöneticilere ve çalışanlara motivasyon ve ek sinerji yaratmada yardımcı olmasıdır. İşletmenin amaç ve hedeflerine varabilmesinde vizyon yöneticilere güçlü bir dürtü sağladığı belirtilmektedir. Ancak bu faydanın elde edilebilmesi, örgütteki tüm üyelerin aynı vizyonu paylaşabilmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Misyon, örgüt yönetimi açısından, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması amacıyla oluşturulmuş ve örgütü diğer benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde açıklanabilir. Misyon biz neyiz, ne için

varız, neyi başarıyoruz, işimiz nedir? Sorularının yanıtları olarak ortaya çıkmaktadır (Bayer, 2005:131).

3. İşletme anayasasının temel ilkeleri:

- İşletme çalışanlarının karşılıklı sevgi, saygı ve güven ile bağlayıcı aile değerlerinin korunması ve sürdürülmesi,
- İşletmenin uzun zaman devamlılığını sürdürmesi,
- İşin yeni kuşaklara devrinin belirli bir süreç ve sistematik halinde yapılacağı,
- Eğer işletme aile işletmesi ise aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin ayrı değerlendirileceği,
- Eğer bir aile işletmesi ise önceliğin aileler değil kurum olduğu,
- Yönetim kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama konusunda aktif rol almaları gerektiği şeklinde belirtilebilir.

4. İnsan Kaynakları Uygulamaları:

İşletmeye giriş ilkeleri, yedekleme ve ayrılma ilkeleri, işgörenlerin ve yöneticilerin hakları ve yükümlülükleri, işletme çalışanlarının ücret yönetimi, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve yükseltme kriterleri olarak sıralanabilir.

5. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi

6. Anayasa Değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürü

1.7.4. İşletme Revizyonları Stratejisi

Revizyon stratejisi çoğunlukla işletmenin bir bütün olarak yapılandırılması ve kurumsallaşma sürecinde devamlılığını sağlamak adına yeniden yapılanma ve yeniden örgütlenme işlemlerinin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. İşletmenin radikal bir şekilde yapılandırılması için öncülük etmekte ve işletmenin fonksiyon ve faaliyetlerinin gözden geçirilerek sürece uyumlaştırılması sağlanmaktadır. Bu strateji kapsamında; örgüt yapısının belirlenmesi veya yeniden düzenlenmesi, güncellenmesi ve yetki-sorumlulukların belirlenmesi şeklinde ele alınmıştır (Bayramoğlu, 2021:137).

Örgüt kavramını tanımlamak gerekirse, belirli bir amaca ulaşabilmek için iki veya daha fazla kişinin gayretlerini bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir kavram olan örgütleme veya organize etme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili işlemler dizisini veya bir süreci belirtmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011:51). Bir örgütün yapısı onun faaliyetleriyle ilgili olup örgüt yapılarındaki çeşitliliğin geneli içeriksel faktörlerle açıklanabilir. Büyüklük, teknoloji, örgüt

şeması veya sosyal fonksiyonlar gibi birçok faktör ve diğer örgütlere bağımlılık, bir örgütün yapısını ve faaliyetlerini etkilemede öncelikli önem verilmesi gerekenler olarak sıralanmaktadır (Pugh vd., 1969:91). Örgütlenme süreci planlı ve bilinçli bir çaba şeklinde kendini göstermektedir. Örgütlenme süreci veya örgüt tasarımı sonucunda ortaya çıkan yapı, formel (resmi-biçimsel) örgüt yapısı olarak isimlendirilmektedir. Örgüt yapısı, belirli bir amaç istikametinde önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler topluluğu şeklinde kendini göstermektedir. Örgüt şeması ise formel yapıyı gösterir ve bu şemadan; işlerin nasıl departmanlara ayırma şeklini, sorumlulukları, mevkiler ve unvanlarını ve personelin örgüt içindeki yerini belirleme olanağı bulunmasına karşılık, işlerin tanımını, örgütte ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını, her kademenin sahip olduğu yetkiyi ve fiili iletişim düzenini belirleme olanağı yaratmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011:51-52).

Örgüt yapısında ilkelerin ve sistemlerin açık şekilde belirtilmesi; örgütün yapması gereken işlerin standartlaştırılması, bir işin kimin tarafından, hangi sorumluluk ve yetki ile ne zaman, nerede, nasıl biçimde yapılacağının açık ve net bir şekilde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu sebeple kurumsallaşma sürecini bitirmiş örgütlerde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenerek, iş analizleri kapsamında iş ve görev tanımları yapılmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501). Kurumsallaşma ile esnek, adapte olma yeteneği yüksek ve değişime açık örgütsel yapılar oluşturma hedeflenmektedir. Örgüt yapılarının demokratik, katılımcı ve esnek bir yapıya kavuşturulması bu amacın gerçekleşmesini kolaylaştıracağı şeklinde belirtilmektedir (Sözbilen, 2012:37).

Kurumsallaşmanın temel özelliklerinden birisi, sistem ve ekip oluşturma perspektifinin geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin kimliği ve ilkeleri öne çıkarılarak bunların geliştirilmesi sağlanmalıdır. Organizasyonlar kurumsallaşma yönünden incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından ve prensiplerinden ödün vermedikleri ifade edilmektedir (Akat ve Atılğan, 1992:35). Kurumsallaşmasını tamamlamamış işletmeler, organizasyon yapısına yeteri kadar dikkat etmezler. Çünkü bu işletmelerde yöneticiler daha çok üretilen mal ya da hizmete önem vermektedir. İşletme büyüdükçe örgüt yapısındaki düzensizlik işletme için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Standartlar yerine getirilmeyebilir ya da işletme içindeki grupların birbirlerinden haberi olmayabilir. Bu olumsuzluklar işletmenin yıkımı ile sonuçlanabilmektedir (Özgen, 1987:188).

Güçlü teknik ve kurumsal baskı altındaki örgütlerin yönetsel yönden yapıları büyük ve karmaşıktır. Zayıf olanlarda ise yapı sabit ve küçük olduğu ifade edilmektedir. Teknik çevrenin baskısı altında kalan işletmeler, üretim işlemlerini, çevresel etkilerden uzak tutarak

koordine etmeyi benimsemektedir. İşletmeler etkili koordineli yapılar oluşturdıkları sürece başarılı olmaktadırlar. Kurumsal çevrenin etkisi altında bulunan işletmeler, üretim işlemlerini örgütsel yapılardan ayırmaya çalışırlar. Gerekli yapısal düzenlemeleri geliştirdikleri sürece başarılı olurlar. Kurumsal ve teknik çevresi gelişmiş çevrelerde bulunan işletmeler güçlü bir çatışmanın ve matriks örgüt yapısının hakimiyeti altında olduğu ifade edilmektedir. Tam tersi durumda ise teknik ve kurumsal çevresi gelişmemiş işletmeler daha küçük örgütsel yapılara sahip olmakta ve yaşamlarına bu şekilde devam etmektedir (Scott ve Meyer, 1991).

Bir işletmenin yapısı meydana getirilirken ya da geliştirilirken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu ilke ve kuralları aşağıda sunulmuştur (Özgen, 1987:189):

- Her organizasyonun belli bir amacı bulunmalıdır ve organizasyonu oluşturan bireylerin alt amaçlar şeklinde işletmenin genel amaçlarını desteklemesi gerekmektedir.
- İşletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar ilerleyen tüm bölümlerde yapılacak olan işlemlerin, açık, sade ve anlaşılır biçimde tanımlanması sağlanmalıdır.
- İşletmede görev alanlar tek bir amir veya üste karşı emir komuta zinciri içerisinde bağlı olmasının yanı sıra kişiler kimden emir alacağını kime emir vereceği konusunda bilinçli olmalıdır.
- İşletme içerisindeki her bir birim veya kişiye karşı sorumluluklar ile birlikte gerekli yetkinin de verilmesi sağlanmalıdır. Yetki ve sorumluluk arasında denge oluşturulmalıdır.
- Her üstün yetki ve sorumlulukları yazılı olarak açık şekilde belirtilmelidir. Örgüt içerisindeki yetki devri durumu önem arz etmektedir. Bu yüzden yetkinin olduğu kadar alt yönetim kademelerine devredilmesi gerekmektedir.
- İşletmeyi oluşturan kişilerin iş yapabilme kapasiteleri, nicel ve nitel özellikleri itibariyle tespiti ve analizi yapılmalıdır.
- Organizasyon içerisindeki iş analizleri sonucunda iş bölümü ve uzmanlaşma sağlanmalıdır.
- Yönetim tarafından bakacak olursak, kademe ve basamak sayısı en aza çekilmeli ve aşırı bürokrasiden uzak durulmalıdır.

- Bir üstün kontrol altında tutacağı ast sayısı veya kontrol alanı en iyi şekilde tespit edilmelidir.
- Örgüt yapısı esnek ve değişen çevre koşullarına ve rekabet koşullarına göre düzenlenmelidir.
- Örgüt yapısı olabildiğince basit, kolay anlaşılır ve sade olması konusunda oluşum sağlanmalıdır.

Örgüt yapısı ya da örgütlenme kavramları her organizasyonda; olay, durum veya sürece ilişkin nasıl davranış geliştireceğine ve nasıl hareket edeceğine ilişkin normların belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Bu sebeple başarılı bir örgüt yapısına sahip işletmeler kurumsallaşma sürecinde önemli bir basamağı tamamlamış oldukları ifade edilmektedir (Koç, 2017:51).

Yine şirketlerde yaygın olan iki durumdan söz etmek mümkündür. İlki biçimsel olarak bir örgüt yapısının olmayışı ve bu nedenle bir örgüt şemasına sahip değildir veya örgüt şeması bulunmasına rağmen fakat sadece kağıt üzerinde temsili kalmaktadır. Şirket kurucuları doğabilecek olumsuzluklardan dolayı örgüt şemasını resmileştirmeyi tercih etmemektedir ve özellikle aile şirketlerinde bu durum söz konusudur. Girişimcilerin örgüt yapısını resmileştirmekten kaçmak istediği bazı durumlar bulunmaktadır. Bunlar:

- Keyfiyete sahip olma isteği,
- Hiyerarşinin olması halinde istediği unvanı elde edemeyen yöneticilerin küsmesinden ve bu sebeple işten ayrılmalarına veya performanslarında azalmaya yol açacağı endişesi,
- Sorumlulukları ve süreçleri kesin hatlarıyla çizip ortaya koymaktan öte sürekli değişen iş şartlarına bağlı olarak kişisel sorumluluklarını sürekli yeniden düzenleme ve güncelleme yaklaşımını benimseme isteği ve bu durum üst düzey rolleri için belirlenmiş sabit ve klasik sınırları aşma niyeti olarak belirtilmektedir (Corbetta ve Salvato, 2012:118).

Kimin neyi ve niye yapacağı ile ilgili olarak makul bir karışıklık yoksa örgütsel bir çizginin olmaması o an için makul bir örgütsel strateji olarak ifade edilmektedir. Fakat işletme hiyerarşisi içerisindeki rollerin, sorumlulukların ve ilişkilerin uygun bir zaman dilimi içerisinde gün yüzüne çıkarılması için temel yapılanmasına ihtiyaç vardır (Corbetta ve Salvato, 2012:119).

Özellikle işletmeler büyüdükçe, çalışanın optimizasyonunu sağlamak oldukça zorlaşmaktadır. Büyüme ile oluşan işler ilerleyen zamanlarda uzmanlaşma ve etkili yönetim tarzının gereksinimini ortaya koyar. İşlerde meydana gelen değişim nedeniyle, sorumluluk ve yetkinin, hesap verebilirliğinin ve koordinasyonun sağlanması bakımından örgüt yapısının ve şemasının yeniden düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Keynyon-Rouvinez ve Ward, 2005:23).

Biliyoruz ki örgüt yapısı, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için personel rollerini ve yerine getirmesi gereken işlevleri tanımlamakta ve personelin de bireysel amaçlarına ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına ortaklık etmektedir. Örgüt içi iletişim ve personelin motivasyonunun yüksek olması örgüt yapısı ile yakından etkileşimli kavramlardır. Örgüt yapısı oluşturulurken yönetici veya girişimcinin aklında dört temel amaç bulunmaktadır. Bunlar:

1. Görev dağılımı
2. İşletme içerisindeki görevler ve çabalar arasında koordinasyon sağlanması
3. Ortaya konulan faaliyetlerin kontrol edilmesi ve denetlenmesi
4. Bilgi akışının uygun şekilde sağlanmasıdır. Sıralanan bu dört amacın gerçekleştirilmesi bakımından yöneticinin pozisyonu ve bu pozisyona bağlı görev ve sorumlulukların ne olması konusunda karar vermesi gerekmektedir. Bu bakımdan örgüt yapısının belirlenmesinin yanı sıra önemle üzerinde durulması gereken bir konu da yazılan iş tanımlarının dikkatle gözden geçirilmesi ve en azından yılda bir kez revize edilmesi gerekmektedir (Bayramoğlu , 2021:144).

Örgüt yapısına karar vermek gerçekten de kolay değildir. Karı-kocanın çalıştığı işyerlerinde bile kimin yönetici kimin çalışan olduğuna karar vermek problemlere yol açmaktadır. Eğer yapının seçilmesi için hedeflere yani görev dağılımı, koordinasyon, kontrol ve bilgi akışı üzerinde önemle durulmalıdır. Bu hususlar dikkate alınmazsa örgüt yapısı yöneticinin bireysel karar aldığı eğilimleri yansıtmaya devam eder ve kurumsallaşma sürecinde problemlere yol açar. Örgüt yapısının belirlenmesinde 4 temel parametre bulunmaktadır. Bunlar:

1. Biçimsel yol,
2. Benim yolum,
3. Yol yok,
4. Bizim yolumuz şeklinde sıralayabiliriz.

Bu kavramları ayrıntılı ifade etmek gerekirse biçimsel yol parametresinde yönetici kişisel olarak düzenli olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip olduğu örgüt şeması, unvanları belirten, yetki ve sorumlulukları yansıtan biçimde olacaktır. Bir tek ben gülüyüm anlayışına sahip yöneticiler, patron ve çalışan ayrımını herkes bilsin isterler ve bu parametremiz ise benim yolum olarak ortaya çıkar. İnsanların neler yapmasını gerektiğini bekleyen yöneticiler ise yol yok tarzını benimsemektedir. Onlara göre insanlar belli bir zaman içerisinde bireysel ilişkileri vasıtasıyla yapmaları gereken durumları fark edeceklerdir. Son olarak bizim yolumuz tarzını belirleyen yöneticiler, işletmeyi bir takım çalışmasının ürünü olarak belirlerler. Takım çalışmasıyla beraber işletmede çalışmaya başlamak takım üyesi olmak bunun yanı sıra işletmeden ayrılmak demek ise en iyi arkadaşlardan uzaklaşmak anlamını taşımaktadır (Erven, 2001).

İşletmede departmanların belirlenmesi yani bölümlere ayırma işlemi ve kurumsallaşma süresinde uygun örgüt yapısının belirlenmesi aslında yönetim alanının saptanması ve koordinasyon sağlama ihtiyacından meydana gelmektedir. Burada açıklanması gereken 2 önemli soru bulunmaktadır. Birincisi, bölüm ve örgütün birimlerinin sayısı ve ikinci olarak örgüt birimleri hangi emir- komuta basamağına yerleştirilmesi gerektiğidir. Burada üç parametre önem kazanmaktadır [30]:

1. Uzmanlaşma,
2. Bölümlere Ayırma,
3. Emir-Komuta Zinciri ve Kontrol (Denetim) Alanı olarak bu üç faktörün değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde işletme için en uygun örgüt yapısının belirlenmesi bu örgüt yapılarının faydaları ve sakıncaları ortaya konması gerekmektedir. Örgüt yapılarından girişimci örgüt yapısında, işini yeni kurmuş olan ve tüm görev ve sorumlulukları üstlenmiş girişimci bulunmaktadır. Orta yönetim henüz gelişmemiş durumdadır ve hızlı, esnek, maliyeti düşük ve sorumlulukların açık olması en iyi faydalarıdır. Fakat organizasyonel anlamda büyümeye uygun olmaması ve tüm sorumlulukların tek bir kişide toplanması sakıncalarını oluşturmaktadır (Robbins vd., 2011:145).

İşletmenin bölümlere ayrılması ve yatay olarak farklı gruplara ayrılması diğer taraftan bu yatay gruplar arasında gücün eşit dağılması karşımıza fonksiyonel örgüt yapısını çıkarmaktadır. En önemli faydası, uzmanlıklara göre şekillenmiş bir yapının avantajlarından yararlanmaktadır. Fakat çatışmaların ve fikir ayrılıklarının en fazla yaşandığı örgüt yapısı

olması sebebiyle işletme körlüğüne neden olmaktadır. Her bir birim sadece kendi sorumluluk alanı ile ilgilenmekte ayrıca çalışanlar diğer bölümlerden haberdar olmamaktadır (Robbins vd., 2011:145).

Geniş coğrafik alanda faaliyet gösteren veya farklı ürün veya pazar alanlarını kapsayacak şekilde bir yapı olan bölümlendirilmiş örgüt yapısı içerisinde her bölüm sınırlandırılmış yetkilere ve özerkliğe sahip olduğu belirtilmektedir. İhtiyaçlar bu yapı içerisinde daha hızlı karşılanmakta fakat farklı bölümlerde çalışanlar birlikte çalışmadığı için iletişim sınırlı kalmaktadır. Diğer taraftan bu yapı, büyüklüğü ve içeriğinden dolayı maliyetli olmaktadır (Genç, 2012:157). Son olarak matriks yapısı ise, dikeyde ürün ve yatayda fonksiyon temeline göre bölümlendirilmiş yapısının üst üste bindirilmesi ile ortaya çıkmış karma bir yapı olarak açıklanmaktadır. Bu yapı, proje çalışmalarının yüksek olduğu ve çoğunlukla çok değişken bir çevrede çalışan işletmeler için uygun görülmektedir. Bu yapının en önemli faydası değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermesidir. Fakat ürün/proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticiler arasında fikir ayrılıklarının olması gibi problemler yüzünden organizasyonel anlamda çatışmalara yol açtığı şeklinde ifade edilmektedir (Gottlieb,2007:3).

Diğer taraftan işletmedeki kişi ve grupların görevlerinin neler olduğu, yetki ve sorumlulukların ve iletişim kanallarının işleyişini gösteren bir diyagram olan örgüt şemasının hazırlanması özellikle işletme yapısının görsel hale getirilmesi ve uygun şekilde anlaşılması yönünden önem taşımaktadır (Üçok, 2011: 87). Çalışanların pozisyon unvanlarının, kimlerden sorumlu olduklarının ve rapor sorumluluklarının kimlere olduğunu göstermesinin yanı sıra bir emrin işletmenin en üst kısmından en alt kısmına kadar ilerlerken izlenmesi gereken resmi yolu gösteren emir-komuta zincirini ifade etmektedir [31]. Örgüt şeması hazırlanırken takip edilecek aşamalar kısaca şu şekilde sıralanmıştır [32]:

1. İşletmede çalışan tüm kişilerin listesinin hazırlanması (isim, unvan ve iş tanımları vb.)
2. Elektronik tablo programlarının kullanılması (Excel, PowerPoint, SmartArt vb.)
3. Kurucu veya yöneticiyi listenin başına eklenmesi şeklinde açıklanmaktadır.

İşletmeler yaşamlarını ve faaliyetlerini devam ettirdikleri sürece, değişik olumsuzluklarla karşı karşıya gelebilmektedir. Bir işletmenin değişimin yarattığı problemleri çözmek ve Pazar odaklı bir konuma getirmek veya yönetim ve personel hiyerarşisini yeniden yapılandırarak var olan stratejilerini gözden geçirmek istediğinde

gündeme gelen bir yeniden örgütlenme kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgüt yapısının yetersiz kaldığını gösteren temel faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür [33]:

- İşletmede değişim ihtiyacı
- Yeni iş olanaklarını kaybetmek gibi olumsuzluklar yaşanması
- Yeni liderler için fırsat oluşturulmaması
- Gelişme programlarının yetersiz olması
- Olağan yöntem ve süreçlerin yetersiz kalması
- Yöneticilerin ve çalışanların işletme stratejilerini anlamada yetersiz kalması
- Bölümler arası koordinasyon eksikliği
- Çalışanların motivasyon düşüklüğü
- Çalışanların işi sahiplenmemeleri
- Performansa ulaşma konusunda yetersiz kalınması
- İşletme gelişimini önemseyen çalışanların azalması
- İşin stres kaynağı olarak görülmesi
- Müşteri şikayetleri
- Siyasi derebeylik faaliyetleri
- Rekabet yarışında yetersiz kalınması
- Yöneticilerin kriz anında plansız yakalanması
- Aile işletmelerinde aile içerisindeki sorunların iş hayatına yazması şeklinde belirtilmektedir.

Yeniden örgütlenme ile işletmenin vizyon ve misyon ifadelerinin yeniden gözden geçirilmesi, pazarlama planının değiştirilmesi ve performansı düşük çalışanların işlerini kaybetmelerine neden olabilir. İşletme büyüdükçe faaliyetleri karmaşık hale gelmektedir. Bu durumda yeniden örgütlenme önemli bir konu haline gelmektedir. Bu süreç hem çalışanların hem de yöneticilerin direnci ile karşı karşıya kalabilir. Diğer taraftan yasal, finansal veya insan kaynakları yönünden olumsuzluklar da ortaya çıkabilir. Kurumsallaşma süresinde bu yapının doğru yönetilmesi sürecin daha uygun hale dönüşmesini sağlayacaktır (Bayramoğlu , 2021:157).

1.7.5. Örgüt Kültürü

Kurumsal anlamda örgütlerin kendilerini ortaya koyabilmeleri yönünden yapmış oldukları iş ve sahip oldukları sorumlulukların yanı sıra, belirlemiş oldukları kültürel değerler bütünü, onların tanınması ve bilinmesi yönüyle fayda sağlamaktadır. Özellikle kültürel değerlerini tarihsel köklerinden alan işletmeler için bu kavram çok daha büyük bir önem taşıdığı bilinmektedir. Bu sebeple organizasyon kültürü, bir işletmenin hem geçmişinden beri sahip olduğu değerler hem de zaman içerisinde elde ettiği değerlerin, kendisini ifade edecek biçimde yerleşmesi ve bu vasıta ile kimliğinin oluşmasına imkân sağlayan bütün şeklinde açıklanmaktadır (Örücü ve Ayhan, 2001:87). Yine örgüt kültürü, geçmişten gelen değerler bütününe zaman içerisinde, toplumsal ve sektörel değişimler neticesinde değişime uğraması sonucunda, kimi yerleşik inanış ve değerlerin korunması sebebiyle, bir örgütün tanınmasına, sevilmesine ya da olumsuzluklarla karşılaşmasına yol açan hususların bütününe içermektedir (Erdem vd., 2010:75).

İşletmelerin kurumsallaşma adına gerçekleştirmiş oldukları adımların, onlar için değişen çevre için uyum sağlama kabiliyeti kazandırmaktadır. Rekabetin seviyesinin yükselmiş olduğu durumda örgütler, kendilerine rekabet, başarı ve karlılık adına uygun bir ortam yaratmak için dönemselsel olarak gerekli bulunan tüm değerleri uyumlaştırma yoluna gitmektedirler. Kurumsallaşma bir işletme açısından ne öngörüyorsa, işletmeler onun uygulanması adına çabalamakta ve bu şekilde de gerektiğinde, örgüt kültürlerinin değişimi için gereken adımları atmaktan da sakınmamaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı zamanı geldiğinde işletmeler, köklü bir şekilde bağlı oldukları örgüt kültürlerinden çeşitli şekillerde feragat edebilmektedirler (Kurt, 2009:127-128). Genele görüşe bakıldığında ise kurumsallaşmanın sağlanabilmesi bakımından öne çıkan konu bir işletmenin bir örgüt kültürü algısına sahip olup olmadığının üzerinde durulmasıdır. Bir işletme, belirli bir örgüt kültürü düzeyine erişmiş olduğu süre boyunca, bu kültür baskıcı ve eski düzenin koşullarına entegre olmuş şekilde oluşturulmuşsa, kurumsal anlamda gereken psikolojik ve teknik zeminin hazırlanmasına öncülük edecektir. Bu sebeple de işletmeler, örgüt kültürlerinin sunduğu ölçüde kurumsallaşma adına gelişme gösterecekler ve kendisini yoğun rekabet koşullarına göre güçlendirmek adına yeterli olabilecek bir model yaratma konusunda çalışmada bulunacaklardır. Bu açıklamalardan yola çıkarsak, kurumsallaşma ile örgüt kültürünün uyumlu olması, daha doğrusu kurumsallaşmanın getirdiği profesyonellik ve

modernliği örgüt kültürünün içeriğinde muhteva etmesi gerekmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43).

Hali hazırda bulunan örgüt kültürünün içerisinde bulunduğu yapının köklü bir şekilde dönüşüme uğraması son derece zor olduğu belirtilmektedir. Mevcut örgüt kültürü, kendisi üzerinde baskı kurmaya çalışan ve değişikliğe zorlayan kurumsallaşma çabalarına, belirli oranda bir direniş göstereceği ortadadır. Ancak örgüt kültürünün de işletmeler açısından çıkar odaklı ve gerektiğinde gelişime destek verecek şekilde tasarlanmasının önemi göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, kurumsallaşmanın gelişim ve değişim odaklı pozitif yapısı, örgüt kültürü ve kurumsallaşma ilişkisinde, işletme lehine olumlu sonuçlar doğurabilecektir (Bayer, 2003:104).

1.7.6. Profesyonelleşme

Kavram olarak profesyonellik, alanında özel bir eğitimle alanında uzman bireyler vasıtasıyla yürütölen, ilgili meslek örgütleri ile de desteklenen hizmet olarak ifade edilmektedir. Yine profesyonellik, örgütte görevlerin yerine getirilmesi amacıyla yüksek oranda entelektöel eğitim edinme, edinilen bu eğitim sonucunda tecrübe ve bilgi kazanarak mükemmelliğe ulaşma ve kişisel ilkelere göre tecrübelerin özgür etkinlikler yapmaya yönelik eylemlere dönüştürme süreci olarak da açıklanmaktadır (Adıgöznel vd., 2011: 240).

Profesyonellik, kişinin ileri seviye de bir eğitim sonucu elde ettiği beceri, bilgi ve yetkinliklerini içinde bulunduğu örgütte değer olarak kullanma şeklinde belirtilebilir. Diğer taraftan, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerle sorumlu olduğu konu hakkında en iyi şekilde yerine getirmesi profesyonellik olarak ifade edilmektedir. Yine profesyonellik, maddi bir durum karşısında gayret göstermeyi de belirtmektedir. Fakat yalnız maddi bir durum ile tanımlanamaz. Kişinin yetkinlik, bilgi ve becerisiyle bir işi en iyi şekilde yapmaya çalışması ya da yapması profesyonellik olarak ifade edilmektedir (Koç, 2017:46).

Organizasyonda iş ve süreçlerin uzman çalışanlar tarafından yerine getirilmesi, sorumluluk ve görev dengesinin uzmanlık durumuna göre oluşturulması anlayışına dayalı olarak gerçekleştirilen profesyonelleşme, örgüt faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine hatta aile işletmelerinin dağılmasına kadar gidebilir. Çünkü profesyonel yöneticiler, işletme için en iyi olan üzerinde yoğunlaşır ve aile stratejilerini farkedemeyecekleri şeklinde açıklanmaktadır (Barnes ve Hershon, 1994:376).Küreselleşme ile işletmelerin değişim ortamına girmesi, organizasyonların bireysellikten çıkıp kurumsallaşma yolunda ilerlemeye başlaması, örgütler için profesyonelleşme ihtiyacını gerektirmiştir (Olguntürk, 2005:44).

Kurumsallaşma sürecinde profesyonel bir yönetime geçiş olarak sınıflandırılan işletmelerde, şirket faaliyetlerinin kesintiye uğramasına ve daha kötüsü aile işletmelerinde yok olmalara kadar neden olabilmektedir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi yönünde iyi olan üzerine odaklanarak aile politikalarını göz ardı edebilirler. Bu husus işletmede profesyonelleşme yönünden çatışmanın oluşmasına yol açabilmektedir (Barners ve Hershon, 1994:376). Yine profesyonelleşme kavramı ilk olarak akla işletme içerisinde görev alan çalışanların tamamının aile dışı bireylerden oluşması gerektiği yönündeki algıdır. Bu durumda, profesyonelleşme sadece aile mensupları haricindeki bireylerin görevlendirilmesi olarak nitelendirilmeyeceği, aynı doğrultuda aile içerisindeki kişilerinde bilgi, beceri ve eğitimleri yönünde bir görev almaları durumu şeklinde açıklanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

Profesyonel çalışanlar kendi içerisinde uzmanlaşmış bireyler olarak görülmeli ve organizasyon içerisinde oluşturulacak işbölümü ile görevleri açıkça belirtilmelidir. Bu durum şirketin işleyişinde ve kurumsallaşma sürecinde önemli bir somut sonuç olarak görülmelidir. Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak rekabet kazanımı elde etmek uğruna değişime ayak uydurmaya çalışan işletmelerin bireysellikten sıyrılıp kurumsallaşma yolunda ilerlemeleri gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma yolunda işletmelerin profesyonelleşme gereksinimi kendini gösterecektir (Olguntürk, 2005:44).

Yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların niteliklerini destekleyecek şekilde otonomi, sürekli eğitim gibi durumlarla geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde olması işletmenin profesyonelleşmesi olarak belirtilmektedir. İşletmelerin profesyonelleşmesini gösteren unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır ve profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha fazla profesyonel nitelik kazandığı şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticiler açısından profesyonellik davranışları diğer yöneticilerden farklılık arz ettiğinden profesyonellerin niteliklerinin bilinir olması ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Yine işletmelerin kurumsallaşma sürecinde bir gösterge niteliği olan profesyonelleşme hususunda sadece profesyonel istihdam etmek yeterli olarak görülmemektedir. İşletmelerin iklimlerinde profesyonellik havasının olması ve aşırı bürokrasiden kaçınarak profesyonellerin mesleki yönden tatmin olmaları sağlanacağı şeklinde açıklanmaktadır (Apaydın, 2008:123).

Yöneticilerin profesyonelleşmesi, belli konularda derin ve uzman bilgi birikimine ve deneyimine sahip olmalarıdır. Bu sayede işletmelerde profesyoneller istihdam edilerek işletmelerin know-how'ları artırıldığı belirtilmektedir. Mesleki yönden donanıma sahip olan profesyoneller bu sayede işletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanmakta, kordinasyon sağlanmakta, formel yapıya dönüşerek kurumsallaşmayı artırmaktadır. Yine profesyonel yönetim ile beraber organizasyonda normlar oluşturulmakta ve işletme kültürü sağlamlaştırılmaktadır (Ateş, 2005:53).

Kurumsallaşma sürecinde dikkat edilmesi gereken husus hangi şartlar altında profesyonel bilgi ve değerler işletmenin yönetim ve organizasyonuna uyarlanabilmesidir.. İşletmelerde profesyonel yöneticilerin sahip olması gereken esas özellikler şu şekilde sunulmuştur (Dyer,1989:221):

- Yöneticilerin faaliyetleri, belirli şartlar altında kabul gören çeşitli önlemler veya genel hususlar esas alınarak gerçekleştirildiği belirtilmektedir.
- Kendi alanlarında uzman bilgiye sahip olmaları ve müşteriler için en doğru seçimin ne olduğu konusunda bilgi sahibi oldukları ifade edilmektedir.
- Kişiler arası ilişkileri objektiftir ve aynı zamanda yardımcı olmaya yönelik bakış açısına sahiptirler.
- İşletmede başardıkları işlerden dolayı bir statü kazanmış kişilerdir.
- Profesyonel organizasyonlara üye olma konusunda hevesli davranmaktadırlar.

İşletmelerde kurucunun vizyonu daha çok belirli bir ürün veya hizmet odaklı olmaktadır. Karar alma süreçlerinde sezgilerine dayanarak hareket etmektedir. Gücünü sahiplikten alır ve çevresindekileride karizmatik kişiliği ile motive etmeye çalışır. Oysa ki profesyonel yöneticiler güçlerini kendi bulundukları pozisyondan kaynaklı almaktadırlar. Karar alma süreçlerinde rasyonel analizlere ve mantıksal karar süreç uygulamalarına yer verirler. Kısacası kurucular ile profesyoneller farklı dünya görüşlerine sahiptirler ve bu durum farklı yönetim tarzlarının doğmasına neden olmaktadır (Dyer,1989).

Kurumsallaşma sürecinde profesyonel yönetim becerilerinin işletmeye kazandırılmasının üç temel durumu vardır. Bu durumlardan ilk ikisi zaman ihtiyacı gerektirir ve daha çok evrimsel süreç olup örgüt kültüründe çok fazla bir değişiklik yaratmaz fakat üçüncü husus devrimsel bir yapıda olup hem örgüt kültüründe hemde faaliyetlerin yapısında kısa dönemde köklü değişiklikler yaratabilmektedir (Dyer,1989):

1. İşletmede çalışanların profesyonelleştirilmesi

2. Eğer aile işletmesi ise aile üyelerinin profesyonelleştirilmesi ve aile üyesi olmayan çalışanların profesyonelleştirilmesi
3. İşletmeye dışarıdan profesyonel yöneticilerin getirilmesi olarak sıralanabilir.

Kurumsallaşma sürecinde bir diğer konu ise profesyonel yönetimin unsurlarıdır. Bu temel unsurları şu şekilde ifade edebiliriz (Songini, 2006):

- Yönetim kurulu gibi biçimsel yönetim mekanizmalarının varlığı,
- Bütçeleme, raporlama ve yönetim muhasebesi vb. biçimsel stratejik planlama ve kontrol sistemlerinin varlığı,
- Eğer işletme aile şirketi ise yönetim kurullarında aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin bulunması şeklinde belirtilmektedir.

İdeal bir yönetim kurulu nasıl olmalıdır şeklinde sorulan sorulara uzmanların verdiği yanıtı, 5 ile 8 kişiden oluşan ve olduğunca küçük bir yapıda olması gerektiğidir. Yönetim kurulu; şirketin CEO'sunun da içinde olduğu ve aile işletmesi ise yarıdan fazlasının aile üyesi olmayan kişilerden oluşması gerektiği ve tüm kişilerin şirketin gelişmesi için olanaklarını şirkete yönelten bir kurul olması şeklinde açıklanmaktadır (Davis, 2001).

Yine işletmelerde biçimsel stratejik planlama ve kontrol sistemleri konusunda genellikle büyük ve başarılı işletmeler tarafından uygulanmakta olup az sayıda da olsa küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından da gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Stratejik planlama, işletme stratejisi geliştirme süreci olup; önemli iş sorularını sorabilmek için sistematik bir yol haritası oluşturur. Bu durum işletmenin faaliyet gösterdiği çevreye ilişkin çıkarımlarda bulunmasına yardımcı olur. Bu planlama süreci ile işletmenin geçmiş ve yeni alternatif uygulamalarının sonuçlarının değerlendirilmesine ve yeni yolların araştırılmasına olanak sağlar. Bu sürecin sonu ise, iyi hazırlanmış stratejik bir plan olmalıdır. Bu durumları gerçekleştirecek özelliklere sahip bir plan, işletmenin seçtiği vizyon ve misyonunu, gelecekte büyümenin yönünü ve bu büyümeyi başarmak için uygulanması gereken programları barındırmalıdır. Yani stratejik plan işletmenin daha iyi rekabet edebileceği yolları ifade etmektedir (Ward, 2011:105).

Stratejik yönetim süreci dinamik ve interaktif bir süreci açıklamaktadır. İlk olarak ulaşılmak istenen amaçlar belirlenmeli, bu amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan stratejiler tanımlanmalı ve seçilen strateji uygulamaya koyulmalıdır. Stratejik plan, bir kere oluşturulduktan sonra biten ve sona eren bir durum değildir. Planlama süreci, devamlılık arz eder ve planlama ilkeleri, iş planı hazırlama ve gözden geçirme, yıllık sermaye ve şirket

bütçeleri oluşturma, iş planının gözden geçirilmesi, yönetim kurulu olayı, performans kriterlerinin belirlenmesi ve performans değerlendirme basamaklarından oluştuğu belirtilmektedir. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan stratejik plan beş parametreyi barındırmaktadır. Bunlar;

1. İşletmenin geçmiş performansı ve uygulanan stratejinin sonuçları analiz edilmesi,
2. Dış çevre ve pazarla ilgili varsayımların değerlendirilmesi,
3. İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği nokta (vizyon ve misyon ifadesi) tanımlanarak, tüm çalışanlara ve yöneticilere açıklanması,
4. Vizyonun gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan araçların tanımlanarak değerlendirilmesi (*Eylem Planı: örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynakların tahsis edilmesini içeren eylem planlarının hazırlanması*),
5. Son olarak planın olası etkilerinin simülasyonları ve finansal tahminler oluşturulur (Mazzola vd.,2009:242).

Bir işletmenin profesyonelleşebilmesi için sadece profesyonel çalışan ve yöneticilerin bulunması tek başına görülmemektedir. Çünkü istihdam edilen bu profesyonellerin verimli bir şekilde çalışmaları ve örgüte katma değer sağlayabilmeleri için örgütsel bağlılıklarının da sağlanması gerekmektedir (Cohen ve Kol, 2004: 387). Bu sebeple örgüt içerisinde profesyonel çalışanların sahip olduğu uzmanlık alan bilgisini, niteliklerini yeteneklerini ve yetkilerini rahat bir şekilde uygulayabilecekleri; örgüt içindeki kariyer imkanlarını objektif bir şekilde görebilecekleri, kendilerinden beklenen performansı sergilediklerinde terfi alabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı ve işletme yapısı oluşturulmalıdır (Wallace, 1995: 231).

1.7.7. Yetki Devri ve Yetkilendirme (Yetki Devretme Sanatı)

Rasyonel şekilde gücü belirten yetki, yönetim alanında dikkat çeken kavramlardan biridir. Yetki, işletmedeki yöneticinin amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için gerekenin yapılmasını isteme hakkı olarak tanımlanabilir. Yine yetki, karar alma ve bu alınan kararların uygulanmasını sağlamaktır (Topaloğlu ve Koç:106). Organizasyonlarda amaçlara ulaşılabilmesi açısından yetki ve yetkinin kullanılmasıyla ilgilidir. Çünkü işletmelerdeki yetki, işbölümü, sorumluluk, uyumsuzluk ve amaç gibi konularda ilişkilidir. Dolayısıyla yetki, kişiye özgü veya başkalarında olmayan, statik ve değişmeyen bir keyfiyet olarak nitelendirilmez (Papatya, 1997:129).

Örgütlerde yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde ortaya konması, örgüt işleyişinin rasyonel bir biçimde koordine edilmesi ve örgüt içinde yürütülmesi gereken bütün işlerin, bölümler bazında saptanarak işgören-iş uyumlaştırılması ile meydana gelen bir süreç olarak belirtilmektedir. Bu sebeple bu faaliyetlerden çalışan ve yönetici sorumluluğu adına önem taşımaktadır. Bu durumun belirlenmesi ve tam olarak uyulmasıyla işletme faaliyet ve yetki karışıklığından sıyrılacak ve yönetimin işi daha da kolaylaşacağı anlamına gelmektedir (Karcıoğlu, 2010: 62).

Örgütlerde kurumsallaşmanın ihtiyacı olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman çalışanlara yetki devrinde bulunabilir. Bu durum aile işletmeleri içinde geçerlidir. Sırf aile üyesi olduğu için bireylere yetki devrinde bulunulmamalıdır (Yazıcıoğlu, 2008:501). Bir bakımdan astlarına karar verme yetkisini devreden yöneticinin, yetkisinin bir kısmını devretmek ondan tamamen vazgeçtiği anlamına gelmemelidir. Ana yetkiler yine yöneticide bulunmaktadır ve asların sahip olduğu durum ise belirli sınırlar dahilinde karar alma olarak belirtilebilir (Efil, 1999:255). Başarılı bir yetki devri için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu noktalar Tablo 22’de sunulmuştur:

Tablo 22. Başarılı Bir Yetki Devri Uygulaması için Önemli Noktalar

BAŞARILI BİR YETKİ DEVRİ UYGULAMASI İÇİN ÖNEMLİ NOKTALAR	
Amaçların Açıkça Belirlenmesi	Amaçların net bir şekilde belirtilmesi esas oluşturmaktadır. İş veya görevin amaçlarının açıklığı, astlardan tam olarak ne yapması istendiği şeklinde ifade edilmektedir.
Astları İyi Seçmek	Yetkinin devredileceği astın, işe uygun kişi olması önemlidir. Eğer ast yeterli özelliklere sahip değilse organizasyonda karışıklık ve kargaşa ortaya çıkar.
Yeterli Yetkinin Devredilmesi	Astlara iş veya görevin ihtiyacı olduğu kadar yetkinin devredilmesidir. Eğer bu durum dengede sağlanmazsa örgütsel yapıda sorunlara yol açacaktır.
Denetim Sistemi Oluşturmak	Sürecin düzgün işleyebilmesi için geri bildirim ve denetim mekanizması oluşturulmalıdır.

Kaynak: (Topaloğlu ve Koç:2007)

Yetkinin devredilmesi, yönetim açısından olumlu bir uygulamadır ve sonuçlardan sorumlu olmak için, yöneticiler tüm alanlarda ve özellikle insan kaynakları yönetiminde açık ve net bir yetki devriyle gerektiği şekilde güçlendirilmek gerekmektedir. Yetki devrinin temel amacı, kaynakların daha etkin kullanımını saptamak ve daha esnek, duyarlı organizasyonların ortaya çıkmasını kolaylaştırmak ve böylelikle genel performansı

yükseltmek olarak açıklanabilir (Ortiz vd., 2004:2). Örgütlerde yetki devri ve yetkilendirme yapılırken üzerinde durulması gereken bazı kriterler şu şekilde açıklanmıştır (Papatya, 1997:142) :

- Yetki devri sırasında devredilen yetkinin sorumlulukla bağdaşması ve komuta birliğine uygun davranılması,
- Yetki devri yapılacak kişiye görevi yapacak kadar yetki verilmesi ve nihai sorumluluğun yöneticide bulunması,
- Hangi durumların devredilip devredilmeyeceğinin saptanması veya hedeflerin amaçların net olarak ortaya konulması ve devredilmeyecek yetkilerin belirtilmesi,
- Nasıl ve kime yetkinin devredileceğine dair durumun ortaya konulması ya da performanslarına göre yetkinin devredilmesi ve ne zaman yapılacağının belirtilmesi,
- Başarıya ulaşma açısından yetki devri konusunda yöneticinin desteklemesi veya yardımcı olması,
- Yönetimsel amaçların desteklenmesi yönünde yetki devrinin oluşturulması olarak belirtilmektedir.

Yetki devrinin tam olarak anlaşılması için diğer kavramlardan farkının iyi anlaşılması gerekmektedir [34]:

1. İş görevlendirmesi olarak görülmemesidir. Yani çalışanın kendi yetki alanı içerisindeki bir durum değil, yöneticinin işinin bir parçası olan işin sorumluluk olarak verilmesidir.
2. Olumsuz ve istenmeyen ya da kaçınılması gereken işler olarak değerlendirilmemelidir. Bu yüzden de yöneticiye bu durumun bu şekilde anlaşılmaması yönünden çalışanlar üzerinde olumlu gayret sarf etmelidir.
3. Sorumluluktan kaçınma durumu olarak görülmemelidir.

Yine kurumsallaşma konusunda yetki devri aile işletmelerinde de karşımıza çıkmakta ve bu kavramı tek başına bilmek pek bir anlam ifade etmemektedir. Aile işletmeleri açısından yetki devrini uygulamak sancılı bir süreci ortaya çıkarabilir. Aslında yetki devri yapmak, devredilecek hangi yetki olduğu, nasıl devir edileceği, kontrolü ve ne zaman geri alınması gerektiğini kavrayabilmektir. Eğer bu devir işlemi fobi durumuna dönüşürse aile bireyleri üzerindeki yetkiyi devretmekten korkar ve iş yükü birikmesinden dolayı iş yapamayan

bireyler olarak tanınmaya başlarlar. Diğer taraftan profesyonel yöneticiler yetki devri konusunda bir işletmede istekli durumdadırlar. Fakat ile bireyleri yetki devri konusundaki fobilerinden dolayı ufak tefek yetki devirleriyle profesyonel yöneticileri oyalarlar. Bu durum profesyonel yöneticilerin isteklerini ve iştahlarını karşılayamaz duruma getirir ve farklı iş arayışları ve fırsatları değerlendirme yoluna gidebilirler. Bu durum nitelikli işgücünü kullanamama ve ilerleyen zamanda nitelikli işgücü kaybına sebep olabilmektedir [35].

1.7.8. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

İşletmelerde yönetim tarzı otoriter ve demokratik yönetim şeklinde iki farklı durum olarak belirtilmektedir. Kurumsallaşma ise, yönetime katılma daha yakından ilgilidir. Tüm çalışanların örgütün amaç ve hedeflerinin farkındalığında olması, bunlara inanması ve gayret sarf etmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelerin genel özellikleri arasında esnek, katılımcı ve demokratik yönetim anlayışının benimsenmiş olmasıdır. Yöneticilerin astlarını herhangi bir problem karşısında onları düşünmeye sevk etmesi kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği olduğu ifade edilmektedir (Taş ve Akdemir, 2005:5).

Kurumsallaşma neticesinde organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya erişmesi, bütün kişilerin işletme süreçlerine katılmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesine neden olmaktadır. Sorumluluğu sistemin tamamına ulaştırabilmek kurumsalcı yönetim yaklaşımının amaçlarından birisi olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirdiği belirtilmektedir. Böylece kişilerin işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesine ve bu yönde davranış geliştirmeleriyle sonuçlanacaktır (Özler vd., 2007:448).

Çalışanların fikir katkısında bulunarak sorunların çözümünde yardımcı olmaları yönetime katılma olarak ifade edilmektedir. Fikir yönünden katkıda bulunma ile anlatılmak istenen bilgi, düşünce ve duygusunu ortaya koyabilme durumunu belirtmektedir (Tosun, 1978:4). Yönetime katılmanın en büyük amacı, yönetici ve işverenle yönetilenler arasındaki ilişkide işbirliği sağlayarak örgütün verimliliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Yönetime katılma bu durumuyla psikolojik bir yakınlaşma özelliğine de sahiptir ve yöneticiler, yönetilenlere bu fırsatı sunarak, onların benlik ihtiyaçlarının tatminini sağlamaktadır. Yine bu durum yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanağına dönüşmektedir. Yönetime katılma ifadesi üç önemli özellik ihtiva etmektedir. Bunlar;

- bir organizasyonun alt yönetim kademelerinin ya da çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- son olarak işveren ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek işletmenin daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanağına kavuşmasını sağlamaktadır (Eren, 1978:15).

İşletmelerde yönetime katılma konusunda belli olguların varlığı halinde etkinlik ve başarı sağlanacağı dile getirilmektedir. Bu nitelikler şu şekilde sunulmuştur (Eren, 1978:23):

- Çalışanlarda ve astta yönetime katılma konusunda ve yönetsel faaliyetlere karşı istek olmalıdır.
- Bilinç sağlanmalı yani yönetime katılma faaliyeti ciddiye alınmalıdır.
- Astların arzu ve isteklerini açık şekilde ifade edebilmeleri, kişisel yaşamları ile bağlantı kurmaları sağlanmalıdır.
- Yönetim ve yönetilenler arasında oluşan ilişkiler kararlı olmalı ve yönetime katılma sürecinde yöneticinin biçimsel yetkisini yok etmemelidir.
- Yönetime katılma yönünden astların güvenliği sağlanmalı ve işten atılmalarına neden olmamalıdır.
- İletişim kanalları, çalışanların etkili ve kendilerini ifade edebilecekleri şekilde oluşturulmalıdır.
- Astları işletmenin fonksiyonları ve amaçları konusunda bilgilendirilmeli ve astlara düşünme ve yargılama bakımından görüşlerini açıklığa kavuşturmadan önce zaman tanınmalıdır.
- Yönetime katılma konuları rasyonellik yönünden değerlemeye tabi olmalıdır.

Yönetim anlayışı yönünden demokratik ve katılımcı durumun benimsenmesi, organizasyonu yönlendirecek kararlarda sadece belli yöneticilerin değil, diğer çalışanlarında ilave katkısı ile ortaya çıkacak olumlu durumu ifade eder. demokratik ve katılımcı yönetim tarzında, asıl yöneticiler karar alma aşamasında son yetkilendirilen kişilerdir [36].

Kurumsallaşma süreci ve sonucunda organizasyonların demokratik ve katılımcı bir yönetim yapısına dönüşmesi, tüm çalışanların işletme yönetiminde sorumluluk almasını ifade eder. Sorumluluk geniş alana yayılarak kuramsalcı bir yönetim anlayışını benimsemek

anlamına gelir. Böylelikle örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmesine ve bu hareketle bu tarz yönetim tarzını benimsetecek tutum ve davranışların sergilenmesine sebep olacağı belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

1.7.9. Etkin İletişimin Oluşturulması

İletişim, kişiler arasında duygu, düşünce ve fikirlerin taraflar arası aktarılması vasıtasıyla oluşan etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlarda iletişim, hem bireysel hem de işletmenin performans ve verimliliğinde önemli yer tutmaktadır. Her örgütte çalışanlar arası bir iletişim mevcuttur. Fakat iletişim olumsuz ise, doğru iletişim yapısından söz edilemez. Çünkü iletişim, örgüt iklimini etkileyebilecek bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir (Koç, 2017:61).

Örgütlerde doğru bir iletişim ortamının oluşturulmasının temel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004:102):

- Organizasyonun sahip olduğu veya aldığı kararların organizasyonda çalışanlara iletilmesi ve paylaşılması, organizasyona bağlı ülerin bütünleşmesinin sağlanması,
- Organizasyonun sahip olduğu faaliyet raporlarının, bütçenin ve ilgili projelerinin ilgililere iletilmesi yoluyla organizasyonun tanıtılması ve güvenin sağlanması,
- Organizasyonun sahip olduğu teknolojiyi ve yönetim anlayışını ilgililere ileterek uyum sağlanmaya çalışılması,
- Organizasyonun önemli olarak alması gereken iş güvenliği konusunda hususların üyelere iletilerek bu konuda tedbir alma durumunun sürekliliğinin sağlanması,
- Organizasyonla bağlantılı olan kişilere bilgi iletimi sağlanarak organizasyon içinde aile ortamının oluşmasını ve dayanışmanın güçlenmesini sağlamak,
- Organizasyonun faaliyet alanı ile ilgili her türlü mevzuatın organizasyonda bulunan üyelere aktarımı sağlanarak muhtemel oluşacak hataları minimuma indirmek,
- Organizasyon üyelerinin organizasyonun sahip olduğu amaç ve hedeflerine ilişkin güdülenmesini sağlamak,
- Organizasyondaki yöneticiler ve yönetilenler arasında çift yönlü iletişimin sağlanması,

- Organizasyon üyelerini motive edebilecek konularda ve geleceğe ilişkin beklentilerinde bilgilendirmek,
- Organizasyon üyelerinin görevleri ile ilgili konularda bilgilendirmek,
- Organizasyonun işleyişi ve etkili karar alma konusunda ilave katkı sağlanması,
- Organizasyonel olumsuzlukların ve hataların ortaya çıkarılmasını sağlamak şeklinde belirtilmektedir.

Örgüt içerisinde etkin iletişim ortamının sağlanması üst yönetimin önemli sorumlulukları içerisinde yer alması ve bu amaçla örgüt üyelerinin pozitif bir iletişim ortamında bulunmasını sağlamak iletişimin güçlenmesi yönünden etkileşimi kolaylaştıracaktır. Organizasyonların kurumsal bir yapıya bürünmesi demek iletişim konusunda süreklilik ve çok yönlülük kavramlarının yaygınlaşmasına, işin sürekliliğini sağlamak ve herhangi bir yavaşlama olmadan kontrol sisteminin oluşturulmasını ifade eder. Bu durum aktif biçimde organizasyon çalışanlarının ve dışarıdan temin edilen profesyonellerin önceden saptanmış hedefler doğrultusunda karşılıklı iletişimini daha uygulanabilir hale getirecektir (Alayoğlu, 2003: 23).

Hem aile işletmesi hem de diğer işletmeler açısından örgütsel yapı içerisinde ilişkileri düzenleyecek ve önceden belirlenmiş kurallara göre ortaya konacak etkin bir iletişim mekanizması, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik açısından organizasyon ve üyeleri için büyük önem taşıdığını söyleyebiliriz. Çünkü kurumsallaşma sürecinde ve kurumsallaşmış işletmelerde algılanan imaj sahip oldukları organizasyonun görünen yüzü açısından temsili görev görmektedir. Bu sayede kurumsallaşma sürecinde etkin iletişim sisteminin örgüt üyelerinin hem birbirleriyle hem de örgüt dışı ilişkilerinde güven konusunda büyük önem taşıdığı belirtilmektedir.

1.7.10. İç Denetim ve Hesap Verebilirlik

İç denetim, bir organizasyonun faaliyetlerini geliştirme ve bu süreçlere değer kazandırma niyetine sahip bağımsız, nesnel olarak güvence ve kurmaylık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonun risk yönetimi, denetim ve kurumsal yönetim faaliyetlerinin verimlilik yönünden incelenerek bu inceleme sonucu oluşan durumları geliştirme amacı doğrultusunda disiplinli ve sistemli bir düşüncüyü benimsemek olarak örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardım etmektedir (Daraman, 2015:184). İşletme performansı ve kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesi anlamında iç denetim büyük öneme sahiptir.

Güvenilir bir iç denetim işletmenin kontrol mekanizmasının sağlıklı işlemesiyle sonuçlanmaktadır (Doyrangöl, 2002:35).

İç denetim hizmetlerinin, organizasyonun denetimi anlamında büyük öneme sahiptir. İç denetim hususları şu şekilde sıralanmıştır (Sağlar ve Tuan, 2009:346):

- Uygulamaların organizasyonun politika ve planlarına uyum sağlaması,
- Uygulamaların mevzuata ve diğer yasal düzenlemelere uyum sağlaması,
- Şirket varlıklarının korunma yollarının belirlenmesi,
- Kaynakların etkin ve verimli olarak kullanıldığının saptanması şeklinde belirtilmektedir.

Herhangi bir konuda yetkisini kullanan, karar alan, işlem yapan kişi veya birimin, kullandığı yetkiden, aldığı karardan sorumlu olması ve onlardan açıklama istenebilmesi hesap verme kavramı olarak açıklanmaktadır. Bu kapsamda hesap veren kişiler, sorumlu tuttukları kişi ya da birimlere aldıkları kararın veya işlemin şekil ve içerik durumuyla mevcut kurallara, iş gereksinimlerine uygun olduğu yönünden iç denetim yönüyle gösterebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, yönetim kurulu, hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap vermek durumundadır ya da yönetim kuruluna hesap veren durumunda bulunan yöneticiler, örgüt içerisindeki birim ve kişilere karşı hesap soran konumunda olduğu ifade edilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014).

Kurumsallaşma yönünden iç denetim ve hesap verebilirlik mekanizmasının ortaya konulması hem aile hem de diğer işletmeler açısından sorumlulukların belirlenmesi ve iki taraflı güvenin ilerletilmesinde belirleyici faktördür. Bu sebeple uluslararası çapta işletmelere bakıldığında, iç denetim faaliyetleri ve hesap verebilirlik, şirketlerin kurumsallaşmasında ve sürdürülebilirliklerinde büyük önem taşımaktadır. Yine uluslararası işletmelere bakıldığında işletmeler bağımsız denetim kuruluşlarına işletmelerini inceletmekte ve ortaya çıkan raporlar çerçevesinde düzenlemeler ve uygulamalar yerine getirmektedir. Türkiye’de de kurumsallaşma sürecinde olan şirketlerde iç denetim faaliyetleri açısından yüksek miktarlarda bütçe ayırmaktadır. Bu durum şirketler açısından bakıldığında rekabet kazanımları ve organizasyonel ve yönetsel anlamda fayda sağlamaktadır. İç denetim faaliyetleri her bir kişi için yerine getirdikleri işlemler yönüyle hesap verme sorumluluğunu ve bu şekilde oluşturulan kurum kültürünü ifade etmektedir (Koç, 2017:66-67).

1.7.11. Örgüt Teknolojisi

Organizasyonlar çıktı ortaya koymak amacıyla kullandıkları girdileri teknoloji vasıtasıyla oluşturmaktadırlar. Teknoloji işletmelerin rekabet kazanımı ve işlemlerini gerçekleştirebilmesi anlamında önemli bir unsur sayılırken aynı zamanda işletmelerin gereksinim duydukları uzmanlık bilgisi konusunda yol göstermektedir. Organizasyonların uzmanlık bilgisi teknoloji sebebiyle artmakta ve bu durum kurumsallaşmanın önemli bir boyutu olan profesyonelleşme üzerinde etkili olmaktadır. Bu hususla örgütlerin teknoloji yönünden ilerleme ve uzmanlaşma seviyelerini arttırması profesyonelleşme faktörünü etkilemekte ve bu durum kurumsallaşmaya doğru yönelimi arttırmaktadır. Ayrıca teknolojik faktörlerin artması beşeri ihtiyacı azaltmakta yani beşeri faktörlerden kaynaklı engellerin ortadan kalkmasını sağlamakta ve kurumsallaşma sürecinde önemli bir parametre olarak görülmektedir (Akkoyun ve Öncül, 2015: 44).

1.7.12. Örgüt Büyüklüğü ve Ömür Devri (Yönetim Devri Planlaması)

Kurumsallaşma gereksiniminin hızla artması ve kurumsallaşma faktörleri üzerinde büyük etkisi olan örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma sürecinde kurumsallaşmanın etkili göstergelerinden birisi olarak görülmektedir. Örgüt yapısı etki alanı olarak örgüt büyüklüğünün ilk faktörü olarak dile getirilmektedir. Çünkü örgüt büyüklüğü bir örgütün yapısını bütünüyle etkileyen bir unsur olduğu belirtilmektedir. İşletmeler faaliyet alanı ve işgücü sayısı bakımından belirli bir seviyeye geldiklerinde kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Yine işletmenin büyüklüğü yönetilmesi ve denetlenmesi zor bir kompleks yapıyı meydana getirmektedir. Çünkü işletmeler belli bir büyüklüğe geldiklerinde mevcut olan eski yapıları tam ve doğru işlememektedir. Büyümeyle beraber işletmeler, bireylerden farklı ve bağımsız bir sistem oluşturma gayreti içerisine girmekte ve bu durum kurumsallaşma ihtiyacını artırmaktadır (Amis ve Slack, 1996:76, Van de Ven vd., 2009:15).

Yine işletme yaşının büyüklüğü de kurumsallaşma göstergeleri konusunda etkili bir faktör olarak gösterilmektedir. Çünkü bazı durumlarda işletme yaşı büyük olan organizasyonlar rekabet kazanımı yönünden ve rekabet saldırıları konusunda daha başarılı olabilmektedir. Yaşı büyük olan işletmeler geçmişlerine dair durumları öğrenme ve programlama ile fırsat yakaladıkları görülmekte ve bu bilgi beceri donanımına sahip işletmeler diğer yaşı küçük işletmelere nazaran kurumsallaşma bağlamında daha hızlı ilerlediği dile getirilmektedir. Ayrıca yaşı küçük olan işletmeler çevrelerine daha hızlı

adapte olabilmektedir. Bu durum onların meşruiyetleri yönünden formalleşmelerini ve profesyonelleşmelerini hızlandırmaktadır (Bilgin:2007: 40).

Türkiye’de aile işletmelerine dikkat edildiğinde 1977 yılında işletme hayatına başlangıç yapan Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri’nin en eski aile işletmeleri olduğu belirtilmektedir. Türkiye’de 100 yaşını geride bırakmış çok fazla şirket bulunmamaktadır. Çünkü Osmanlı İmparatorluğundan Cumhuriyet dönemine geçişte pek çok işletme yaşamına son verdiği ifade edilmektedir [37]. İşletmelerin yaşam ömrü uzun olabilmekte fakat insan ömrü o kadar uzun olmadığı belirtilmektedir (Steier vd., 2004:295).

Devir süreci basit bir süreç olarak değerlendirilse de tek bir adımla yürütülen bir durum değildir. Bu durumun tersine halef işletmeye katılmadan önce başlatılmasına ihtiyaç duyulan çok aşamalı bir süreç olduğu belirtilmektedir. Devir süreci kurucunun sadece yaşlanıp yorulup emekli olmayı düşündüğünde oluşacak bir durum değildir. Halefin rollerinin zaman içerisinde düzenlenmesi gerekmekte ve bu sebeple girişimcinin devir sürecini planlamayı öncelikleri arasına alması gerektiği ifade edilmektedir (Bayramoğlu, 2021:188).

Devir süreci karşılıklı bir rol değişimini barındırmaktadır yani bu rol dönüşümleri halefi ve selefi diğer taraftan işletmede çalışan diğer kişileri en hafif şekilde etkilemesi yönünden önem taşımaktadır (Morris vd., 1996:70). Handler (1994:134) devir sürecini toplam yedi bölümde incelemiştir:

1. İşletme Öncesi Dönem: Halefin aktif olmayacak şekilde işletmenin farkında olduğu dönemdir ve kurucu potansiyel halefe işletmenin olumlu ve olumsuz yönlerini ona belirli bir sistem içerisinde iletmelidir (Lipman, 2010:7).

2. Takdim Aşaması: Halefin belli bir zamanlı işletmede çalışmamasıyla birlikte aile üyeleri tarafından işletmeye alıştırıldığı dönem olarak belirtilebilir (Lambrect, 2005).

3. İşlevsel Takdim Dönemi: Halefin kısmi zamanlı olarak işletmede çalıştığı dönemdir. Genel olarak işletmeyi tanımasıyla ilgili bir pozisyonda işe başlar (Aleem, 2009:14).

4. İşlevsel Dönem: Halefin kısmi zamanlı yerine tam zamanlı olarak çalışmaya başladığı dönemi ifade eder. Halef yönetsel anlamda bir sorumluluk üzerine almadan önce işletmenin farklı bölümlerinde çalışmaktadır (Lambrect, 2005).

5. İleri İşlevsel Dönem: Halef artık işletmede yönetim alanında sorumlulukları kabul etmektedir.

6. Devir Öncesi Dönem: Yönetim bu dönemde artık halef tarafında devir alınmıştır (Schwass, 2005:86).

7. Tam Devir Dönemi: Halef işletme içerisinde tek lider olduğu dönem olarak belirtilmektedir.

1.7.13. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde işleyişini sağlamaktır. İşletmede üretimden başlayıp pazarlamaya kadar devam eden tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlı bulunmaktadır. Bu sebeple işlerin sürdürülebilmesinde ihtiyaç duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, çalışan problemlerinin çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir faktör olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2003:5).

Günümüzde işletmelerin yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri en uygun maliyetli şekilde üretmek, değişime uyum sağlamak ve ürün veya süreç yenilikleri yoluyla işletmenin rekabet edebilirliğine katkı sağlamak için çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmesi bakımından insan kaynakları önemli bir işlevdir. Bir işletmede insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi ve faaliyetlerin belirli bir düzen kapsamında yürütülmesi kurumsallaşmayı beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşma sürecini başarmış işletmelerde insan kaynakları yönetimi bölümü diğer bütün bölümlerin etkin ve verimli bir şekilde iş yapmasını bir takım insan kaynakları uygulamaları ile sağlanmaktadır. Yine kurumsallaşma sürecinin göstergesi olan insan kaynakları uygulamaları, işletmenin yönetsel kademelerden iş yapma biçimlerine kadar birçok alanda kendini göstermekte ve aynı zamanda bu süreçten de etkilenmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlayan ve sürdüren bir işletmede, insan kaynakları çok daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmektedir. Ayrıca kurumsallaşmayı başarıyla devam ettiren işletmelerde çalışanlar işletmelerinin kurumsallaşmasından memnuniyet duymakta ve çabalarını artırmaktadır. Çalışanların kurumsallaşma algısını etkileyen unsurlardan biride insan kaynakları uygulamalarının varlığı şeklinde ifade edilmektedir (Işık ve Çiçek, 2019:142).

İnsan kaynakları yönetiminin; teknolojiye dayalı olarak ortaya çıkan yeni programları (tazminat, kariyer planlama ya da eğitim ve geliştirme vb.) uygulayabilmesi için bütün her şeyden önce gerçekleştirilen iş ve fonksiyonlarının tam olarak tanımlanması gerekmektedir. Uygun ve doğru şekilde mevzuat dahilinde yazılmış iş tanımları, bu amacın

gerçekleştirilmesine öncülük edecektir. İş tanımlarının faydaları aşağıdaki şekilde sunulmuştur [38]:

- İş tanımları sayesinde şirket yöneticilerine işletmenin gelişimi konusunda klavuz niteliği görür.
- İş tanımları, çalışanların işe uygun olup olmadığına işaret eder.
- Açık ve net beklentiler sunan iş tanımları, çalışanların kendilerinden istenenleri yapmasını sağlamak adına ilk olarak bakılması gereken yer olarak belirtilmektedir.
- Hukuki düzenlemelere daha dikkat edilmesini sağlar ve işletmede çalışmak isteyen adaylara gerekli personelin kim olması gerektiğini gösterir.
- İş tanımları, ücret kararlarının temelini oluşturur. Diğer taraftan iş tanımlarının olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Kısa zamanda güncelliğini kaybetmesi, bu benim işim deği düşüncesini tetiklemesi ve eksik oluşturulmuş iş tanımları işletmeye karşı delil özelliği bulundurabilir.

İş tanımları oluştururken üzerinde önemle durulması gereken faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir [39].

- Ayrıntı verilmesinde önem vardır. Örneğin bir bakım çalışanına iş tanımı olarak cihazların bakımını yapar yerine ayarların yapılması, montaj makinesinde rutin bakım yapılması gibi açık ifadelere yer verilmelidir.
- Doğru sıfatları kullanmakta yarar vardır. Örneğin; son teslim tarihi, kapalı alan veya gürültülü alan gibi ifadeler doğru tanımlamayı sağlamaktadır.
- Öznel ifadeler kullanmamak, kısaltmalara veya jargona güvenmemek, ayrımcılığa neden olan sözcüklerden kaçınmakta fayda vardır.
- Mantıksız beklentilerden uzak durulmalı, aşırı oranda nitelik veya deneyim beklenmemelidir.
- Daha önce aday olarak aranan pozisyondaki kişi hakkında spesifik ve uygunsuz kelimeler kullanmaktan kaçınılmalıdır.

İşletmelerin gereksinim duyduğu özellikteki kişilerin işletmeye katılma isteğinde bulunmaları için kişilerin işletmeyi cazip bir yer olarak değerlendirmeleri önemli bir etken olarak görülmektedir. Fakat işletmeyi cazip bir yer olarak görmek ile işletmede istihdam olanağı bulmayı istemek benzer anlama gelmediği belirtilmektedir. Kişilerin işletmeye

başvuru yapması için onları çeken faktörlerin kişilerin kuruma katılma niyetini oluşturmaları için yeterli görülmediği, işletmenin itibarı, kişinin seçim sürecindeki başarısı, süreç sonunda işletmeye karşı yaklaşımının değişimi ve özellikle diğer benzer işletmelere girebilmek için kullanabileceği akademik başarı seviyesi gibi farklı aday niteliklerinin ve değişkenlerin kişinin işletmeye katılma isteğini etkileyeceği ifade edilmektedir (Güler, 2015).

Kurumsallaşma perspektifiyle bakıldığında, firmalara insan kaynakları alanında yapacak çok iş düşmekte ve insan kaynakları unsurunun kurumsallaşma yönünden gösterge olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda seçme ve yerleştirmeden, performans değerlemeye; ücretlemeden kariyer yönetimine kadar bir çok konuda sistem oluşturulması değişimi uygun yönetmenin yolunu açacaktır.

1.7.14. Liderlik ve Yönetim Tarzı

Kurumsal kültürün bir parçası olan liderlik ve yönetim tarzı kurumsallaşma yönünden önemli etken faktörler olarak belirtilmektedir. Yönetimsel yönden oluşan olumsuzluklar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Kubr, 2002:303):

- Şirkette çalışanlar yönetici statüsünde olan kişilerin kendilerinden tam olarak ne istediklerini anlamayabilirler.
- Yönetici statüsündeki kişi, astlarına danışmak yerine sert bir yönetim tarzı belirleyebilir.
- İnovasyon konusunda yöneticilerin destek unsuru olarak katılmamaları ve çalışanların bu durumdan dolayı ödüllendirilmemesidir.
- Yönetici statüsündeki kişi kendi alışkın olduğu yöntemlerle işlemleri devam ettirmesi ve olumlu sonuçlarla karşılaşılabilirse bile burumun yetersiz kalmasıdır.
- Üst kademe yöneticiler otoriter bir yönetim tarzı belirlemiş olabileceği ifade edilmektedir.

Henüz yeni kurulan bir işletmede çoğu şeyin garantisi bulunmamaktadır. Bu durum bağlılık, dayanma gücü ve bilgi/ beceri konusunda donanıma sahip bir girişimciye sahip olmak gerekmektedir. Kararlılık güvenilir olmak girişimcinin başarı sağlamasını sağlayan diğer faktörler olarak sıralanmaktadır (Hatten, 2011:25). Şirketteki yöneticinin bütün bu sıralanan özellikler haricinde güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması gerekmektedir. Drucker (2007:25), bu hususla ilgili şu tavsiyelerde bulunmaktadır:

- Ne yapmamalıyız? Sorusu büyük önem taşıması,

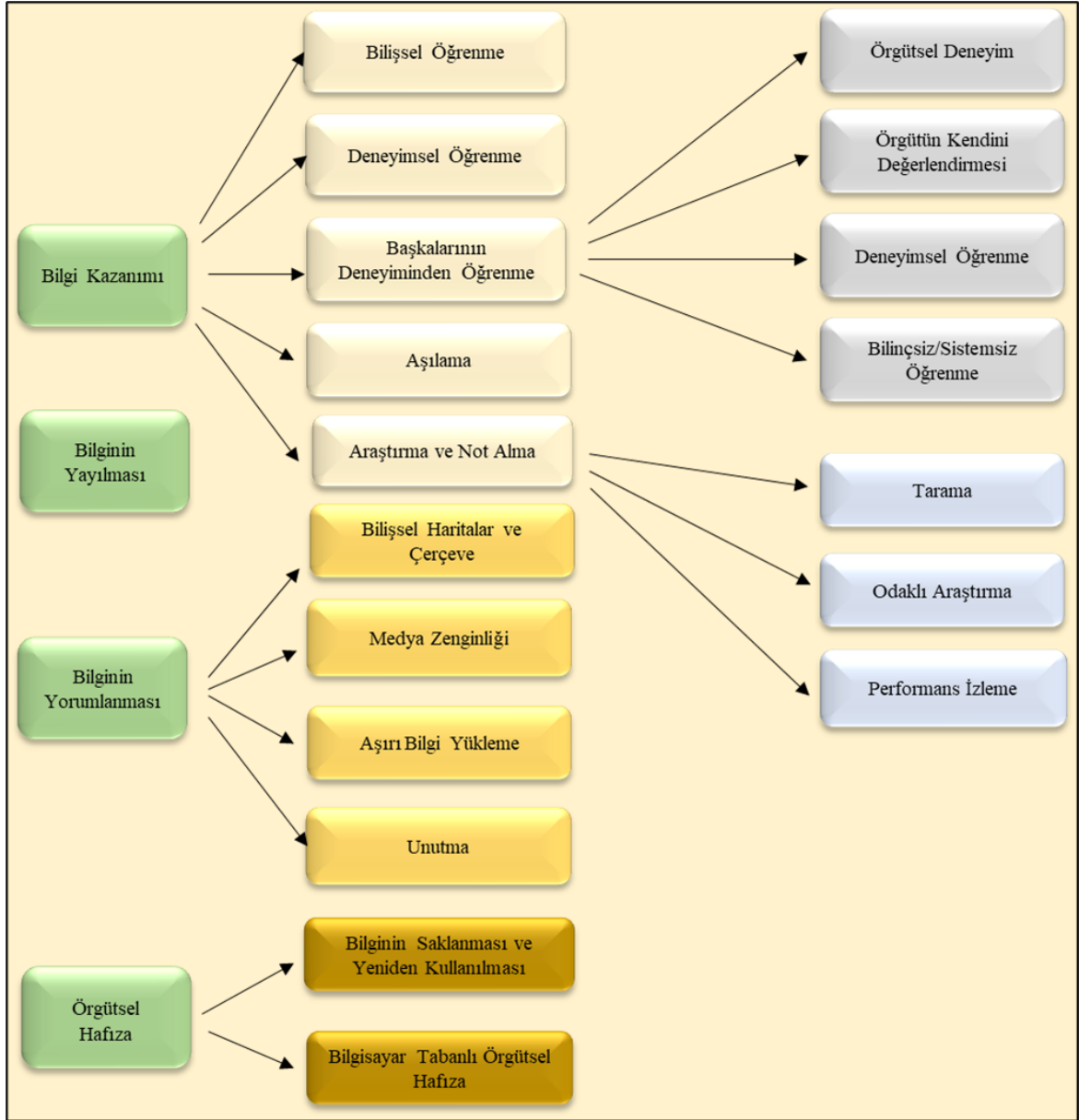
- Kişiler kendi iş yapma tarzlarına güvenmeleri,
- Lider oluşacak olumsuz durumlarda hayır demeyi öğrenmesi,
- Liderler işletmelerin nesnel anlamda ihtiyaçlarının kendilerinde bulunan bilgi ve beceri ile uyumlaştırması olarak ifade edilmektedir.

Strateji Nedir? İsimli makalede liderlik kavramının yozlaşmaya başladığı ve faaliyet ile önemli görülecek iş anlaşmaları durumuna indirgendiği belirtilmektedir. Bir işletmeye liderlik etmek oldukça zordur ve özellikle kendi işini kurmak ve girişimci konumunda olmak herkesin becerebileği bir durum olmadığı dile getirilmektedir (Porter, 1996).

1.7.15. Örgütsel Öğrenmeyi Sürdürebilmek için Örgütsel Hafızayı Kullanmak

İşletmelerde diğer canlılar gibi yaşamlarına devam edebilmesi için çevrelerine uyum sağlaması gerekmektedir. Uyum kavramı ile öğrenme kapasitesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Öğrenme mekanizması sayesinde çalışanlar, kaynaklar, bilgi ve görevler dinamik bir etkileşime girmektedir (Argote, 2011:440). Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde işletmelerin nasıl öğrendikleri ve bu öğrendiklerini kalıcı ve sürdürülebilir hale getirmek için örgütsel hafızadan ne şekilde faydalandıkları büyük önem taşımaktadır.

Öğrenme, etkili işlevleri becerebilme kapasitesi ile alakalıdır. Örgütsel anlamda öğrenme, bireysel ve örgütsel anlamda öğrenme ilişkisindeki zorlu bir durumu belirtmekte ve tecrübenin bir faktörü yani fonksiyonu olarak meydana gelen örgütsel bilgi değişikliği olarak örgütsel öğrenmeyi tanımlamak mümkündür. Takımlar ve örgütler geçerli ve potansiyel bilgiye sahip olduklarından dolayı kişilerin yapamayacakları işlevleri gerçekleştirebilme durumuna sahip oldukları ifade edilmektedir. Şekil 5'te örgütsel öğrenmenin unsurları belirtilmektedir.



Şekil 5. Örgütsel Öğrenmenin Unsurları

Kaynak: (Huber, 1991:90)

Örgütsel öğrenme; bilginin oluşturulması, saklanması ve transfer edilmesi olmak üzere üç aşamadan oluştuğu şeklinde açıklanmaktadır (Argote, 2011:440). Yöneticiler ve çalışanlar, amaçların yerine getirilmesi yönünden yanlışların incelenmesi ve düzeltilmesi vasıtasıyla iç ve dış çevrede oluşan değişimlere yanıt vermektedir ve bu öğrenme döngüsü ortada olan durumu korumaya yönelik olup tek döngülü öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Argyris ve Schön, 1978:26). Yalnız yanlışların bulunması ve faaliyet stratejilerinde belirli düzenleme yoluna giderek sınırlı kalmadan yöneticilerinde yöneticilerinde karar verme durumlarını etkileyen değer ve fikir yapısının da sorgulanmasını ve ihtiyaç duyuluyorsa

değişiklikler yapılarak yanlış ve olumsuzlukların düzeltilmesini tanımlayan öğrenme çift döngülü olarak belirtilmektedir (Argyris, 2004:10).

Günümüzde pek çok işletme tek döngülü öğrenmeyi gerçekleştirmekte asıl güç olan çift döngülü öğrenmeyi sağlayabilmektir. Çünkü çift döngülü öğrenme ile statükonun sorgulanması sağlanarak yenilikleri teşvik ettiği ifade edilmektedir. Çünkü örgütsel öğrenme ile ilgili ana sebep sayılan güçlük, asıl kararın hatalı olduğu farkedildiğinde başlamaktadır. Asıl amacın irdelenmesi, yöneticilerin her daim doğru karar vereceğine ve bunların sorgulanmaması anlamında işletme kurallarını sarstığı belirtilmektedir. Eğer çalışanlar yanlışları ve olumsuzlukları ortaya çıkarabilirse örgütsel öğrenme anlamında güçlü bir yapının oluşmasına olanak sağlamaktadırlar (Bayramoğlu , 2021:211).

Yüksek performans, çevreye uyum ve sürdürülebilirlik için önemli bir faktör olan örgütsel öğrenme, yeni bilgi, beceri ve yetenek anlamında yeni oluşumlar sağlamaktadır. Böylelikle işletmeler yenilik, yeni yatırım ve girişimci faaliyetlerini kolaylıkla gerçekleştirebilmektedir (Giudice, 2011:24). Bilgi yönetimi, işletmedeki bilgilerin tanımlanması, oluşturulması, geliştirilmesi kullanımı ve güvende tutulması faaliyetlerinin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin teknik bilgisi (know-how); sorunsal çözme, uzmanlık, deneyim ve tasarım gibi pek çok faktörü barındırmaktadır. Bu farklı kaynaklardan oluşturulan ve ulaşılan bilgilerin sistemli bir şekilde bütünleştirilmesi ile örgütsel hafıza ya da örgütsel hafıza bilgi sistemi kavramına ulaşılmaktadır (Decker ve Maurer, 1999:512).

İşletmelerde örgütsel öğrenmenin devamlılığının sağlanması bakımından kişilerin ulaştıkları ve elde ettikleri bilgileri veritabanı, geçici veya dahili bellek vb. yerlere saklaması gerekmektedir. Eğer kişi işletmeden ayrılırsa diğer çalışanlar bu bilgiye kolayca ulaşabilecekleri bir yer olmalıdır (Argote, 2011:440). Örgütteki kişiler bilgiyi yayar, paylaşır ve bu şekilde örgütsel hafızayı ortaya çıkarmaktadırlar. Bu ortaya çıkarılan durum kişisel ve örgütsel faaliyetlerde rehber statüsünde bulunmaktadır (Sinkula, 1994:35). Günümüzde işletmelerin stratejik kabiliyetlerinden birisi olarak görülen örgütsel hafıza, işletmenin sakladığı veya depoladığı bilgilerden ders alarak gelişmesine ve ilerlemesine olanak sağlamasının yanı sıra işletmenin bir uyuşturucu gibi geçmişe bağlı kalmasına sebep olarak yenilik ve değişim gayreti içerisindeki durumlarını olumsuz da etkileyebilmektedir (Yates,1990). Örgütsel hafıza herhangi bir sürecin sonucu olduğundan dolayı genel bilgidен farklılık göstermektedir. Bu süreci ifade etmek gerekirse; ele geçirme, saklama, koruma ve yeniden kullanma basamaklarından oluşmaktadır (Stein, 1995).

Kurumsallaşma bağlamında işletmelerde, çalışanlar, kaynaklar, bilgi ve görevler öğrenme sistemi ile dinamik bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu bağlantı sisteminin iyi işlemesi, işletmelerin nasıl öğrendikleri ve bu öğrendikleri bilgileri kalıcı hale getirebilmeleri açısından örgütsel öğrenme ve örgütsel hafızadan yararlanmak yönüyle ve kurumsallaşma sürecinde şirketler için önemli bir gösterge sayılabileceğini söyleyebiliriz.

1.7.16. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj

Kişinin ya da bir markanın zarar görme gibi bir tehditle karşı karşıya olması durumunda oldukça hassas olan itibarının izlenebilmesi ve tehdit oluşturacak faktörlerin önceden tahmin edilebilmesi veya müşterilerden gelen geribildirimlerin kullanılmasına bağlı uygulamalara kurumsal itibar yönetimi adı verilmektedir. Bir işletmenin itibarı, diğer kişilerin fikirlerinin ne olduğu ile ilgilidir ve önemli olan dışsal yönden algıyı değil aynı zamanda bu algılama tarafından desteklenen davranışları ifade edilmektedir (Griffin, 2002:9). Kurumsal itibar kavramının günümüzde önemli hale gelmesinin 4 sebebi bulunmaktadır (Rayner, 2003:3):

1. Paydaş istekleri
2. Küreselleşme
3. Teknoloji ve medya devrimi
4. Soyut varlıkların öneminin giderek artması olarak belirtilmektedir.

Şirketler iyi bir itibar için, paydaşlarının gözünde değerini artırarak, örgütsel vatandaş olduklarını gösterecek programlar geliştirerek ve bu gelişmeleri paydaşlarıyla etkileşimde bulunarak elde edebilmektedir. Bu sebeple kurumsal itibar, işletme ve paydaşları arasındaki ilişkiden ortaya çıktığı belirtilmektedir (Abratt ve Kleyn, 2012).

Diğer taraftan kurumsal kimlik kavramı, örgütsel anlamda iletişim, davranış, pazarlama, sosyal ve psikoloji, kültür, insan kaynakları ve strateji kapsamında pek çok konu ile etkileşim halinde bulunmaktadır. İşletmenin çevresine, kendini tanıtmak amacıyla faydalandığı iletişim, tasarım ve pazarlama kavramlarından meydana geldiği ifade edilmektedir (Cornelissen vd., 2007). Yani kurumsal kimlik, işletmenin kendisini nasıl ve ne şekilde gördüğünün yanı sıra başkaları tarafından nasıl görünmek istediği ayrıca başkalarının onu nasıl tanıdığını ve hatırladığını belirten kalıcı bir simge olarak tanımlanmaktadır [40].

Kurumsal imaj ise, bütün inanç, deneyim, duygu ve bilginin etkileşimi ile paylaşımı, kurum hakkındaki düşüncelerinin toplamı olmakla birlikte, işletme ile ilgili bir anlam ortaya

koymak amacıyla halka ihtiyacı olan bilgileri veren bütün unsurları içermektedir (Balan, 2013:88). Literatürde pek çok yazar kurumsal itibarın farklı iki önemli özelliğine işaret etmiştir (Balmer, 1998):

1. Belirli bir vakit içerisinde meydana gelme
2. Kurumların ne yaptığına ve ne şekilde davrandığından ibaret olmasıdır.

Kurumsal imaj, bir işletmenin kendisi ile ilgili ihtiyaç duyduğu görsel imajı meydana getirmek ve iş yapma davranışını benimsetmek için yararlandığı renk şemalarının, tasarımlarının, kelimelerinin karması olarak görülmektedir. Aslında bir bireyin veya paydaşın, işletmenin adını veya logosunu gördüğünde veya duyduğunda zihninde canlanan görüntü şeklinde açıklanmaktadır (Gray ve Balmer, 1998).

Örgütsel davranış alanında yapılan bir çalışmaya göre 3 önemli özellik bulunmaktadır (Brown vd., 2006:99):

- Kişiler (paydaşlar, personel, müşteri vb.) işletme hakkında ne düşünmektedir?
- Kişilerin bu düşünceleri işletmeye karşı nasıl tepki vermelerine sebep olur?
- Bu bilgileri işletme nasıl kullanır, geliştirir ya da değiştirebilir?

Bireysel ve örgütsel bakış açısından bu soruların cevap bulması pek çok konun su yüzüne çıkmasına sebep olacaktır. Bu sebeple kurumsallaşma açısından bakıldığında kimlik, imaj ve itibar kavramlarının hem bireysel hem de örgütsel açıdan büyük önem taşımaktadır. Çünkü iyi bir işletme itibarı, günümüzde sosyal ve ticari faaliyet sürelerini uzatabilmek için paydaşlarına, finansal analistlere, hissedarlara, genel kamuoyuna vb. işletmenin değerini ve değerlerini belirtmek zorunda oldukları bir kavram olarak ifade edebiliriz.

1.8. Kurumsallaşma Süreci (Değişim Yönetimi)

Evrenin, bir oluş ve değişim içinde olduğu pek çok düşünür ve filozof tarafından çok eski çağlardan beri dile getirilmektedir. Nitekim *Heraklitos* (M.Ö. 540-480) '*aynı nehirde iki kere yıkanamazsın*' sözüyle bunu ortaya koymaktadır (Çelebioğlu, 1981). Söz konusu bu değişim üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar toplumsal değişme, teknolojik değişme ve ekonomik değişme olarak ifade edilmektedir. Örgütler içinde bulundukları çevrenin bir ürünü olduklarından her örgüt hayatta kalabilmek için değişmek ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Örgütler açık sistemlerdir ve çevresel değişimlerden kendilerini korumakta zorlanmaktadır. Bu sebeple değişim yönündeki içsel ve dışsal baskılara bir tepki vermek zorunda oldukları belirtilmektedir (Dereli, 1985).

Örgütsel değişim kavramı, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak açıklanmaktadır (Sağlam, 1979). Bu bağlamda örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütsel değişim, bilimsel gelişmelerin uygulamaya konulması sonucu oluşan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak belirtilmektedir (Peker, 1995). Örgütler, bir yenilik kaynağı ve değişme aracı olarak kendi çevrelerini etkileme ve kontrol etme olanağına kavuşmaları durumunda, çevredeki değişim ile kendi değişimlerini amaçlarına uygun bir şekilde dengede tutabilmektedirler (Sağlam, 1979).

Çevresel değişimlerle birlikte dönüşüme uğrayarak süreklilik gösteren kurumsallaşma süreci kurumların yaşamları devam ettikçe gelişen bir yapıda olduğunu ifade edilmektedir (Zucker vd., 1977: 70). Yeniden bir yapılanma ve değişim süreci olan kurumsallaşma uzun zaman gerektirmektedir. Kurumsallaşma aracılığıyla işletmeler bugün bulundukları konumu ve gelecekteki durumlarını görebilecek bir donanımına sahip olabilmektedirler. Bu hususla kurumsallaşma tüm kamu ve özel kurumlar açısından önem teşkil etmektedir (Aydemir ve Aytemiz, 2004: 608-620). Kurumsallaşma sürecinin oluşumu üç aşamada gerçekleşmektedir (Tolbert ve Zucker, 1994: 17-20):

1. Alışkanlıkların yerleşmesi aşaması, kurumsallaşma öncesi aşamada işletmeler, hızla değişen çevresel şartlarda varlıklarını sürdürebilmek için taklitçi bir eğilim gösterirler. Bu aşamada teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler yenilik yapma konusunda işletmelere itici güç olmaktadır.
2. Nesnelleştirme aşaması, işletmelerde uzlaşmanın arttığı fikir birliğine dayanan uyumun gelişim gösterdiği aşama olarak belirtilmektedir.
3. Olgunlaşma aşaması, işletmelerin köklü bir kurum haline geldiği, başka bir ifadeyle işletme boyutlarının derinlik ve genişlik kazandığı, işletmelerin nesiller boyu varlığını devam ettirebilir olmayı sağladığı aşama olarak ifade edilmektedir.

Kurumsallaşma süreci dinamik özellikler gösteren bir yönetim sürecidir. Kurumsal bir işletmenin statik bir yapıda olmaması, o işletmenin sağlam işletme niteliklerine sahip olmasına ve çevresine karşı duyarlı olmasını gerektirmektedir (Akat ve Atılğan, 1992: 45). Kurumsallaşmanın süreç olarak tanımlanmasının nedeni, işletmeler açısından birçok süreçte yer alan; girdi, çıktı, hammadde, müşteri, finans, iç ve dış kaynak gibi unsurları

barındırmasıdır. Belirlenen kural ve prosedürlerin uygulanmasını sağlamak kurumsallaşma sürecinin en önemli özelliği görülmektedir (Candan, 2018: 41-42). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kurumsal süreç, işletme sahiplerinin yerine işlerin profesyonel kişilerce yürütüldüğü işletme sahipleri olmasa da işlerin yürüdüğü ve düzenli devam ettirildiği aynı zamanda karlılıklarının devamlılığı açısından ilgili çalışmaların yapıldığı dinamik süreç olarak belirtilmektedir (Erkan, 2012: 66).

Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin sahip olması gereken birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel-örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma şeklinde sıralanmaktadır. Kanunen tanınma unsuru, işletmelerin kanun, tüzük, yönerge gibi yazılı hukuk kurallarıyla yazılı olmayan hukuk kuralları olan örf ve adet, inanç, gelenek, göreneklere göre varlıklarının sürekliliği için uymaya mecbur kalmalarını ifade etmektedir. Türkiye’de işletmeler İş Kanunu, Borçlar Kanunu, Türk İcra İflas Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu yanı sıra ticari faaliyet içinde bulundukları diğer ülkelerin kanunlarına uymak mecburiyetindedirler. Kurumsallaşma sürecini tamamlayabilmek için yasalara uymak ve gerekliliklerini yerine getirmek gerekmektedir (Çakır, 2019: 49).

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmelerin değişen koşullara uyumları esnek bir yapıda olmalarına bağlı olmaktadır. Esnek yapıları sayesinde işletmeler olumsuzluklar yaşamadan süreklilik sağlayabilecekleri ifade edilmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, kurumsal, bireysel amaçlarına uyum içinde ulaşmalarını sağlayacaktır (Salahoğlu, 2019: 33). Bir başka unsur olan bireysel ve örgütsel amaç uyumu, işletmelerin temelinin bireylerden oluştuğu ve bu nedenle bireylerin kendi amaç ve hedeflerine ulaşırken işletmelerden faydalandıkları şeklinde ifade edilmektedir. Çünkü bireyler için kendi çıkarlarını öncelikli ve değişen çevre koşullarına uyumlu olarak amaç ve hedeflerini tekrar gözden geçirip yenileyebilmektedirler. Böylece sürekliliklerini sağlamış olacaklardır. İşletmelerde etkinliğin söz konusu olabilmesi için işletme çalışanlarının amaçları yönünden uyumlulukları sağlanmalıdır (Erkan, 2012: 68).

Son olarak kurumsal kimlik kazanma unsuru ise, bina mimarisi, halkla ilişkiler, hizmet, servis, verdiği mesajlar, yönetim biçimine kadar pek çok faktörü içermektedir. İşletmeyi somutlaştırmayı sağlayan kurumsal kimlik doğru bir biçimde oluşturulması kendisini doğru ifade etmesi ve yansıtmasını sağlamaktadır. Kurumsal kimlik oluşturulurken işletme içinde ve dışında onay almış, benimsenmiş, kabul edilmiş olması gerekmektedir.

Başarılı geçen bir kurumsal kimlik oluşumu işletmenin güçlü itibarla piyasada yerini almasını sağlayacaktır (Tokyüz, 2019: 48).

1.9. Kurumsallaşma Boyutları

1.9.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Literatürde sosyal sorumluluk olarak ifade edilen kavram ilk kez H. Bowen tarafından *İşadamlarının Sosyal Sorumluluklar* adlı çalışmasıyla 1953 yılında yerini almıştır. Çalışmaya göre iş insanlarının topluma yönelik sorumlulukları bulunmakta ve bu bireylerin toplum nezdinde amaç, değer ve tutumlarıyla farklılaşmayan davranış uyumuna özen göstermeleri ve geliştirmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 7).

Kurumsal sosyal sorumlulukta açıklanmak istenen hem işletmelerin ekonomik faaliyet yaratmaları hem de organizasyonların istekli şekilde daha iyi bir toplum ve çevre oluşturma durumudur (Carroll, 1991). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin hedeflerinden birisi olan sürdürülebilirliği sağlamanın yanı sıra çevre ve doğa koruma önlemleri gösterimlerde bulunarak doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün faaliyetleriyle etkileşimde bulunabilecek paydaşlara yönelik sorumluluklarını ifade etmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 9).

1.9.2. Tutarlılık

Tutarlılık kavramı, işletmelerin misyon, strateji, hedef ve eylemlerinin birbiriyle uyumlu olması, iş süreçleri ve örgüt yapısı arasında bağlantı kurulması, yönetimin işletme içinde ve dışında verdiği sözleri tutması, çalışanların özelliklerinin iş süreçlerine uygun olması, ödüllendirme ve performans sistemlerinin tüm çalışanlara aynı düzeyde uygulanması şeklinde açıklanmaktadır (Çakır, 2011).

Yine tutarlılık, *'her bir parçanın arzulan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumu'* şeklinde açıklanmaktadır. İşletmenin verilen sözü yerine getirmesi, aynı alanda faaliyette bulundukları işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkilerin verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Hedefleri gerçekleştirmede de işletmelerin tutarlı olmaları ve yöneticilerin karar ve karar uygulamalarında tutarlılıkları gerekmektedir. Tutarlılığın işletmede olması için gerekli olan hususlar; yüksek seviyede bağlılık, iş yapma amacı ile açık ve farklı yöntem, ortak değer ve ne yapılacağı ya da ne yapılmayacağını belirleyen ödül sistemi olarak sıralanmaktadır (Apaydın, 2008: 126.)

1.9.3. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, bir örgütte gerçekleştirilmesi gereken işlerin belirli alanlarda uzman kişilerin yapmaları ayrıca görev, yetki ve sorumlulukların kişilerin uzmanlıklarına göre verilmesi olarak ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Diğer taraftan profesyonelleşme, örgüt yönetiminde profesyonellerin yer alması, profesyoneller tarafından çalışanları destekleyecek bir ortamın geliştirilmesi ve işletmenin diğer profesyonel kurumlarla etkileşim halinde bulunmasını belirtmektedir (Kostova, 1999:312).

İşletmelerin profesyonelleşme ile ilgili ilk adımları işin uzmanı, çalışanların özelliklerine destek gösterecek kişilerden istihdamı sağlamak olmalıdır. İşletmede profesyonel kişi sayısı arttıkça profesyonellik özellikleri artmaktadır. Bu durum verimli çalışma sağlamaktadır. Profesyonel bir çalışma ortamı olması profesyonel çalışmalara mesleki tatmin sağlayacaktır. Diğer taraftan profesyonellik işletmelerin çevresel değişiklikleri rakip işletmelerdeki gelişim ve değişimlerinde takip edilmesinde kolaylık sağlayacağı belirtilmektedir (Sundu, 2017: 86).

1.9.4. Özerklik

Kurumsallaşmanın boyutlarından birisi olan özerklik, kurumsal bir kimlik kazanarak yapı, süreç, faaliyet ve düzenleme gibi konularda kendilerine özgü niteliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahip olmalarını ifade etmektedir (Selznick, 1996: 271).

Kurumsallaşma yolunda ilerleyen örgütlerin çevresinden ve diğer işletmelerden bağımsız bir şekilde hareket ederek yönetim fonksiyonunu gerçekleştirmeleri işletmelerin kurumsal bir kimlik elde etmelerini sağladığı belirtilmektedir. Bu kurumsal kimlik sayesinde işletmeler sahip olmayı hedefledikleri imaja kavuşabilmek amacıyla çalışan, müşteri ve toplum kapsamında uygulayacakları bütün metotlarda özerk bir şekilde hareket etme fırsatı yakalamaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001a:115- 124).

1.9.5. Formalleşme/ Biçimleşme

Biçimleşme olarak da ifade edilen kavram olan formalleşme, bir işletmedeki iş ve kuralların formal dokümanlar aracılığıyla tanımlanmaktadır (Ağdelen ve Erkut, 2008: 47). Başka bir deyişle, formalleşen örgütlerde eylemler kurallar, standartlar, prosedürler ve kontratlarla belirlenir, çalışanların görevleri, yetkileri ve yönetimini nasıl yürütüleceği belirlenerek yazılı hale getirilmektedir (Wallace, 1995: 228).

İşletmelerde yapılacak olan tüm işlerin, eylemlerin, sorumlulukların yazılı hale getirilmesine anlamına gelen formalleşme sayesinde farklı pozisyonadaki işler ve kişiler arasında koordine olmadan sağlanmaktadır. Koyulan kurallar sayesinde işlerin işleyişi nasıl yapılacağı hakkında netlik ve işletmeye istikrar sağlandığı ifade edilmektedir (Cevher, 2014: 588).

1.9.6. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)

Hesap verebilirlik olarak da bilinen şeffaflık örgütlerin faaliyetleri, etkinlikleri, performansı ile ilgili bilgilerin çevresini oluşturan kurum ve kişilere aktarımını sağlamak olarak belirtilmektedir. Oluşan bu bilgi aktarımının tam, doğru, tarafsız, eşzamanlı ve önyargısız yapılması önem taşımaktadır (Apaydın, 2007: 74). Hesap verebilirlik ile organizasyonun performansı, kurumsal yönetimi, paydaşlık yapısı, yönetime ilişkin kural ve sorumluluklar gibi konular açık olarak belirlenerek ilgili kişilerin ve toplumun erişimine sunulur hale getirilmekte ve bu sayede şeffaf bir bilgilendirme politikası oluşturulduğu ifade edilmektedir (Kıracı ve Alkara, 2009: 175).

Şeffaflık kurumsallaşmanın önemli bileşenlerinden birisi olarak görülmektedir. Şeffaflık ile örgüt için ticari sırlar hariç mali ya da mali olmayan bilgilere tarafsız, zamanlı, kapsamlı, anlaşılabilir şekilde erişme olanağına sahip olunmaktadır. Kamuoyunu ilgilendiren konularda açık, doğru, tam, kullanıcıların anlayabileceği, erişim kolaylığı ve maliyet düşüklüğü ile sunulması gerekmektedir. Örgütler kurumsal şeffaflık düzeylerini artırırken uluslararası kabul görmüş ilkelerden faydalanabilmektedir. Az da görülsün, şeffaflık ve hesap verebilirlik bazı araştırmalarda farklı şekilde ifade edilmişse de kurumsallaşma araştırmalarında iki kavramında benzer olduğunu belirten çalışmalarda bulunmaktadır. Şeffaflık ile birlikte hesap verilebilir kavramı incelendiğinde “*yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğu*” şeklinde ifade edilmektedir (Tokyüz, 2019: 29-30).

1.10. Kurumsallaşma ile İlgili Çalışmalar

Kurumsallaşmanın, işletmede yenilikçiliği teşvik eden bir süreç olduğunu inceleyen bir çalışmada, yenilikçiliğin şirkete uyarlanması için kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin kuvvetlendirilmesi yerinde bir adım olacağı şeklinde belirtilmektedir. Aile şirketlerinde, kurumsallaşma seviyesinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışmada, kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk faktörü ile

kurumsal girişimciliğin proaktiflik faktörü arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat sosyal sorumluluk faktörü ile risk faktörü arasında negatif bir ilişkiye saptanmıştır. (Şanal, 2011).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma seviyesi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, aile şirketlerinde kurumsallaşma ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Kobanoğlu, 2013).

Birbirinden bağımsız olan restoranlarda kurumsallaşma düzeylerinin incelendiği bir araştırmada birinci sınıf restoranların kurumsallaşma yönünden altyapı ve hizmet özelliklerine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada ayrıca standartlaşma boyutu ortaya konmuştur. Ayrıca çalışmada, restoranların kurumsallaşmasında önemli olan boyutların profesyonelleşme, örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk olduğu ifade edilmiştir (Zencir, 2013).

Kurumsallaşma unsurları olarak belirlenen değişkenlerin örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerine olan etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada, kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler arasında ve kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasında etkileşim olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca kurumsallaşma göstergelerinin örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığa etkisi olduğu ve böylece kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinde örgütsel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu belirlenmiştir (Temelli, 2014).

Türkiye’de faaliyet gösteren halka açık aile işletmelerinin dış ticaret rakamları 2008 yılından 2015 yılı sonuna kadar üçer aylık dönemler itibarıyla temin edilerek yapılan ve Türkiye’nin dış ticaret rakamları ile aralarında bir ilişki olup olmadığını irdeleyen bir araştırmada, ekonometrik zaman serisi yöntemi kullanılarak yapılan analizde bahsi geçen aile şirketlerinin ithalat ve ihracat rakamları ile Türkiye’nin dış ticaret açığı arasındaki kısa ve uzun dönemli anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Adak, 2016).

Kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin incelendiği bir diğer araştırmada, birbirleri arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Entelektüel sermayenin rekabet gücünü etkilemesinde daha güçlü sonuçlar elde edilmiştir. Entelektüel sermaye göstergelerinden müşteri sermayesi ve insan sermayesi ile rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşma boyutlarından sosyal sorumluluk boyutu rekabet gücünü yordamada en etkili faktör olduğu sonucu tespit edilmiştir (Türkoğlu, 2016).

İşletmelerde kurumsallaşma unsurlarını saptamak ve çalışanların kurumsallaşma algılarını ölçmek, yönelik otel işletmelerinde uygulanan bir araştırmada, şirketlerin, zincir otel olma, uluslararası bir markaya ait olma ve üst yönetimin işletme mülk sahipliği değişkenleri açısından işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeylerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. (Aylan, 2017).

Yine Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal imajı ile Bakanlığın kurumsal işleyişi arasında ilişkinin olup olmadığı sorusu ile yola çıkan bir çalışmada, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının kurumsallaşma düzeyi yüksek ve kurumsal imajı olumlu çıkmıştır. Ayrıca, Bakanlığın kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal imajı arasında doğru yönlü bir ilişkinin de olduğu sonucuna varılmıştır (Sevinç, 2017).

Aile işletmelerinde X ve Y kuşakları yönüyle kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri incelemeyen bir araştırmada, X ve Y kuşağı çalışanları yönünden kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin, örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yine X ve Y kuşağı çalışanları yönünden kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü olduğu, ancak kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü olmadığı elde edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen nitel bulgulara göre, küresel doğan aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında olumlu ve olumsuz etkenler belirtilmiştir. Olumlu etkenler arasında tecrübe sahibi olmak, yabancı dil bilmek, yurt dışı fuarlara katılmak bulunurken; olumsuz etkenler arasında yurt içi ve dışı fiyat farklılıkları, yurt içi nakit akışındaki dalgalanmalar olduğu ifade edilmektedir (Erdem, 2019).

Üretim ve istihdam açısından küresel ticaretten en fazla pay alan sektörler arasında yer alan otomotiv sektöründe çalışan üst düzey yöneticilerin kurumsallaşmayı nasıl değerlendirdikleri, krizi yönetmeye ne kadar hazırlıklı ve planlı oldukları, farklı stratejilerle krizi fırsata çevirip çevirmediği, krizden aldıkları dersler ve kurumsallaşma ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıklarına yönelik bir araştırmada, otomotiv sektöründe yer alan üst düzey yöneticilerin araştırma modelinin ana temalarını oluşturan “kurumsallaşma”, “kriz “ ve “kurumsallaşma- kriz yönetimi ilişkisi” ile “örgüt kültürü”, “kriz planlaması” ve “kurumsal hafıza” dışındaki tüm alt tema ve kod değişkenlerinde algılama düzeylerinin teorik çerçeveye örtüştüğü gözlemlenmiştir (Aydın, 2019).

Hizmet sektöründen otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşma durumlarına olan etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü belirlenmeye

yönelik bir çalışmada, iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşmayı etkilediği ve bu ilişkide örgüt kültürünün tam aracı rol oynadığı görülmüştür (Yıldırım, 2019). Diğer taraftan özellikle, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için kurumsallaşma düzeylerinin artmasının katkı sağlayacağı düşünüldüğü başka bir araştırmada, TRC2 Bölgesindeki işletmelerin kurumsallaşma algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. İllere göre kurumsallaşma düzeyleri incelendiğinde, Diyarbakır ilindeki araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma algı düzeylerinin, Şanlıurfa ilindeki işletmelerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan işletmelerde kurumsallaşma faktörlerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde önemli ölçüde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir (Akkuş, 2020).

Kurumsal yönetim ilkelerinin kadın çalışanların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisini, kurumsal yönetim ilkelerinin kadın çalışanlara yararını belirlemek ve bilime yenilik getirmeye yönelik bir çalışmada, kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumuna etkisinin anlamlı olduğunu, kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu, ancak bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisinin olmadığı göstermektedir. Kurumsallaşma süreci ve kurumsal yönetim sisteminde işgören açısından önemli olan liyakata dayalı ücret/ödül dağıtımı pratiğinin yeterince etkin olmadığı diğer bir sonucuna ulaşılmıştır (Uğraş, 2021).

Yine amacı aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide iş stresinin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırmada, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide iş stresinin önemli aracı rolünün olduğu hipotezi Türkiye işletmeleri için kabul edilmiş, Azerbaycan işletmeleri için reddedildiği belirtilmektedir (Nabiyeva, 2021). Diğer taraftan öğrenen işletmelerin kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan başka bir çalışmada, örgütsel dayanıklılık faktörü, kurumsallaşma faktörleri ve öğrenen örgüt faktörleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu göstermektedir. Regresyon analizi bulguları tetkik edildiğinde, öğrenen işletme unsurlarının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde profesyonelleşme, tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşmenin tam aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır (Kaçmaz, 2021).

Gemi işletmeciliği işletmelerine yönelik yapılan ve bir kurumsallaşma seviyesi ölçeğinin geliştirildiği bir araştırmada, yetki devri ve iç denetimi faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yetki devrinin iç denetime doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Aracı değişken analizi yapılarak elde edilen sonuca göre etkin örgüt yapısının yetki devri ve iç denetim arasında tam aracılık etkisiyle bir köprü görevi gördüğü belirlenmiştir. (Demir, 2022).



İKİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE GELİŞİMİ

M.Ö.'ki senelerde eski Yunan matematikçisi tarafından oluşturulan ‘‘The Pigeon’’ isimli mekanik kuş, Çin’de tasarlanan insana benzeyen ve mekanik özellik taşıyan ‘‘artificer’’, insansı robot çizimleri ile Leonardo da Vinci, bir nörobiyoloji uzmanı tarafından tasarlanan ‘‘Elmer ve Elsie’’ robotları, elektronik insan olarak ifade edilen ‘‘Shakey’’, MIT tarafınca oluşturulan ‘‘Silver Arm’’ adıyla nitelendirilen robotik teknolojiye sahip kol ve günümüze kadar üretilen diğer teknolojilere yön veren ürünler hayatımızı daha basit hale getirmenin ve daha az fiziksel güç kullanarak hareket etmenin dijitalleşme yolundaki ilk ve önemli adımları olarak ifade edilmektedir (Mendeş, 2019).

21. Yüzyıl ile birlikte teknoloji, günlük hayatın yanısıra iş dünyasının kurallarında köklü değişimler yaşatarak iş yapma modellerini ve günlük hayatı şekillendirmede etkin bir rol oynamıştır. Bilişim sektörü içerisinde kendini gösteren teknoloji, aslında tüm endüstrileri etkisi altına almış ve rekabet koşullarında hızlı değişiklikler yaşatmıştır (Çetin, 2019:5).

Dijital dönüşüm kapsamında işletme süreçlerinin teknoloji ile bütünleştirilmesi ve gerekli adımların atılması gereklidir. Günümüzde kurulacak olan birçok işletme dijital olarak kendine yer edinecektir. Geleneksel süreçlerin dijital süreçlerle yeniden yapılandırılması internet ve ilgili teknolojilerin hayatımıza olan etkisini göstermektedir. Dijital dönüşüm bağlamında işletmelerin altyapısının değişmesi ve kapsamının genişleyerek devam etmesi kaçınılmaz bir gerçektir (Toplu, 2019:222).

İşletmeler için büyük önem taşıyan sürdürülebilirlik kavramı dijital dönüşüm kapsamında ele alındığında, bu dönüşüme ayak uyduramayan şirketlerin yaşamlarına devam edemeyeceği dile getirilmektedir. Bu sebeple işletmelerin günümüzde ve gelecekte sürdürülebilirlik kavramının önemi kadar dijitalleşme kavramına da aynı şekilde önem vermeleri beklenmektedir (Koçoğlu, 2019:284).

İşletmelerin dijitalizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşüm ilişkilerinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde dijital dönüşüm kavramından bahsedilerek, konunun daha detaylı anlaşılması amacıyla yazın taramasına yer verilmiştir.

2.1. Analog Dünyadan Dijital Dünyaya Geçiş

20. ve 21. yüzyıllarda üretim modeli ve tüketim alışkanlıkları yönünden çığır açan değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişimler sayesinde ürün, hizmet, üretim modeli ve endüstrilerde yeni oluşumlar yaşanmıştır. Dijital teknolojiler sayesinde dijital çağda büyük gelişmeler görülmüştür. Makinelerin hakimiyetinin kabul edildiği endüstri döneminden dijital teknolojilerin yaygınlaştığı döneme geçiş zorunluluğu analog dünyadan dijital dünyaya geçiş olarak nitelendirilmektedir. Bu yüzden araştırmanın bu kısmında dijitalizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşümü kavramsal olarak anlamak önem taşımaktadır.

2.1.1. Dijitalizasyon ve Dijitalleşme

Dijitalleşme ile yakından ilişkili ve sıklıkla birbiri yerine kullanılan dijitalizasyon kavramı, “ses, metin veya resmin bilgisayar tarafından işlenebilecek uygun bir dijital hale evrilmesi” olarak tanımlanmaktadır [41]. Geniş anlamda dijitalizasyon, iş akışını ya da işlemleri dijital hale dönüştürme ve otomatik bir şekle getirme amacıyla fiziksel olan bir öğenin analogtan dijital gösterime geçirilmesidir [42]. Dijitalizasyon, fiziksel veya analog bir ürünün dijital bir şekle çevrilmesi veya paydaşlara yeni değer oluşturma amacıyla farklı ürünlerin iş süreçlerine uyarlanması için fiziksel ve analog durumların sayısallaştırılmasıdır (Schallmo ve Williams, 2018:5).

Bilgilerin dijital platformda ulaşılabilir olmasını sağlayan dijitalizasyon kavramı ile yazılı ürün ve resimler gibi geleneksel bilgi depolama çeşitleri bilgisayar depolarının ikili kodlarına (1’ler ve 0’lara) çevrilmektedir. Verilerin bu şekilde ifade edilmesi, verilerin oluşturulmasını, daraltılmasını, yayılmasını ve analiz edilmesini daha kolay hale getirmektedir. Bu sebepten dolayı dijitalizasyon, farklı halde, farklı malzeme türünde ve farklı sistemlerde kendine yer bulan bilgiler oluşturulmasını sağlamaktadır. En genel kullanılan dijitalizasyon sistemi olan Mors kodu (alfabesi), ikili sayılar ve sayılaştırmada ilerleyen zamanlar için tarihi bir adımın temelini oluşturmuştur [43]. Dijitalizasyonun çağımız dijital dünyasına bulunduğu katkıyı tarihsel gelişmeler ışığında Tablo 23’ te sunulmuştur.

Tablo 23. Dijitizasyonun Çağımız Dijital Dünyasına Yaptığı Katkının Tarihsel Süreçteki Gelişimi

1679	Modern ikili sayı sisteminin Leibniz tarafından oluşturulması ve 1703'te İkili Aritmetiğin Açıklaması adlı kitabı yayınlaması	1955	İki milyon hayat sigortası poliçesinin John Hancock Mutual Life Insurance Co. dijital hale dönüştürülmesi
1755	İkili Aritmetik maddesinin Samuel Johnson tarafından açıklanması	1956	350 Disk Depolama Birimi'ni IBM'in duyurması
1847	Matematiksel mantığın George Boole tarafından keşfi	1960	Sabre uçuş rezervasyonu sistemi ile American Airlines tarafından geliştirilen sistemleenvanter kayıtlarını depo haline getirmesi
1937	MIT'e yazdığı yüksek lisans tezi ile dijital devrelerin kuramsal yapısının Claude Schannon tarafından oluşturulması	1969	Willard Boyle ve George E. Smith tarafından geliştirilmiş cihazla (Charge-Coupled Device) ışığın elektrik sinyallerine dönüştürülmesi
1938	Alec Reeves tarafından tasarlanan sesli iletişim için darbe kodu modülasyonu (Pulse-Code Modulation)	1975	İlk dijital kameranın Steven Sassos tarafından buluşu
1940	Elektronik dijital hesaplama aygıtını tanımlayan makalenin John V. Atanasoff ve Clifford Berry tarafından kaleme alınması	1977	İlk ATM'nin Citibank tarafından oluşturulması
1943	İlk dijital ses iletiminin SIGSALY (Güvenli konuşma sistemi) Bell Laabaratuvarları tarafından yaratılması	1982	İlk ticari kompakt disk'in (CD) Claudio Arrau tarafından üretilmesi
1945	EDVAC isimlendirilen John Von Neumann ve ekibi tarafından ilk bilgisayarlardan birinin geliştirilmesi	1991	İlk 2G hücresel ağın Finlandiya'da tanıtılması
1954	İlk ticari bilgisayar olan UNIVAC'ın General Electric tarafından kurulması	1995	Oyuncak Hikayesi olarak bilinen ilk sinema filminin bilgisayar tarafından oluşturulan görüntülerle tanıtılması

Kaynak: (Press, 2015)

Analog verilerin dijital verilere dönüştürülmesi 1990'lı yıllarda ivme kazanmış ve 2000'li yıllarda dijital veriler analog verilerin büyüklüğünü geçmeyi ilk kez başarmıştır. 2007 yılında fark öyle yüksek şekilde açılmıştır ki, dünya genelindeki bilgi kapasitesinin %94'ü dijital dönüşüm içerisinde yerini almıştır. Böylelikle dijital dönüşüm kaçınılmaz hale gelmiştir [18].

2002 yılında analog verilerin miktarını dijital veriler ilk kez geçmiş ve 2007 yılında analog ve dijital veri depoları arasındaki fark büyüklüğü artmıştır [19]. Sözü geçen gelişmelerin bir sonucu ise yazılı evrakların ve süreçlerin dijitizasyonu normal hale gelmiş ve bu durumu takip eden dijitalleşme ve dijital dönüşümün kaçınılmaz hale gelmesine sebep olmuştur [18].

Dar anlamda sayısallaştırma olarak tanımlanan dijitalleşme, tam olarak kendi anlam içeriğini yansıtmamaktadır. Ancak sayısallaştırma dijitalleşme için bir başlangıç özelliğidir. Dijitalleşme, *bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır* [44]. Bir organizasyonun dijitalleşmesi, verinin

dijitalleşmesinden daha da öte sürecin, algı ve yönetimin dijitalleşmesi olarak ifade edilmektedir (Önday, 2017:34). Dijitalleşme kavramı burada işletme bazında açıklanmaktadır. Farklı bir tanımda ise, bir örgüt, endüstri ya da ülke tarafından dijital teknolojinin veya bilgisayar teknolojisinin kullanımının yaygınlaşması ve uygulanması olarak belirtilmektedir [45]. Dijitalleşme, dijitalizasyon ile elde edilen katma değerle yeni iş modelleri ve operasyonlarda yapılan temel dönüşümlerdir. McKinsey ise dijitalleşme tanımını üç kısma ayırmıştır:

1. İş yaşamında yeni değerler oluşturmak,
2. Doğrudan etkilenen müşteri deneyim süreçlerini en kullanışlı duruma getirmek,
3. Firmaya ait girişimlerin önünü açacak kurumsal yetenekler oluşturmak olarak ifade edilmektedir (Schallmo ve Williams, 2018:3).

Dijitalleşme süreçleri daha kolay ve üretken hale getirerek, içerik depolamayı, çoğaltmayı, kopya yapmayı kolaylaştırmıştır. İletişim açısından ise maliyetlerde büyük oranda düşümlere neden olmuştur. Dijitalleşme eğiliminin organizasyonlarda artması bu avantajların yaygınlaşmasında önemli etkisi olduğuna işaretir (Fichman vd., 2014:330). Müşterilerin alışkanlıklarında olan değişim işletmelerin dijitalleşme eğilimlerinde artışa sebep olmuştur. Geleneksel yapıda olan işletmeler, müşterilerden gelen yeni alışkanlıklara cevap veremediklerinde başarısızlık ile karşı karşıya kalacaklardır. 1978 yılında yayınlanan ve 44 yıl sonra son sayısı ile piyasa da yer edinmeye çalışan Britannica Ansiklopedisi, CD-ROM versiyonu ile pazarda yer edinmeye çalışsa da Wikipedia'ya varan dijitalleşme etkisinden kaçınamamıştır. Dijitalleşmeyi bir mücadele değil, uyum olarak görmek ve bu dönüşüm sürecinde işletmenin sürekliliğinin sağlanması önem arz etmektedir. İşletmeler dijitalleşmeyi, ilk olarak işletme temelinde daha sonra da endüstri ve küresel temelde rekabet avantajı haline dönüştürmeleri gerekmektedir (Rogers, 2016). Bu anlamda dijitalleşmenin sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Negroponte, 1995):

- Mükemmel kopyalama ile dijital üretim,
- Dijital ortam ve maliyet azaltımı,
- Sayısallaştırılmış veriler üzerinde analiz, düzeltme ve geliştirme gibi işlemlerin uygulanabilir kolaylığıdır.

2.1.2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, iş yaşamında 1990'ların sonu ve 2000'lerin ortalarında dile getirilen bir kavram olmasına rağmen, çağımızda rekabet üstünlüğü kazanmak için önemli görülen faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir. Hem dijitalizasyon hem de dijitalleşme vasıtasıyla, farklı türden platformlar, cihazlar, arayüzler üzerinden verilere oldukça basit şekilde ulaşılabilmektedir. Sözlük tanımıyla sayısallaştırma olarak ifade edilen dijitalleşme, kendini sayısal dönüşüm şeklinde dijital dönüşümü yansıtmaktadır. Ancak bu kısa tanım çağımızdaki önemli değişimi anlatmakta yetersiz kalmaktadır. Tüm bu sayısallaştırılmış verileri ve dijitalleştirilmiş durumları bir araya getiren yeni iş uygulamaları oluşturma süreci aslında dijital dönüşümü daha iyi açıklamaktadır (Irniger, 2017).

Dijital dönüşüm, organizasyonların hem kendisinde hem de çevresinde dijital ürünler, semboller ve sistemlerin kullanıldığı bir değişimi ifade etmektedir (Bounfour, 2016). Daha geniş anlamli bir tanımla; içeriğinde insan hayatını basitleştirme temelinden uzaklaşmadan kamu ve özel sektörün amaçlarına hizmet edecek şekilde teknolojinin uygulanması ve dijitalleşme algısının toplumun tüm kesimlerince benimsenecek bir şekilde bir kültürün oluşması durumudur (Önday, 2017:35). Bir örgütün, iş modelinin ve fikir oluşturma sürecinin, bilinçli bir şekilde stratejik ve taktiksel boyutta uygulanması gerekmektedir (Mazzone, 2014).

Dönüşümden anlaşılması gereken; sayısal hale çevrilen verinin kullanılması, anlamlandırılması ve işlenmesi sürecidir (Önday, 2017:33). Örgütün performansını daha verimli hale getirmek için radikal şekilde teknolojinin kullanılması anlamına gelen dijital dönüşüm, tüm dünya üzerinde dikkat çeken konulardan birisi haline gelmiştir (Westerman vd., 2011). Zamanla yüksek oranda bilginin daha verimli kullanılabilmesi için organizasyonlar süreçlerini ve makinalarını ağırla birbirine bağlamaya doğru yönelmişlerdir. Bu durum işletmelerin, eskiden beri süregelen geleneksel iş yapma tekniklerini bırakıp, tüm süreç ve sistemi etkileyen dijital ortamlara odaklanmışlardır. Dijital dönüşümün ilerleyen süreçlerinde ise organizasyonlar, iş yapmanın yeni yollarını dijital olarak denemeye başlamış ve verileri daha verimli şekilde kullanmaya aynı zamanda da esneklik oranlarını artırarak yeteneklerini muhafaza etmişlerdir [46].

Organizasyonlarda operasyonel şekilde bilgi ve iletişim teknolojilerine ve yeni makinelerle yapılan yatırımların ivme kazanması yönünde düşünceler bulunmaktadır. Günümüz dijital dünyasına ayak uydurabilmek için pazarlama, iş modeli, örgüt yapısı,

otomasyon sistemleri ve yönetiminde her bir özelliği yeni teknolojilerle yapması gerekliliği, kısacası sadece bir web sitesi oluşturmak ya da sosyal medya platformları ile iletişim kurmanın dijital dönüşüm olarak nitelendirilmeyeceği ifade edilmektedir (Önday, 2017:44). Yine ilave yeni makinelerin üretim süreçlerine eklenmesinin yeterli olmadığı, elde bulunan teknolojilerle yeni makineler ve otomatize iş süreçleri arasındaki uyumun oluşturulmaması durumunda bile dijital dönüşümün sağlanamayacağı belirtilmektedir (Akdil vd., 2018:62). Leignel vd. (2016)'e göre, organizasyon içindeki insan kaynağının dijital dönüşüm bağlamında bilgi teknolojilerine dayalı bir örgüt kültürü oluşturmanın önemini savunmaktadır. Yine bilgi teknolojileri, yönetim ve karar verme süreçlerinin bütününde önemli düzeyde paydaş olması gerektiği ifade edilmektedir (Rogers, 2016). Diğer taraftan Andriole (2017)'e göre, dijital dönüşüm süreçlerinde yürüttüğü önemli faaliyetler sonucu, her işletmenin dijital dönüşüme uyabilmesinin mümkün olmadığı hatta dijital dönüşüm süreci içerisine giren birçok işletme için karlı sonuçlar doğurmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla her işletmenin dijital yönden değişmesinin mümkün olmadığını ve her dönüşümün yararlı sonuçlar doğurmayacağını vurgulamaktadır. Yine Andriole tarafından yöneticilerinin hepsinin dijital dönüşüm konusunda istekli oldukları kanısının doğru olmadığı ve üst yönetimin buna destek olması gerektiğini belirtmektedir [47]. Dijitizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşümün birbiri ile bağlantılı kavramlar olduğu Şekil 6'daki gibi belirtilmiştir.



Şekil 6. Dijitizasyon, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Kaynak: (Unruh ve Kiron, 2017)

2.2. Dijital Dönüşüme Giden Yol

Dijital dönüşüm ile ilgili gelişim basamakları farklı görüşlerle ele alınmaktadır. Hem işletmelere dair hem de endüstrilere dair bakış açıları dijital dönüşüme giden yolu açıklamakta yol gösterici olduğu belirtilmektedir. İşletmelere dair bakış açısında genel eğilim, bilgi teknolojilerinin etkisiyle örgütlerde yaşanan dönüşümü sınıflandırmaktır. Organizasyonlarda bilgi teknolojileriyle itişli dönüşüm, Venkatraman (1994) tarafından 5 aşamada ifade edilmektedir. Venkatraman (1994:74)' e göre, dijital dönüşüm oranları bilişim teknolojilerinin standart kullanımı ile organizasyonel süreçleri iyileştirme ile başladığını savunmaktadır. Seviyeler geliştikçe bilişim teknolojilerinin standart kullanımının etkinliği ve verimliliği artarak rekabet kazanımı elde edecek duruma gelmektedir. En son safha da ise organizasyonda bütün süreçler bilişim teknolojilerinin baskın olduğu şekilde değer oluşturmayı sağlayacak durumda yeniden yapılandırıldığı ifade edilmektedir.

Esser (2014)'e [48] göre dijital dönüşüm stratejisi ve dijital dönüşümün uygulanması yönünden önerilen plan beş safhadan oluşmaktadır. İlk olarak müşterilerin, rakiplerin, pazarın ve örgüte bağlı yeteneklerin tetkik edilmesidir. Daha sonra, pazardaki konumunun tanımlandığı ve hedef müşteri topluluğunun seçildiği aşamadır. Üçüncü olarak, müşteri deneyimi için bir vizyonun tasarım aşamasıdır. Dördüncüsü, örgütte çalışanlar, yapı ve kültürü içine alan örgütsel etki aşaması olduğu belirtilmektedir. Son olarak ise dönüşüm aşaması olarak ifade edilmektedir. Bouee ve Schaible (2015)' e göre, dijital dönüşüm üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, dijital teknolojinin endüstri üzerindeki etkisi, ikinci aşamada, organizasyonun mevcut konumunun incelenmesi ve son olarak yol haritasının uygulanması olarak ifade edilmektedir. Yine Heling vd. (2017) dönüşüm sürecini 3 ayrı nesilde sınıflandırarak açıklamışlardır. 1980'ler kağıtsız süreçlere geçiş olan ilk nesildir, 1990'lar ve 2000'ler otomatize prosedürlere geçiş ikinci nesil olarak nitelendirilmekte ve son olarak 2010'dan günümüze olan akıllı prosedürlere dönüşümü belirtmektedir. Chalons ve Dufft (2017) ise üç aşamada dijital dönüşümü açıklamışlardır. Bunlar; dijital işyeri, dijital iş modelleri ve ekosistemi üçüncüsü ise dijital müşteri deneyimi olarak ifade edilmektedir.

Dijital dönüşüm endüstrilerde ve dünyanın genelinde büyük etkiler yaratmıştır. Tarihteki endüstriyel dönüşümleri incelemek süreci daha iyi görebilmenin önemini ortaya koymaktadır. Sanayi Devrimi'ni takip eden gelişmeler, Endüstri 1.0, Endüstri 2.0, Endüstri

3.0 ve Endüstri 4.0 olarak adlandırılan dönemler olarak ayrılmaktadır. Bu dönemlerden kısaca bahsetmek gelecekteki dönüşümler hakkında bilgi sağlayacaktır. (Şen, 2019:82).

Teknik icatların büyük oranda kendini gösterdiği ve gelişim seyrini yönlendirmesi Endüstri 1.0 olarak isimlendirilen dönem olmuştur (Küçükcalay, 1997:60). James Watt tarafından endüstrilerde buhar gücünün kullanılabilir hale getirilmesi bu dönemin başlangıcı olarak ifade edilmektedir [49]. Dikkat edilmesi gereken konu buhar gücünün keşfi değil, bu gücün endüstride kullanılması ve kontrol altında üretim sistemine entegre edilmesidir. Böylece insan gücüyle elde edilemeyecek üretim hacimlerine ulaşılması sağlanmıştır (Görçün , 2016:16-17).

İkinci sanayi dönemi olarak da isimlendirilen Endüstri 2.0, 1870 yılından doğu bloğunun çöküşüne kadar devam eden dönemi kapsamaktadır. Endüstri 1.0'daki buhar gücünün yerini elektrik gücünün alması montaj hatlarına entegre edilmesi ile kendini göstermiştir [49]. Henry Ford tarafından elektrik gücünün kullanıldığı bu bant sistemi seri üretim bandına uyarlanarak geliştirilmiş ve endüstri üretiminde büyük dönüşümlere sebep olmuştur. Bu gelişmeler verimlilikte yükselme ve çalışanların aldığı ücretlerdeki reel artış, orta sınıfın oluşmasına ve esnek üretim modellerinin doğuşunu beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Genç, 2018:238).

1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılması Endüstri Devrimlerinden üçüncüsünün başlangıcı olarak görülmektedir. Kapitalist ve komünist ekonomilerin birbirlerinin alanlarına geçmeye başlaması ve küreselleşmenin faydalarından yararlanılması (Görçün, 2016:106), üretimde insan emeğinin azalması ve üretim sistemlerinde otomasyona geçilmesilmesi bu dönemi endüstri 3.0 olarak adlandırmaktadır [49]. 1970'lerde hız kazanan İkinci Dünya Savaşından sonra başlayan bu dönemde, bilgisayarlar üretim sürecine tamamen uyumlaştırılıp internet ve bilgi toplumu denilen kavram kendini gösterdiği belirtilmektedir. Bu dönemde internet tüm dünya da her alana etki edebilecek gelişmeye erişmesi olmuştur (Ryan, 2016:13). Bu sebeplerle dijital dönüşüm, endüsterilerin hem arz hem de talep kısmında yayılımını gerçekleştirdiği, işletmelerin performans göstergelerinde farklılaşmaların sağlandığı önemli kavramlardan biri olduğu ifade edilmektedir. (Bounfour, 2016:21).

Endüstri 3.0 dönemi diğer dönemlerden daha kısa sürmüştür. Çünkü ilk olarak 2013 yılında dünyanın en kapsamlı ve büyük fuarı olan Hannover Mess fuarında ortaya atılmıştır. 2011 yılında Almanya'da strateji olarak konumlandırılması (Görçün, 2016:141) gereken bir kavram olan Endüstri 4.0 ile amaçlanan strateji, Almanya'nın yenilik yapısına sahip üretimi

ile dünyanın akıllı fabrikası haline dönüştürülmesi süreci şeklinde açıklanmaktadır (Genç, 2018:236). Endüstri 4.0, insan emeğinin ve hatalarının en aza indirilmesi, bilgisayar kullanımının en üst seviyeye çıkarılması, bütünüyle otonom, son derece mükemmel seviyeyi yakalamış bir üretim sisteminin sağlanması ve sürdürülmesi hedeflenmiştir [49]. Kendi kendini yönetebilen akıllı fabrikalar (Görçün, 2016:142), yapay zekanın geliştirilmesi, veri analizi yapabilen robotik teknolojinin üretimi gerçekleştirmesi ve üç boyutlu yazıcılar sayesinde işletme dışı birçok yerde üretim yapılmasının önünü açtığı ifade edilmektedir (Ertuğrul ve Deniz, 2018:168).

Bu gelişmelerden dolayı hem iş hem de akademik dünya büyük ilgi gören Endüstri 4.0 kavramının genel kabul görmüş bir tanımlaması yapılamamaktadır. Fakat tüm tanımlamalardaki ortak anlam, üretim süreçlerinde dijital bir dönüşüme sebep olması şeklinde ifade edilmektedir (Janik ve Ryszko, 2018). Yazında yer alan bazı Endüstri 4.0 tanımları aşağıdaki Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24. Yazında Yer Alan Bazı Endüstri 4.0 Tanımları

(Herman vd., 2015)	Kollektif bir tanımlamaya sahip olan Endüstri 4.0, teknoloji ve değer zinciri örgütü kavramlarını taşımaktadır.
(Lu, 2017)	Büyük veri, algoritmalar ve geliştirilmiş yüksek teknolojilerle etkileşimde olan ve bunlarla birlikte çalışabilen uyarlama ve optimize edilmedir.
(Mrugalska ve Wyrwicka, 2017)	Kompleks yapıya sahip fiziksel cihazların, ağ bağlantılı sensörlerle ve yazılımlarla uyumlaştırılarak toplumsal ve iş konusunda plan, tahmin ve kontrol etmektir.
(Hofman ve Rüşch, 2017)	Ürün ve hizmetler, dijital cihazlarla bağlantı ve değer algılarına dikkat çekerek esneklik, otomasyon ve özerk kararlar kavramları ile açıklamıştır.
(Ahuett-Garza ve Kurfess, 2018)	Örgütlerde devrim niteliğindeki birçok teknolojinin, işletmenin verimliliğini arttırmak ve devamını sağlamak için entegre edilmesidir.
(Sanchez vd., 2020)	Yapay zekayı kendisine uyarlayabilen, tüm sistem faktörlerinin kendi kendisine karar almasını sağlayan ve böylelikle etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlayan bir kavramdır.

Kaynak: (Janik ve Ryszko, 2018)

Tablo 23’teki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, Endüstri 4.0 kavramı ile bir çok tanım bulunmakla birlikte her bir açıklama Endüstri 4.0’ın farklı özelliklerine odaklanmaktadır. Nosalska ve arkadaşları (2019) literatürdeki açıklamaları inceleyerek Endüstri 4.0 kavramına ilişkin daha bütünsel açıdan tanımlama getirerek Tablo 25’te sunulmuştur.

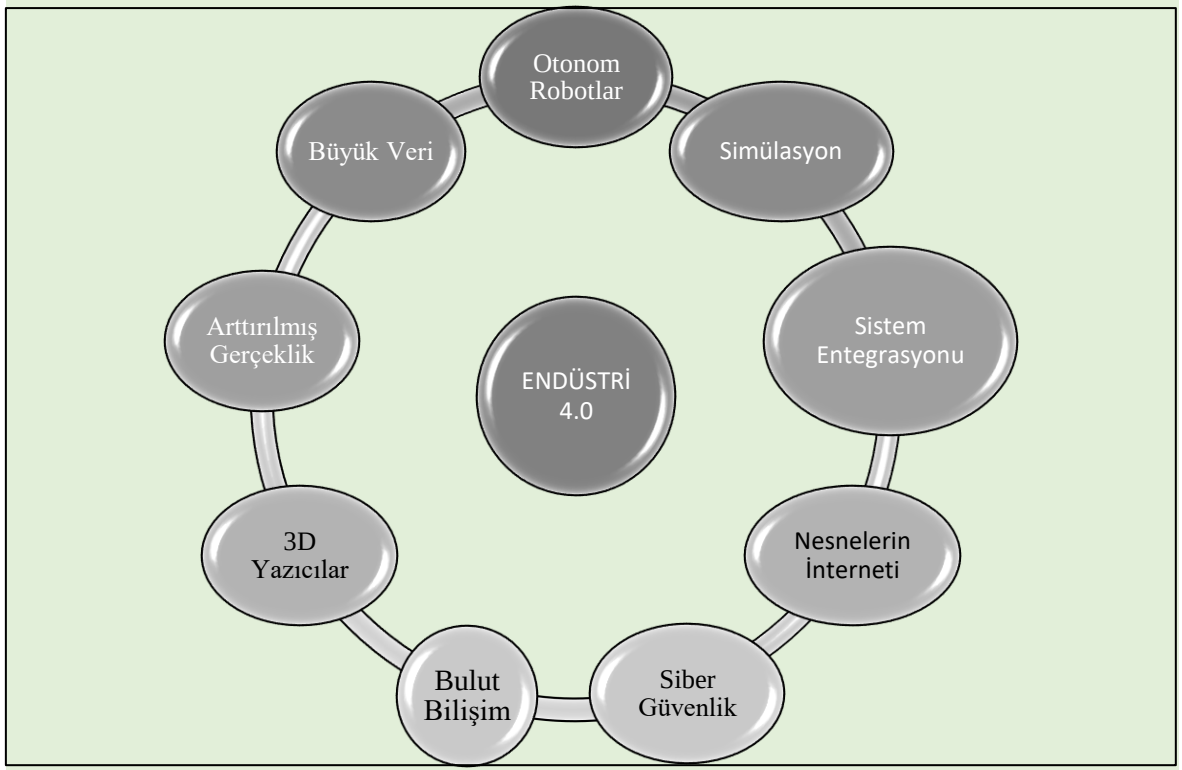
Tablo 25. Endüstri 4.0 Kavramına İlişkin Tanımlama

KAVRAM	ENDÜSTRİ 4.0
MOTİVASYON	Müşteri gereksinimlerindeki farklılıklar ve değişimlerden dolayı kişiselleştirmeden yararlanırken üretim maliyetlerinin optimizasyonu
YENİ TEKNOLOJİLER VE ÇÖZÜMLER	Büyük Veri, Siber-Fiziksel Altyapı, Nesnelerin İnterneti, Bulut Bilişim, Katmanlı Üretim, Akıllı Sensörler, Simülasyon, Gömülü Sistemler, Akıllı Fabrika, RFID, Robotik, Mobil Teknolojiler, Otonom Robotlar ve Sistemler, Artırılmış Gerçeklik, Siber Güvenlik
KAYNAK	2011'de Hannover Fuar'ında sunulan Alman Hükümeti Girişimi
KAVRAMI OLUŞTURAN UNSURLAR	
<u>TEKNOLOJİK UNSURLAR</u>	<u>İŞ UNSURLARI</u>
*Fiziksel ve Sanal dünya arasında bir bağlantı olarak CPS *Akıllı üretimin müşterilerin kişiselleştirilmiş beklentilerini karşılamaya olanak sağlayan bir yer olarak Akıllı Fabrika *Gerçek ve Dijital Dünyadaki nesneler arasında iletişimi sağlayan bir ağ olarak Nesnelerin İnterneti	*Gerçek zamanlı iletişim yetenekleri, veri toplama, işleme ve akıllı karar destek sistemlerinin kullanılması sonucunda değer zinciri entegrasyonu *Kişiselleştirilmiş müşteri ihtiyaçlarına yanıt olarak yeni iş modelleri ve işletme faaliyetlerinin dijital iş ortamdaki operasyonlara odaklanması *Yeni veri erişimi ve analiz fırsatlarının kullanılması yoluyla daha yüksek katma değer üreten akıllı ürün *Müşterilerin konumu-değer yaratma sürecinde paydaş olarak müşterilere kişiselleştirilmiş bir yaklaşım

Kaynak: (Nosalska vd., 2019)

Sanayileşme kavramı, kendini 18. yüzyılın sonlarında mekanik sistemlerin su ve buhar gücü yardımıyla işlevlerine devam ederek kendini göstermesi ile başlamış ardından 19. yüzyılın sonlarında makinaların elektrik gücü ile çalışmasını sağlayan 2. Sanayi Devri takip ettiği belirtilmektedir. Yine 1969' da başlayan elektronik ve bilgi sistemlerinin otomasyonu artırmak amacıyla sisteme uyumlaştırılması 3. Sanayi Devrimi'ni ortaya çıkarmıştır. 3. Sanayi Devrimi bize makinelerle yalnız fiziksel güç değil aynı zamanda zihinsel bir sistem entegre edilmiştir. 4. Sanayi Devrimi ise hem soyut ortamdaki sanal sistemleri hem de fiziksel gücün hakim olduğu sistemlerin uyumlaştırılarak kullanılmasına

dayandığı belirtilmektedir [50]. Günümüze kadar gelen arayış ve buluşların neticesinde akıllı ve robotik sistemlerin var olduğu bir kavrama ulaşılmıştır. Bu kavram kendini dijital çağda göstermiş ve Toplum 5.0 olarak isimlendirilmiştir. Endüstri 4.0' daki temel anlayış, öğrenen robotlar ve ortaklaşa iş yapan robotlar sayesinde birbirini etkileyen bir üretim sürecini oluşturmaktadır. Yani üretimin robotlar vasıtasıyla yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Özdemir ve Kılınç, 2019:4-5). Dokuz teknolojik yapıdan oluşan bu süreç; yapay zeka, 3D yazıcılar, robotik, biyoteknoloji, nanoteknoloji, malzeme bilimi, enerji depolama, kuantum bilgi işlem ve nesnelerin interneti olarak Şekil 7'de sunulmuştur (TÜSİAD,2016).



Şekil 7. Endüstri 4.0'ı Tetikleyen Dokuz Teknolojik Faktör

Kaynak: (TÜSİAD,2016)

Bu süreci oluşturan teknolojik ürünler işletmeler arası veri kaynaklarını birbirlerine bağlayarak işletmelerin bilgi ve yetenek düzeyini arttırmayı sağlamış diğer taraftan yenilik ve iş kapasitesini de olumlu düzeyde değiştirdiği dile getirilmektedir [51]. Bu gelişmelerin neticesinde yeni bir toplum yapısının oluşacağı tahmin edilmektedir (Kızıloğlu ve Cici Karaboğa). Yapay zekanın insan yaşamı içine girmesi, insanoğlunun kapasitesini artırarak

insanı evrenin merkezine yerleştirmek için insanlarla yapay zekanın işbirliği yapmaları şeklinde açıklanmaktadır (Skobelev ve Borovik, 2017).

Nesnelerin interneti, robotik sistemler ve yapay zeka uygulamaları sonucunda ortaya çıkan dijital dönüşümün olumsuzluklarını ilerleyen zamanlarda yaşanacağını öngören Japonya tarafından önerilen Toplum 5.0 kavramı, insan odaklı bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçek şeyler sanal gerçekliğe uyarlanacak ve dijital teknolojiler aynı seviyede hatta daha fazla kullanılacaktır. Ayrıca bu durum yaşam standartlarını artıracak ve insan temelli bir yapının inşasını sağlayacaktır. Böylelikle doğa ile uyumlu değeri oluşturulacak ve bu değere insanlık katkı sağlayabilecektir [52].

Toplum 5.0'ın temel düşüncesi, fiziksel olan evre ile dijital dönüşüme uğramış çevrenin uyumunu sağlayarak, olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve bunu takiben insanların içinde bulunduğu hayatın kalitesini yükseltmektir (Nurillin, 2019). Toplum 5.0, insansız üretime dayalı Endüstri 4.0'ın gelişmesi sonucunda Endüstri 4.0'ın problem doğuran yanlarını çözmek amaçlı ortaya atılmış bir kavramdır. Toplum 5.0 akıllı fabrikaların yanı sıra akıllı toplumu da hedeflemektedir. Böylelikle toplum 5.0, toplumun genelinde benimsenen bir uygulama alanı haline dönüşecektir. İleri seviye akıllı bir toplum yaratmayı hedefleyen Toplum 5.0, insanların rahat hissettiği bir toplum, bireysel farklılıklardan ayrı herkesin gereksinimlerinin kendilerine uygun ürün ve hizmetlerle giderildiği bir sistem yapısını öngörmektedir. Tüm dünya için eşitlik ve bununla beraber kişilerin kendi bilgi ve yeteneklerinin kısacası potansiyellerini fark etmelerini sağlayan amaçlar topluluğu şeklinde açıklanmaktadır (Fukuyama, 2018).

TÜBİTAK tarafından 2016 yılında Türkiye'nin endüstri devrimlerinden hangisinde yer aldığına dair yapılmış olan bir araştırmada Türkiye'nin Endüstri 2.0 ile Endüstri 3.0 arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple Türkiye'nin sürecin henüz başlarında olduğu dijital yönden yatırımlarını artırması ve dijital platformlarını sanayiye uyumlu olarak oluşturması şeklinde ifade edilmektedir (Yıldız, 2018:555). 2023 hedefleri arasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Türkiye'nin dijitalleşme çabalarına yönelik yapılan Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki oranının %1 iken %3'e yükseltilmesi kararı alındığı belirtilmektedir (Kamber ve Sönmeztürk, 2019:845).

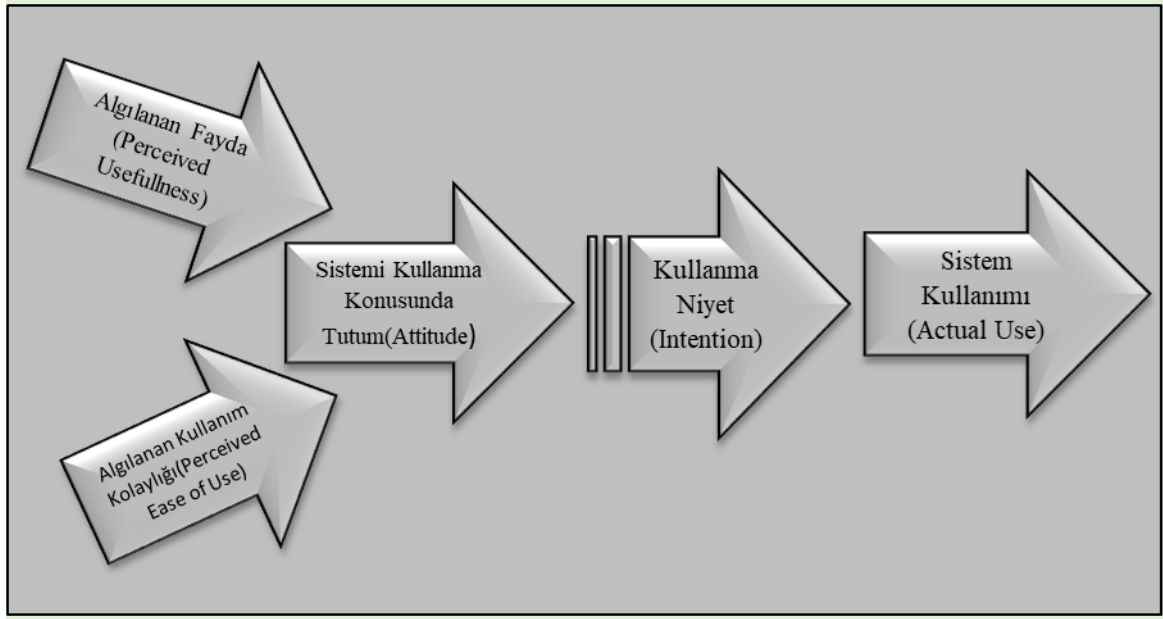
2.3. Dijital Dönüşüme Adaptasyonu Açıklayan Modeller

İnternet aracılığıyla insan-insan ve insan-makine arasındaki teknolojik ilişkinin artması, organizasyonların iş modellerini, kaynak yönetimlerini, sözleşme konusunda iş birliklerini ve bunlara bağlı örgütlenme kavramını ortaya koymaktadır. Gelecek zamanda bu değişimin daha hızlı gerçekleşeceği tahmin edilmektedir (Gökten, 2018:882). Yine geleceğin toplumunda çalışanın emeği ve çalışma yönetimi içinde uyumlaştırılması gereken durumlar bulunmaktadır. Emeğin Endüstri 4.0 ile değerini yitirmesi, kas gücü ve beyin gücünden sonra makinelerin önem kazanması insan kaynağı yönetiminin değişen şartlara göre şekillendirilmesi gereği ortaya çıkacağı belirtilmektedir [53].

Üretim ve otomasyon sistemlerinin dijital platformda yer alması ile Endüstri 4.0 değişimine zemin hazırlandığı ifade edilmektedir. Bu durum çalışanların bu makineleri, kullanabilmeleri için bilgisayar vasıtasıyla işlerlik kazandırması ve çalışanların teknolojik olarak şekillenen dönüşümlere uyum sağlaması araştırmacıların ilgisini çekmiş ve bu konu üzerine teoriler ortaya atılmıştır. Bu modeller ilk olarak teknoloji kabul modeli ile ele alınmış daha sonra bilişim teknolojileri inovasyonuna adaptasyon (Moore ve Benbasat, 1991), inovasyon yayılımı (Rogers, 1983) ve son olarak birleştirilmiş teknoloji kullanımı ve kabulü teorisi (Venkatesh vd., 2003) ismiyle inceleme olanağı bulmuştur (Turan vd., 2015).

2.3.1. Teknoloji Kabul Modeli

Endüstri 4.0 ile daha önceki endüstri devrimlerine kıyasla daha radikal değişiklikler meydana gelmiş ve akıllı makinelerin kullanılması için fiziksel gücün yanı sıra özel bilgi ve donanım gerekli görülmüştür. Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından tüketicilerin herhangi bir durumla karşı karşıya geldiklerinde ihtiyaçları ışığında gösterdikleri davranışları incelemek için oluşturulan Sebep Davranış Teorisi'ne dayanan Teknoloji Kabul Modeli, Davis (Davis, 1989) tarafından doktora tezinde, bilgisayar temelli sistemlerin, bu sistemleri yürüten kullanıcılar/çalışanlar tarafından kabulünü araştırmak için geliştirilen bir model olduğunu açıklamaktadır. Bu modelin, organizasyonlar tarafından oluşturulan bir sistem ya da yeni bir teknolojiye ilişkin kullanıcıların davranışlarını incelemek üzerine geliştirilmiş bir model olduğu dile getirilmektedir (Malhotra ve Galletta, 1999:2). Davis (1989) tarafından geliştirilen ve günümüzde birçok çalışmada kullanılan Teknoloji Kabul Modeli Şekil 8'deki gibi belirtilmiştir.



Şekil 8. Teknoloji Kabul Modeli

Kaynak: (Davis, 1989)

Algılanan fayda (perceived usefulness) ve algılanan kullanım kolaylığı (perceived ease of use) boyutlarıyla kullanıcıların/çalışanların teknoloji ve sistemi kullanmaya yönelik tutum (attitude), sistem kullanımı (actual use) ve davranışsal niyetlerini (behavioral intention) belirtmektedir. Böylelikle, kullanılan teknoloji bireyin iş performansını olumlu yönde etkilediğine olan inancı algılanan fayda olarak nitelendirilirken, bireyin bu teknolojik sistemi kullanırken gösterdiği çaba yönündeki inancı ise algılanan kullanım kolaylığı olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Davis, 1989). Yazında yapılan araştırmalarda (Saade ve Bahli, 2005; Nair ve Das, 2011; Tarhini vd., 2015) tüketicilerin yeni teknolojilerden algıladıkları fayda ve algıladıkları kullanım kolaylığı ne kadar yüksekse, kullandıkları teknolojiyi kabul etme ve kullanma oranları da o kadar fazla olacağı şeklinde ifade edilmektedir.

Modelin davranışsal olan altyapısı, nedenli eylem teorisi (theory of reasoned action) (Fishbein ve Ajzen, 1975), ve planlanmış davranış teorisi (theory of planned behavior) (Ajzen, 1991) temelinde oluşturulduğu belirtilmektedir (Malhotra ve Galletta, 1999). Yine yazındaki araştırmalar; kullanıcıların sisteme karşı tutumları, sistem kurulum başarısı, sistemi kullanma konusundaki niyetleri ve sistemi gerçek zamanlı kullanımları ile değerlendirildiği ifade edilmektedir (DeLone ve McLean, 1992; Malhotra ve Galletta, 1999; Livari, 2005; Wei, Peng, ve Chou, 2015).

2.3.2. İnovasyon Yayılımı ve Bilgi Teknolojileri İnovasyonuna Adaptasyon Modeli

İnovasyon yayılım teorisi (diffusion of innovation) (Rogers, 1983) Rogers tarafından bir işte ya da işin sürecinde inovasyonun işletme içerisindeki yayılımı ve teknoloji kabul modelindeki gibi çalışanların yeni oluşan teknolojik sisteme uyumu şeklinde ifade edilmektedir (Archibald ve Clark , 2014). Beş boyutta açıklanmıştır (Rogers, 1983);

1. Göreceli avantaj (relative advantage),
2. Karmaşıklık (complexity),
3. Uyumluluk (compatibility),
4. Denenebilirlik (trialability),
5. Gözlemlenebilirliktir (observability)

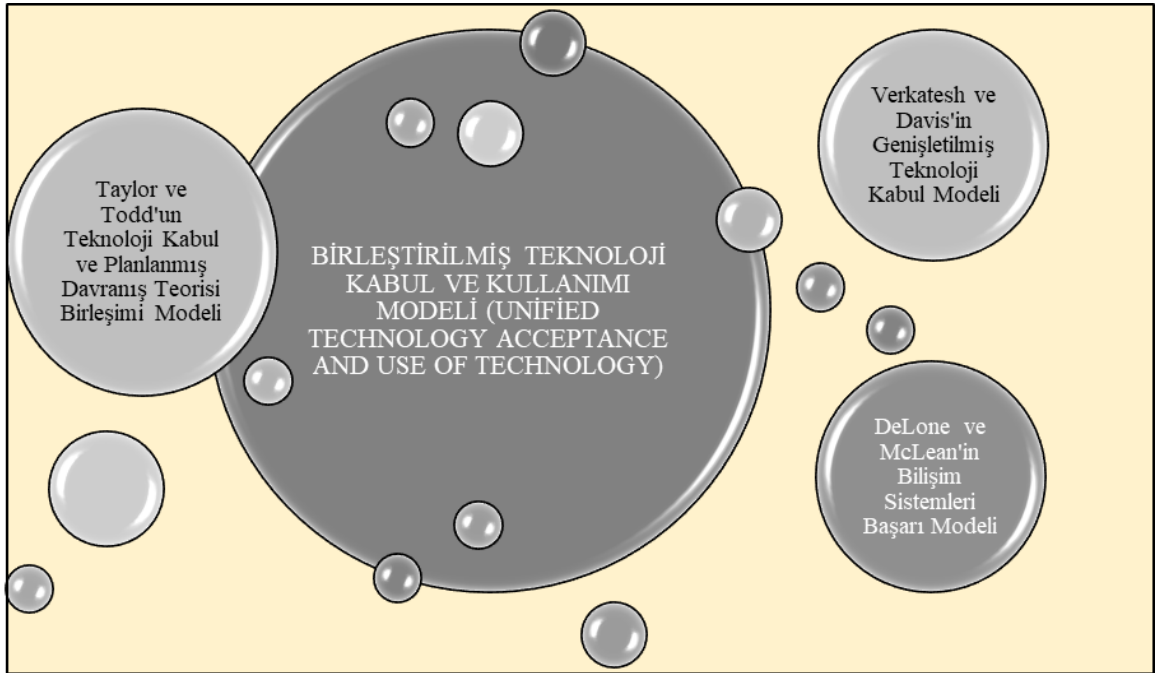
Rogers'ın modeli daha sonra karmaşıklık ve gözlemlenebilirlik boyutları, kullanım kolaylığı (ease of use) ve görünürlük olarak adlandırılarak imaj (image) ve sonuç gösterimi (result demonstrability) boyutları da modele eklenmiş ve bilişim teknolojileri inovasyonuna adaptasyon (adapting information technology innovation) olarak isimlendirilerek yedi boyut şeklinde ortaya konulmuştur (Moore ve Benbasat, 1991);

- Göreceli Avantaj (Relative Advantage), inovasyonun çalışanların iş performanslarına katkısı (Davis, 1989),
- Uyumluluk (Compatibility), çalışanların değer, gereksinim ve tecrübesi ile inovasyonun uyum göstermesi (Rogers, 1983),
- Kullanım Kolaylığı (Ease of Use), inovasyonun kullanılmasında ayrı bir gayret gerektirmemesi (Davis, 1989),
- Görünürlük (Visibility), inovasyon süreci boyunca uyum belirtilerinin izlenebilmesi,
- İmaj (Image), kullanıcıların sistemi kullanarak statü göstergesi olarak nitelendirdikleri,
- Sonuç Gösterimi (Result Demonstrability), inovasyon kullanımı sonucu somut çıktılarının oluşması,

- Denenebilirliktir (Trialability), kullanıcıların sistemi inovasyon uyum sürecinden önce deneme olanağının olması şeklinde açıklanmaktadır (Moore ve Benbasat, 1991).

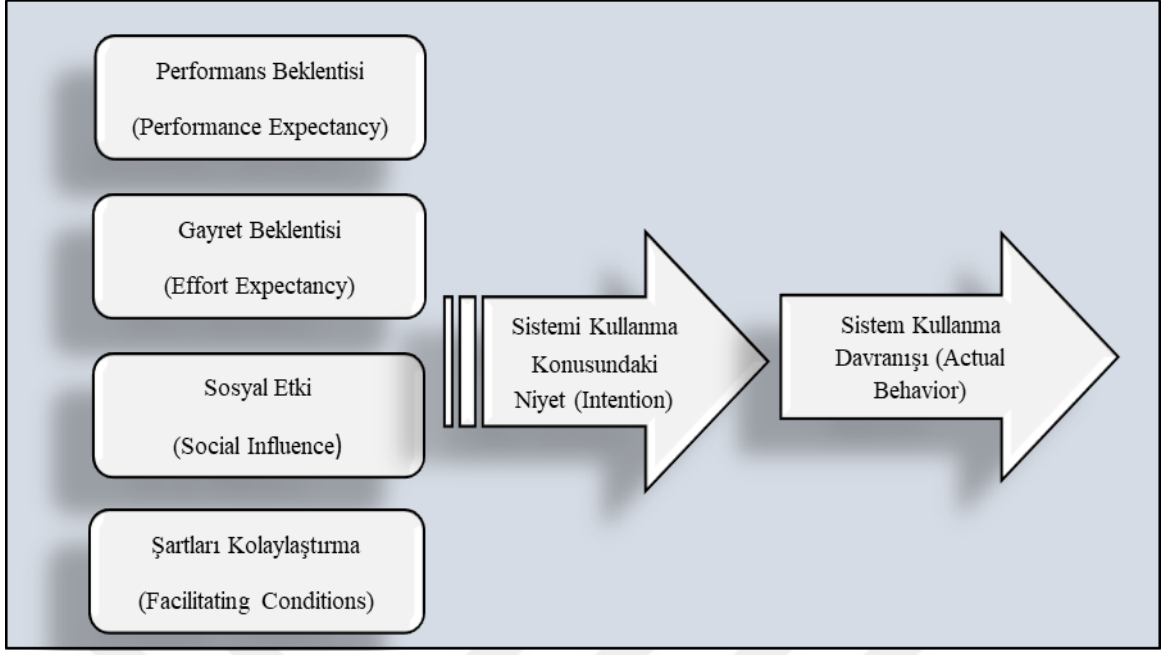
2.3.3. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli

Verkatesh ve arkadaşları tarafından yazındaki teknoloji kabul çerçevesinde geliştirilen tüm modelleri ölçme araçlarıyla beraber tekrar değerlendirmiş ve bütün hepsini birleştirerek teknoloji kabul ve kullanım teorisi (Unified Technology Acceptance and Use of Technology) olarak adlandırarak tek bir modelde Şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli

Bu modelde Şekil 10’ da belirtildiği gibi performans beklentisi, gayret beklentisi, sosyal etki ve şartları kolaylaştırma boyutları ile ifade edilmiştir (Venkatesh vd., 2003).



Şekil 10. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli

Kaynak: (Venkatesh vd., 2003)

Bireyin yeni bir sistemi ya da teknolojiye uyumu ve dolayısıyla kullanması için;

- teknolojinin kişinin işini basitleştirmesi ve performanslarını artırıyor olması (performans beklentisi),
- kişi bu yeni oluşumu öğrenmede veya kullanmada bir zorluk çekmiyor olması (gayret beklentisi)
- kişinin çevresindekilerin bu teknolojiyi kullanma konusundaki kişiye yönelik teşvik (sosyal etki)
- sistemin kişinin kullandığı diğer sistemlerle uyumlu olması (şartları kolaylaştırma) şeklinde ifade edilmektedir (Venkatesh vd., 2003).

Dijital dönüşüm kapsamında bireylerin, yeni karşılaştıkları sistem veya teknolojileri anlamaları, öğrenmeleri ve kullanmaları, bu sistemlere bir şans vermeleriyle mümkün olacaktır. Yine bu teoriler endüstri 4.0 kapsamında bu dijital dönüşümün kabulü ve adaptasyonu konusunda yol gösterici bakış açısı sağlayacağı şeklinde belirtilmektedir (Dönmez Turan, 2019:44).

2.4. Dijital Teknolojilere Katkı Sağlayan Teknolojiler

Dijital dönüşümle birlikte şirketler yeni iş modelleri oluşturmak, operasyonel süreçlerini geliştirmek ve iyileştirmek veya müşteri memnuniyetinde değer kazanmak

amacıyla önemli avantajlar elde etme yoluna gitmektedirler (Berman, 2012). Günümüzde şirketler için bağlantı kurma ve değer yaratma konusunda beş alan bulunmaktadır. Bunlar; müşteriler, rekaber, veri, inovasyon ve değer olarak ifade edilmektedir (Schallmo ve Williams, 2018). Bilgi teknolojilerinde ilerleme kaydeden örgütler zamanla kendi sistemlerini geliştirerek uyum sağlama yoluna gidecekler ve değişen koşullara adapte olabileceklerdir (Alacadağlı, 2019).Siber devrim olarak tanımlanan Dördüncü Sanayi Devrimi sonrasında onu takip eden birçok teknolojik yenilik ortaya konmuştur (Özdoğan, 2019).

İlk teknolojik yenilik olan internet dijital dönüşümün en önemli özelliklerinden birisidir. Her kuşak tarafından internetin benimsenerek kullanılması, sosyal, kültürel, yaşam biçimi gibi birçok boyutta dönüşüm ve değişim yaşattığı ifade edilmektedir. İnternetin yanı sıra Endüstri 4.0 teknolojileri olan yapay zeka, nesnelerin interneti, blok zincir, sanal ve artırılmış gerçeklik, robotik, sibernetik sistemler, büyük veri, kripto para, 3D baskı gibi teknolojilerin yarattığı avantajlar dijital dönüşümün gerçekleşmesi için uygun ortamı hazırladığı belirtilmektedir (Ojo, 2019:2).

Yapay zeka insan zekasına benzer olan, düşünme, sorun çözme, öğrenme, iletişim kurma gibi büyük oranda bilişsel işlevleri ve otonom davranışları göstermesi beklenen doğal olmayan bir işletim sistemi olarak tanımlanmaktadır [25]. Yine yapay zekâ, bir bilgisayarın veya bilgisayar kontrollü robotun, genellikle akıllı varlıklarla ilişkili görevleri yerine getirme kabiliyetidir. Terim sıklıkla akıl yürütme, anlam keşfetme, genelleme veya geçmiş deneyimlerden öğrenme gibi insanlara özgü entelektüel süreçlerle donatılmış sistemler geliştirmek amacıyla kullanıldığı ifade edilmektedir [54]. Yapay zeka, akıllı çalışmaların yanı sıra makineleri akıllı hale getirerek süreçlere hız ve çeşitlilik kazandırmak, bu sebeple gereksiz iş yükünü azaltmak olarak nitelendirilebilir [55]. Bilişsel ve insan özelliklerini kendisinde bulundurması sebebiyle karar verme, harekete geçme ve tahmin etme gibi değerlendirmeleri yapabilmekte üstelik verileri depoladıkça kendisini geliştirebilme imkanıyla tüm alanlara yüksek fayda sunmaktadır (Ucoğlu, 2020).

1950’li yılların başında *Alan Turing*’in “Makineler Düşünebilir Mi?” sorusuyla makine öğrenmesi kavramı ortaya çıkmış, Bilgisayar Bilimci ve Bilişsel Bilimci *John McCarthy* tarafından “Yapay Zekâ” terimi ilk kez düzenlenen yapay zekâ konferansı olan “Dartmouth Konferansı”nda 1956 yılında kullanıldığı belirtilmektedir (Nilsson, 2018).

Dijital dönüşümün temel noktasında yer alan yapay zeka, günümüzde yeterli seviyeye gelmemesine rağmen birçok yer de kullanılmaktadır. Ses ve grafik analizi,

sürücüsüz araçlar, bilgisayar oyunları gibi alanlarda yapay zeka teknolojisi kullanıldığı belirtilmektedir. Kişiler kendileri yapması gereken işleri bir başkasına yaptırabilmekte ve gelecekte de yaygın olması beklenen önemli bir teknolojidir. Elektrik gibi icadından bu yana her alanda kullanılan bir yenilik ise yapay zeka teknolojisi de ilerleyen zamanlarda her alanda kullanılması muhtemel gözükmemektedir (Telli, 2019).

Yapay zeka teknolojileri ile üretilen robot teknolojileri, hareket edebilme, karar verme ve sorun çözebilme kabiliyetine sahip robotları bünyesinde barındırmaktadır (Sarıççek, 2019 Öztemel, 2018). Diğer taraftan dünya genelinde robotlar teknolojileri hakkındaki gelişmelere bakıldığında aşağıdaki Tablo 26'da sunulmuştur [56].

Tablo 26. Dünya'dan Robot Teknolojileri Örnekleri

DÜNYA'DAN ROBOT TEKNOLOJİLERİ ÖRNEKLERİ	
Dubai geleceğin ekonomisi için robotik ve otomasyon programı başlattı	DUBAİ
İtfaiyecilere kurtarma operasyonlarında yapay zekalı kask desteği geliyor	İSKOÇYA
Rusya: Robot, satranç turnuvasında maç yaptığı çocuğun parmağını kırdı	RUSYA
Japon bilim insanları robotlar için canlı deri geliştirildi	JAPONYA
Robot cerrah insansız karın ameliyatında bağırsakların iki ucunu dikti	ABD
Musk: Tesla'nın yazılım ve insansı robot ürünleri daha çok satacak	DÜNYA
Macaristan'da köpekler üzerinde yapılan araştırma, bazı köpek türlerinin kelimelerin isimlerini öğrenebildiğini ortaya koydu. Çalışmanın sonuçlarının robotik teknolojisinde kullanılması bekleniyor	MACARİSTAN
Xavier' olarak adlandırılan robotlar, örneğin bisikletinizi yanlış park etmeniz, izinsiz bir alanda sigara içmeniz veya sosyal mesafeye uymamanız halinde "istenmeyen sosyal davranışları" tespit edildiğini bildiriyor	SİNGAPUR
Afganistan'da Taliban'ın başkent Kabil'in kontrolünü ele geçirdiği sırada ülkeden çıkan Kadın Robotik Ekibi Doha'da eğitimlerine başladı. Ekip uluslararası çaptaki bir robotik turnuvasına hazırlanıyor	KATAR
Robotlar yaşlıların bakım ihtiyaçlarına çözüm sunabilir	FRANSA
Boston Dynamics robotu Spot, Fransız askeri tatbikatında kullanıldı	FRANSA
Çinli mühendisler dünyanın en hızlı köpek robotu AlphaDog'u geliştirdi	ÇİN
Amerikan robot şirketi Boston Dynamics pazartesi günü, depo işleri için tasarlanan 'Stretch' adlı yeni bir robotu tanıttı.	ABD
Kenyalı David Gathu ve Moses Kinyua tarafından icat edilen robotik protez beyin sinyalleriyle yönlendiriliyor. Sinyaller, bir "NeuroNode" biyopotansiyel kulaklık alıcısı tarafından bir elektrik akımına dönüştürülüyor	KENYA
Yapılan araştırmalara göre küresel çapta iş kaybının neredeyse dörtte biri otomasyon ve robot teknolojilerinden kaynaklanıyor. Bloomberg Economics'in hazırladığı bir rapora göre 800 milyon kişi ekmek kapısını robotlara kaptırma, mesleklerinin ölmesi riskiyle karşı karşıya	DÜNYA
Japon mağazalarında robotlar insanların yerine çalışmaya başladı	JAPONYA

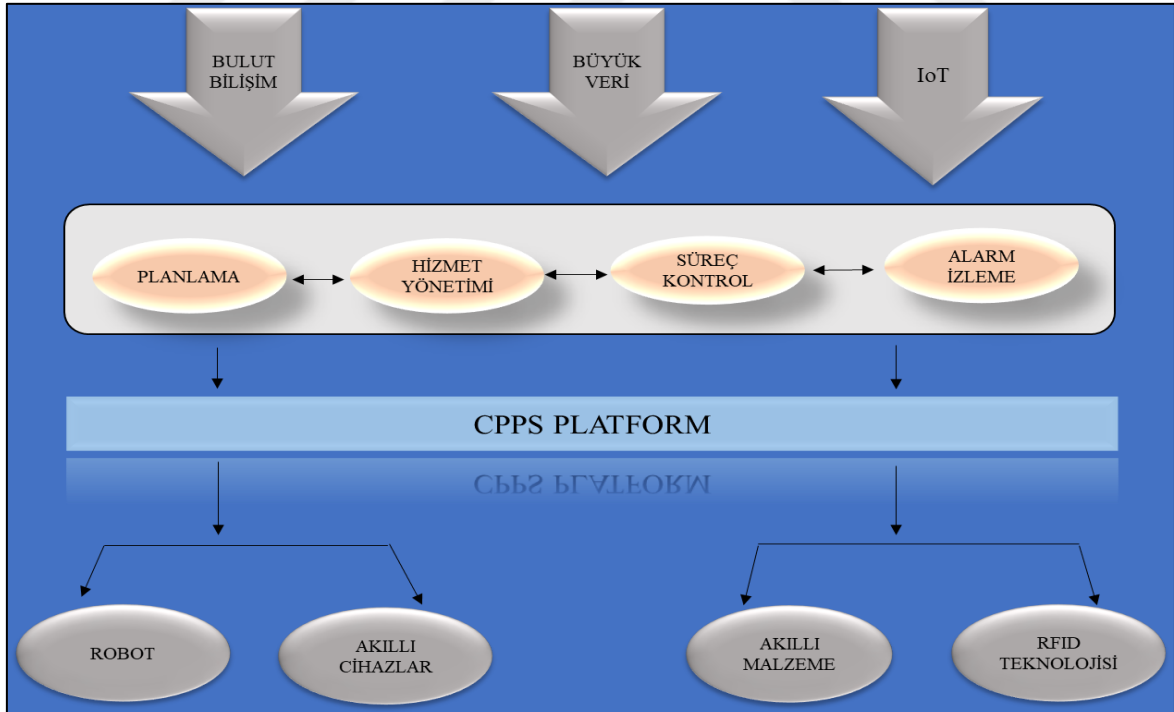
Kaynak: <https://tr.euronews.com/tag/robot-teknolojisi> adresinden 29.11.2022 tarihinde alındı.

Yine blokzincir (blockchain) teknolojisi, zincirleme bir sistem yapısı olan ve etkileşimde bulunan bütün işlemlerin ya da dijital unsurların merkezi bir nitelik taşımadan

tüm katılımcılar arasında gerçekleşen bir veri tabanı sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bilgiler asla silinmez ve katılımcıların çoğu tarafından onaylanmaktadır. Günümüzde en çok finans alanında kullanılan blokzincir, verilerin saklandığı yapıların bir zincir oluşturması ve ilk blok yapısına *genesis* (başlangıç) olarak adlandırılmaktadır (Güven, 2020:6).

Bilgi ve dökümanların resmi bir kabule gerek kalmadan dijital ortamda paylaşılmasını sağlayan bir teknoloji olan Blokzincir'in en bilinen uygulaması Bitcoin'dir. Blokzincir teknolojisi sayesinde yeni iş yapma biçimleri oluşacak ve doğum, ölüm ya da diplomalar gibi resmi belgelerin dijital ortamda tutulması gibi işlemlerin yapılması kolaylaşacağı belirtilmektedir (Şahinaslan, 2020a:39).

Blokzincir'in yanı sıra diğer bir teknolojik sistem olan ve fiziksel objelerle bütünleşmiş yazılım ve bilgisayar gücünü ifade eden siber fiziksel sistemler, ilk defa 2006 yılında Dr. James Truchard tarafından tanımlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Zhou vd., 2015). Siber fiziksel sistemler, siber fiziksel üretim sisteminin de temelini oluşturmakla birlikte bu tür sistemlerinde, sensörleri olan yazılımla uyumlaştırılmış makineler kendi bilgi işleme yeteneğine sahip olabildiği belirtilmektedir (Almada-Lobo, 2016:17). Şekil 11'de siber fiziksel üretim sistemleri ve ilişkili olduğu teknolojiler sunulmuştur.



Kaynak: (Zhou vd., 2015)

Şekil 11. Siber Fiziksel Üretim Sistemleri ve İlişkili Olduğu Teknolojiler

Kevin Ashton tarafından 1999 yılında ortaya konulan nesnelerin interneti (IoT) kavramı, fiziksel ortamda bulunan nesnelerin sanal bir yapıya bürünerek birbirleriyle ya da kendinden daha büyük sistemlerle fiziksel ve sosyal anlamda etkileşimde olduğu iletişim ağı olarak tanımlanmaktadır. Nesnelerin interneti yani İngilizce IoT'un açılımı "Internet of Things" tabiri daha evvel veri toplama ve bilgi paylaşma yeteneği bulunmayan nesnelerin yeni yetenekler kazandırılarak internete bağlanabilmeleri olarak ifade edilmektedir [57]. Nesnelerin interneti, elektronik cihazların birbirleriyle etkileşimde olması ve nesnelerin bilgi alışverişi yapması ayrıca şebeke altyapısı konusunda bir hasar gördüğünde ana sisteme uyarı gönderen yüksek teknoloji kapasitesine sahip bir sistem olarak açıklanmaktadır [58].

Nesnelerin interneti, organizasyonların yönetimi, işletme süreçlerinin takibi açısından büyük kolaylık sağlamaktadır. Yapay ve akıllı sensörler vasıtasıyla maliyet kalemlerinin takibinin yanı sıra israfın önüne geçilmesi konusunda da tedbirler sunmaktadır (Şahinaslan, 2020a:43).

Diğer taraftan bulut bilişim teknolojileri, az bir yönetim ya da hizmet sağlayıcıdan desteklenen bir çaba ile hızlı bir şekilde ve serbest kalabilen, paylaşılan bir yapılandırılabilir bilgi işlemleri havuzu olan kaynaklara (ağlar, depolama, sunucular vb.) uygun, yerine göre ağ erişimi olanağı tanıyan bir etkileşim modeli olarak tanımlanmaktadır. 5 temel özellikten oluşmaktadır:

1. Self servis (isteğe bağlı),
2. Geniş ağ erişimi,
3. Kaynakların bulunduğu havuz,
4. Esnekliğin hız ve gücü,
5. Ölçülebilen hizmet olarak ifade edilmektedir (Schwertner, 2017).

Bulut teknolojisi; bilgisayarlar ve diğer cihazlar vasıtasıyla internet üzerinden istenilen yerde ve istenilen zamanda her türlü bilgi ve bireysel veriye erişmeyi mümkün kılan teknoloji olarak belirtilmektedir [59]. Günümüzde bulut teknolojisi olarak nitelendirilen teknoloji, büyük veri sunucularının belli coğrafi yerlerde internet aracılığıyla üçüncü kişi veya kurumlara belli kısmının kullanılmasıdır (Şahinaslan, 2020a:40). İlk zamanlarda yaygın olarak kullanılmamasının sebebi güvenlik kaygısıydı fakat ekonomik ve erişim imkanı yüzünden kolaylık sağlaması yönünden kullanımının önünü açmıştır. Bulut teknolojileri, telekom, bilgi teknolojileri, medya, sağlık gibi birçok sektörde kullanılması büyük değişim yaratacağı beklentisini yükseltmektedir (Şahinaslan, 2020b:431).

Günümüzde veri işlenmemiş, herhangi bir anlam yüklenmemiş, analiz edilip işlenmesi gereken ham bilgi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2009). Büyük veri (big data) devriminden önce şirketler, tüm arşivlerini uzun süre saklayamıyor ve devasa veri kümelerini verimli bir şekilde yönetemiyorlardı. Geleneksel teknolojilerin sınırlı depolama kapasitesi, katı yönetim araçları bulunmaktadır ve pahalıdır. Yine geleneksel teknolojiler büyük veri bağlamında ihtiyaç duyulan ölçeklenebilirlik, esneklik ve performanstan yoksundurlar. Aslında büyük veri yönetimi, önemli kaynaklar, yeni yöntemler ve güçlü teknolojiler gerektirmektedir. Daha doğrusu, büyük veri temizlemeyi, işlemeyi, analiz etmeyi, güvence altına almayı ve devasa gelişen veri kümelerine ayrıntılı bir erişim sağlamayı gerektirmektedir. Şirketler ve endüstriler, veri analizinin rekabet edebilmek, yeni içgörüler keşfetmek ve hizmetleri kişiselleştirmek için giderek hayati bir faktör haline geldiğinin daha fazla farkında olduğu belirtilmektedir (Oussous vd., 2018).

Dijital ağın içerisinde bir çok veri bulunmakta ve farklı sistemler farklı türde veri üretmektedir. Veriler analiz edilip kullanılmadığı sürece yığılmakta ve gereksiz bir anlam ifade etmektedir. Bu karmaşık veri yığınının analizleri için farklı platformlar kullanılmakta ve verinin analiz edilmesi için yeni platformlar geliştirilmektedir (Şahinaslan, 2020a:41).

Endüstri 4.0, CNC makineleri olarak tanımlanan üç boyutlu yazıcılar, sanal platformlarda tasarımı oluşturulan bir şeyin üç boyutlu olarak çıktısının alınmasını sağlayan bir teknoloji olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdoğan, 2019). Yine matematiksel bir model olan model tabanlı tasarım, kompleks sistem kontrol algoritmaları ve sinyal işleme tasarımındaki sorunları çözmek için dijital ve görsel yöntemler kullanan bir modeldir. Diğer taraftan dijital ikizler, değer zinciri verilerinin entegrasyonunu sağlamak için gerektiğinde tedarikçilerin verilerini de platforma entegre edebilecek sistemler olarak belirtilmektedir [60].

Son olarak dijitalleşme yolunda ilerleyen ve kendini geliştiren işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan birisi siber güvenlik olduğu ifade edilmektedir. Dijital dönüşüm yolculuğunda ilerleyen işletmelerin bu değişimden fayda sağlamanın yanı sıra bu sağlanan faydayı yürütebilmek ve bu süreçlerde uygun koşulları sağlamak kritik konuların başında gelmektedir (Özdoğan, 2019). Güvenlik duvarları ve antivirüs yazılımları günümüzde yeterli olmamakta, dijitalleşmenin seviyesi arttıkça güvenlik açıkları ve siber saldırılar gerçekleşmektedir (Yaşlıoğlu, 2019). Bu sebeple dijitalleşme konusunda bu tür tehditlere karşı risk planları oluşturulmalı ve gerekli önlemlerin alınması gerektiğini söyleyebiliriz.

2.5. Dijital Dönüşümden Etkilenen Faktörler

Dijital dönüşümle beraber müşteri talepleri farklılaşmış ve değer üretilen üründen veriye doğru kaymıştır. Bu sebeple sürdürülebilirlik isteği artmış ve kaynaklar daha verimli kullanılmaya çalışılmıştır (TÜSİAD, 2017). Dijital dönüşümle birlikte müşteri, rekabet, veri, inovasyon ve değer faktörlerinde değişimler yaşanmıştır (Rogers, 2016). Özellikle müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla ilişkilerin yönünde değişiklik görülmektedir. Bu sebeple müşteri odaklı faaliyetler oldukça önem taşımaktadır. Yani müşteri değerini yeniden oluşturmak ve daha fazla müşteri etkileşimi için dijital teknolojileri benimseyerek operasyonlarında değişiklikler yaratma şeklinde açıklanmaktadır (Berman, 2012).

Müşteri taleplerindeki hızlı değişimin yanı sıra rekabet ve işbirliği konularında da değişimler yaşanmıştır. Birbirine çok benzeyen işletmelerin rekabet yaşamından ayrı farklı endüstrilerde rekabet eden işletmelerin sınırları farklılaşmıştır. Yani aynı endüstride rekabet eden işletmelerden ayrı farklı endüstrilerdeki işletmeler birbirlerinin alanlarına girmeye başlamıştır. Bu sebepten dolayı işletmeler işbirliği yapmaya başlamıştır. Rekabet artık yüksek müşteri değeri yaratma konusunda dijitalleşmeye bağlı olarak yeni iş modellerinin oluşmasını sağlamıştır. Bu bağlamda yüksek rekabetin olduğu alanlarda birbirleriyle işbirliği yapan işletmelerin yerini aldığı bir ortam olduğu dile getirilmektedir (Rogers, 2016).

Günümüzde dijitalleşmeye bağlı olarak erişilebilir, güncel ve gerçek zamanlı veri akışı önem kazanmaya başlamıştır. Nitekim LoT ve bulut teknolojileri sayesinde hızlı ve yüksek oranlarda veri elde etmek mümkün hale gelmiştir. Büyük verinin önem kazanmasıyla beraber ürünlerin geliştirilmesi, pazarlanması, gelir artırma gibi alanların gelişmesinde büyük rol oynamıştır. İnternet ve sensör teknolojileri vasıtasıyla yüksek oranda veri üretimi sağlanmıştır. Bu verilerin işlenerek işletmelerin alt yapısında kullanılması ve operasyonlarını düzenlemelerinde büyük etken faktörü olduğu belirtilmektedir (Reddy ve Reinartz, 2017).

İnovasyon, organizasyonlarda rekabet kazanımını kolaylaştıran, toplumsal yönden kalkınmayı sağlayan ve hayat şartlarını daha pozitif kılan, üretkenlik ve istihdam yönünden refah anahtarı olan bir kavram olarak açıklanmaktadır (Işık, 2018). Organizasyonların inovasyon oluşturabilme yeteneği dijital dönüşüm yönünden büyük önem taşımaktadır. Günümüzde işletmeler inovasyonu operasyon merkezlerinin tam ortasına yerleştirmekte ve bu sayede örgüt kültürü, insan kaynakları, müşterilere bakış açısı yönüyle değişimleri benimseyebilmeleri gerekmektedir (Chalons ve Dufft, 2017). Sürekli öğrenme, tecrübe

sonucu elde edilen sonuçların daha süratli elde edilmesi, yeni ürün ve düşüncelerin daha kolay denenmesi, müşteri geribildirimlerinin daha hızlı gerçekleşmesi dijital dönüşümün inovasyonu tetiklediğine dair göstergeler olarak sunulmaktadır (Rogers, 2016).

İşletmeler elde ettikleri değeri sürdürebilmek konusunda ısrarlı davranmaktadırlar. Çünkü müşterilere sunduğu değer konusunda olumlu dönüşler aldıysa bu değeri korumak için çaba sarfetmektedirler. Fakat rekabet kazanımı yönünden aynı değerle devam eden işletmeler diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmekte zorlanmaktadırlar. İşletmelerin teknoloji bağlamında değer önerilerini değiştirmek zorunda oldukları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sebeple dijital dönüşüm işletmelere değişim paradigmasının en tepesinde kalmalarını sağlamak açısından işletmelere destek faktörü olarak nitelendirilmektedir (Rogers, 2016).

Dijital dönüşümle beraber işletmelerin daha fazla maddi ve manevi değer yaratması tahmin edilmektedir. Dijitalleşme sayesinde değer zincirindeki bazı maliyetlerin düşmesi ve dijitalizasyonun sağladığı değer ile en büyük maliyet kalemlerinde düşüşler yaşanması beklenmektedir (Joseph, 2018).

Bu bağlamda işletmeler yönünden dijital dönüşümden etkilenmemek mümkün olmadığını dile getirebiliriz. Dijitalleşme ile fiziksel dünyanın dijital dünyaya dönüşmesi kaçınılmaz hal almıştır. İşletmeler değer zincirlerindeki süreçleri iyileştirmek, rekabet kazanımı elde edebilmek, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek ve dünyadaki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi bakımından dijital dönüşüme yatırım yapmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

2.6. Dijitalleşmeye Geçiş Etkileyen Faktörler

İşletmelerin dijital dönüşüm bağlamında dönüşüm yaşarken birbirlerinden farklı şekilde geçiş yaşadıkları belirtilmektedir. Belirli organizasyonlar bu geçişi daha kolay yaşarken bazıları ise bu daha zorlanmakta hatta çok daha gerisinde kalmaktadırlar. Organizasyonlar arasındaki bu geçiş farklılıkları onların sahip oldukları birtakım özelliklerden kaynaklandığı dile getirilmektedir. Bu özelliklerden ilki bireysel ve psikolojik faktörlerdir. Yeni bir sistem geliştirildiğinde bununla birlikte bireyin uyumu olsa bile bireysel ve psikolojik unsurlar bireyin sistemi kullanmasını tetikleyebilmektedir. Bu sistem dijital dönüşüme bağlı oluşabilecek bir sistemde olabilmekte tekil anlamda işletmeye bağlı bir sistemde olabilmektedir. Psikolojik olarak bu sistemleri kullanmaya yönelten faktörleri

incelemek kritik önem taşımaktadır. Bu faktörleri yeniliğe yatkınlık, bireysel katılım, bir sistemi kullanma konusundaki direnç ve kaygı olarak sıralamak mümkündür (Gerlitz, 2015).

Bireylerin yeni bir teknolojiyi kullanırken yeniliğe yatkınlığı ve bunu benimsemesi önem taşımaktadır. Bireylerin yeniliğe yatkınları çok eski araştırmalara dayanmakta ve bazı araştırma sonuçlarına göre bunun kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir (Kirton, 1976). Bir diğer araştırma sonucuna göre ise değişim isteğinin olması gerektiği şeklinde ifade edilmektedir (Hurt vd., 1977). Bu bağlamda yeniliğe yatkınlığı, bireylerin ve birimlerin diğer üyelerden daha kısa zamanda fikir, sistem ve teknolojiye uyum sağlayabilmesi olarak açıklanmaktadır (Rogers, 2002).

Yine sistemin kurulması veya geliştirilmesi sırasında bireysel katılımda bireylerin sistemi kullanacak olan grubu temsil amacıyla sistem geliştirme sürecine katılımı olarak ifade edilmektedir (Ives ve Olson, 1984). Yani bireye kendi istediğinden farklı bir şey yapmasını istemek onun istenilene karşı psikolojik tepki göstermesine sebep olabilmektedir (Miron ve Brehm, 2006). Aslında bireylerin sisteme karşı hissettikleri sorumluluk ve sahiplik hisleriyle ilgili olduğu öne sürülmektedir (Hunton ve Beeler, 1977).

Diğer taraftan değişime direnç ifadesini ilk olarak Kurt Levin ortaya attığı ifade edilmektedir (Levin, 1947). Daha sonra bu kavram bilgi sistemleri yazınında yerini alarak yeni bir sisteme veya teknolojiye karşı direnç olarak açıklanmaya çalışıldığı belirtilmektedir (Bhattacharjee ve Hikmet, 2007). Yani çalışanların yeni oluşturulan bir sistem ve teknolojiye karşı eski uygulamalarla devam etmesi, sistemin devam etmemesi için gayret sar etmeleri, sistemi kötülemeleri, sistemin yeterli olmadığına dair davranışlarda bulunmaları, sistem konusunda stres ve endişe yaşamaları kullanıcıların sistem konusundaki dirençleri olarak sıralanmaktadır (Doll ve Torkzadeh, 1988). Sistemi kullanma konusundaki dirençlerinin yanı sıra sistemi kullanmalarına yönelik kaygılar da bulunmaktadır. Bu durum hissedilen endişe ve panik şeklinde nitelendirilmektedir (Simonson vd., 1987). Özellikle günümüzde robot teknolojileri konusunda yaşanan gelişmelere bağlı olarak kaygının oluşması bu durumu gözler önüne sermektedir. Ayrıca yapay zeka gelişimi ile insanların işlerini kaybetme kaygıları konusunda endişe olarak görülmektedir (Ray ve Siegwart, 2008).

Bahsi geçen bireysel ve psikolojik etkenlerin yanı sıra ikinci olarak organizasyonel ve sistemsel etkenler de dijitalleşmeye geçişi etkileyen ve adaptasyonu tetikleyen faktörler olarak belirtilmektedir. Özellikle bu faktörlerden organizasyonların yeniliğe yatkınlığı (Robinson vd., 2005) ve sistemin kalitesi (Bailey ve Pearson, 1983) organizasyonel ve sistemsel etkenler olarak sıralanmaktadır.

Organizasyonun yeniliğe yatkınlığı, işletme kültürünün yeni oluşumlara açık olması ve yeniliği uygulama konusunda işletme kültürü olarak durumu kabul etmesi olarak belirtilmektedir (Rogers, 2002). Bu bağlamda inovasyonun ya da yeni bir sistemin bireyler tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesinde organizasyonun ve çalışanların yeniliğe yatkınlıkları önem taşımaktadır (Ruvio vd., 2014). Yine organizasyonda çalışanların kullandıkları teknolojiye bağlı oluşan yeni sistemlerin tasarımından gelen belli nitelikleri bulunmaktadır. Bazısı yazılım ve donanım yönüyle bireylerin tüm taleplerini karşılamasına rağmen bazı donanım ve yazılım bu konuda yetersiz görülmektedir. Aslında sistem kalitesi kavram olarak, bir sistemin teknik ve tasarım niteliklerinin bir ölçümü olarak tanımlanmaktadır (Gable vd., 2008). Burada algılanan sistem kalitesi önem taşımaktadır. Çünkü algılanan sistem kalitesi, bu sistem ve donanımı kullanan kullanıcıların beklentilerini ne kadar karşıladığının bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Bolton ve Drew, 1991).

2.7. Lojistik Sektöründe Dijital Dönüşüm

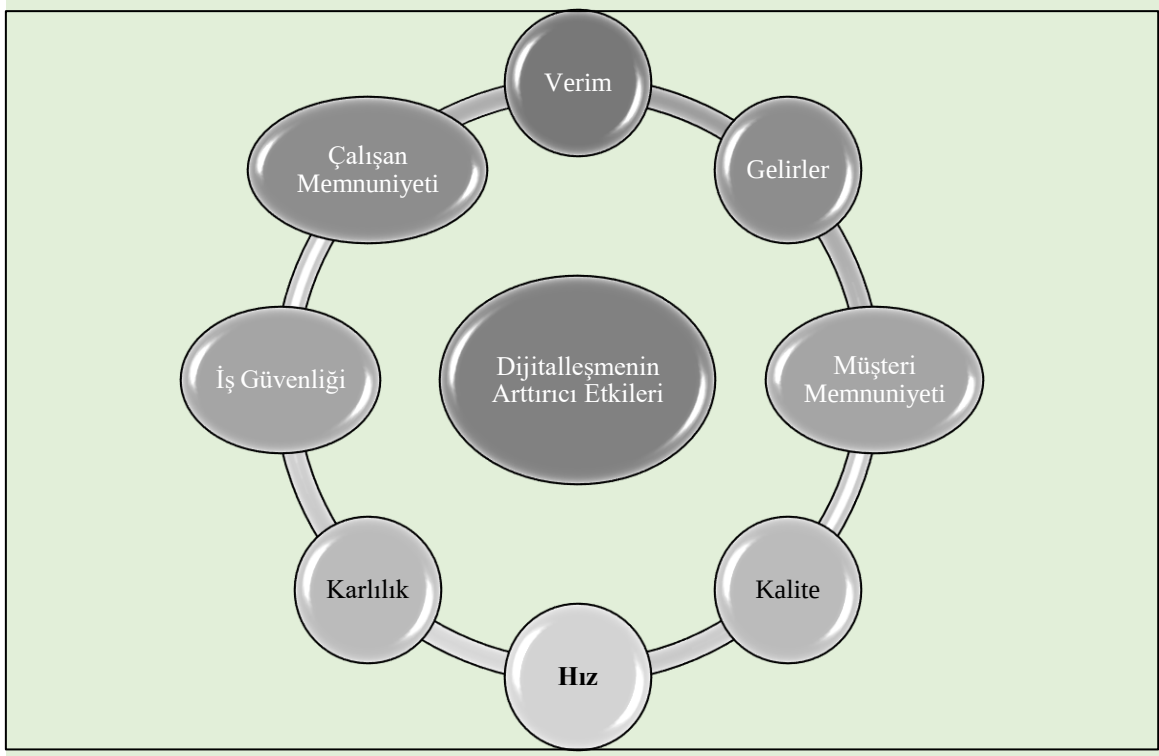
Bilgi ve iletişim teknolojisinin güç kazanarak geliştirilerek ilerleyen sektörler arasında sağlık sektörü (Alacadağlı, 2019), bankacılık sektörü (Beybur ve Çetinkaya, 2020), kamu kurumları (Göçoğlu, 2020), eğitim sektörü (Öztemel, 2018), medya sektörü (Çağır ve Masdar Kara, 2019), turizm sektörü (Atar, 2020), denizcilik sektörü ve liman işletmeciliği (Balık vd., 2019) gibi pek çok sektör içerisinde yaşamımızın her kesitiyle kesişen lojistik sektörü, teknoloji yönünden ilerleyen ve dönüşüme uğrayan şu zamanda yeniliklere ve dijitalleşmeye bağlı bir dönüşümle karşı karşıya bulunmaktadır. Müşteri isteklerindeki değişimler ve zaman kavramının önemi lojistik firmalarının dijital dönüşüm konusunda ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu yüzden her sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de dijital dönüşüm kaçınılmaz bir durum halini almıştır. Tedarik zincirinin daha iyi ve dijital teknolojilere uyumlu hale getirilerek ilerlemesiyle dijitalleşmenin önemi daha iyi anlaşılmıştır. Bu sebeplerden dolayı lojistik sektöründe dijitalleşme sürdürülebilirliği ve atılması gereken adımlar konusunda gün geçtikçe değer kazanmakta aynı zamanda bu durum lojistik firmalarının karlılıklarına da doğrudan etki edecek faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Balcı, 2020).

Günümüzde dijitalleşmenin gelişmesiyle lojistik sektöründe uygulanan pek çok iş modelinin değişime maruz kaldığı ve nesnelerin interneti, büyük veri, insansız hava, kara ve deniz araçları, sanal ve arttırılmış gerçeklik, üç boyutlu yazıcılar, giyilebilir teknolojiler, bulut teknolojisi, blok zincirleri ve yeni yazılımlar vb. birçok farklı teknoloji lojistik

sektöründe kendine yer edinmeye başlamıştır. Lojistik ve tedarik zincirinin çözümsel anlamda tetkik edilmesiyle işletmeler dijital dönüşümü geliştirmeye çalışırken aynı zamanda da bu gelişmelere kendilerine en çok faydayı sağlayacak şekilde uyumlaştırmaları gerekmektedir. E-ticaret, lojistik, tedarik zinciri süreçleri, lojistikte izlenebilirlik, planlama ve uygulama, akıllı lojistik gibi teknolojik gelişmeler firmalara esneklik, tasarruf, performans artışı, zaman kazanımı ve kaynakların daha verimli kullanılması gibi pek çok fırsat, kazanım ve olumlu fırsatlar sağlayacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Kaya, 2021:408). Bu sebeple sektörlerde dijital dönüşümün 4 önemli hususu bulunmaktadır (Bilgiç, Türkmenoğlu ve Koçak , 2020). Bunlar;

1. Pek çok kaynaktan gelen dijital veriler ve bu verilerin işlenmesi, analiz edilmesi, programlanması ve yönetimi,
2. Otomasyon ihtiyacı
3. tedarik zinciri yönetimin dijitalleşmeye bağlı olarak eş zamanlı işlemesi ve inovasyon,
4. müşteri odaklı bilgi paylaşımı dijital platformda açık bir şekilde gösterilebilmesi olarak sıralanmaktadır.

Lojistik faaliyetler açısından dijitalleşmenin arttırıcı etkileri göz önüne alındığında; verim, gelirler, müşteri memnuniyeti, kalite, hız, karlılık, iş güvenliği, çalışan memnuniyeti olarak açıklanmaktadır (Balcı, 2020). Aşağıdaki şekil 12’de lojistikte dijitalleşmenin arttırıcı etkisi ifade edilmiştir.



Şekil 12. Dijitalleşmenin Artırıcı Etkileri

Kaynak: (Balcı, 2020)

Lojistik sektörü bağlamında yapılan araştırma raporları incelendiğinde Androit (2018) tarafından yayınlanan Ulaştırma ve Lojistik Sektöründe Dijitalleşme ve Öngörüler Raporunda, firmaların 2018 itibari ile dijitalleşmeye ayırdıkları mali kaynak 54,92 milyar \$ civarında olduğu ve 2025 yılında 145,28 milyar \$civarına yükseleceği öngörülmektedir (Bilgiç vd., 2020). Diğer taraftan firmalar üzerinde yapılan CEE Transport & Logistics Trend Book 2019 raporunda dünya genelindeki hizmet sağlayıcıların teknolojilerinde ve dağıtım kanallarında değişim olacağını belirtmektedir [61]. Ayrıca dünyanın en güçlü lojistik firmalarından birisi olan DHL’göre 2018 yılından sonraki beş yıl içerisinde, dijitalleşmenin büyük bir gelişme göstereceğini ve sektörlere etki edeceğini ifade etmektedir [62].

Lojistik sektörü içerisinde bulunan bir çok aksiyon dijitalleşmeden dolayı etkilenmekte ve bu etkiyle değişime uyum sağlamaya başlamıştır. Kara, hava yolu, demir yolu, deniz yolu, kargo ve depolama ve liman işletmeleri gibi süreçler dijitalleşmeye başlamış ve araştırmamızın bu kısmında lojistik sektöründe dijitalleşme bağlamında bu süreçler ele alınmıştır.

2017 yılında DHL tarafından oluşturulan dijital yük taşıma platformu, Saloodo, 35 üzeri ülkede 30.000 fazla gönderici 12.000 bin üzerinde nakliyeciden kullanılarak dijitalleşmenin kendisini gösterdiği büyük platformlardan biri olduğu ifade edilmektedir [63]. Bu tarz siteler günlük, aylık ve yıllık bilgi tetkikleri yaparak sektörel anlamda bilgileri paylaşmakta belirtilmektedir. Kara yolunda dijitalleşme uygulamaları sebebiyle, dinamik araç tur optimizasyonu oluşturularak gerçek anlamda zamanlar raporlanmakta ve taşınan yüklerle üzerinde bulunan proaktif telematik sistemler sayesinde gerçek zamanlı sevkiyatların izlenmesi olanağı ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan bu tür uygulamalar ile müşteriler için web tabanlı ulaşım izni verilerek online takip yapmaları gerçekleştirilmektedir. İzleme ve takip dibi durumlar söz konusu olunca herhangi bir hasar veya olumsuzluk durumlarında müdahale edilmesi ve sistemler konusunda iyileştirmeler yapılması mümkün olmaktadır [64]. Yine çevresel ürün beyanları (Environmental Product Declaration- EPD), blok zinciri (blockchain), kağıtsız işlemler ve barkod ve radyo frekanslı tanımlama sistemleri (RFID) sayesinde dijitalleşme konusunda sektöre önemli adımlar ve hızlı veri alışverişi kazandırdığı söylenmektedir [65].

Diğer taraftan hava yolu taşımacılığında işlemlerin dijitalleşmesi 2013 yılına dayanmaktadır. Kırtasiyeciliği azaltan uygulamalar, yük ve bavul takibi, E-freight uygulaması, e-AWB vb. uygulamalar hava yolu sektöründe gelişmelere yol açmıştır [66]. Bunların yanı sıra akıllı havalimanı sistemleri ve uçakların bakım, onarım gibi işlemlerinin dijital ortamda takip edilmesi tasarruf, bilgi ve hizmet akışını hızlandırmıştır (Cam ve Durmaz, 2018). Dijitalleşmeyi, mobil aygıtların yaygınlaşması, internet tabanlı bilişim sistemlerinin kullanımı ve pazar temsilcileri arasındaki etkileşimde veri analitiğinden faydalanmanın bir kombinasyonu olarak ifade edilmektedir (Milkau ve Bott, 2015). Günümüzde havacılık sektöründe önem verilen konuların başında dijitalleşme ön plandadır. Maliyetleri düşürme, performansı artırma, iş birliğini güçlendirme vb. amaçlara ulaşma konusunda hava yolu sektörü beklenti içerisinde (Gillen vd., 1990). Yani hava yolu sektöründe de maliyet, rekabet ve güvenlik kavramları dijitalleşme kapsamında ilerleme kaydederek büyük iyileştirmelere sebep olmuştur (Taneja, 2017). Bu kapsamda otomasyon, blockchain ve artırılmış gerçeklik gibi uygulamalar güvenlik bağlamında dijital sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Nesnelerin interneti (IoT) ve Radyo Radyo Frekansı Tanımlama (RFID) teknolojileri vasıtasıyla bagajların taşınması ve takip sürecinin basitleştirilmesi anlamında çözüm şekli olarak belirtilmektedir (Wong ve Wong, 2016). Boeing firması incelendiğinde, müşterilerin operasyonlarına yönelik optimize sağlanması,

dijital teknolojilerin seviyesinin artması, karar destek hizmetlerine yardımcı olunması hedefiyle veri teknolojileri ve alan bilgisini bir araya getiren AnaLyTX yazılım uygulamaları geliştirilmiştir. Bu sistem ile uçuş planlaması, filo planlaması, bakım planlaması ve yönetimi, envanter ve lojistik yönetimi gibi hususlarda yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan Avrupalı hava yolu taşıyıcı RyanAir, yapay zeka uygulamalarının çalışanları desteklemek ve verimlilik ve kalite artışını sağlayan hedefler olarak nitelendirmektedir (Hurley, 2019). Hava yolu sektörü üretim ve hizmet gereksinimini karşılayan çok geniş bir sektördür ve uçuş rotalarının optimize edilmesi, yakıt tüketiminin düşürülmesi, bakım- onarım maliyetlerinin düşürülmesi gibi hususlar sebebiyle dijital dönüşüme olan ilgi her geçen gün arttığı dile getirilmektedir (TATA, 2019).

Büyük veri sistemiyle denizcilik sektöründe büyük aşamalar kaydeden teknolojik gelişmeler sayesinde maliyet düşürülmekte ve filo kontrolleri kolayca yapılabilir. Kağıt ortamını terkedip veri akışını dijital ortamda gerçekleştirmek ve diğer taraftan deniz taşımacılığının büyük firmalarından birisi olan Maersk şirketinin, blockchain teknolojisi alt yapılı sistem olan Tradelens (Küresel Ticaret Platformu) kullanmaya başlaması dijitalleşme yolunda sektör anlamında büyük kazanımlar sağlamaktadır (Balık vd., 2020). Ayrıca telekonferans sistemleri, elektronik veri değişimi (EDI), sosyal, mobil ve online çevrim içi teknolojilerin kullanılması ve otonom gemilerin yük ve insan taşımacılık sistemine girmesinin önemi büyük şekilde hissedildiği belirtilmektedir [67].

Demir yolu taşımacılığında dijitalleşme yolunda, demir yolu ray sistemleri, trenlerin modernizasyonu, makas mekanizmaları, dijital ağ bağlantı sistemleri gibi bulut bilişim sistemleri önemli konular haline gelmiş, karmaşık olan eski sistemler daha akılcı çözümlerle kolaylaştırılmıştır [68]. Shift2rail programı, maliyetleri düşürmek, yük ve yolcu kapasitesini arttırmak ve zamanında hizmet sunmak gibi iyileştirmeler kazandırdığı belirtilmektedir. Avrupa Raylı Sistem Trafiği Yönetimi Sistemi (ERTMS) ile Avrupa Birliği ve komşu ülkeler arasında tek bir komutla kontrol edilen, sinyal ve iletişim özellikleri sistemi geliştirilmiştir. IT alt yapısı, kamera sistemleri, güvenlik, sinyal sistemleri vb. uygulamalar operasyonların verimini arttırarak müşterilere daha düzgün hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Diğer taşıma şekillerinde de olduğu gibi otonom (sürücüsüz) trenlerde kısa mesafelerde kullanılmaya başlanmasıyla demir yolunda dijitalleşme adımlarının öncüleri olarak sayılmaktadır [69].

Yine kargo ve depolama sistemlerinde meydana gelen dijital dönüşüm etkisinde, kargonun online takip edilmesi, tahmini ürün teslim süreleri, köpek görünümlü robot kargo

sistemleri [70] özellikle gelecek yıllarda otonom kargo taşıma sistemleri, drone ve temassız teslimat sistemlerinin kullanımı (Yıldırım, 2019b) kargo sektöründe dijitalleşmenin etkileri olarak açıklanmaktadır. Depo süreçlerinde ise, dijital sistemler sayesinde operasyonel verimlilik, emek tasarrufu, envanter yönetimi gibi konular dikkat çekmektedir. Bu sistemler sayesinde uzmanlık isteyen işlere odaklanılması sağlanarak verimlilik elde edilmesi amaçlanmaktadır. Raf düzeni, depo kapasitesi gibi unsurların siber fiziksel sistemler, simülasyonlar ve özerk yazılım sistemleriyle oluşturulması amaçlanmaktadır (Ertemel vd., 2020). Neslerin interneti vasıtasıyla sensörlerin erişilebilir olması ve milyonlarca sevkiyatın birbirine bağlanmasını sağlayarak operasyonel anlamda verimliliği yükselteceği dile getirilmektedir [71].

Gemilere yüklerin yüklendiği ve boşaltıldığı, yolcuların indirilip bindirildiği ya da yüklerin depolandığı veya bir taşıma modundan diğerine aktarıldığı yerler olarak nitelendirilen limanlar, farklı taşıma modları ile bağlantı kurlmaları ve katma değerli lojistik hizmetleri sunmaları ile ifade edilebilir (Stopford, 2009). Yine limanlar; lojistik, ticaret ve tedarik kanalları olarak işlev görmektedir. Lojistik kanal olarak taşıma modlarının birleştiği yük ya da yolcuların aktarıldığı lojistik merkezleri gibi görev görmektedir (Bichou ve Gray, 2005).

Liman işletmelerinde dijital dönüşümün gerçekleşmesi, müşteri tatmini, rekabet kazanımı, üretkenlik ve verimlilik seviyesini arttırmak için bir gerekliliktir. Singapur Denizcilik ve Liman Otoritesi (MPA) tarafından 2014'te denizcilik temelli akıllı liman Hackathon (yazılım maratonu) öncülük dijitalleşme konusunda öncülükte bulunmuştur. Maersk denizcilik şirketine 2017 yılında müşteriler için oluşturulan Uzaktan Konteyner Yönetimi (RCM) sistemi ile yerleştirilen bir GPS modem ve SİM kart vasıtasıyla müşteriler için veri elde etme konusunda büyük olanaklar sunmuştur. Diğer taraftan Boxinsider uygulaması ile konteyner takibinin internetten kolay bir şekilde yapılmasını sağlamıştır. Yine TradeLens uygulaması, kağıt ve belgelerin transferindeki verimsizliği ortadan kaldırmaya çalışan önemli dijitalleşme göstergesi olarak açıklanmaktadır (Balık vd., 2019).

Konteyner taşımacılığında uygulanan ve Rotterdam limanı tarafından geliştirilen Konteyner 42 ile 24.04.2019 tarihinden başlamak üzere iki yıl süreyle taşıma esnasında sıcaklık, nem, titreşim gibi verileri ile araştırma yapılmakta ve bunun yanı sıra Rotterdam limanı yapay zeka teknolojisi olan Pronto sayesinde gemilerin limana geliş vakitlerinin hesaplanması ve limancılık faaliyeti ile ilgili tüm paydaşlara yarar sağladığı ifade edilmektedir (Çalışkan, 2020). Liman Topluluk Sistemi (PCS) ve Liman Tek Pencere

Sistemi (PSW) ile liman işletmesi ve paydaşlar arasında veri, elektronik belge, gümrük ve yük işlemleri ile koordinasyonu gerçekleştirmek için bir çok limanda kullanılmaktadır (Keçeli, 2011). Ayrıca liman dijital dönüşümü ile en fazla ilerleme kaydeden limanlar; Port Akdeniz, Asyaport, DP World ve MIP olarak belirtilmektedir (Balık vd., 2019).

Teknoloji kullanımı ve dijital dönüşüm sonucu önümüzdeki on yıl içerisinde tedarik zinciri ve lojistik sektöründe 1.9 trilyon dolarlık bir etki yapacağı belirtilmektedir. Bu etkinin lojistik sektörünün tüm süreçlerinde verimlilik, güvenlik ve etkinlik bazlı katkılarının büyük olacağı ifade edilmektedir. Geliştirilen yeni yazılımlar sayesinde hizmet alan ve hizmet veren tarafından pek çok dijital platform kullanılabilecektir (Özdemir ve Özgüner, 2018). Lojistik alanında atılması gereken adımlar, zamanla değer kazanmakta ve dijitalleşmede uygulanacak sistemlerin sürdürülebilirliği, karlılık konusunda direk etki edecek faaliyetler olarak belirtilmektedir (Balcı, 2020).

2.8. Dijital Dönüşüm İle İlgili Çalışmalar

Reklamcılıkta dijital dönüşümün izlerini takip ederek, küresel bir marka olan Oreo'nun reklam iletileri üzerinden göstergebilimsel bir inceleme yapmayı amaçlayan bir çalışmada, dijitalde özellikle reklam metinlerinin diğer mecralardaki metin yapısından çok belirgin ayrımları olmadığı, Facebook, Twitter, Youtube ve portal, mikro web sitesi gibi dijital mecra çeşitliliği ve uyarlamanın söz konusu olduğu görülmüştür. Reklam engelleyici uygulamaların hem reklamverenleri hem yayıncıların çalışma koşullarını güçleştireceği düşünülmektedir (Çelik, 2016).

Kuşaklar üzerine yapılan bir araştırmada; X,Y,Z kuşaklarına uygulanan anket çalışması ile dijital kültürün biçimlendirdiği; pre-tekno birey, tekno birey ve post-tekno birey olarak isimlendirilen birey tipolojileri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Üç tip birey ortaya konulmuştur. Bu birey tiplerini, yaş gruplarına ve taşıdıkları özelliklere göre ortaya çıkarılmıştır. Teknoloji ile ilişkileri ve teknolojinin gelişim sürecine göre pretekno birey, internet teknolojisiinden önce doğan ve bu teknoloji ile ileri yaşlarda tanışan birey olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknobirey ise internet teknolojisi ile eş zamanlı olarak gelişen ve internet teknolojisini çocukluk ve gençlik yıllarında yakalayabilmiş, sosyal yaşamın bir çok alanında bu teknolojiyi aktif olarak kullanmış ve kullanmakta olan bireylerden oluşmaktadır. Son olarak ise posttekno birey olarak isimlendirilen, internet teknolojisinin gelişmesinden hatta yaygınlaşmasından sonra dünyaya gelen, teknolojinin içine doğan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Askeroğlu, 2017).

Dijitalleşme ve görsellik olgusunu Instagram’da kadın bedeninin temsili üzerinden tartışan bir çalışmada ‘kozmetik cerrahi’ hashtag’i referans alınmış ve öne çıkan paylaşımlar Multimodal Söylem Analizi (MSA) ile incelenmiştir. Katman/mod; göstergesel kaynaklar; metafonksiyon; anlam potansiyeli ve önemlilik; göstergelerarası ya da modlararası bağlantılar olmak üzere beş katmanda analiz edilen içeriklerde kadın bedeni ile değişim arasında kopmaz bir bağ olduğu tartışılmıştır. Paylaşımların çoğunda kadın bedenindeki değişim “önce-sonra, gençlik-yaşlılık” gibi temel karşıtlıklar üzerinden yorumlanmış, ideal beden söyleminde estetik, kozmetik ve plastik cerrahinin ortak paydada bulunduğu gözlemlenmiştir (Delihasan, 2017).

Elazığ Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin, Dijital Dönüşüm (Endüstri 4.0) olarak adlandırılan yeni üretim modeli hakkındaki bilgi seviyelerini ölçmek ve mevcut alt yapılarının dijital dönüşüme ne kadar uygun olduğunu belirlemek amacıyla yapılan başka bir çalışmada, işletme yetkililerinin Endüstri 4.0 konusunda yetersiz bilgiye sahip oldukları ve Endüstri 4.0’a yönelik herhangi bir hedef ve amaçlarının bulunmadığı tespit edilmiştir. Endüstri 4.0’a genel yaklaşım ile Endüstri 4.0’a strateji ve organizasyon boyutunda yaklaşım arasında anlamlı ve güçlüye yakın bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Şirketlerin müşteri sayısı, çalışan sayısı ve yıllık cirosuna göre Endüstri 4.0’a yaklaşımları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir (Metin, 2019).

Dijitalleşme konusunda bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada, bankacılık sektörünün kredi yönetimi merkeze alınarak, kredilerin sorunlu hale gelmeden önce belirlenmesine yönelik bir bilimsel araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Çalışmada, kredilerin sağlıklı bir analiz ve tahsis sürecinden geçirilmesine yönelik sektörel bazda yol haritaları sunulmuştur. Ayrıca araştırma kapsamında sunulan özgün finansal tablo formatlarından oluşturulan ve farklı başlıklarda ele alınan çok sayıda finansal değişkenin analize tabi tutularak başarısı yüksek bir çıktıya ulaşılması, üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik, sektörel bazda bir modelleme oluşturularak bankacılık sektörü için referans teşkil edebilecek bir model sunulması ve işletmelerdeki başarısızlık göstergesi olarak belirlenen 30 gün üzerine çıkan kredi geri ödemesi gecikmelerinin etkilerinin banka bilançolarına verdiği hasarın önemi açısından bu tür firmaların önceden belirlenmesine imkân sağlayacak bir modelleme çalışmasına yer verilmesi olduğu düşünülmektedir (Ceran, 2019).

Deniz taşımacılığında dijitalleşme konusunu pazarlama iletişimi boyutunda ele alan bir çalışmada, öncelikle tümdengelim bir yaklaşımla literatür çalışması yürütülmüş ve dijital

pazarlama teknolojileri deniz taşımacılığı pazar özellikleri kapsamında ele alınmıştır. Daha sonra deniz taşımacılığı dijital pazarlama iletişiminin en güncel teknolojisi olarak kabul gören sosyal medya konusuna odaklanılmış ve konteyner deniz taşımacılığı işletmelerin sosyal medyayı daha etkili kullanabilmesi için stratejiler geliştirmeye yönelik bir araştırma yürütülmüştür. Bu süreçte sosyal medya etkileşim literatüründe yaygın olarak kullanılan etkileşim oranı hesaplama formüllerinin, platformların kullandığı yeni algoritmalar neticesinde geçerliliğini yitirdiği tespit edilmiş ve yeni bir hesaplama yöntemi geliştirilmiştir. Genel olarak bu araştırmanın sonuçları konteyner taşımacılığı pazarlarında sosyal medya iletişim stratejilerinin etkileşim açısından başarısının mesaj yönlü özelliklerle tahmin edilebilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir (Bitiktaş, 2020).

Çimento sektöründe özelleşmiş bir Endüstri 4.0 olgunluk modeli ortaya koymak ve örnek bir firma üzerinde bu modeli uygulamak amacıyla yürütülmüş olan bir çalışmada, çimento sektörü özelinde otomasyon varlığı, 100 puan üzerinden 96,25 puan ile en yüksek ağırlığa sahip boyut, 16,02 puan ortalaması ile ürünün kişiselleştirilmesi en düşük ağırlığa sahip boyut olarak belirlenmiştir. Türkiye çimento sektörünün, en yüksek olgunluk seviyesine sahip olduğu boyut 3,13 puan ile “IT (Bilgi Teknolojileri) ve veri güvenliği”, 1,00 puan ortalaması ile “Ürünlerin Dijital Özellikleri” en düşük olgunluk seviyesine sahip boyut olarak belirlenmiştir. Boyutlara ilişkin olgunluk seviyelerinin, boyut ağırlıkları ile ağırlıklandırılması sonucunda elde edilen endekse İngilizce çimento sektörü olgunluk modeli anlamına gelen “Cement Industry Maturity Model” kelimelerinin baş harfleri ve 4. Sanayi devrimini temsilen 4.0 rakamının bir araya getirilmesi ile elde edilen CIMM 4.0 endeksi adı verilmiştir. Türkiye’de çimento üretimi alanında faaliyet gösteren şirketlerin ortalama CIMM 4.0 endeksi 2,26 olarak tespit edilmiştir (Yüce, 2020).

Türkiye’deki yiyecek-içecek işletmelerinin üretim ve servis sürecinde dijital dönüşüme yönelik tutumları, niyetleri ve adaptasyon sürecinin ortaya konulmasını amaçlayan bir çalışmada, teknolojik altyapısı hazır bulunan, değişim ve dönüşüme belirli bir kaynak ayıran, organizasyon altyapısını sürekli yenileyen işletmelerin; şahıs işletmeleri ile kobilere nazaran dijital dönüşüme yönelik tutumları ile niyetlerinin olumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu işletmelerin dijital dönüşüm sürecine daha hazır bulundukları, dijital dönüşüm sürecinde az problem yaşadıkları, bu sürece kolay uyum sağlayabilecekleri gözlemlenmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinin dijital dönüşüme yönelik tutum ve niyetleri ile dijital dönüşüm ve yeniliklere organizasyonel olarak hazırbulunmaları arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Barış, 2021).

Dijital dönüşüm sürecinde muhasebe meslek mensuplarının yetkinlik düzeyinin tespiti, eksiklerin ortaya çıkması, ihtiyaçlar için önerilerde bulunmak ve muhasebe meslek mensuplarının çalıştıkları iş ortamında kullanılan teknoloji seviyesini tespit etmek amacıyla yürütülmüş olan çalışmada, meslek mensupları için hala mesleki bilgi ve becerisinin, dijital ve soft becerilerden daha önemli olduğu, ileri teknolojiler ile ilgili yetenek ve becerilerin geliştirilmesi gerektiği ve ileri teknolojilerin iş ortamlarına tam anlamıyla entegre olmadığı, dijital yetkinlikler ile iş ortamında kullanılan teknoloji arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Binici, 2021).

Türk Vergi Sistemi'nde dijital dönüşüm ve vergi güvenliğinin etkinliği üzerindeki rolü incelenmiş, oluşturulan bir model aracılığıyla ampirik bir araştırma sonucunda, çaba beklentisi faktörünün davranışsal tutum üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu, mükelleflerin e-Vergi uygulamalarına dair güven algılarının davranışsal tutum üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, e-vergi uygulamalarında risk algısı faktörünün davranışsal tutum üzerinde "negatif/olumsuz" etkisinin bulunduğu, kolaylaştırıcı koşulların kullanım niyeti üstünde pozitif bir etkisinin bulunduğu, davranışsal tutumun kullanım niyeti üstünde pozitif etkisinin bulunduğu ve yapılan araştırma vergi sisteminde elektronik vergi uygulamaların vergi mükelleflerince kabulü ve kullanım niyet ile ilgili olarak alan yazına katkı sağladığı belirtilmektedir (Tolkun, 2021).

2000'li yılların başından beri tartışılan ancak ülkemizde yeni yeni gündeme gelmeye başlayan Entrepreneurial Journalism/Girişimci gazetecilik konusunda betimsel/tanımsal bir çalışma yaparak kavramı Türkiye'deki örnekler üzerinden açıklamayı ve örneklendirmeyi amaçlayan bir çalışmada, Türkiye'de çeşitli platformlar üzerinden yayıncılık yapmaya başlayan bireysel yayıncıların faaliyetlerini, içerik türlerini, istihdam durumunu, gelir modellerini belirleyerek girişimci gazetecilik literatürüne katkı sağlamanın yanı sıra kavramsallaştırma yapılmış ve girişimci gazeteciliğin bireysel, kurumsal ve vakıf destekli örneklerinin haritalandırılması yapılmıştır. Bunun yanında Türkiye'de yayıncılık yapan bireysel gazetecilerin yayıncılık platformları, içerik türleri, gelir modelleri, istihdam durumları incelenmiştir. Sonuç olarak girişimci gazeteciliğin Türkiye ekosisteminde bireysel yayıncıların hakimiyetinde geliştiği belirlenmiştir. Bunun yanında yaygın olarak kullanılan platform ve gelir modelleri de belirlenerek uluslararası örneklerden farklılıkları da belirlenmiştir (Ergün, 2022)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3. İŞLETME PERFORMANSI

3.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramlarının Tanımı, Önemi ve Ölçümü

Günümüzde dünyasında yaygınlaşan küreselleşme sürecinde organizasyonların diğer işletmelerle rekabet halinde kalabilmeleri performanslarını artırmalarıyla ilgilidir. Ekonomik ve sosyal değişim sonucu dinamik bir sistem içerisinde bulunan işletmelerin performans kavramıyla yakından ilgilenmeleri gerekmektedir. En temel şekilde işletme performansı kavramını açıklamak gerekirse belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ya da sonuca göre, işletmenin hedeflediği amacı veya görevi gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır [72]. Yani işletme performansı, bir işletmenin amaçlarına ne ölçüde erişebildiğini ortaya koyabilmek için ölçüldüğü belirtilmektedir (Bakoğlu, 2001:39).

19.yy'ın ortalarında ortaya çıkan performans kavramı, ilk olarak spor alanında kendini yarışmalarda göstermiştir. 20. yy'da kavram daha da genişletilerek günümüze kadar gelerek, hedeften farklı ya da ayrı bir faktör olarak düşünülmeceği ifade edilmektedir. Yani performans işletmelerin hedeflerine ulaşp ulaşmadıklarına dair bir gösterge niteliğinde olduğu ifade edilmektedir (İon ve Criveanu, 2016: 179). Stratejik hedeflere ulaşmak olarak tanımlamak gerekirse performans kavramını, işletmelerin rekabet avantajının bir durumu ve maliyet ile elde edilen yararların değeri arasında bir ilişki olarak açıklanmaktadır (Dobrin vd, 2012: 313). Yazında işletme performansı için birçok tanım bulunmaktadır. Bir tanıma göre performans, bir işletmenin kabul edilebilir düzeyde sonuçlar ve eylemler yaratma yeteneğini belirtmektedir. Başka bir tanıma göre ise performans, bir kuruluşun hedeflerine ne kadar iyi ulaştığının bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir (Obeidat vd., 2017).

Yine performans geleneksel görüşe göre, işletme performansını, bir şirketin sahiplerine maddi kaynakların tüketilmesinden kaynaklanan finansal getiriler şeklinde belirtilmektedir. Fakat daha sonraki yıllarda ortaya çıkan farklı kuramsal yaklaşımların işletme performansının farklı görünümelerini ortaya koyduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, kaynak temelli yaklaşımın savunucuları, işletme performansının, işletmenin ilgili maddi ve maddi olmayan varlıklarının etkin ve verimli kullanımının bir işlevi olduğu dile

getirilmektedir. Bir başka yaklaşım olan Paydaş teorisine göre, işletme performansını hissedarlara tahsis edilen muhasebe kârı yerine, çeşitli paydaşlara dağıtılmadan önce firmanın ürettiği toplam servet veya katma değer olarak açıklanmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, performansın bir işletmenin hayatta kalabilmek için kendi ihtiyaçlarını ve diğer paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama derecesini göstermekte ve işletme performansının, paydaşlar perspektifinden açıklanmasına imkân tanınmaktadır. Paydaşlar kavramını geniş bir anlamda ifade etmek gerekirse, işletmenin hissedarları, çalışanlar, müşteriler, alacaklılar ve devlet gibi işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek veya bir işletmenin hedeflerine ulaşmasından etkilenen herhangi bir grubu içerisinde barındığı şeklinde ifade edilmektedir. Bu itibarla, katma değer, sadece işletme hissedarları için değil, işletmenin çeşitli paydaşları için de işletmenin temel üretken kaynaklarından yararlanılarak yaratılan veya dağıtılan servet, potansiyel bağlamda katkı olarak açıklanmaktadır (Firer ve Williams, 2003; Riahi-Belkaoui, 2003; Komnenic ve Pokrajčić, 2012).

Performans değerlendirme, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetlerinden birisi olarak görülmektedir. Yine performans değerlendirme, yönetim biliminde birey ve işletme düzeyinde olmak üzere iki basamakta açıklanmaktadır. Birey düzeyinde performans değerlendirme, çalışanların başarı ölçümünü belirtirken; işletme düzeyinde performans değerlendirme işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını ifade etmektedir (Mimir, 2008). Örgütlerde performans yönetiminin uygulanması ile örgütlerde performans ölçme ve değerlendirme kültürü oluşmakta ve bireysel performans yönetimini uygulamak daha kolay hale gelmektedir (Yenice, 2007). İşletme açısından performans değerlendirme ise, işletmelerin amaçlarından birisi olan verimliliği ve bu verimliliği yalnızca teknoloji ve sermayeye bağlı olmamakta ve bir diğer unsur olarak da çalışanlardan da oluşmaktadır. Bu nedenden dolayı, çalışanların görevlerini yerine getirme düzeylerinin denetlenmesi ve ölçülmesi, işletme tarafından önem arz etmektedir (Bingöl, 2003: 9).

Stratejik yönetim açısından performans değerlemenin önemi, işletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Performans değerlendirme, işletmedeki tüm çalışanlarla, işletmenin amaç ve beklentileri doğrultusunda iletişim kurmak, hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve bireylerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda üzerine düşen görevin farkında olmasını sağlamak, işletmenin sunmuş olduğu mal ya da hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla hangi alanlarda ne tür düzeltme

uygulamaları yapılacağını saptamak ve uygulayabilmek açısından önem teşkil etmektedir (Costello, 1994: 58).

İşletmelerde performans yönetimi, organizasyonun başarısı için önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Qureshi ve Hassan, 2013: 56). İşletmede performans değerlendirmesinin olması işletmenin kontrolü için son derece önemlidir (Căpuşneanu vd., 2012: 334). Performans değerlendirme, işletmenin amaç ve hedeflere verimli ve etkin bir biçimde ulaşabilmesi yönüyle devamlı değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Qureshi ve Hassan, 2013: 56). Performans yönetimi, değerlendirme sonucunda ortaya çıkan duruma göre kararlar almak ve sonuçlara ulaşmak olarak tanımlanmaktadır (Căpuşneanu vd., 2012: 336). İşletmelerde performans yönetim sisteminin başarılı olabilmesi için gerekli niteliklere sahip olması gerekmektedir (Fryer vd., 2009: 480). Bu nitelikler aşağıda sıralanmıştır:

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

Performans yönetim sisteminin düzenli kullanılması halinde işletmelerin rekabet kazanımı güçlenecektir. Ayrıca bu sistem örgütsel performansı hem korur hem de kontrol eder duruma gelmektedir (Hasbolah vd., 2018: 181).

Yönetebilmek için ölçmek ve ölçtüğünüz şeyin önemi bize performans ölçümünün ve performans ölçüm yöntemini doğru seçmenin önemini çok iyi göstermektedir. Bilginin elde edilmesindeki yol olarak ifade edilen ölçme kavramı ile insan sürekli olarak bir ölçüm süreci içerisinde olduğu varsayılırsa, işletmelerinde varlıklarının devamı ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri, müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlayamadıklarını görmek, sorunlu kısımları tespit etmek gibi birçok sebepten dolayı performans ölçümü yaptıkları belirtilmektedir. Ölçümler 1990'lı yıllardan sonra işletmelerde önemi artmaya başlamış ve performans ölçümleri “objektif (finansal) ve sübjektif (finansal olmayan)” şeklinde ifade edilebilmektedir. Çoğu ölçüt konuları finansaldır karlılık, satış gibi ve diğer taraftan finansal olmayanlar ise, kalite, itibar vb. şeklinde örnek verilebilir (Oltulu, 2014:

70-71-72). Performans ölçüm sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan koşullar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Zerenler 2005: 205):

- *Bilgi*: Performans ölçümü, işletmenin iç ve dış çevresi hakkında performans bilgisi sağlanmasını belirtmektedir.
- *Anlama*: Sağlanan bilgiler kolayca anlaşılabilir olmalıdır.
- *Gelişim*: İşletmenin gelişmesini sağlayacak bir sebep sunulmalıdır. Yönetim kararlarına rehberlik etmeli, işletmenin amaçları ile faaliyetleri arasında ilişki kurmalıdır. Ölçüm sonucu sadece üst yönetime değil, işletme çalışanlarına da bildirilmeli, böylece işletme çalışanları performanslarını öğrenebilmeli ve gelişen şartlara uyum sağlamalıdır.
- *Geçerlilik ve Zamanındalık*: Sonuçlar geçerliliğini yitirmeden karar vermede fayda sağlayacak en kısa zamanda verilmesi gerektirir.
- *Önem*: Seçilen performans ölçüm göstergeleri ölçülecek performans alanları ile doğrudan ilgili ve uygun olmalıdır.
- *Esneklik*: Ölçüm sistemleri esnek ve dinamik olmalı, işletmelerin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere duyarlı olmalıdır. Değişen şartlara önem verilmelidir.
- *Uygunluk*: Bir ölçüm sistemi işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır.

İşletmelerde performans ölçümü amacıyla kullanılan çeşitli standartlar bulunmaktadır. Bu standartlar genel olarak nicel ve nitel standartlar şeklinde iki ana grupta sınıflandırıldığı ifade edilmektedir (Pohl ve Forstl 2011: 233). Nicel kriterlere göre; çalışan sayısı, makina ve ekipmanların sayısı, işletmede bulunan ünite sayısı, işletme teknoloji yapısı, satış hacmi, tesislerin sayısı ve diğer somut mali göstergeleri açıklamaktadır. Nitel kriterlere göre ise; işgücü potansiyeli, organizasyon kültürü ve kuruma bağlılık, işletmenin pazardaki konumu, işletme politikaları ile ekonomik ve toplumsal fırsatları değerlendirilme yeteneği olarak dile getirilmektedir (Atan ve Tunçer 2019, 78-79).

3.2. Nicel ve Nitel Performans

Performans, belirli bir dönem içerisinde birey ya da grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve gayretin nicel veya nitel sonuçları olarak tanımlanmaktadır (Uysal, 2015:33). Tamamen sayılarla ilgili olan nicel performans, işletme ve piyasa ile ilgili önemli istatistiklere ışık tutmak için matematiksel analiz ve verileri kullanmaktadır. Çoktan seçmeli

anketler gibi taktikler aracılığıyla bulunan bu tür veriler, şirketinize ve tekliflerine olan ilginizi ölçmenize yardımcı olabilmektedir. Yine nicel araştırma matematiksel olarak yapıldığından, istatistiksel olarak geçerlidir. Bu durum, bulgular işletmenin nereye gittiğine dair tahminlerde bulunmak için kullanılabileceği anlamına gelmektedir. Kantitatif analiz, gerçek sayılara bakmak anlamına gelmektedir. Farklı finansal ölçümlere ve oranlara bakmak, bir şirketin analizinde esas teşkil etmektedir. Bir işletmenin kapsamlı analizi, karar vermeyi etkileyecek niteliksel ve niceliksel faktörlere bakmayı içermelidir. Yaygın niceleyici faktörler arasında farklı oranların hesaplanması (borç / öz kaynak, cari oran) ve farklı finansal ölçümlerin (net gelir, net varlıklar) göz önünde bulundurulması sayılabilir (Zerenler 2005:2). Günümüzde gelişmiş iletişim teknolojileri, internet ve sosyal medya işletmeler açısından çok zengin ve önemli nicel veri kaynakları olarak görülmektedir. Özellikle Big Data (Büyük Veri) kavramı, günümüzde bütün dünyada çok büyük bir dikkat çekmektedir. Sadece 2014 yılı Ağustos ayının ikinci yarısında, Google arama motoru üzerinde “big data analizi” üzerine 822 milyon adet arama yapıldığı açıklanmaktadır (Agarwal ve Dhar, 2014). Günümüzde işletme yönetimlerinde “Big Data” konusu üzerinde yoğun ilgi vardır ve modern işletmeler Büyük Veri ’den elde edilecek nicel verileri analiz etme yeteneklerini geliştirmek için uğraşmaktadır ki, son dönemde bu konu işletme performansını değerlendirmek ve yükseltmek için kullanılan dikkat çeken, çok önemli bir nicel veri kaynağı haline geldiği dile getirilmektedir (Akter, 2016:1).

Bir diğer kriter olan nitel analiz, maddi olmayan duran varlıklara bakmak anlamına gelmektedir. Nitel analiz çok daha öznel olabilir ve gerçekten bakılmakta olan şirkete ve analizin amacına bağlıdır. Nitel araştırma, insanlarla olduğu kadar sayılarla ve işinizle ilgili görüşleriyle ilgili değildir. Tipik olarak ya bire bir ya da insan gruplarına sorular sormak suretiyle yürütülen nitel araştırmalar, sorunları tanımlamanıza ve müşterilerin fikirlerini, değerlerini ve inançlarını öğrenmenize yardımcı olabilir. Nitel araştırmalar genellikle nicel araştırmalardan daha küçük örneklem büyüklükleri içerdiğinden, gelecekteki performansı tahmin etmek için kullanılmaz. Nicel araştırma, “ne kadar”, “ne kadar” ve “kaç” ile başlayan kısa cevaplı soruları sorarken, nitel araştırma, “nasıl” ve “neden” ile başlayan uzun cevaplı soruları sorduğu ifade edilmektedir (Zerenler 2005: 3).

Son yıllarda işletme performansı ölçümünde de değişimler görülmektedir. Daha eski zamanlarda finansal göstergelere dayalı tek boyutlu performans ölçüm yöntem ve yaklaşımları tercih edilirken, son 30 yılda finansal olmayan göstergeler ilgi görmeye başlamıştır (Yıldız, 2010:181). Örgüt performansının ölçülmesinde sadece geçmiş verilere

dayanan finansal ölçütlerin kullanıldığı geleneksel ölçüm yöntemlerinin kullanılmasına büyük eleştiri gelmektedir. Eleştirinin ana nedeni örgütlerde maddi ve fiziksel varlıkların öneminin maddi olmayan ve entelektüel varlıklara doğru kayması olarak ifade edilmektedir. Geleneksel performans ölçüm yöntemleri bu varlıkları ölçme ve raporlamada yetersiz kaldığı ve pek çok örgütte defter değeri ile pazar değeri arasındaki farklılık bunun en önemli göstergesi olarak belirtilmektedir (Erkuş, 2004).

3.3. İşletme Performansını Etkileyen Faktörler

İşletmelerde performans yönetiminin doğru şekilde işleyebilmesi için işletme amaç ve politikası çalışanlarla paylaşılmalı ve işletme yöneticilerinin işletme performans yönetiminde kararlılıkları önemli sayılmaktadır (Atilla, 2010:10). Bilgi, yetenek, işletmede yaşanan deneyimler, eğitim, algılar ve motivasyon işletme performansını etkileyen bireysel faktörler olarak gösterilmektedir. Yapılan araştırmalara göre bireylerin karar vermedeki yetileri, fiziksel özellikleri, kişilik yapıları da kişisel faktörler arasında belirtilmektedir. Bu nitelikler ışığında çalışanın işletmedeki pozisyonu belirlenmesi gerekmektedir (Karaalioğlu, 2019: 140). Yine yapılan araştırmalar sonucunda yaşın, cinsiyetin, medeni durumun işletme performansına etki eden kişisel faktörlerden olduğu belirtilmektedir. Örneğin; yaş bazı kültürlerde avantaj iken örneğin Amerika’da genç yaştaki çalışanlara terfi olanaklarında öncelik tanınırken, Japon ülkelerinde bu durum olumsuz olarak görülmektedir. Gençlerin terfi için tecrübe sahibi olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Cinsiyet ve medeni durum faktörlerinde ise kadının ev işindeki sorumluluğu ve iş hayatındaki sorumluluklarının ağır yükü altında iş performansında düşüşe sebep olacağı bazı araştırma sonuçlarına dayanılarak açıklama getirildiği söylenmektedir (Girenay, 2018: 42).

İşletmenin etrafında görülen çevresel faktörler, çalışanların işletmeye karşı davranışını oluşturan, bu davranışlarında çalışanın performansına olumlu veya olumsuz etkileri olduğu ifade edilmektedir. Çevresel faktörleri; toplumsal faktörler, aile, dernek vb. gruplandırılabilir. Diğer taraftan gelir dağılımı ve seviyesinin gruplandığı faktör olarak görülen ekonomik faktörün yanı sıra siyasal faktörler olarak karşımıza çıkan yasalar ve yönetmeliklere yer verildiği belirtilmektedir (Valibayova, 2018: 61).

Günümüzde insanların yaşamı gereği farklı organizasyonlarda bulunmakta ve bu durum onların hem işi ile ilgili olabiliyor hem de iş yaşamı dışında da görülüyor. Çalışan iş yaşamı içerisindeyken üretimin yanında diğer çalışanlar ile etkileşimde bulunacak ve işletmenin sahip olduğu değerlerine uyum sağlamaya çalışacaktır (Taşdemir, 2007:32).

Çalışanlara yöneticileri tarafından atfedilen sorumluluklar bireylerin yetenek ve becerileri ile uyumlu olması gerekmekte yani fazla düzeyde sorumluluk verip iş yapmalarına engel teşkil edilmemesi gerekmektedir. Otoritenin eksik veya olmaması, işbirliğinin tam sağlanamaması gibi faktörler performansı etkileyen örgütsel faktörler olarak belirtilmektedir (Girenay, 2018:41-42).

3.4. İşletme Performansı Boyutları

Günümüzde işletmelerin kompleks bir yapıya sahip olması nedeniyle performans ölçümünde birçok model ve yaklaşım kullanılmaktadır. Başarılı bir performans ölçümünün yapılması için en uygun yöntem belirlenerek, işletme performansına yönelik doğru verilerin incelenmesine, söz konusu verilerin bir araya getirilme şekline karar verilmesine ve bu verilerin nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağının belirlenmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Acar, 2000: 21).

Performans kavramı, yazında kabul gören genel bir sınıflandırmaya göre, yedi performans boyutu altında açıklanmaktadır. Genel kabul gören performans boyutları aşağıda sıralanmıştır (Akar 2000: 15):

- Etkinlik
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Verimlilik
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Yine belirtilen bu yedi boyut dışında diğer performans boyutları da bulunmaktadır. Diğer boyutlardan sık kullanılan bazı boyutlar; çalışan davranışları, ürün liderliği, endüstriyel durum ve kamusal sorumluluk soyutları şeklinde açıklanmaktadır. Bu boyutlar içinde en yaygın kullanılan performans boyutları; sosyal ya da kamu sorumluluğu boyutu ve ürün liderliği boyutu şeklinde ifade edilmektedir (Karaman 2008: 414).

İşletme performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda çıktı ve sonuçlarındaki hedeflerine vardığına dair başarı seviyesini göstermektedir (Bulut vd., 2009). İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına beceri ve stratejilerinden elde edilen performans ölçüm sistemlerinden yararlanmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticileri yalnızca kısa vadeli finansal ölçütlerle ilgilendiklerinde, işletmeler için uzun vadede

sağlanacak yararlar ve büyüme olanakları için ne çeşit yatırımların yapılması ihtiyacı konusundaki araştırmalarında sınırlamaya gitmek zorunda kalmaktadır. Kısa vadeli finansal performans üzerine odaklanma baskısı, yeni ürün geliştirme, süreç iyileştirmeleri, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, müşteri ve pazar geliştirilmesi için gerekli harcamaları sınırlandırmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

Performans ölçüm yöntemlerinden biri olan kurumsal karne (balanced score-card) 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiş ve bu yöntem işletmelerde uygulanarak ve sürekli geliştirilerek günümüzde üçüncü nesil kurumsal karne olarak da ifade edilen stratejik performans yönetimi sistemi haline gelmiştir. Finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve gelişme boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşan kurumsal karne, dünyada en çok kullanılan popüler performans ölçümü yöntemlerinden birisi olarak görülmektedir (Kaplan ve Norton, 1996). İşletmeler, öğrenme ve gelişmeleri neticesinde işletmelerin içerisindeki süreçleri daha etkili ve verimli olarak sağlayacaklar, etkili ve verimli işletme içi süreçler ise müşteri tatminini yükseltecek ve gelişen satışlar sonucunda finansal yönden başarı elde edileceği belirtilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004). Bu bağlamda ifade edilen bu dört boyut ile araştırmamız kapsamında işletme performansını ölçmek için kullanılacaktır.

3.4.1. Müşteri Boyutu

Günümüzde yeni ekonominin yeni patronları olan müşteriler artık alışveriş sürecinde geçmişte olduklarından daha seçici ve özgür olarak davranmaktadırlar. İşletmeler için müşterileri tatmin etmek ve ilişkiyi devam ettirmenin zorlaştığını söyleyebiliriz. Müşteri boyutu işletmelerin müşterilerinin onlara hangi gözle baktıkları ile ilgili boyutudur ve zaman, kalite, servis ve maliyet faktörlerini barındırmaktadır. İşletmeler bu faktörleri hedef olarak görmeli ve bu hedefleri ölçüt olarak belirtmelidirler (Kaplan ve Norton, 1992).

Yaşadığımız çağda yalnızca parayı ödeyen kişiler değil, işletmeler tarafından üretilen hizmetten yararlanan herkes müşteri olarak sayılacağı gibi ürün veya da ürün üretimi sürecinden etkilenen bütün müşteri olarak ifade edilmektedir (Karadeniz, 2014: 15). Geniş kapsamlı bir ifade olan müşteri kavramı, işletmenin bir birimini ya da bireyi belirtmek için kullanıldığını söyleyebiliriz (Juran vd., 1998:2-3). Müşteri, bir ürün ya da hizmetten faydalanan son tüketici, kullanıcı, yarar sağlayan veya satın alan kısımdır ve üç temel gereksinimi bulunmaktadır. Bunlar;

1. güvenlik

2. saygınlık
3. adalet şeklinde ifade edilmektedir (Aras, 2007).

Müşteri, işletmelerin şimdiki kârı ve gelecek büyümesinin tek kaynağı olarak gösterilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları yönünden müşteri tatmini önem taşımaktadır. Çünkü işletmeler müşterilerin devamlı surette işletmeyle etkileşimde bulunmalarını istemektedirler (Atakan, 2006).

3.4.2. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Gelişme ve değer oluşturabilmesi devamlı kılabilmek öğrenme ve gelişme boyutunun bir göstergesidir. Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer üç boyutta gerçekleştirilmek istenen hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan yapıyı taşımaktadır. Yani işletmelere gelecek konusunda hazırlıklı olabilmeyi öngörmektedir. Çünkü dünya çapında girilen rekabette devamlı surette yenilik ve gelişme kavramlarını dikkate almak gerekiyor. Aslında işletmelerin öğrenme ve gelişme düzeyleri onların sahip oldukları değeri ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Öğrenme temelinde bulunan açıklama zihniyet değişikliği olarak belirtilmektedir. Öğrenme kalitede devamlı surette iyileştirme ve verimliliğe başlangıcın sebebidir. Öğrenme bu sebeplerden dolayı bir defalık değil sürekli olabilmesi sağlanmalıdır (Özgener, 2000).

Diğer taraftan öğrenme ve gelişme boyutu, insan, bilgi ve kurumsal sermaye olarak üç şekilde belirtilmektedir. İnsan sermayesinden kasıt, işletmedeki çalışanların becerileri, eğitim ve bilgi seviyelerini bilgi sermayesi, veri tabanları ve teknolojik ağırları vb. unsurları (Coşkun, 2007:62) kurumsal sermaye ise, örgüt kültürü, liderlik stili, stratejiler ve çalışanların birbirleri ile etkileşim biçimi gibi unsurları barındırmaktadır (Arıkan ve Enginoğlu, 2016:127). Bu bağlamda içinde bulunduğumuz yüzyılda işletmeler maddi olmayan kaynaklar açısından rekabet kazanımı elde edebilmeleri için çalışanlarına yatırım yapmaları gereğini söyleyebiliriz.

3.4.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutu müşterilerin gereksinimlerini giderebilmek için işletmenin iç süreçleriyle ilgili yapması gerekenleri ve nelerde üstün olmamız gerektiği yine işletmenin öz yetenekleri ve süreçleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Bu boyutta yer alan ölçütler, müşteri tatmini ve işletmenin finansal hedeflerine ulaşabilmesinde

etken faktör olan mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknik yöntem ve programlar üzerinde durmaktadır (Bekmezci, 2008).

Geleneksel anlamda performansın ölçümünde müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin süreçlerine odaklanılır ve bu durum kısa vadeli değer yaratma anlamına gelmektedir. Fakat finansal başarının sağlanması değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni ürün ve hizmetin yaratılmasıdır. Bu sayede uzun vadeli finansal başarı elde edilmiş olur. Bu boyut uzun vadeli inovasyon süreçlerini ve kısa vadeli operasyonel süreçleri için ölçütler içerdiği zaman işletme performansında başarı sağlanacağı ifade edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996:63).

Operasyonel süreçler sektörden sektöre göre değişkenlik gösterebilmektedir. Sanayi sektörü ile hizmet sektöründeki operasyonel süreçler birbirinden farklıdır ve uygun olamayabilmektedir. Günümüzde müşteri değeri yaratma yönünde ortak parametreler olan kalite, maliyet ve zaman vb. operasyonel süreç ölçütleri kullanılması önerilmektedir (Kocaman, 2006:62).

3.4.4. Finansal Boyut

İşletmenin hissedarları tarafından nasıl görülmesini istediğini ölçen maddeleri içeren finansal boyut, karlılık ve büyümeye dair göstergeleri içermektedir. Bunlar, işletme geliri ve satış artışı vb. şeklinde ifade edilmektedir (Elbanna vd, 2015: 106). İşletme stratejisinin karlılıkta artış sağlayıp sağlamadığını bunun yanı sıra karlılık, büyüme ve hissedar kazançları gibi finansal hedeflere odaklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001: 44). Fakat bu durum kamu ve özel sektör yönünden farklılık göstermektedir ve özel sektör için kar maksimizasyonu önemli görülürken kamu sektörü için ilk sıralarda bir ölçüt olmadığı şeklinde açıklanmaktadır (Utkutuğ, 2007: 35).

Finansal boyut başarı sağlama açısından hem diğer boyutların ortak noktası hem de ciro, pazar payı ve karlılık artışı gibi ölçütleri içermektedir (Alpkan vd., 2005). Yapılan araştırmalarda finansal performans pek çok yol ile ölçümlenmiştir. Finansal boyutta satış büyüklüğü ve pazar payını temel alan (Luo vd., 2005), istihdam ve satış büyümesi ile karlılığı temel alan (Aaboen vd., 2006), yine toplam gelir, satılan malların maliyeti, toplan çalışan sayısı maddi varlıkların defter değeri gibi ölçütler ile finansal performans ele alınmıştır (Sueyoshi vd., 2010).

Yine büyüme ve karlılık ile performans değişkeni açıklanmaya çalışılmış (Antoncić ve Hisrich, 2003) büyüme, karlılık ve verimlilikle ilgili mutlak değerler bakımından da

işletme performansının finansal boyutu ele alınmıştır (Ağca ve Kandemir, 2008). Finansal boyutun ölçülmesi hakkında iki temel yaklaşım bulunmaktadır bunlardan ilki performansı rakiplerin performanslarıyla kıyaslayan subjektif ölçekler, ikincisi ise işletme performansına ilişkin kesin ölçütleri temel alan objektif ölçeklerden yararlanılmasıdır. Geçmişe dayalı yapılan çalışmalarda subjektif ve objektif finansal performans verileri arasında yüksek korelasyon bulunduğu ifade edilmektedir (Covin ve Slevin, 1988; Dess ve Robinson, 1984). Bu çalışmada finansal boyutun ölçülmesinde işletmelerin büyüme ve karlılık ölçütleri dikkate alınarak yöneticilerden bu ölçütlere göre rakiplerine kıyasla değerlendirmeleri talep edilmiştir. Rakiplere kıyasla değerlendirme talep edilmesinin sebebi ise yöneticilerin algılarına göre verilerin güvenilirliğini artırmak amaçlanmıştır.

3.5. İşletme Performansı ile İlgili Çalışmalar

İşletmelerin devamlılığı yönünden performans değerlendirme mühim durum arz etmektedir. Google Scholar üzerinden; işletmelerin faaliyet sonuçları, işletmelerin devamlılığı, işletme performansını etkileyen durumlar, işletmelerde performans değerlendirme ipucu sözcükler ile yazın incelemesi yapılmıştır.

Hagedoorn ve Cloudt (2003) araştırmasında örgütlerin yenilik faaliyetlerinin de işletme performansını etkilediği yönünde sonuç ifade etmişlerdir. Bu bağlamda şirketlerin performanslarını değerlendirirken yararlanılacak kriterler arasında şirketlerin aldıkları ya da başvurusunu yaptıkları patent sayısının, ürünleri içindeki yeni ürün sayısının, Ar-Ge çalışmalarının, yeni ürünlerin pazara sunma süratlerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak yenilik ve uyum sağlama performans boyutunu ifade etmişlerdir.

Zerenler (2005) araştırmasında şirketlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve pazardan istedikleri payı alabilmeleri için performanslarının ölçülmesinin mühim olduğunu belirtmişlerdir. Performans ölçümü konusunda etkin bir yapıyı benimseyen işletmelerin performans ölçümünde yeterli olmayan işletmelere göre daha dinamik bir sisteme sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Şirketlerde yöneticilere anahtar görevi gören özellikle performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Elitaş ve Ağca (2006) araştırmalarında işletme performansını değerlendirmede çok faktörlü bir yaklaşım kullanarak, işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde yalnız finansal özelliklerin kriter olarak alınmasının yanlış olacağını ifade etmişlerdir. Bu sebeple örgüt performansını değerlendirmede yenilik, karlılık, müşteri ilişkileri, kalite, esneklik,

insan kaynakları gibi faktörlerinde performans değerlendirme konusunda önemle üzerinde durmuşlardır. Bu nedenle örgüt performansını değerlendirirken dengeli ölçüm kartı, işletme paydaşlarını dikkate alarak performans değerlendirme, performans prizması yöntemlerini kullanarak çok boyutlu performans değerlendirme işlemi yapmışlardır.

Carton ve Hofer (2006) araştırmalarında performans değerlemede kullanılan fazla miktardaki kriterleri belirli başlıklar altında toplamışlar ve çok çeşitli kriterler için ortaya koydukları boyutlar; karlılık boyutu, işlevsel performans boyutu, pazar temelli performans boyutu, büyüme boyutu, verimlilik boyutu, akıcılık boyutu, varlığını sürdürme boyutu olarak belirtmişlerdir. İşletme performansını boyutlandırma yolu ile yaptıkları araştırmada finansal ve finansal olmayan performans kriterlerini belirli başlıklar altına toplamayı sağlamışlardır.

Apaydın (2008) araştırmasında kurumsallaşmanın KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada kurumsallaşmanın alt boyutları formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve saydamlığın işletme performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Performans değerlendirmesini yaparken de işletme performansını işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı olarak üç boyutta ifade etmişlerdir.

Bulut vd. (2009) araştırmasında yenilik ve uyum performansını; rakiplerinden evvel pazara yeni ürün sunabilme, yeni ürünlerin seviyesinin mevcut ürün yelpazesine fazla olması, patenti alınan veya alınacak yeni ürünlerin sayısı, işletmedeki iş süreçlerinde ve iş yöntemlerinde yeniliklerin sayısı, işletmedeki idari yapının çevresel koşullara göre yenilenmesi, alınan patent sayısı gibi kriterlerle ölçmeye çalışmışlardır.

Peru (2010) araştırmasında performans değerlemede kullanılan klasik tekniklerin yalnız firmanın karlılığı ve büyümesi üzerine yani sayısal endikatörler üzerine yoğunlaştığı, fakat müşteri ve firmanın hissedarları gibi işletmenin çevresindeki önemli faktörleri göz ardı ettiğini dile getirmişlerdir. Firmaların karlılıkları olumluyken müşteri memnuniyetsizliğinin oluşması durumunda ilerleyen dönemlerde işletmeler için olumsuzlukların ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Çalışmada dengeli ölçüm kartı yöntemini uygulayarak müşteri ve hissedarlar faktörlerini de içermek koşuluyla işletmelerin performansını değerlendirme yoluna gitmişlerdir.

Çınaroğlu (2012) araştırmasında şirketlerin yalnız karlılık üzerine odaklanan klasik performans değerlendirme tekniklerinden ayrılıp modern performans değerlendirme tekniklerini benimsemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Modern performans değerlendirme yöntemlerinin; dengeli, bütüncül ve esnek bir yapıya sahip olması gerektiğini ifade

etmişlerdir. Şirketlerin modern performans değerlendirme yöntemlerini kullanarak amaçlarına erişebilmelerinin daha basit olacağını ifade etmişlerdir.

Gül (2012) araştırmasında firmalardaki kurumsallaşma seviyesi ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmışlardır. Örgüt performansını öznel ve nesnel iki boyuta ayırmış ve bu iki boyutu da tüketicilerle ilgili performans boyutu, çalışanlarla ilgili performans boyutu, örgütsel boyut, toplumsal boyut, finansal boyut olarak beş alt boyuta ayırıp çalışmasını ortaya koymuştur. Araştırmasında kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde etkisi olduğu ortaya koymuştur.

Tefek (2016) araştırmasında işletmenin kurumsallaşması ile performansı arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışmışlardır. Araştırmada işletme performansını finansal ve finansal olmayan performans olarak iki boyutta belirtmişlerdir. Kurumsallaşmanın sadelik, profesyonelleşme, özerklik, saydamlık, esneklik, formalleşme ve tutarlılık boyutlarının işletme performansı üzerine etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Sadelik, tutarlılık, özerklik ve saydamlık boyutlarının hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerine etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Esneklik boyutunun yalnız işletmenin finansal olmayan performans boyutuna, formalleşmenin yalnız işletmenin finansal performansına ve profesyonelleşmenin yalnız finansal olmayan performans boyutuna etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Finansal performans boyutunda; karlılık, hissedar değeri, satışlardaki büyüme oranı, maliyetler ve bazı finansal oranlara yer vermiştir. Finansal olmayan performans boyutunda ise; müşteri memnuniyeti, pazar payı, marka değeri, süreç yenilikleri, satışlardaki büyüme ve bilgi edinimi ve kullanımı faktörlerinden oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Erciyes ve Torun (2018) araştırmasında model olarak Balanced Scorecard (BSC) ile Türkiye’de çimento sektöründe olan işletmelerin performanslarının değerlendirmesine yönelik model teklifi belirtmeye çalışmışlardır. Çalışma Adana Çimento işletmesi üzerinde yapılmış bu işletmenin 2013-2015 yıllarına ait verilerinden yararlanılmıştır. Araştırmada oluşturulan performans kriterleri yöneticilerin görüşleri alınarak ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda çimento işletmeleri için kullanabilecekleri BSC modeli geliştirildiği belirtilmiştir.

Ersoy ve Tehci (2020) araştırmasında Türkiye’de lojistik hizmeti sunan Fortune 500 listesindeki 2016 ve 2017 yılları için etkinliğini ortaya koymak için Veri Zarflama Analizinden yararlanmışlardır. Diğer taraftan işletmelerin etkinliklerinin tespiti için girdi odaklı CCR etkinlik modelini ve girdi odaklı CCR süper etkinlik modelini kullanmışlardır. Analiz 9 işletme üzerinde uygulanmıştır. Bu işletmelerin 3 tanesinin 2016 yılında, 5

tanisinin 2017 yılında etkin olduğunu tespit etmişlerdir. Girdi odaklı CCR süper etkinlik modeli ile etkin olduğu tespit edilen işletmelerden bir tanesi iki yılda da en etkin işletme olmuştur. Analizler sonunda diğer işletmelerin iki yıl içinde etkin olan işletmenin uygulamalarını kendi işletmelerine uyarlamalarının gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Orhan vd. (2020) araştırmalarında İstanbul’da şehir içi toplu taşıma faaliyeti gösteren Otobüs AŞ’nin finansal performansını tespit etmeye yönelik incelemede bulunmuşlardır. Yazın taraması sonrasında genel olarak kullanıldığını tespit ettikleri finansal oranları performans değerlendirme için kullanmışlardır. Bu oranların sonuçlarını çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSİS ve CRITIC kullanarak değerlendirmişlerdir. 2011 ve 2018 yıllarını kapsayan analizin sonucunda işletmenin 2014 yılında finansal performansının en yüksek seviyede olduğu sonucuna varmışlardır.

Cavlak (2021) araştırmasında finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini tek ve çok boyutlu olarak irdelemişlerdir. İşletme performansının değerlendirilmesinde yalnız finansal performansın kullanılmasının yetersiz olacağını; toplum, doğa ve işletme paydaşları için önemli olan finansal olmayan performans ölçütlerinin de çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada işletme ifadesi, aile işletmesi ifadesi, kurumsallaşma ifadesi ile işletmelerde performans değerlendirme ifadelerini işlemişlerdir. Aile firmalarında kurumsallaşmanın işletme performansına etkisini ortaya koymak için gerekli alt yapı düzenlemişlerdir. Araştırmanın ilerleyen bölümünde kurumsallaşma kriterinin aile işletmelerinin performansı ile ilişkisi, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin işletme performansına etkisi deneysel bir uygulama ile değerlendirildiği ifade edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotez Geliştirme

Literatür araştırması ve değerlendirmeler neticesinde elde edilen veriler ışığında araştırmanın modeli ve hipotezleri çalışmanın devam eden bölümünde maddeler halinde ifade edilmiştir.

3.6.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada literatür incelemesinde elde edilen veriler ışığında araştırmanın sorularına ışık tutacak şekilde oluşturulan ve test edilecek aracılı araştırma modeli için temel hipotezler aşağıda açıklanmış olup, Şekil 13’te sunulmuştur. Alt boyutlar bazında hipotezler ise

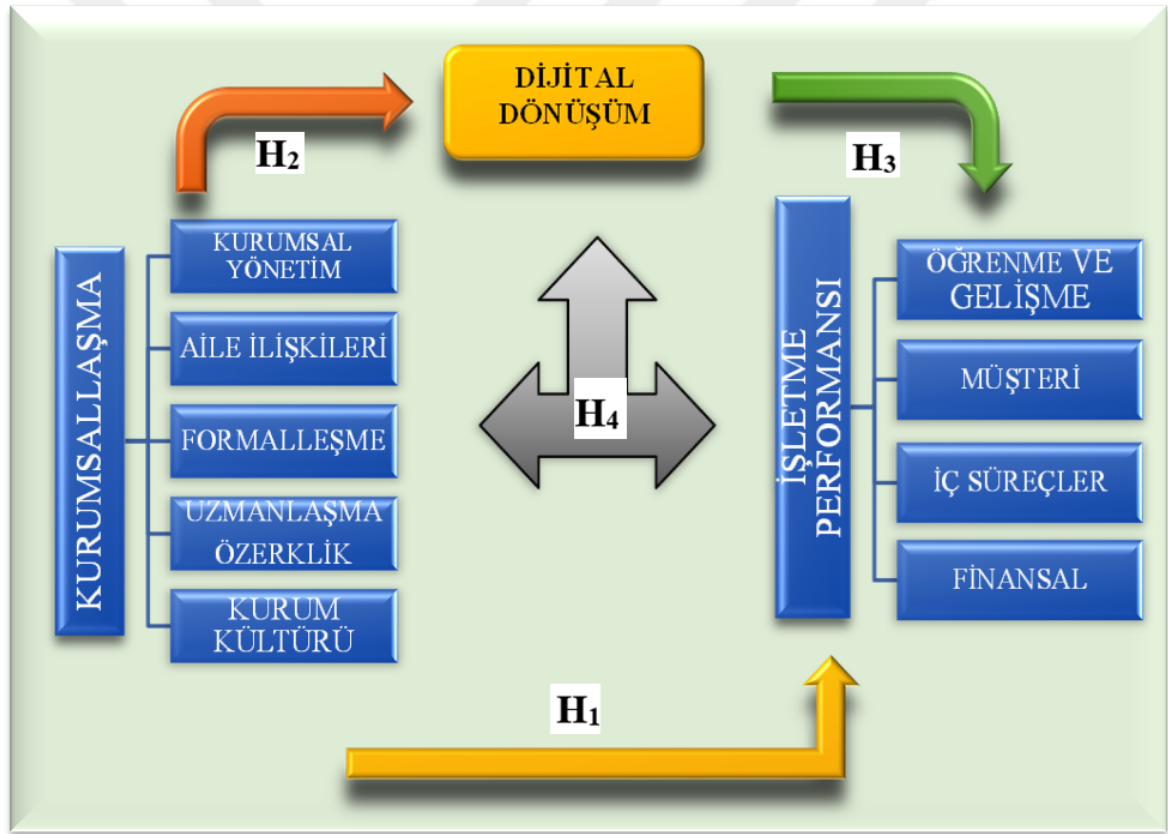
değişkenler arası ilişkiler literatüre dayalı açıklanarak, hipotez geliştirme başlığı altında sunulmuştur.

H₁: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.



Şekil 13. Araştırmanın Modeli

Model temel olarak 3 ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; işletmelerde kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı değişkenidir. Model çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

3.6.2. Hipotez Geliştirme

Literatür araştırması ve değerlendirmeler neticesinde elde edilen veriler ışığında araştırmadaki değişkenler arası ilişkiler ve oluşturulan hipotezler çalışmanın devam eden bölümünde sunulmuştur.

3.6.2.1. Kurumsallaşma ve İşletme Performansı İlişkisi

Güçlü bir işletme kültürünün oluşturulmasında kurumsallaşmanın önemli bir yeri olduğu belirtilmektedir. Böylelikle güçlü işletme kültürü sayesinde işletme performansının artacağı belirtilmektedir (Apaydın, 2008: 129). Kurumsal yönetim, işletme performansının etkileyen ve devamlılığını sağlayan bir kavramdır. Bu sebeple, kurumsal yönetim aynı zamanda işletme değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen yani işletmeye değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışı olduğu vurgulanmaktadır (Aras, 2006). Kurumsallaşma ile organizasyonun faaliyetleri ve işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirtilmektedir (Çetinkaya vd., 2018: 24).

Aile işletmeleri dünya ekonomisi içerisinde büyük bir yer kaplamaktadır. Yazın incelendiğinde, kurumsallaşma araştırmalarının genellikle aile şirketleri üzerinde gerçekleştiği belirtilmektedir (Le Breton-Miller ve Miller, 2006). Aile şirketlerinin temel sorunları değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilirliktir olduğu ifade edilmektedir. Yazında yer alan araştırmalar kurumsallaşmanın aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerine ve işletme performanslarına doğrudan etkilediğini ifade etmektedir (Neubauer ve Lank, 2016). Diğer taraftan aile şirketlerinde kurumsal teorinin kullanılmasının, aile, işletme ve işletme sahipliği arasındaki ilişkileri ortaya koymakta faydalı olduğu belirtilmektedir (Leaptrott, 2005).

436 katılımcıdan veri toplanarak gerçekleştirilen bir çalışmada, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak kurumsallaşma belirteçlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Kurumsallaşma belirteçlerini, şeffaflık, adillik, formalleşme ve profesyonelleşme olarak belirten araştırmada, şeffaflığın işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca adillığın işgörenler üzerinde olumlu bir etki bıraktığı ve işletme performansını artırdığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte formalleşme ve profesyonelleşmenin şeffaflık olmadan başarılamayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Alpay vd., 2008). Yine Dekker (2015) vd. araştırmalarında kurumsallaşmanın göstergelerinden olan profesyonelleşmenin aile işletmelerinin performansını artırdığını belirtmektedir.

Kurumsal yönetim unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırmada, uluslararası piyasa da işlem gören deniz şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiş ve finansal performans verileri kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından kurumsal yönetim unsurları olarak görülen sahiplik çeşitliliğinin, finansal kaldıraç ile negatif, kurumsal büyüklük ve karlılık ile pozitif olarak ilişkili sonucuna ulaşmışlardır. Yine kurumsal kârlılığın sahiplik çeşitliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. (Tsionas vd., 2012).

1999 ve 2010 yılları arasında ABD sermaye piyasalarında işlem gören denizcilik işletmelerinin incelendiği bir araştırmada, kurumsal sahiplik yapısı ve yönetim kurulu yapısının, kârlılık (varlık getirisi), optimal olmayan yatırım ve kazanç yönetiminin kalitesi açısından işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Andreou vd., 2014). Yine 2002 ile 2010 yılları arasında borsaya kayıtlı 111 denizcilik işletmesinden oluşan uluslararası bir örnekleme şeffaflık temelli bir araştırma da, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile finansal performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Drobetz vd., 2014).

İkinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri veren hastanelerde çalışan hekimler üzerinde yapılan bir araştırmada, kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşmenin ve formalleşmenin işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Başar, 2017). İzmir, İstanbul ve Adana vb. büyük illerde bulunan aile şirketlerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Başkurt ve Altındağ, 2017). Diğer taraftan kurumsal yönetim ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, yazında doğru yönlü olarak ortaya konan ilişkinin Türkiye’de İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki işletmeler yönünden kısmen doğru olduğu sonucuna varılmıştır (Karamustafa vd., 2009:109).

Kurumsallaşma yaklaşımının yanında olan düşünürler, kurumsal yönetim politikalarının yüksek firma performansı için gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim kuramı, bilim insanları ve uygulayıcıların görüşleri ışığında, bir işletme şeffaf, tutarlı, sorumlu ve hesap verebilir yaklaşımla hissedarlarının çıkarlarını korumaya özen gösterirse, kurumsal varlıkların israfının en aza indirileceği ve kârlılığın en üst düzeye çıkarılacağı ileri sürülebilir (Valenti vd., 2011).

Bir işletmede kurumsal yönetim sistemi tutarlı bir şekilde benimsenirse, yatırımları kendine çekeceği belirtilmektedir. Yatırımların gelmesiyle beraber işletmenin sahip olduğu

fonları en üst seviyeye ulaşmaktadır. Böylelikle işletme güçlenmekte ve işletme performansına olumlu yansıdığı ifade edilmektedir. Kurumsal yönetimin etkin bir şekilde uygulanması mali güçlüklerle karşı koruma sağladığı belirtilmektedir. Yani kurumsal yönetim, işletme performansının artmasında büyük önem arz etmektedir (Al-Matari vd., 2014: 26). Diğer taraftan Hoque (2011)'un araştırmasında, alt düzey yönetime artan yetki devri, daha yüksek kurumsal performansa yol açtığı ifade edilmektedir. Hoque (2011) çalışmasında, kurumsal performans ile yetki devri arasında önemli ve doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumsallaşma kavramının ilk dile getirilmesi Philip Selznick tarafından geliştirilen *Doğal Sistem Modeli* ile ortaya atılmıştır. Bu modelde kurumsallaşma ile işletme için en önemli unsur olan varlığını sürdürebilmenin gerçekleşebileceği varsayılmıştır (Tokyüz, 2019:5). Sürdürülebilirlik konusunun önem kazanması ve işletmelerin bu konunun önemli bir aktörü olarak kabul edilmesiyle bir yandan işletme ve paydaşların günümüzdeki ihtiyaçlarının karşılanmasına, öte yandan da işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı beşeri ve doğal kaynakların korunması ve geliştirilmesine olanak sağlayan işletme stratejileri ve faaliyetlerinin benimsenmesi şeklinde açıklanabilir (Roca ve Searcy, 2012:104). Kurumsallaşma ve sürdürülebilirliğin teorik yapısını oluşturan bir unsur kurumsal sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indiren, olumlu etkilerini ise en üst düzeye çıkmasını sağlayan yönetim uygulamalarının bütünü olarak ifade edilebilir. (Dahlsrud, 2006:7-11). Yine paydaş teorisine göre sosyal sorumluluk anlayışına sahip her işletmenin sadece hissedarlarının çıkarlarını değil, tüm paydaşların meşru çıkarlarını eşit ölçüde dikkate alması gerektiğidir (Kaptein ve VanTulder, 2003:208). Diğer taraftan kurumsal hesap verebilirlik kuramı ise (Wilson, 2003:4) bir kurumun faaliyetlerinin işletmenin dış çevresinden etkilendiğini ve bu nedenle bu faaliyetlerin etkilerinden sorumlu olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda hem içsel hem de dışsal çevrede, bu faaliyetlerin etkilerinin ölçülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla hesap verebilirlik teorisi, işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyet sonuçlarının ve bu faaliyetlerin etkilerinin, işletme dışı paydaşlara raporlanmasını ifade etmektedir. (Aras,2007:3). Bu çerçevede bahsi geçen yaklaşımlar neticesinde, işletme yöneticileri ve toplum arasındaki sağlıklı bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olmak ve işletmelerin sadece finansal performanslarını değil de çevresel, sosyal performanslarını da raporlaması gerektiği konusunda gerekçe sunmaktadır (Wilson, 2003:4). Günümüzde işletme ve toplum arasındaki ilişkilerin çeşitli faktörlerin etkisiyle (küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler) değiştiği

görülmektedir. Bu değişim ortamında toplum, işletmelerden ekonomik değerin yanı sıra sosyal ve ekolojik açıdan da değerler yaratmasını beklemektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma ve işletme performansı açısından; işletmelerde hissedar karını artırmaya yönelik ekonomik politikaların izlenmesiyle birlikte, işletme faaliyetlerinin çevre ve topluma yönelik etkilerinin takip edilmesini, ölçülmesini ve bu işlemleri yerine getirecek araç ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirdiğini söyleyebiliriz.

Kurumsallaşma ve işletme performansı ilişkisine daha yakından bakıldığında kurumsallaşmanın boyutlarından birisi olan kültürel gücün fazla olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklediği ifade edilmektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolünün olduğu sonucuna varılmıştır (Noble, 2002:26). Güçlü kültür fonksiyonelliği artırarak işletme performansını olumlu şekilde etkilediği belirtilmektedir. Çalışanların katılımını artırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak kültür işlevselliğini artırdığı dile getirilmektedir (Yılmaz vd., 2005:1341; Harts, 1992). Güçlü kültürün bu özellikleri, işlevselliği artırdığı gibi kurumsallaşmayı beraberinde getirmektedir. Yine kurumsallaşmanın diğer göstergelerinden birisi olan saydamlık işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesini ifade etmektedir. İşletmenin sahip olduğu bilgilerin paydaşların erişiminde bulunması yani organizasyonun saydam olması meşruluğu sağlamakta ve kurumsallaşmanın gelişmesine neden olmaktadır (Milne ve Patten, 2002:378; Zajac ve Westphal, 2004:433-7). Saydamlık, şirketlerin güvenilirliğini artırdığı ifade edilmektedir (Dando ve Swift, 2003:196). İş hayatındaki önemli faktörlerden biri olan güven kişilerin iş yapma tercihini etkilediğinden, diğer şirketler güvenilir olarak görülen şirketlerle daha çok iş yapma eğilimi gösterdiği belirtilmektedir. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan sosyal sorumluluk eylemleri gerçekleştiren işletmeler, tüketicilerde eylemlerinde toplum yararını göttükleri imajını oluşturarak güvenilir olduklarını ve ürünlerinin kaliteli olduğu düşüncesini oluşturmaktadırlar (McWilliams ve Siegel, 2001:117). Yapılan araştırmalarda, işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Tüketicilerin demografik nitelikleri, şirketlerden sosyal sorumluluk beklemelerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Tüketicilerin gelir düzeyi, ürünlerin sosyal sorumluluk göstermelerini sorgulamada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yüksek gelir düzeyine sahip tüketiciler, sosyal sorumluluğa daha çok önem verdikleri

belirtilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan tüketiciler de buna daha gösterip göstermediğini ücretsiz olarak tüketicilere duyurarak işletmelerin tutundurma faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır (McWilliams ve Siegel, 2001:118). Bu durumlar işletmelerin performansını artırdığını söyleyebiliriz.

Örgütlerin yapılarının gelişmesinde ve şekillenmesinde kurumsallaşma önemli bir yere faktördür. Örgüt yapıları da kurumsallaşma ile şekillendikçe işletme performansını artırdığı belirtilmektedir. Kurumsallaşma ile şekillenen şirketlerin nitelikleri doğrudan performansı etkilediği ifade edilmektedir (Cavuşgil ve Zou, 1994:2). Kurumsallaşma stratejileri, uyum sağlama yeteneklerini ve pazarlama eylemlerini etkileyerek performans üzerinde etkili olduğu gibi doğrudan da işletme performansını etkilediği vurgulanmaktadır. İşletmeler çevrelerindeki kaynakları kurumsallaşma sayesinde daha etkin biçimde kullanmaktadır ve bu durum işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütler, kurumsallaşma sayesinde çevreyle uyumlu hale gelmektedir ve çevreyle uyum işletme performansını artırdığı belirtilmektedir (Scott, 1987:493).

Kurumsallaşmanın belirteçlerinden biri olan formalleşme faktörü ile sözleşmeler yapılmakta ve bunun neticesinde ise çatışmalar azalmakta ve işletme performansı olumlu yönde etkilenmektedir (Frazier, 1999:241). Ayrıca formalleşme ile işletmelerin koordinasyon gücü artmaktadır ve bu durum üretim maliyetlerinin düşmesine böylelikle işletme performansını artırdığı belirtilmektedir (Pelham ve Wilson, 1996:29). Formalleşme ile kurallar belirlenmekte, çalışanların bu kurallara uymasıyla işletmeye olan bağlılık artmaktadır (Wallace, 1995:232). Profesyonel çalışanlar herhangi bir belirsizlik ortamında işletme yönetimine müdahale etmekte ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Wallace, 1995:235). Profesyoneller ve işinde uzmanlaşmış kişiler işletme performansını doğrudan artırdığı sonucuna varılmıştır (Ruekert vd., 1985:16). Diğer taraftan tutarlılığın, kurumsallaşmanın önemli bir boyutu olduğunu düşünürsek, strateji ile davranışlar arasındaki tutarlılığın sağlanması yine işletme performansının artmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Hartline vd., 2000:38).

İşletmelerde oluşturulan güçlü örgüt kültürü kurumsallaşmayı etkileyecek ve bu durum işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Kültürü oluşturan paylaşılan değerlerin, işletmelerin stratejileri uygulamalarında önemli bir yeri vardır ve performansı artırmaktadır. Kurumsallaşmaya zorlayan kurumsal baskılardan normatif baskının uyguladığı mekanizmalardan olan edinme, işletmenin teknik performansını artırarak üretim performansını etkilemektedir. Bu normatif baskılar, işletmeler içerisinde çeşitli normların

gelişmesini sağlamaktadır. Rekabetçi gücü artıran ve stratejiye odaklanmayı sağlayan kültür, işletme performansını artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996:29).

1998-1999 döneminde; kurumsal yönetim ilkelerinin benimsendiği işletmelerin performansının daha yüksek olduğunun tespitine yönelik bir araştırmada, 513 şirketten %52'nin yanıt verdiği anketle kurumsal yönetim ilkelerini %50'nin üzerinde uygulayan şirketlerin yatırımcılar açısından dikkate alınıp, bunun getiri performansına yansıdığı, akrabalık ilişkilerinin dikkat çektiği, kamuyu aydınlatma düzeyinin oldukça ilerlemiş seviyede olduğu, başkan ve CEO ayrımının yerleşmemiş olduğu sonucuna varılmıştır. Kar performanslarının (öz sermaye karlılığı, net kar marjı, aktif karlılık) ve piyasa getiri performanslarının kurumsal yönetim ilkelerini orta üstü uygulayan firmalarda daha yüksek gerçekleştiği ifade edilmiştir (Varış vd., 2001:139-150). Yine Kutlu, Ö., Aybars, A. ve Gürbüz, A. (2010), Küçükçolak ve Özer (2007), Danoshana ve Ravivathani (2013), Joher ve Ali (2005), Luxi vd., (2013) ve Ahmed ve Hamdan (2015) tarafından yapılan araştırmalarda kurumsallaşma düzeyinin, işletme performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu, kurumsallaşma ile işletme performansı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yine kurumsallaşma ve işletme performansı değişkenleri ile gerçekleştirilen bir araştırmanın ulaşılan sonucuna göre; kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir (Adem ve Tarhan, 2022).

Diğer taraftan dağıtım ve perakendecilik sektörüne yönelik yapılan bir araştırmaya göre, kurumsallaşmanın alt boyutu olan nesnellik ve işletme performansının alt boyutu olan işlevsellik arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla beraber çıktı performansı ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür. Şeffaflık ve işlevsellik, kurumsallaşmanın bir başka alt boyutunu oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırma neticesinde bu iki alt boyut ile çıktı performansı ve yenilik/uyum sağlama performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Yıldız, 2010).

Şirketlerin kurumsal yönetim anlayışını uygulama düzeyleri ile işletme performansları arasındaki etkiyi belirlemek amacıyla Borsa İstanbul İmalat Sanayi Sektörü'nde faaliyet gösteren firmaların verileri incelenerek yapılan çalışmanın bulgularına göre, en büyük hissedarın pay oranının firmalarının performansları üzerinde etkili olmadığı belirtilmektedir. Diğer taraftan, sıra en büyük 3 hissedarın pay oranının işletme performansı üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın yönetim kurulu

büyüklüğü daha fazla olan firmaların, aktif kârlılığında artış olduğu saptanmıştır. Böylelikle işletmelerin performansları ile kurumsal yönetim yapıları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Zelka, 2014).

Aile şirketlerinin kurumsallaşması konusunda insan kaynakları ve işletme performansına etkisi yönünden yapılan bir çalışmaya göre, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve insan kaynakları uygulamaları işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Başkurt, 2016). Yine kurumsallaşmanın işletme performansına etkisini incelemek amacıyla otel işletmelerinde uygulanan bir araştırma sonucuna göre, kurumsallaşmanın işletme performansını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği diğer taraftan kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelliğin işletme performansını pozitif ve anlamlı etkilediği belirtilmektedir (Öğüt, 2019).

Ak (2020), aile işletmeleri arasında gerçekleştirdiği çalışmada, formalleşmenin işletme performansına en yüksek katkıyı sağlayan kurumsal boyut olduğunu ortaya koymuştur. İran’da yapılan bir çalışmada ise kurumsallaşmanın işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Azizi, 2021). İspanya’da KOBİ’ler arasında yapılan bir araştırmada, kurumsallaşmanın boyutlarından birisi olan profesyonelliğin işletme performansı üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir (Garcia-LoperaI vd., 2022). Ülkem (2020), gerçekleştirdiği bir araştırmada kurumsallaşmanın bütün alt boyutlarının örgütsel performanstaki değişimi açıkladığı sonucuna varılmıştır. Yine turizm sektöründe yapılan bir araştırmada aile işletmelerinde farklı kuşakların birlikte yönetimde olmasının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biri olan işletme anayasasının varlığının ise işletme performansını pozitif yönde anlamlı biçimde etkilediği belirtilmektedir (Gonzalez-Cruz vd., 2021).

Kurumsallaşma yalnızca aile işletmelerinde yönetim sorunlarının ve aile içi sorunların çözülmesi için değil aynı zamanda işletme performansının da artırılması için başvurulması gereken önemli bir durumdur. Kurumsallaşma ile ortaya çıkan standartlaşma, örgüt kültürünün oluşması ve örgütte uyumun sağlanması, sistemli çalışma şekline geçilmesi gibi faktörlerin işletmenin rekabet gücünü ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği açık şekilde ortadadır (Tavşancı, 2009:116).

Yukarıdaki verilerden hareketle, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin performans ilişkisi konusunda oluşturulan ana (H1) ve alt hipotezler aşağıdaki Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27. İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyinin İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hipotezler

H1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
ALT HİPOTEZLER
<i>H1.1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H1.1a: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.1b: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.1c: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.1d: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
<i>H1.2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H1.2a: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.2b: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.2c: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.2d: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
<i>H1.3: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H1.3a: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.3b: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.3c: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.3d: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun ile işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
<i>H1.4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H1.4a: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.4b: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.4c: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.4d: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
<i>H1.5: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin Uzmanlaşma / Özerklik boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H1.5a: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.5b: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.5c: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
H1.5d: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

3.6.2.2.Kurumsallaşmanın Dijital Dönüşümle İlişkisi

Dijitalleşme; verilerin elektronik vasıtalar yoluyla sayısal hale dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir. Dijitalleşme; daha gelişmiş bilgilere, daha süratli, basit ve az emekle erişmeyi gerçekleştirmektedir (Yücel ve Adiloğlu, 2019:52). Dijitalleşme; kamu yönetiminde kırtasiyeciliğin azaltılması, katılımcılığın artırılması, kamu hizmetlerinin verimli, etkin, şeffaf ve hızlı olarak sunulması ile ilişkilendirilmiştir (Altınışık, 2017:1938). Belediyelerde uygulanan *e-devlet* uygulamaları *e-belediye* olarak ifade edilmektedir. *E-belediye* uygulamalarından temel beklenen yararlar; hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli hizmet sunumunu sağlayabilmesidir (Şahin, 2007:168). Dijital dönüşüm süreci sonunda ortaya çıkan *e-belediyecilik* portalı hizmet sunumunda bir devrim özelliği taşımaktadır. *E-belediyecilik* uygulamaları artan oranda yayılmakta ve uygulamanın muhtevası artmaktadır. Şeffaflığı, hesap verebilirliği, karar alma süreçlerine katılımı ve yönetişimi de destekleyen dijitalleşme süreci belediyelerin kurumsallaşma performansını artırmaktadır.

Başköy ve Özasan (2021:1031) tarafından yapılan bir çalışmada, kurum web sitesinin güncel ve anlaşılır bilgiler ihtiva edenlerin oranı %86,3, kurumun dijital ortamlarda aktif olarak hizmet verdiğini ifade edenlerin oranı %86,7 ve kurumun sosyal medya araçlarını etkin biçimde kullandığını kabul edenlerin oranı ise %88,8 olarak ortaya konmuştur. Katılımcıların %81,5'i kurum içerisinde yeni teknolojilerin benimsendiğini ve uygulandığını ve yine benzer oranda katılımcı (%81,5) üst yönetimin yeni sistemlerin kuruma uyarlanmasını desteklediğini dile getirmişlerdir. Yine kurumda veri güvenliğini oluşturmak için önlemlerin alınması gerektiğini belirten katılımcıların oranı %81'dir. Bulgulardan kurumun kurumsallaşma anlamında dijitalleşmeye ve eşliğinde e-belediyecilik faaliyetlerine önem verdiği sonuçlarına ulaşıldığı belirtilmektedir.

Dijitalleşmenin temel amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşma seviyelerini artırmak ve risklerini etkin biçimde paylaşıp yönetebilmek olarak dile getirilmektedir. Bu sebeple öncelikle tepe yönetim tarafından yapılan işlerin ve kullanılan yetkilerin dijitalleşmesi, bu aile üyeleri işletmede bulunmasa da hastalansalar da hatta vefat etseler de işlerin benzer durumda ilerlemesi yönünden önem arz etmektedir (Karpuzoğlu, 2023:50).

Kurumsallaşma, örgütsel devamlılık, meşruluk, öngörülebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, farklı koşullarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı

davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması olarak ifade edilmektedir (Apaydın, 2007; Selznick, 1996:273; DiMaggio ve Powell, 1983:63-82; Meyer ve Rowan, 1977:42; Zucker, 1977:64; Scott, 1987:494). Kurumsal teori işletmelerin çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilenecek değiştiğini ortaya koymaktadır. Çünkü kurumsal yaklaşım anlamında dijitalleşmenin firmaları etkilediği ve kurumsallaşma seviyelerinde etkili olduğunu belirtebiliriz.

Bilgisayar, internet ve mobil telefonların yaşamımızın her karesinde bulunmasıyla hız kazanan teknolojik ilerlemelerin, yaşamın olağan işleyişini, değiştirebilecek nitelikte ekonomik, sosyal ve yapısal değişiklikler ve dönüşümleri beraberinde getireceği inancı, günümüzde pek çok araştırmacı ve bilim insanı tarafından onaylanmaktadır. Dijital dönüşüm, dünya nüfusunun 6 milyarı aştığı, mobil abonelik sayısının ise 7 milyarı aştığı günümüzde [73]. Hem bireysel hem kurumsal hem de kamusal alanlarda küresel ölçekte hızlı bir şekilde hissedilmektedir. Yaşamın her karesinde gerçekleşen bu gelişmelerin, tarih boyunca insanoğlunun geleceğine şekil vermiş olan tekerleğin icadı, buhar makinesi ve elektriğin icadı gibi dönüm noktalarından çok daha köklü ve dönüştürücü nitelikte olacağı da tahminler arasında bulunduğu belirtilmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 1-12, Morris, 2010: 133).

Dijital dönüşümün ilk işaretleri 20. yüzyılın ortalarında bilgisayarın icadıyla ortaya çıkmış, ardından internet, kişisel bilgisayarlar ve mobil telefonların icadı ve yaygınlaşması ile ilerlemiştir. Kişilerin, kurumların ve sistemlerin her an ve her yerde etkileşimine imkan tanıyan tüm bu dijital ilerlemeler, hem küresel olarak refah seviyesini artırmakta, hem de kişilerin, kurumların ve ekonomik sistemlerin bu hızlı gelişime uyum sağlamasına pek de zaman tanımadan hızını artırarak sürdüğü ifade edilmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 9-13). Dijitalleşmenin özü, veri odaklı bir kuruluş haline gelmek ve önemli kararların, eylemlerin ve süreçlerin insan sezgisi dışında veri odaklı içgörülerden güçlü bir şekilde etkilenebilmesini sağlamaktır (Chamorro-Premuzic, 2021). Çünkü verilerin dijital platforma geçmesi sonucunda, işletmenin hedeflerinin neresinde olduğunun ölçülmesi ve işletmenin sağlıklı biçimde yönetilmesi sağlanmaktadır.

Özelliklerden sıyrılmış bir karar ve optimizasyon modelini ihtiva eden ve yönetim kurulunun hizmetine sunulan bir yazılım vasıtasıyla, en uygun yatırım kararı verilebilmesi imkan tanınabilir. Bu durumda ise, yönetim kişilere bağılıktan uzaklaşır ve büyük hissedarının vefatı, hacir altına alınması ya da gaybubeti gibi bir durumun oluşması aile işletmesi için risk unsuru olmaktan kurtarabilir. Yine, aile şirketlerinin risklerini

yönetmelerinde bir kurumsallaşma aracı olarak kullanılan aile anayasası da dijital platforma taşınması gerçekleştirilebilir. Bir aile işletmesinin yönetim biçimini, aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların haklarını ve yükümlülüklerini açıklayan aile anayasasında yer alan sözleşmeler, yönetim kurulunun çalışma prensipleri ve üyelerin seçimi ile azli, hisse devir koşulları ve yöntemi gibi durumlar, stratejik açıdan dijital yönetim modeli ile uygulamaya kazandırılabilirdiği belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2023:45).

Stratejik anlamda aile işletmeleri dijital yönetim yönüyle irdelendiğinde, operasyonel faaliyetlerde dijital uygulamalara yer verildiği belirtilebilir. *Deloitte* tarafından 2020 yılında 52 ülkede 575 aile şirketine yapılan bir çalışmanın sonucunda, içerik olarak aile işletmelerinin %25 i dijital uygulamaları benimsemiş, % 40 ı da dijitalleşme planlamasında bulunmuştur. Bu çalışmaları yapan aile şirketlerinin %11'i, son 20 yıl içerisinde kurulmuştur. (Ferraro ve Cristiano, 2021:301). Aynı şekilde, 2017 yılında *PricewaterhouseCoopers* tarafından yürütölen bir araştırmada, kıdemli nesil aile üyelerinin %83'ü dijitalleşme olgusunu önemsemekle birlikte, yalnızca %27'si dijitalleşmeyi tanıtmak istemiş, geri kalan aile üyeleri eyleme gerek olmadığını belirtmişlerdir (Bretschneider vd, 2020). Sonuçlar değerlendirildiğinde aile işletmelerinin, dijitalleşmeyi yalnız operasyonel işlevlerin iyileşmesine yönelik benimsemeye başladıklarını söyleyebiliriz. Yani, kurum içi verimlilik, pazar fırsatları, iş modelleri, satın alma sonrası nakit akışları, müşteri ve tedarikçi sistemleri vb. durumlarda dijitalleşmeye yönelik uygulamaların varlığından söz edilebilir (Poschl ve Freiling, 2020: 36).

Geleceğin önemli konularından birisi haline gelecek olan dijital dönüşüm ve sonuçlarının aile işletmesi olanlar ve olmayan açısından olumlu ve olumsuz taraflarından söz etmek mümkündür. Dijital yönetimin, olası olumlu taraflarından başta gelen işleyiş akıllı üretim olarak gösterilebilir. Analitik otomasyon vasıtasıyla, gereksinimle doğru orantılı olarak kaynak elde edilebilir, doğru envanter tutulabilir, talep ve tedarik döngüsü bulutta depolanan büyük verilere dayalı olarak, zamandan ve mekândan bağımsız biçimde yönetilebilir yine akıllı üretim gelişebilir, tasarım ve üretim kişiye özel olabilir. Üretim birimleri, yalnızca bakım personeli istihdam eden işletmelere dönüşebilir, insanı yönetmek ve beklentilerini karşılamak daha kolay hale gelebilir. Fiilen üretimde çalışan sayısının azalması ile maliyet tasarrufu sağlanabilir, kompleks iletişim basit ve doğru bir iletişime dönüşebilir (Swastik vd., 2021: 5-7). Bu durum işletmelerde kurumsallaşma anlamında dijital dönüşümle beraber kazanımları olarak gösterilebilir.

Dijital dönüşümün müşteri ilişkileri anlamında, müşterilerle iletişim kurmak ve şeffaf bir şirket olarak faaliyetlerini sürdürmek için teknoloji ve sosyal medyadan eşanlı olarak yararlanılabilir ve kurumsallaşma adımlarını gerçekleştirebilir (Zapata-Cantu vd., 2021). Tüm kayıtlar doğru yerde, doğru şekilde ve zamanında işlenebilir ve bu sayede mali tablolar zamanında, kolay ve doğru biçimde oluşturulabilir. Mali kayıtların doğru ve zamanında işlenmesi ise, finansal raporların zamanında ve doğru şekilde düzenlenmesini sağlayabilir. Bu durum kurumsallaşma anlamında işletmelere daha kolay denetim mekanizması kurmasını sağlayabilir. Sağlıklı bir finansal altyapı, aile işletmelerinin performansının doğru görülmesine, doğru stratejilerin uygulanmasına imkân verebilir ve kurumsallaşmanın boyutlarından olan formalleşme anlamında işletmeye olumlu bir kazanım sağlayacağını dile getirebiliriz. Dijital yönetim ile bireylerden bağımsız yapıların oluşturulması anlamına gelen kurumsallaşma sürecinin doğru biçimde yürütülmesi mümkün olmakta ve vizyona erişmek, pay sahiplerine ortalamanın üzerinde sürdürülebilir getiri sağlamak ve paydaş ilişkilerini geliştirmek anlamındaki kurumsal yönetim sürecinin işletilmesi ve kontrol edilmesi daha da kolaylaşır. Dijital dönüşümün kurumsallaşma sürecinde uygulanmasıyla hem kurumsallaşma hem de kurumsal yönetim açısından alınan üst düzeyli kararlar dâhil, gerçekleştirilen tüm işlemlerin tek bir tuşla izlenmesi ve ölçülmesi mümkün kılınabilir (Karpuzoğlu, 2023:45).

Diğer taraftan önemli örgüt kuramlarından birisi olan kaynak bağımlılığı teorisi, sistem yaklaşımının bir uzantısı olarak görülmekte ve işletmelerin çevresi ile olan ilişkilerini sorgulayan durumsallık yaklaşımı ve popülasyon ekolojisi yaklaşımı gibi diğer açık sistem kuramlarından farklı olarak kaynak bağımlılığı teorisi, sosyal sistem içindeki aktörlerin (örneğin örgüt yöneticilerinin) çevresel ve yapısal koşulları etkileyebileceğini ifade etmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisi, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini güçlülük-bağımlılık kavramları ile incelemektedir. Örgütler başka organizasyonları da içinde bulunduran ilişkiler ağının bir parçası olarak görülmektedir. İşletmeler yaşamlarını devam ettirebilmeleri için hammadde, emek, sermaye, bilgi ve teknoloji gibi önemli kaynaklara bağımlı olduklarından; bu kaynakları kontrol edenlerle ilişkiye içinde bulunmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler gereksinim hissettiği kaynakları kontrol edemediğinden, kaynakları elde etmek sorunlu ve belirsiz bir süreç olarak belirtilebilir (Ergyun, 2013: 18). Bu anlamda kaynak bağımlılığı teorisyenleri, yönetim kurullarının organizasyon ile çevresi arasındaki iletişimi sağlayan mekanizmalardan en önemlisi olduğundan yola çıkarak, yönetim kurullarının organizasyona yaşamının devamı için ihtiyaç duyduğu kritik

kaynakların elde edilmesinde katkı sağlayacağını dile getirmektedirler. (Zahra ve Pearce, 1989). Bu bağlamda dijital teknolojilerde işletmelerin kurumsallaşma anlamında ihtiyaç duydukları kaynak olabileceğini söyleyebiliriz. Özellikle rekabet gücünün artırılmasında kurumsal yönetim ve dijital dönüşüm uygulamaları önem kazandığı şeklinde açıklama getirilebilir.

Yukarıdaki verilerden hareketle, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin dijital dönüşüm ilişkisi konusunda oluşturulan ana (H2) ve alt hipotezler aşağıdaki Tablo 28’de sunulmuştur.



Tablo 28. İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyinin İşletmelerin Dijital Dönüşümü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hipotezler

H2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
ALT HİPOTEZLER
<i>H2.1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H2.2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H2.3: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H2.4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H2.5: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>

3.6.3.3.Dijital Dönüşüm İşletme Performansı İlişkisi

İşletmelerin iş hayatında yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet kazanımını elde etmede önemli bir unsur olarak görülen inovasyon, iş açısından işletmenin yenilik yaratması, yeni iş avantajları ve rekabet kazanımı sağlamanın yanı sıra işletmenin performansını artırmada büyük oranda etkili olduğu belirtilmektedir. İş dünyasının küreselleşen rekabet ortamında, müşterilerin beklentileri sıklıkla farklılaşmakta ve sektörde devamlılığı sağlamak için işletmelerin değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermesi icap etmektedir. Bu basamakta işletmeler, yeni yollar ve stratejiler aramaya zorlanmaktadır. İşletmeler, operasyonlarında, hizmetlerinde ve ürünlerinde yeniliklerle müşterilerinin ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik yaptıkları çalışmalarda performans düzeylerini de artıracakları belirtilmektedir. Bu sebeple bir işletmenin performansının ortaya konmasında inovasyon performansının dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Apaydın, 2008: 119-143).

Yenilikçilik, iki türkü bakış açısıyla ifade edilerek, ilk olarak inovasyon, firma tarafından uygulanan davranışsal bir faktör olarak değerlendirilirken, ikinci olarak inovasyon, organizasyonun değişime hazır olması olarak ifade edilmektedir. Farklı, yüksek kaliteli fikirlerin uygulanması, yeniliğin bir göstergesi olarak verimliliği ve etkinliği artırdığı ifade edilmektedir. Yenilikçi performans, fikirlerden kaliteli fikirleri seçme ve bu fikirleri uyguladıktan sonra verimlilik ve etkililiğe ulaşma süreci olarak belirtilmektedir. Yenilikçi performans, firmaların rekabet ortamında avantaj elde etmelerini sağlayan bir kavramdır (Eren, 2001). İşletmenin performansı, rekabetçi konumuna ve çevresel faktörlere uyum sağlayabilmesine önemli katkı sağlamaktadır. Bu sebeple yenilik performansı, bir işletmenin performansını belirleyen en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Bulut vd., 2009: 520).

İşletmeler açısından dinamik yapıya sahip olmak, amaçlarına ulaşmak için değişimlere uyum sağlayabildiklerinde varlıklarını sürdürebildikleri belirtilmektedir. İçinde bulundukları şartlarda ve paydaşlarının kendisinden olan beklentilerindeki değişikliklere uyum sağlayabilmesi için işletmenin esnek bir yapıyı benimsemesi gerektiğini söyleyebiliriz. Kurumsal işletmelerde oluşturulan örgüt yapısı esnektir ve örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti yüksektir (Gül, 2012:44). Hagedoorn ve Cloudt (2003) araştırmalarında işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin de işletme performansını etkilediği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu kapsamda işletmelerin performanslarını değerlendirirken kullanılacak ölçütler arasında işletmelerin aldıkları ya da başvurusunu yaptıkları patent sayısının, ürünleri içindeki yeni ürün sayısının, Ar-Ge çalışmalarının, yeni ürünlerin pazara sunma hızlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu şekilde yenilik ve uyum sağlama performans boyutunu dile getirmişlerdir.

Dijital dönüşümle beraber işletmelerin kurumsallaşma bağlamında çevreye uyum sağlayarak esneklik kazanması ve işletme performanslarının olumlu etkilenmesi olarak belirtilebilir. Dijital dönüşüm, organizasyonların işlerindeki hedefleri gerçekleştirmek için, bütün faaliyetlerini, daha düşük bir maliyetle yüksek seviyede etkin ve verimli bir şekilde yapmak ve bu işleyişi sağlamak için gerekli kültürel alt yapıyı oluşturmak üzere uygulanan teknik ve yöntemler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yanında kişilerin yaşam standartlarında değişimi ve dijital yaşama geçişi sağlayabilmektir (Çağır ve Ergün, 2009; Özmen, 2006). Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bir organizasyonun iş modelinde, değişen ürünlerde veya organizasyonel

yapılarında ortaya çıkan değişikliklerle alakalı olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerin yapılarında meydana gelen değişiklikler, giderek artan iş modellerinin değişmesine neden olan internet tabanlı medyaya olan talepte gözlenebilme olanağı bulmaktadır (örneğin, müzik endüstrisi gibi) (Matt vd., 2015). Legner vd. (2015), dijital dönüşümü, bilgi teknolojilerinin uyguladığı değişiklikleri, görevleri otomatikleştirmenin bir aracı olarak nitelendirmektedirler (Legner vd., 2015). Horlach vd. (2017), dijital dönüşümü, satış ve iletişim kanallarının dijitalleştirilmesini ve fiziksel tekliflerin yerini alan veya artıran bir firmanın tekliflerinin (ürün ve hizmetler) dijitalleştirilmesini kapsayan bir değişim olarak ifade etmektedirler. Ayrıca, dijital dönüşümün, veri odaklı bakış açılarıyla tetiklenen gerçek ve stratejik iş hareketleri ve yeni değer yakalama yollarına izin veren dijital iş modellerinin başlatılmasını gerektirdiğini vurgulamaktadırlar (Horlach vd., 2017; Haffke vd., 2016).

Dijital performans değerlendirme sisteminde performans verilerine bilgi teknolojileri vasıtaları kullanılarak veya organizasyonun veritabanından erişilebilir ve erişilen bilgiler kullanıcılara iletilmektedir. Kullanıcılar, istedikleri zaman online/çevrimiçi olarak değerlendirme raporlarına ve sonuçlarına erişim olanağı bulabilmekte ve kayıtlı performans verilerinin bulunduğu veritabanı güncellenebilmektedir. Dijital performans değerlendirme sistemi, daha düşük maliyetli ve kullanılabilir, en çok bilinen ofis yazılım uygulamalarının ve web tasarım araçlarının kullanılması ile çok masraflı olmayabilir. Ayrıca, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda sistem geliştirebilecek ticari şirketlerden destek alınarak sistemlerin sınırlılıkları azaltılabileceği belirtilmektedir (Doğan, 2011:51-80; Ensher vd., 2002: 230; Andersen ve Fagerhaug, 2002: 116).

Teknolojideki değişim, büyüme ve gelişim organizasyonların yönetim stratejilerini önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. Bu sebeple, organizasyonların rekabet kazanımları yönüyle rakipleriyle baş edebilmeleri veya devamlılıklarını sağlayabilmeleri için dijital dönüşüme önem vermeleri ve teknolojiyi daha etkin bir şekilde kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Çünkü eğer bu uyumlaştırma sağlanmazsa her geçen gün ekonomik olarak zayıflayacak ve yok olmaya mahkûm kalacakları belirtilmektedir. Son zamanlarda üretim faaliyetleri bilgiye bağımlı hale gelmekte ve kaliteli/nitelikli insan kaynağı gerekliliği olduğu dile getirilmektedir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme, işletmelerin tüm iş süreçlerini etkileyerek ve bu süreçlerde değişikliklere sebep olarak dijital dönüşüm gereksinimini ortaya koymuştur.

Yukarıdaki verilerden hareketle, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin dijital dönüşüm ilişkisi konusunda oluşturulan ana (H3) ve alt hipotezler aşağıdaki Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. İşletmelerin Dijital Dönüşümünün İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hipotezler

H3: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
ALT HİPOTEZLER
<i>H3.1: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H3.2: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H3.3: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H3.4: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>

3.6.4.4.Kurumsallaşmanın İşletme Performansına etkisinde Dijital Dönüşümün Aracılık Etkisi

Kurumsallaşma, işletmenin çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için gösterdiği çabaya bağlı olarak ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Kurumsallaşma ile değişen çevre koşullarını takip eden bir sistem işletmede oluşturulur. Kurumsal işletmeler çevrelerine duyarlı yapıya sahiptirler. Çevresel değişikliklere zamanında tepki verirler. Kurumsallaşma ile işletmede çevresel faktörlere bağlı olarak bir kurum kültürü oluşur. Oluşan kurum kültürü ile işletme rakiplerinden farklı, benzersiz bir yapı olarak faaliyetine devam eder (Karavardar, 2011:160).

Meyer ve Rowan’ın (1977) farkını ortaya koyduğu organizasyonların teknik ve kurumsal çevreleri işletmelerin işleyişinde farklı etkilerde bulunduğu sonucuna varmışlardır. Teknik çevre ürün, hizmet ve karlılık şeklinde fiziksel çıktılarını içerirken, kurumsal çevre işletmeyi meşrulaştıran ideolojileri ve süreçleri barındırmaktadır. Bu bilim insanlarına göre organizasyonun yaptığı bütün aksiyonlar işletmeye değer vermemektedir. Yani şirketlerin

yaptığı bütün aksiyonlar fonksiyonelliği artırmadığı ifade edilmektedir. Bilhassa kurumsal çevrenin oluşturduğu normlar, makro perspektifte bütün toplum düşünülerek geliştirildiğinden örgütlerdeki teknik çevrenin işlevselliğini azaltabilmektedir. Mesela fabrikalarda kurulması gereken atık arıtma sistemleri bu duruma örnek gösterilebilir. Bu sebeple kurumsallaşma işlevselliği azaltan bir etki de yaratabilmektedir. Ancak uzun vadede organizasyonlar için pazarda ayakta kalabilmek ve devamlılık sağlayabilmek adına kurumsallaşma büyük önem taşımaktadır (Walker ve Ruekert, 1987:19).

Kurumsallaşmanın unsurlarından profesyonelleşmeyi ele alındığında, profesyonelleşmiş kişilerin kendi alanlarında en iyi eğitimi aldıklarından ve o konular hakkında uzmanlaşmış olduklarından işletmenin performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. (Wallace, 1995:235). Profesyoneller sahip oldukları uzmanlık bilgilerini çalışma esnasında kendilerini geliştirerek uygulamaya koydukları taktirde işletmenin yeniliklere ve uyum süreçlerini çabuk atlatmalarına yardımcı olurlar (Ruekert vd., 1985:16). Bu bağlamda kurumsallaşma yeniliklere uyum anlamında işletme performansını olumlu etkilediğini söyleyebiliriz.

Örgütlerin yapısal olarak katı olduğunun kabul edildiği, çevrenin istekleri karşısında örgütün değişmeyeceğine inanıldığı, katılığın örgütün değişime karşı kapasitesini azalttığı düşüncesi olan popülasyon ekolojisi yaklaşımı ile karşılaştırıldığında her iki yaklaşımda da kurumsal değişkenlerin ve çevrenin örgüt yaşamında önemli bir etkisi olduğu savunulur. Kurumsalcılar örgütün çevreye adapte olması açısından değişime uğradığını ve bunun örgütün devamında önemli bir rolü olduğunu, yapısal katılığın örgütün yaşamında sürekliliği sağladığını, yasallık ve sosyal destek kazanmanın örgütü sonsuza dek yaşatacağını savunurlar. Kurumsalcılar neden bu kadar az tipte örgüt var diye sorarken, popülasyon ekolojistleri neden bu kadar çeşit örgüt var sorusu ile ilgilenirler (Gürol 2011, 38-41). Bu bağlamda dijitalleşme unsurunun örgütsel değişim anlamında kurumsallaşma ve işletme performansı ilişkisinde etkili olabileceğini söyleyebiliriz. Yine durumsallık yaklaşımında çevrenin etkisi; büyüklük, teknoloji, çevresel faktörlerle (rekabet, kurallar, pazardaki değişim) ölçülür ve endüstrileşme süreci ile bütün ülkelerde yapının aynileşeceği savunulur. Bu sebeple kurumsallaşma yolunda olan işletmeler çevrelerindeki dijital dönüşüme adapte olarak işletme performanslarını olumlu etkileyebileceklerini ifade edebiliriz. Çünkü durumsalcılarda yapı ve görev çevresi arasında uyum sağlamak ön plandadır (Gürol 2011, 45-46).

Kurumsallaşma, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gereklilik göstermektedir. Kurumsallaşma, standartlaşma ve profesyonelleşme demektir. Kurumsallaşma ile işletme içinde oluşturulacak olan değerler ve normlar örgüt kültürünü ortaya çıkaracaktır. Örgüt kültürünün olduğu işletmeler içinde bütünleşme sağlanacağı gibi dış çevreye uyum da daha kolay olacaktır. Bu sayede işletme performansı olumlu yönde etkilenecektir. Dijital çağda kurumsallaşma ile beraber işletme performansının olumlu etkilenmesi, verimliliğin artırılması, işletmenin pazar payının artırılması, rekabet gücünün artırılması ve performansının artırılması için kurumsallaşma gerekmektedir (Şanal ve Öztürk, 2019, s. 258; Apaydın, 2009, s. 13; Cingöz ve Akdoğan, 2012, s. 333).

Dijital dönüşüm, kurumsallaşma adımları arasında son adım olarak ele alınabilir. Son dönemde yazılım teknolojilerinin gelişmesiyle, işletmeleri teknolojik anlamda ilerlemeye zorlamış ve teknolojiye ayak uyduramayan şirketlerin yok olmalarına neden olmuştur. Bu nedenle Ar-Ge'den pazarlamaya, insan kaynaklarından üretime bütün iş süreçlerinde dijital dönüşüm dikkate alınarak planlamalar yapılmalı, dijital dönüşüm için gerekli sistem oluşturularak gelişim sağlanmalı ve sağlanan gelişim izlenmelidir (Anonim, 2021). Böylelikle kurumsallaşmayı başarılı kılan, işletme performansını artıran ve işletmeyi kuşaktan kuşağa taşıyan önemli faktörlerden birinin de dijital dönüşüm olduğu açıktır. Sonuç olarak, kurumsallaşma sürecinde olan şirketler, şirket vizyon ve misyonuna uygun organizasyon şemaları ve görev sorumlulukları oluşturup etkin üst yönetim kurup, insan kaynakları planlamasını yaparak ve kurulan bu sistem içerisinde denetim faktörünü de etkin bir şekilde işletirken bunu da dijital dönüşüm ile harmanlayarak istedikleri sonuçlara ulaşabilirler.

Dijital dönüşüm, ileri seviyede yaratılmış teknolojilerin, fiziksel ve dijital sistemlerin bütünleşmesi (Almeida vd., 2020: 97) ve bu suretle, yenilikçi iş modellerinin, yeni üretim süreçlerinin ve bilgiye dayalı ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecidir. Daha açık bir ifade ile sanal ve artırılmış gerçeklik, eklemeli üretim veya 3D baskı, (genel amaçlı) yapay zekâ veya nesnelerin interneti gibi teknolojileri içeren faaliyetler bütünüdür (Campagnolo, 2019: 1). Bir kurumun gelecekte rekabet avantajı elde etmesine, paydaşlarının ihtiyaçlarını yeniden tasarlamasına ve bu ihtiyaçları farklı biçimde karşılanmasına ilişkin teknolojik temelli sistemlerin üretilmesi sürecidir. Anlaşılacağı üzere, dijital dönüşüm, farklı bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojileri kombinasyonlarına gömülü olan (Bouncken ve Schmitt, 2022: 2) süreçlerin, işlevlerin veya iş modellerinin tamamen yeni ürünleri ortaya çıkarabilecek biçimdeki değişikliklerdir. Bu değişiklikler süreçler, raporlama sistemleri,

müşteriler ve ürünlerle ilgili fırsatlar, yeni girişimler ile ilgilidir (Poschl ve Freiling, 2020: 27). İşletme fonksiyonları açısından dijital dönüşüm, üretim, ticaret, lojistik, eğitim ve iletişim süreçlerini kolaylaştıran, paydaş ilişkilerini yeniden düzenleyen, insansız üretim gibi zaman zaman devrim niteliğinde zaman zaman üretim süreçlerini kısaltma gibi kurumsallaşma ve işletme performansı arasında evrim niteliğinde değişikliklere neden olan bir süreç olarak ifade edebiliriz (Tantini, 2019: 69).

Kurumsallaşmanın önemli adımlarından birisi olan Aile anayasası, ailenin/şirketin temel yapısını kuran, önemli idari organlarını ve işleyişlerini belirleyen; iş yapma tarzlarını ve şekillerini belirleyen, yetki sınırlarını çizen metindir. Bu anayasada, kurallar, sistemler, iş akışları, karar modelleri, yetki sınırları, iş yapma biçimleri, zamanları, uygulamaların kabul edilebilir sonuçları net olarak bellidir. Kişisellikten uzak biçimde herkese eşit bir şekilde uygulanır. Şayet, anayasadaki tüm unsurlar, dijital ortama aktarılır ve takip edilirse, ailede ve işletmede işleyiş belli bir düzen dahilinde gerçekleşir ve işletme performansına olumlu etki sağlayabileceğini söyleyebiliriz (Karpuzoğlu, 2023:45).

Bir şirketin faaliyetini sürdürebilmesi için değişen iç ve dış çevre koşullarına entegre olması gerekmektedir. Dolayısıyla, şirketler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak; ortalamanın üzerinde getiri elde etmek; nadir ve az bulunan kıymetli ürün ve hizmet üretmek; kurum değerini ve itibarını yükseltmek amacıyla dijital dönüşüme ihtiyaç duyarlar. Dijital dönüşümle beraber oluşturulan kurumsal örgüt yapısı işletmelerin, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak daha isabetli kararlar alabilmelerine, planları ile uygulamalarını entegre edebilmelerine, faaliyetlerini ve sonuçlarını yakından takip edebilmelerine, işler, yetkiler, amaçlar arasında uyum oluşturabilmelerini sağlayacaktır.

Yukarıdaki verilerden hareketle, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü konusunda oluşturulan ana (H4) ve alt hipotezler Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyi ile İşletmelerin Performansı Üzerine Etkisinde Dijital Dönüşümün Aracılık Rolü Etkilerine Yönelik Hipotezler

H4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
ALT HİPOTEZLER
H4.1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun, işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.1a: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.

H4.1b: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.1c: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.1d: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
<i>H4.2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun, işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>
H4.2a: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.2b: : Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.2c: : Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.2d: : Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
<i>H4.3: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>
H4.3a: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.3b: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.3c: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.3d: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
<i>H4.4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>
H4.4a: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü
H4.4b: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.4c: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.4d: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
<i>H4.5: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma / özerklik boyutunun işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>
H4.5a: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.5b: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.5c İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.
H4.5d: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler sonucu işletmelerin devamlılığını sağlamaları ve yüksek performans göstermeleri gerekliliği önemli bir durum haline gelmiştir. Gelişen teknolojiler ve dijitalleşmeye bağlı olarak işletmelerin bu sürece uyum sağlaması onların rekabet kazanımlarını artıracak ve işletme performansını olumlu etkileyecektir. Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek ve bunu ölçümleyip ortaya koyabilmek işletmeler için başarı anahtarı olarak görülmektedir. İşletmeler bu amaç hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kabul görmüş kurallar, değerler ve ilkeler ile hareket etmesi onların performansını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak karşılırlarına çıkacaktır.

Günümüz insanları etrafında sahip oldukları teknolojik malzemeler vasıtasıyla bilişim, eğitim, spor, güvenlik, ulaşım gibi pek çok alanda hayatlarını kolaylaştıracak yeni teknolojik ürünler yaratmakta ve bunların geliştirilmesine devam etmektedirler. İşletmelerin kurumsallaşma, dijitalleşme ve işletme performansını doğru benimsemesi ve kendilerini bu değişen çevre koşullarına uyumlaştırabilmesi onlara bir değer katarken aynı zamanda sürdürülebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olacaktır.

4.1. Araştırmanın Konusu

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı performans gösterebilmeleri çevresel değişimleri algılayabilmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri ile sağlanmaktadır. Değişim ve gelişim sürekli bir süreç olduğu gerçeği göz önünde bulundurulursa, bu değişim ve gelişimi içselleştirmek ve bunu kurumsallaşma düzeylerini artırarak, daha standart bir yönetim ve faaliyet süreçleri sergileyerek örgütsel çevrenin belirsizliklerini azaltmaya yöneleceklerdir.

Günümüzde yaşanan dijital dönüşüm doğrultusunda işletmeler yok olmalarını engelleyecek önlemler almak zorundadırlar. Rakiplerine karşı daha üstün konumda kalabilmeleri onların bir işletmenin etkinliklerini bireylerin varlığına bağımlı olmadan devam ettirebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir örgü oluşturmaları yani kurumsallaşması ile mümkündür. Bu bağlamda kurumsallaşmanın dijital dönüşüm açısından ülke çapında işletme performansına katma değer yaratacağı düşünülmektedir.

Kurumsallaşma ve işletme performansı ilişkisinde dijital dönüşümün aracılık rolünün bu çalışmada irdelenmesi işletmelere değişimden olumsuz etkilenmeme olanağı yaratacak ve rekabet üstünlüğü sağlayarak hayatta kalmalarına neden olacaktır. Bu sebeple bu tezin konusu ‘işletmelerde kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı ilişkisinin araştırılması’ olarak belirlenmiştir.

4.2. Amacı ve Önemi

Araştırma kapsamında, kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki ilişkiler nicel yöntemle incelenerek değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sebeple, araştırmanın temel amacı; kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı ilişkilerinin lojistik işletmeleri bağlamında analiz edilmesidir. *Araştırmanın temel sorusu* küçük-orta-büyük ölçekli lojistik sektöründe yer alan işletmelerde çalışan üst kademe yöneticilerin ve iş sahiplerinin kurumsallaşma bağlamında dijital dönüşüm ve işletme performansı arasında bir ilişki var mıdır sorusuna cevap aramaktır. Araştırma sorusunu cevaplandırmak amacıyla Türkiye’de faaliyette bulunan lojistik işletmeleri üzerinde bir saha araştırması ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyini analiz etmeye yarayacak ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın alt amacı aşağıda belirtilmektedir;

- Nicel araştırma yöntemiyle;
 1. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyini analiz etmek,
 2. İşletmelerin dijital dönüşüm bağlamında dijitalleşme seviyelerini analiz etmek,
 3. Kurumsallaşma ile dijital dönüşüm ilişkisini analiz etmek,
 4. Kurumsallaşma ile işletme performansı ilişkisini ortaya koymak,
 5. Dijital dönüşüm ile işletme performansı ilişkisini ortaya koymak,
 6. Dijital dönüşümün işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayıp oynamadığını analiz etmektir.

İşletmelerin çıkar odaklı stratejiler içselleştirmeleri, ekonomik büyüme ile çevresel, sosyal ve ekonomik performans odaklı stratejiler sergilemeleri yaşamlarını devam ettirebilmelerine yönelik önemli faktörler olarak belirtilmektedir. Bu durum kurumsal yönetimin zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Sosyal ve kültürel anlamda devamlı değişim halinde olan dış çevre karşısında organizasyonların devamlılıklarının sağlanması yönüyle kurumsallaşmanın önemli bir çözüm yöntemi olduğu kabul edilmesi gerekmektedir.

Çağımızdaki işletme anlayışına bakıldığında pek çok organizasyonun kurumsallaşma yönünde çaba harcadığı ve kurumsallaşma sürecine girdiği yönünde haberler yapıldığı görülmektedir. Fakat örgütlerin kurumsallaşma sürecine yönelik, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen ve işletmenin bütününe ele alan bir gösterge, ölçek ve çalışmalara nadir olarak rastlanılmakla beraber işletmelerin özellikle de aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Ancak aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ölçmeyi amaçlayan çalışmalarda ise aile ilişkilerine yönelik göstergelere rastlanılmamıştır. Ayrıca literatürde yer alan çalışmalarda işletmelerin yönetsel ve teknik anlamdaki özelliklerinin kurumsallaşma anlamında daha ayrıntılı incelenmesi ve işletmenin bütününe ele alması gerektiği anlaşılmaktadır (Karpuzoğlu, 1999; Baran, Y., 2001; Apaydın, F., 2007; İçin, İ., 2008; Yarar, O., 2008; Tavşancı, S., 2009; Güngör Ak, B., 2010; Bilge, H., 2010; Çakır, A., 2011; Şanal, M., 2011; Türkoğlu, N., 2016; Aylan, S., 2017; Yıldırım, F., 2021; Demir, B., 2022). Bu sebeple bu çalışma ile özellikle yazında belirtilen belli başlı kurumsallaşma göstergelerinin (şeffaflık, özerklik, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk vb.) aile işletmelerinin aile ilişkileri (halefiyet, veraset, mülkiyet vb.) yönüyle ve yine işletmelerin kurum kültürü, stratejik yönetim ve kariyer planlaması gibi kurumsal ve teknik çevreyi ilgilendiren ölçek maddelerinin bulunduğu işletmelerin kurumsallaşma ölçütlerini belirlemeye yönelik bir değerlendirme formunun geliştirilmiş olması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Yine işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmeyi amaçlayan daha önceki çalışmalar incelendiğinde, lojistik sektörü bağlamında araştırmaların eksikliği ve özellikle lojistik sektöründeki iş sahipleri ile üst kademe yöneticilerinin bu çalışmaların konusunu oluşturması araştırmanın diğer çalışmalardan farklılaşan yönünü ortaya koymaktadır. Ayrıca genellikle kurumsallaşma ile eşanlamlı kullanılan eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramları kurumsal yönetim alt boyutu altında kurumsallaşmanın bir boyutu olarak ele alınmıştır. Bu gerekçeler, işletmelerde kurumsallaşma ölçütlerini belirlemeye yönelik bir değerlendirme formu geliştirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de gerek Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi’ndeki lisansüstü tez çalışmaları ve gerekse diğer akademik çalışmalar incelendiğinde, araştırmanın konusunu teşkil eden kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı hakkında yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Alan yazındaki kurumsallaşma ile ilgili çalışmaların aile işletmeleri kapsamında değerlendirilmesine rağmen dijital dönüşüm ve

işletme performansı ilişkilendirilerek lojistik işletmeleri kapsamında bir bütün halinde ele alınan herhangi bir araştırmaya rastlanmadığı görülmüştür.

Henüz yeni bir konu olan dijital dönüşüm ise, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de Endüstri 4.0 gibi dijitalleşme konusunda gerekli çalışmalara başlanılmıştır. Türkiye’nin dijitalleşme konusunda hedefleri “Dijital Türkiye” olarak isimlendirilmiş ve gerekli stratejiler farkındalık analizleri ve yol haritaları oluşturulmaya başlanmıştır. Devlet, hükümet, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve danışman işletmeler ile Türkiye’nin dijital dönüşüm yolculuğu başlamıştır. Bu nedenle özellikle 2018 yılından beri Türkiye bilimsel araştırmalar konusunda, TÜBİTAK ve diğer önemli kuruluşlar bünyesinde, öncelikli çalışma konuları arasında Türkiye’nin Dijital Dönüşümü konusunu ele almıştır.

İlerleme kaydeden yeni teknolojiler ve dijital sistemler işletmelerin rekabet avantajını elde edebilmek adına lojistik faaliyetlerinde dijitalleşmeye gitmelerinin zorunlu olduğu hususu ortaya çıkmıştır. Çünkü günümüz tüketicileri sevkiyatlarda hız, güvenlik ve daha düşük maliyetler talep etmekte, internetin ağının yaygınlaşması ile tüketiciler farklı sevkiyat alternatiflerine erişebildince şiddetli rekabet de kaçınılmaz olmaktadır. Bu çalışma sadece dijitalleşen lojistik sektörü ile ilgili gelecek araştırmalara fayda sağlamayacak aynı zamanda lojistik sektörüne katkıda bulunacaktır.

Diğer taraftan nitel veya nicel birçok çalışma konusu değerli olmakla birlikte, işletme performansı konusunun yeri işletme alanında her zaman ayrıdır. Çünkü her örgütün en temel hedefi yaptığı çalışmaların sonucunda işletme performansının artmasıdır. Bu nedenle dijitalleşme, kurumsallaşma düzeyleri ve işletme performansı bağlamında sonuçların görülmesi değerli sayılmaktadır. Dijitalleşmenin amacı, ileri düzeyde operasyonel verimlilik ve üretkenliğin yanı sıra daha ileri düzeyde otomasyon ile işletme performansını artırmaktır. Yine Türkiye’nin öncelikli çalışma konularına aldığı ‘dijitalleşme’ ve ‘kurumsallaşma’ biz bilim insanlarının da dikkatini çekmiş ve bu konuda ülkemize ve işletme alanına katkı sunmak, yararlı olmak hedeflenmiştir. Çalışmanın özgün değeri, işletmelerde kurumsallaşma düzeylerinin Türk lojistik işletmelerinin işletme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracı rolünün etkisiyle araştırılmasıdır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada kabul edilen varsayımlar şu şekildedir:

- Kurumsallaşma işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için son derece önem arz etmektedir.

- Organizasyonlar kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyerek, organizasyonun iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak, kendi işletme kültürü içerisinde sahiplik, yönetim ve iş uygulamalarını düzen ve uyuma bağlayarak yönetsel işlevlerini yerine getirebilmektedir.

- Kurumsallaşma sürecine giren organizasyonlarda olağan kurumsal yönetim uygulamalarının hangi düzeyde olduğunun bilinmesi, kurumsallaşmaya olumsuz etki eden unsurların bilinmesini kolaylaştıracaktır. Diğer taraftan, işletmelerin kurumsallaşma sürecine nereden ve nasıl başlamaları gerektiğine yönelik anahtar işlevi göreceklerdir.

- İşletmelerin etkinlikleri değişkenlik gösterse dahi önemli kaynak olarak insan faktörü önemli sayılmaktadır ve insan kaynağının oluşturduğu performans amaçlara erişebilme konusunda ehemmiyet arz etmektedir.

- İşletmelerin sayısal yönden performans değerlendirme yöntemlerinin yanı sıra algılara dair bir performans değerlendirmesinin yapılması önemli bir kaynak olan insanı organizasyon içinde anlamaya ve çıktıları doğru değerlendirmeye olanak sağlayacaktır. Böylelikle işletmeler amaçlarına erişmeye ne kadar yakın olduklarını görebilecek veya planlanandan ne kadar uzaklaştıklarını tespit edebileceklerdir.

- Çalışma kapsamı içerisinde bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırma çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik işletmeleri seçilmiş olup, Türkiye’de faaliyet gösteren organizasyonlardan veriler toplanmıştır. Ayrıca işletmelerin kendi özellikleri ve gizlilikleri olarak saydıkları strateji ve performans çıktılarına dair veri paylaşmaktaki isteksizlikleri sürecin hızını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmanın algılar üzerinden ölçümleri içeren yapısı bazı üst kademe yöneticilerin ve iş sahiplerinin manipülasyon yapma risklerini içermektedir. Çalışmanın yapıldığı dönemde ülke çapında ekonomik koşulların olumsuzluk içermesi katılımcıların verdikleri cevaplara etki etme olasılığını barındırmaktadır. Bilhassa anket uygulamalarında özellikle son çalışma dönemi değil işletmede bulunulan tüm sürecin dikkate alınarak yanıtlanması istenmiştir. Yönetimde büyük söz sahibi olan üst kademe yöneticileri ya da işletme sahiplerinin kurumsallaşmaya yönelik kendi şirketlerini değerlendirmeleri bir yöntem olarak gözükse bile, kendi şirketlerini değerlendirirken oluşabilecek taraflı davranışlardan kaçınmalarının zor olacağı düşünülmektedir.

Yazında farklı alanlarda örgütlerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışmaları bulunmaktadır; ancak lojistik sektörüne yönelik böyle bir çalışma göze çarpmamaktadır. Bu gereksinimi ortadan kaldırmak adına bu çalışmada bir

işletmelerin kurumsallaşma düzeyini analiz etmeye yönelik ölçek geliştirilmiştir. Çalışmamızda geliştirilen değerlendirme formu sayesinde bu gibi ilişkilerin de daha sonraki çalışmalarda kullanılabilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmamızın sonuç ve  oneriler bölümünde yer alan işletmeler için kurumsallaşma adımları ise, işletmelerin kurumsallaşma ölçütlerini belirlemeye yönelik işletme sahipleri veya yöneticileri için yol gösteren bir form olmuştur. Böylelikle çalışmanın uygulamada da kullanılabilmesi amaçlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

4.4.1. Evren ve  rneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de dijital teknoloji bileşenlerini kullanan lojistik işletmelerini, lojistik firma sahip ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini lojistik sektörü iş sahibi ve üst kademe yöneticileri arasından kolayda örnekleme ile seçilen katılımcılar oluşturmaktadır. Ülkemizdeki lojistik ağına bakacak olursak;

UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği), 1974 yılında Türkiye kara nakliye sektörünün her türlü sorununu ulusal ve uluslararası platformda çözmek amacıyla bir araya gelen sektör temsilcileri tarafından bir meslek  rg t  kimliğiyle kurulmuştur. 3.5 milyar dolar yatırımı olan ve yan sektörleri ile birlikte yaklaşık 300.000 kişiye istihdam sağlayan sektörün 1000’den fazla üyeli  nc  kuruluşu olarak görülmektedir. Yine Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB) Genel Sekreterliği, Ticaret Bakanlığı’nın 18.02.2021 tarih ve 31399 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan İhracat 2018/3 sayılı Tebliği ile merkezi İstanbul’da olmak üzere kurulmuş ve yaklaşık 352 adet lojistik firması bulunmaktadır. Diğer taraftan Türkiye’de yaklaşık 1173 firma yurtdışına hizmet veriyor. 1986 yılında kurulan Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet  retenleri Derneği (UTİKAD); Türk taşımacılık ve lojistik sektörünün en geniş kapsamlı sivil toplum kuruluşudur. Toplam 582  yesi bulunmaktadır. Ayrıca sektörle ilgili yapılan görüşmelerde 3600’e yakın bilinen ve kuruluşlara C2 yetki belgesi olsun veya olmasın diğer taraftan  yelikleri olsun veya olmasın lojistik hizmeti veren firma bulunduğu belirtilmektedir [74].

Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle yöneticiler, müteşebbisler ve tam zamanlı çalışan üst kademe yöneticilerinin bulunduğu 850 firmaya ölçek ve anket soruları uygulanmıştır. Soru formu; elden teslim edilmenin yanında, mail yoluyla, telefon görüşmesi ve Google formlar üzerinden ilgili firmalara ulaştırılmıştır. Soru formları belirli zaman aralıkları ile firmalara 6 dalga halinde gönderilmiştir. Lojistik işletme sahipleri, girişimci ve

üst kademe yöneticileri tarafından 725 soru formu geri dönmüş ve 684 soru formu analiz yapmak için uygun bulunmuştur. 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 31’de gösterilmiştir. Tablo değerlerinden yola çıkarak, 378 kişiden oluşan bir örneklem yaklaşık 25.000 kişilik bir evreni temsil edebileceği görülmektedir. Buradan hareketle, araştırma örnekleminin (684>378) yeterli olduğu söylenebilmektedir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler yorum ve bulgular kısmında sunulmuştur.

Tablo 31. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları (Şeşen, 2010)

(0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası için)

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

4.4.2. Verilerin Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, kapalı uçlu soruların yer aldığı ve soruların önceden hazırlandığı anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulama lojistik sektörüne yönelik olarak yapılmış ve katılımcılardan anket sorularını işletmenin bütününe esas alarak yanıtlamaları istenmiştir. Kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Anket formu içerisinde bulunan dijital dönüşüm ölçeği daha önce yazında kullanılmış ve Türkçeye uyarlanmış ölçektir. Çalışma kapsamında kurumsallaşma ölçeği çalışmamız kapsamında geliştirilmiş olup işletme performansını ölçmede ise daha önce yazında geliştirilmiş ve kullanılmış olan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin ve anket formunun hazırlanmasına yönelik yapılan işlemler ve ölçekler hakkındaki bilgiler aşağıda belirtilmiştir. Anket formu birinci bölüm katılımcı bilgilerini ilgilendiren 13 ifade, ikinci bölümde 5 alt boyutu ölçen toplam 34 ifadeyi kapsayan kurumsallaşma ölçeği, üçüncü bölümde tek boyut olarak 12 ifadeyi kapsayan dijital dönüşüm ölçeği ve dördüncü bölümde 4 boyutu ölçen 17 ifadeden oluşan işletme performans ölçeği ile birlikte toplamda 76 ifade bulunmaktadır.

4.4.2.1. Kurumsallaşma Ölçeği

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu EK-’de sunulmuştur. Anket formu içerisinde bulunan dijital dönüşüm ve işletme performansı ölçekleri daha önce yazında kullanılmış ve Türkçeye uyarlanmış ölçeklerdir.

Çalışma kapsamında kurumsallaşma değerlendirme ölçeği geliştirilerek kullanılmıştır. Ölçeklerin ve anket formunun hazırlanmasına yönelik yapılan işlemler ve ölçekler hakkındaki bilgiler çalışmanın devam eden kısımlarında belirtilmiştir.

4.4.2.1.1. Ölçek Geliştirme Süreci

Kurumsallaşmanın ölçütlerini belirlemeye yönelik değerlendirme ölçeği ile ilgili ölçek geliştirme süreçleri ifade edilmektedir. Ölçek geliştirme sürecinin; madde havuzunun oluşturulması (Bütüncül Yaklaşım ve Lawshe Tekniği), ölçeğin yapılandırılması (Principal Component Analysis (PCA), Varimax Döndürme Tekniği) ve ölçeğin değerlendirilmesi (Doğrulayıcı Faktör Analizi) olarak üç basamaktan oluştuğu belirtilmektedir (Hinkin ve Schriesheim:1989). Çalışmamızda değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi amacıyla nicel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışmamızda ölçeğin geliştirilmesi amacıyla nicel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Ölçek geliştirme ve madde havuzu oluşturma aşamalarından önce ilk olarak, konu hakkında halihazırda bir ölçeğin varlığı araştırılmış, araştırma sonucunda konuyla ilgili ölçek varsa bu ölçeğin ne kadar hassas bir ölçek olduğuna karar verilmiştir. Bunun yanında bu ölçek hassas ise çalışmanın bu ölçeğe uyarlanması veya bir ölçüm aracı geliştirmenin daha doğru olacağına karar verilmiştir (Deniz, 2007). Yazın taraması ve çeşitli kaynakların (makale, kitap vb.) incelemesi sonucu ölçek geliştirmeye karar verilmiştir. Yeni bir ölçek geliştirme konusunda ilk aşama, konuyla ilgili yazın taraması yapılarak başlanılmıştır. Yazın taraması ile başlanılan süreçte, ölçeği oluşturan ifadelerin veya maddelerin uzmanlar tarafından tetkik edilmesine önem verilmiştir. Format belirlenmiş ve oluşturulan bu süreçteki formata uygun olarak ifadelerin madde havuzunda toplanarak ölçek geliştirme sürecine başlanılmıştır (DeVellis, 2003). Maddeler, literatürde yer alan kuramsal açıklamalardan yola çıkılarak belirlenmiştir. Bu sebeple, bütüncül yaklaşım kullanılarak madde havuzu oluşturulmaya çalışılmıştır (Hinkin, 2005). Maddelerin oluşturulurken anlaşılır ve yalın olmasına ve buna ek olarak bir maddenin farklı şekilde anlaşılmasına dikkat edilmiştir (Ekici, 2012). Sonraki aşamada ise, toplanan ifade havuzu için uzman kişilerin incelemesine ve yorumlamasına başvurulmuştur. İfade havuzunun tetkik edilmesi amacıyla başvuru uzmanlar ifadelerin ölçekte kalmasının ne kadar doğru olacağı ve özgün olması yönüyle inceleme yapmıştır. Uzmanlar ifade havuzunda bulunan maddeler ile ilgili kurumsallaşma ölçeğinde bulunması veya yeniden gözden geçirilmesi konusunda teklifte bulunmuşlardır (DeVellis, 2003). Böylelikle uzmanların ölçek ifadelerini incelemesi ve gözden geçirilen ifadeler ile kurumsallaşma

ölçeğinin kapsam ve görünüm yönüyle geçerliği değerlendirilmiştir (Taşkın ve Akat, 2010). Bu kapsamda araştırmanın başlangıcında 270 maddeden oluşan soru havuzu aynı anlama gelen ifadelerin ekleme çıkarma işlemi neticesinde 176 maddeye indirilmiştir. Araştırmanın yazarlarının da aralarında bulunduğu altı akademisyen (Üç Profesör, bir Doç. Dr. ve iki Dr. Öğr. Üyesi) ve on yıl ve üzeri deneyime sahip dört uluslararası ticaret ve lojistik alanında çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur.

Değerlendirme formundaki maddelerin uygunluğunun değerlendirilmesi için alan uzmanlarının formda bulunan tüm ifadelerin uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla puanlaması talep edilmiştir. Uzmanların “*uygun*” yönüyle gördüğü yanıt miktarı ile Lawshe katsayısının oranı belirlenmekte ve bu oranın -1 ile +1 arasında yer alması gerektiği ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 162). Lawshe tablosuna göre Lawshe oranlarının, on uzman sayısına göre minimum uygunluk oranı 0.62 olmalıdır. Lawshe (1975) tarafından oluşturulan yöntem uygulanarak bütün ifadeler için uygunluk oranları incelenmiş ve böylelikle minimum uygunluk değeri (0.62) altında kalan maddeler formdan çıkarılmıştır. Ayrıca değerlendirme formunu oluşturan ifadeler Türkçe olduğu için, yazım yanlış konusunda ve anlaşılabilirliği yönüyle bir Türk dil bilimciden ifadelerin incelenmesi istenmiştir. Gelen geri bildirimlere göre değerlendirme formundaki maddeler düzeltilmiştir. Çalışmamız kapsamında konusunda uzman olan kişilerden yararlanma nedeni, ölçüm aracında bulunan ifadelerin iç denetimini sağlamaktır. Diğer taraftan veri toplama sürecinde başvurulmuş uzmanlara yönelik veriler tablo 32’de paylaşılmıştır.

Tablo 32. Ölçek Geliştirme Sürecinde Bilgilerinden Faydalanılan Uzmanlara Yönelik Veriler

Uzman Sayısı	Çalışmaya Katkı Sunan Uzmanların Unvanları	Uzmanların Çalıştığı Yer	Uzmanlık Alanı
2	Profesör	İşletme Fakültesi	Yönetim ve Organizasyon
1	Profesör	İşletme Fakültesi	Ulus. Tic. ve Lojistik
1	Doç. Dr.	İşletme Fakültesi	Yönetim ve Organizasyon
2	Dr. Öğr. Üyesi	İşletme Fakültesi	Yönetim ve Organizasyon
1	Uzman (Yönetici)	Lojistik Firması	Deniz İşletmeciliği
1	Uzman (Yönetici)	Lojistik Firması	Filo Yönetimi
1	Uzman (Yönetici)	Ulus. Tic ve Lojistik Firması	Gümrükleme
1	Uzman (Gümrük Uzmanı)	Ticaret Bakanlığı	İthalat ve İhracat

Uzman görüşleri ve yapılan ayrıntılı çalışma sonucu 60 maddeyi içerecek değerlendirme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu değerlendirme formuna sırasına göre

keşfedici faktör analizi, ön güvenirlik analizi devamında ise, farklı bir örneklem üzerinde doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçek son haline getirilmiştir.

Ölçek maddelerinin uygunluğunun değerlendirilmesi ile geriye kalan 60 maddeyi kapsayan bir taslak değerlendirme formu ile veri toplanarak araştırmaya devam edilmiştir. İlişki katsayıları, örneklemin küçük belirlenmesi sonucunda güvenirlik oranı düşmektedir. Bu yüzden örneklem belirlenirken ilişkilerin güvenilir biçimde olması için gerekli sayıda örneklem belirlenmelidir. Yazında, 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı ifade edilmektedir. Diğer taraftan yaygın bir uygulama olarak, örneklem büyüklüğünün, gözlenen değişken için belirlenen sayıdan beş kat daha fazla olması gerektiği belirtilmiştir. Eğer belirgin faktörler azsa ve güvenilir ilişkiler bulunuyorsa, örneklemin boyutu belirlenirken araştırmada bulunan değişken sayısından yüksek olması şartıyla elli olarak kararlaştırılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Faktör analizi yönüyle bütün değişken ve veri seti elverişliliği sebebiyle uygun olmayabilir. Elverişlilik şartı için birçok test yapılmalıdır. Bu detaylar ve şartlardan örneklem ve ifade sayısı ile ilgili olanlar ön koşul olarak sıralanabilir. Bu şartlardan; örneklem için belirlenen sayı değişkenden fazla olmalı, örneklem sayısı elli ve üstü olması, ifade için belirlenen gözlem sayısı yüksek olmalıdır. İdeal oran bire beştir (Hair vd., 2010: 95-96).

Bu çalışma kapsamında değerlendirme formu 430 lojistik firmasına gönderilmiş, firma adına cevap veren iş sahipleri, alt, orta ve üst kademe yöneticilerinden elde edilen toplamda 300 katılımcının verdikleri cevaplar çalışmaya dahil edilmiştir. Bu örneklemin seçilme sebebi, iş sahiplerinin ve yöneticilerinin işletme ile ilgili daha çok bilgi sahibi olabileceği ve işletme hakkında ölçekte bulunan ifadelerle daha tutarlı cevaplar verebileceği düşüncesidir. Örneklemin 72'si (%24) kadın, 228'i (%76) erkek olup, yaşları 18-65 arasında değişmektedir. İşletmelerdeki çalışan sayısı incelendiğinde, 85'i (% 28,3) 10 çalışandan az, 109'u (% 36,3) 10-50 çalışan, 39'u (% 13) 51-100 çalışan, 25'i (% 8,3) 101-150 çalışan, 16'sı (% 5,3) 151-200 çalışan ve 26'sı (% 8,7) ise 201 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir.

Keşfedici faktör analizi, elde bulunan değişkenleri belirlenen sayı doğrultusunda gruplara ayırarak, değişkenlerin arasındaki ilişki maksimuma çıkarılırken bunun tam tersi şekilde öbekler arasındaki ilişki ise minimumda tutularak, grupları farklı değişkenlere dönüştüren bir analiz türü olduğu belirtilmektedir. Faktör yük değerlerinin 0,50'nin üstünde olması uygun olmakla birlikte, 0,45 olmasının yeterli olacağını, hatta 0,30 olabileceğini belirten çalışmalar mevcuttur (Karagöz; 2021:104). 0,10'dan daha az bir farkla yer alan maddeler, binişik olarak sayılmakta ve ölçek dışı edilmektedir (Büyüköztürk; 2002, 118).

Keşfedici faktör analizi, elde bulunan değişkenlerin belirlenen sayı doğrultusunda gruplara ayrılarak, değişkenler arasındaki ilişki maksimuma çıkarılırken bunun tam tersi şekilde öbekler arasındaki ilişkinin ise minimumda tutularak, grupları farklı değişkenlere dönüştüren bir analiz türüdür. Faktör yük değerlerinin 0,50'nin üstünde olması uygun olmakla birlikte, 0,45 olmasının yeterli olacağı, hatta 0,30 olabileceğini belirten çalışmalar mevcuttur (Karagöz; 2021:104). 0,10'dan daha az bir farkla yer alan maddeler, binişik olarak sayılmakta ve ölçekten çıkarılmaktadır (Büyüköztürk; 2002, 118).

Çalışmamızda keşfedici faktör analizinde faktör yüklerinin hesaplanmasında temel bileşen Principal Component Analysis (PCA) ve Varimax Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Öz değerleri (Eigen value) 1'den yüksek bulunan faktörler dikkate alınmıştır. Yine Faktör Yük Değerleri (Faktör Loadings) 0,50 olarak seçilmiştir. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda 26 madde faktör yükünün düşük olması ve binişik madde kabul edilmeleri nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Son yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,946, Bartlett's testinin sonucu ise $p < 0,001$ şeklinde hesaplanmıştır (Tablo 4). İyi bir faktör analizi için önerilen en düşük faktör yükünün değeri 0,6 olarak ifade edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Çalışmada elde edilen KMO değerinin örneklem boyutunun faktör analizi yönüyle yeterli görülmektedir. Bartlett's testinin sonucu anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,01$). Bu sonuç faktör analizinde kullanılan maddeler arasında yüksek korelasyonun mevcut olduğu ve verilerin çoklu normal dağılıma uyduğunu göstermektedir. Elde edilen her iki sonuca göre de araştırma kapsamında veriler faktör analizi için uygun kabul edilmiştir.

Tablo 33. KMO and Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8003,35
	df	561
	Sig.	,000

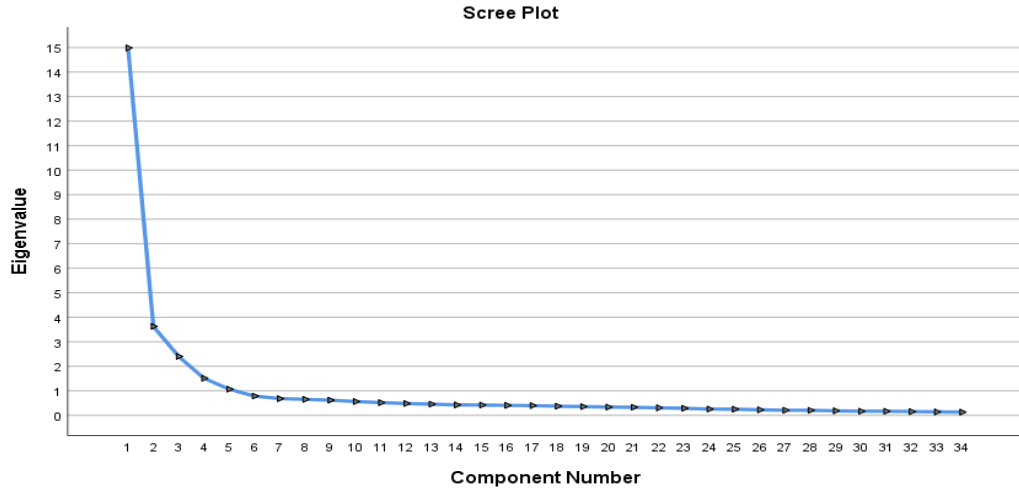
26 madde çıkarıldıktan sonra geriye kalan 34 maddelik Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) ait öz değer ve varyansları Tablo 34'te sunulmuştur. Analizde özdeğer ölçütüne göre faktör sayısı 5 şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlanma özdeğer çizgi grafiğinde (scree plot grafiği, Şekil 1) açıkça kendini göstermektedir. Scree plot grafiğine dikkatlice bakıldığında, birinci faktörden sonra artan bir şekil göstermediği tam aksine hızlı bir düşüş olduğu

gözlenmektedir. Öte yandan az da olsa ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci faktörde de düşüş eğilimi vardır. Beşinci faktörden sonra, grafikte gidişat yatay şeklinde olmuş, düşüş eğilimi görülmemiştir. Sonuç olarak beşinci faktörden sonraki verilerin varyans açısından etkileri birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Tablo 34. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) ait öz değer ve varyansları
(Rotation Sums of Squared Loadings)

Faktör	Öz değerler	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1,00	8,892	26,153	26,153
2,00	4,823	14,185	40,338
3,00	3,715	10,926	51,264
4,00	3,283	9,655	60,919
5,00	2,873	8,451	69,370

Faktör analizi sonucunda birinci faktör, ikinci faktör, üçüncü faktör, dördüncü faktör ve beşinci faktörün özdeğerleri (Eigen value) sırasıyla; 8,892; 4,823; 3,715; 3,283 ve 2,873'tür. Birinci faktör, ikinci faktör, üçüncü faktör, dördüncü faktör ve beşinci faktörün varyansları sırasıyla; %26, 15; %14, 19; %10, 93; %9, 66 ve %8, 45'tir. 34 maddelik ölçeğin ise toplam varyansının %69, 37 olduğu görülmüştür.



Şekil 14. Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Scree Plot Grafiği

Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) ait ifade faktör oranları, güvenirlik, madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları ve yazında yer alan ölçek maddeleri ve uzman görüşleri

sonucu ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 35’te gösterilmiştir. Birinci faktöre ait madde faktör yükleri 0,573-0,837, ikinci faktöre ait madde faktör yükleri 0,623-0,683, üçüncü faktöre ait madde faktör yükleri 0,685-0,749, dördüncü faktöre ait madde faktör yükleri 0,525-0,819 ve beşinci faktöre ait madde faktör yükleri 0,792-0,845’tir. Her bir madde de olması beklenen faktör yükü 0.3 ve üzeridir. Bu çalışmadaki tüm faktör yük değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Faktörler adlandırılırken; OECD’ nin kurumsal yönetimle ilgili 1999 yılında belirttiği daha sonra 2004 yılında yeniden düzenlediği prensipler olan eşitlik (adillik), sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri kurumsal yönetim anlamında kurumsallaşmanın yönetsel yönünü oluşturduğundan ilgili maddeler kurumsal yönetim boyutu altında adlandırılmıştır (OECD,1999,2004). 1977 yılında Meyer ve Rowan’ın ifade ettikleri örgütlerin teknik ve kurumsal çevreleri organizasyonların yaşantısında farklılık yaratacağı yaklaşımı esas alınarak kimliğinin oluşmasına imkan sağlayan bütün maddeler kurum kültürü olarak isimlendirilmiştir. İşletmelerin belli konularda derin ve uzman bilgi birikimine ve deneyimine sahip yapıda olmaları ve kurumsal yapı edinerek işletmelerin kendi süreçlerinde bu yapıyı uyumlaştırması, özgün hale getirmesi ve diğer örgütlerden farklı yeteneklere ve yetkinliklere ulaşmış olmalarını ifade eden ölçek maddeleri uzmanlaşma ve özerklik olarak adlandırılmıştır. Ölçek maddelerinde formalleşme olarak adlandırılan kısımda karar alınan kuralların işlerin nasıl işlediği konusunda net ve işin devamlılığının nasıl sağlandığı ifade edilmiştir.

Tablo 35. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

Soru Nu.	Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alpha
	Kurumsal Yönetim			0,956
16	İşletmede, her bir iş ve işlem için, kural yöntem ve standartları herkes bilir (Karpuzoğlu, 2000).	0,525	0,711	
19	İşletmemiz ürünlerinin/hizmetlerinin içeriği hakkında müşterilerini bilgilendirmektedir (Sezgin, 2014).	0,773	0,647	

20	İşletmemizin faaliyet sonuçları, herhangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir (Apaydın, 2007).	0,784	0,631	
21	İşletmemizde yapılan tüm işlemler ile ilgili belgeleme ve arşivleme yapılmaktadır (Sebilcioğlu ve Koçer, 2010).	0,819	0,650	
22	İşletmemizde iç denetim birimi işletme faaliyetlerinin mevzuata uyumluluğunu değerlendirmekte ve mevzuata uyumu güçlendirmektedir (Sebilcioğlu ve Koçer, 2010).	0,752	0,695	
24	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal ve toplumsal değerlere uygun davranış göstermelerini beklemektedir (Apaydın, 2007).	0,798	0,625	
25	İşletme eylemlerinden doğan olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir (Apaydın, 2007).	0,780	0,666	
26	İşletmemiz menfaat sahiplerini ilgilendiren ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerin ilgili komitelere iletilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturmaktadır (SPK, 2014).	0,697	0,685	
27	İşletmemizde çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanmaktadır (SPK, 2014).	0,762	0,672	

28	İşletmemizin yönetim kurulu, belirlenen finansal performans hedeflerinden sorumlu tutulmaktadır (SPK, 2014).	0,664	0,671	
29	İşletmemizin iş süreçleri ile örgüt organizasyon yapısı uyumludur (Apaydın, 2007).	0,694	0,707	
30	İşletmemiz hissedarlara diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır (Apaydın, 2007).	0,743	0,690	
31	İşletmemizde iş süreçleri ve tanımlanmış kurallar işletme stratejisine uygundur (Apaydın, 2007).	0,675	0,742	
34	İşletmemizde kariyer planları yapılırken eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanmaktadır (SPK, 2014).	0,578	0,699	
35	İşletmemiz ürün ve hizmetlerini adil şekilde fiyatlandırmaktadır (Sezgin, 2014).	0,639	0,660	
	Aile İlişkileri			0,929
55	Aile İlişkilerinin Yönetimine yönelik Aile Meclisi ve Aile Konseyi Toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır (Uzman Görüşü).	0,815	0,632	
56	Aile İlişkileri ve Ailenin Şirketle ilişkileri Aile Anayasası kapsamında yürütülmektedir (Uzman Görüşü).	0,845	0,563	
57	Aile üyelerinin işletme yönetiminde görev almasına ilişkin kurallarımız	0,815	0,551	

	bulunmaktadır (Uzman Görüşü).			
58	Şirket üzerinde hak sahipliği düzeyine ilişkin Aile üyeleri arasında görüş farklılıkları yoktur (Uzman Görüşü).	0,792	0,609	
59	Tüm Aile büyüklerinin bir vasiyetnamesi bulunmaktadır (Uzman Görüşü).	0,831	0,511	
60	Ailede miras paylaşımı konusunda çatışma ihtimali yoktur (Uzman Görüşü).	0,800	0,555	
	Formalleşme			0,887
1	İşletmemizin çok sayıda yazılı kural ve politikası vardır (Oldham ve Hackman, 1981).	0,793	0,536	
2	İşletmemizin herkesin ulaşabileceği “genel ve bölümlere özgü kurallar ile prosedürler” el kitabı vardır (Oldham ve Hackman, 1981).	0,837	0,539	
3	İşletmemizde her görev için yazılı iş tanımları bulunmaktadır (Oldham ve Hackman, 1981).	0,781	0,594	
4	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast -üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır (Hall, R. H., Johnson, N. J., ve Haas, J. E., 1967).	0,738	0,576	
12	İşletmemizde, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2000).	0,573	0,613	
	Kurum Kültürü			

				0,895
38	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır (Apaydın, 2007).	0,749	0,614	
39	Firmamızın farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır (Apaydın, 2007).	0,691	0,693	
40	İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur (Tavşancı, 2009).	0,736	0,677	
41	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır (Tavşancı, 2009).	0,685	0,648	
	Uzmanlaşma/Özerklik			0,813
7	İşletmede hiç kimse, birbirinin yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale etmez (Güngör Ak, 2010.)	0,629	0,495	
9	Firmamızda uzmanlaşma vardır (Apaydın, 2007).	0,683	0,626	
10	İşletmede profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir (Apaydın, 2007).	0,691	0,630	
11	İşletmede aile üyelerinden biri istihdam edilecekse ancak bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve yetkinlikleri işletmenin ihtiyaçlarına uygun olduğu takdirde istihdam edilir (Reid vd.,1999: 62).	0,623	0,592	

	Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)			0,957

Not: Faktörlere ait ters maddeler bulunmamaktadır.

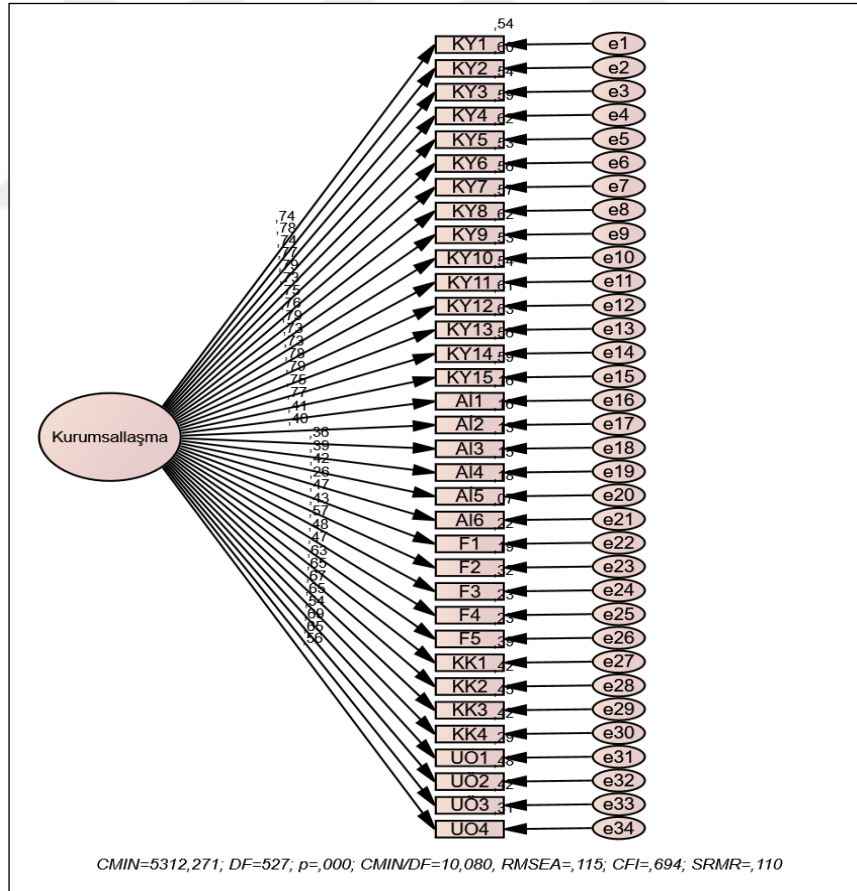
Birinci faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,536-0,613, ikinci faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,495-0,630, üçüncü faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,614-0,677, dördüncü faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,625-0,742, beşinci faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,511-0,632 arasında değiştiği görülmüştür.

Korelasyon değerlerine göre güvenirlik katsayıları incelendiğinde; 0,00-0,40 sayıları arasında ölçüm aracının güvenilir sayılmadığı, 0,40-0,60 arası ölçeğin güvenilirliğinin yüksek kabul edilmediği yani düşük sayıldığı, 0,60-0,80 sayıları arası ölçeğin epey güvenilir kabul edildiği ve 0,80-1,00 arası ölçeğin yüksek oranda güvenilir durumda olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2021). Bu çalışmada faktörlere ilişkin güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde; Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ) genel 0,957, Formalleşme 0,887, Uzlaşma/Özerklik 0,813, Kurum Kültürü 0,895, Kurumsal Yönetim 0,956 ve Aile İlişkileri 0,929 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; ölçek ve alt faktörlere ait güvenirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

Ölçeğin değerlendirilmesi aşaması, bir önceki basamakta uygulanan keşfedici faktör analizinin uygulanması sonucunda oluşan yapı hakkında detaylıca veri ortaya konabilmesi (Kelloway, 1995: 223) ve olağan yapının geçerliliğini sağlanması adımı olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma Ölçeği'nin (KÖ) ön geçerliliğini saptamak için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde oluşturulan beş faktörlü ölçüm aracının yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda bir önceki aşamada oluşan ölçekle yeniden farklı lojistik firmalarında çalışan 684 çalışandan veri toplanmıştır. Katılımcılardan erkek olanların oranı %68,6 ve kadın katılımcı oranı ise %31,4'tür. 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %16,2, 31-40 yaş aralığındakilerin oranı %48,1, 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %27,3, 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %7,5 ve 61 yaş ve üzerindeki katılımcıların oranı %0,9'dur. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%79) üniversite ve üzeri, %1,8'i ilköğretim ve %19,3'ü ise lise mezunudur.

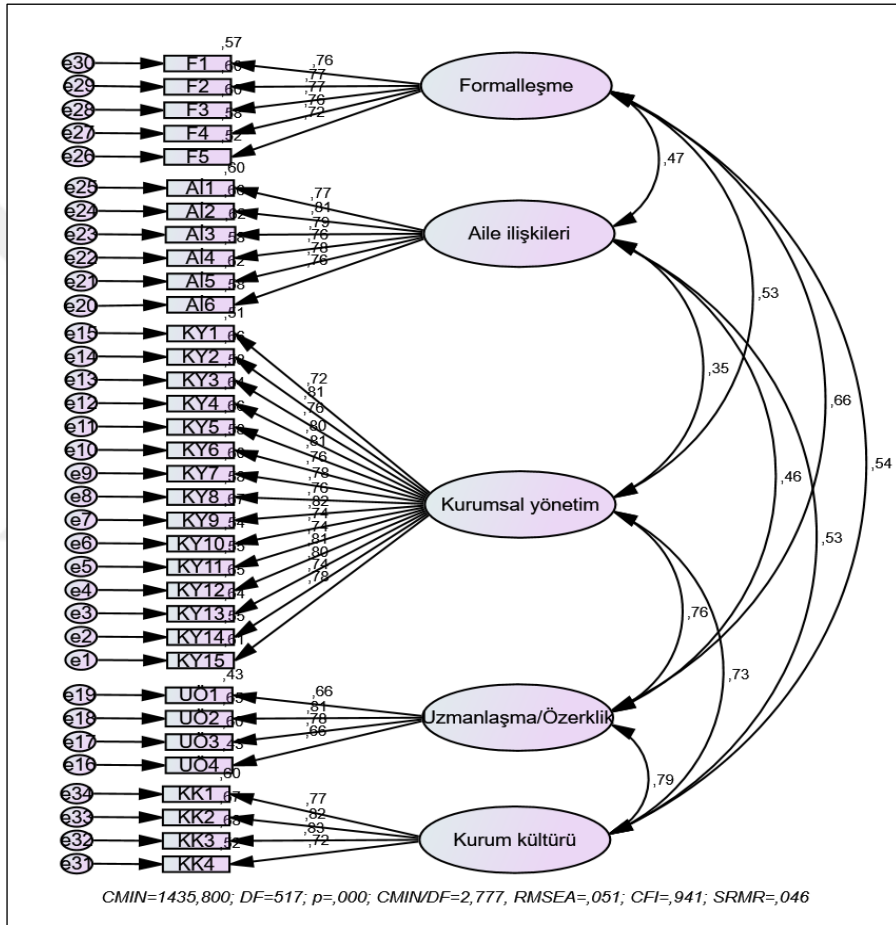
DFA analizlerinde modelin yeterliliğini belirlemek için çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu indeksler, modelin veriye ne kadar iyi uyduğunu değerlendirmekte önemli bir rol oynamaktadır. Uyum indeksleri için kabul edilebilir değerler genellikle şu

şekildedir: χ^2/df değerinin 5'in altında olması, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değerlerinin 0,08'in altında olması (Gürbüz, 2019) ve CFI (Comparative Fit Index) değerinin 0,90'ın üzerinde olması (Karagöz, 2021) kabul edilebilir olarak belirtilmektedir. Bu kriterler, modelin uygunluğu ve geçerliliği hakkında bilgi vermekte ve analizlerin doğru bir şekilde yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. Tek faktörlü DFA modeli, bir örtük değişkeni oluşturan tüm gözlenen değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı modele denilmektedir (Gürbüz, 2021). Tek faktörlü DFA modeli, bir ölçeğin tek boyutlu olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin tek faktörlü DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması Şekil 2'de sunulmuştur. Tek faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=5312,271$; $df=527$; $N=384$; $p=0,000$; $\chi^2/df=10,080$; $RMSEA=0,115$; $CFI=0,694$ ve $SRMR=0,110$) önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin kurumsallaşma ölçeğinin tek faktörlü yapısına uygun olmadığını göstermektedir.



Şekil 15. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

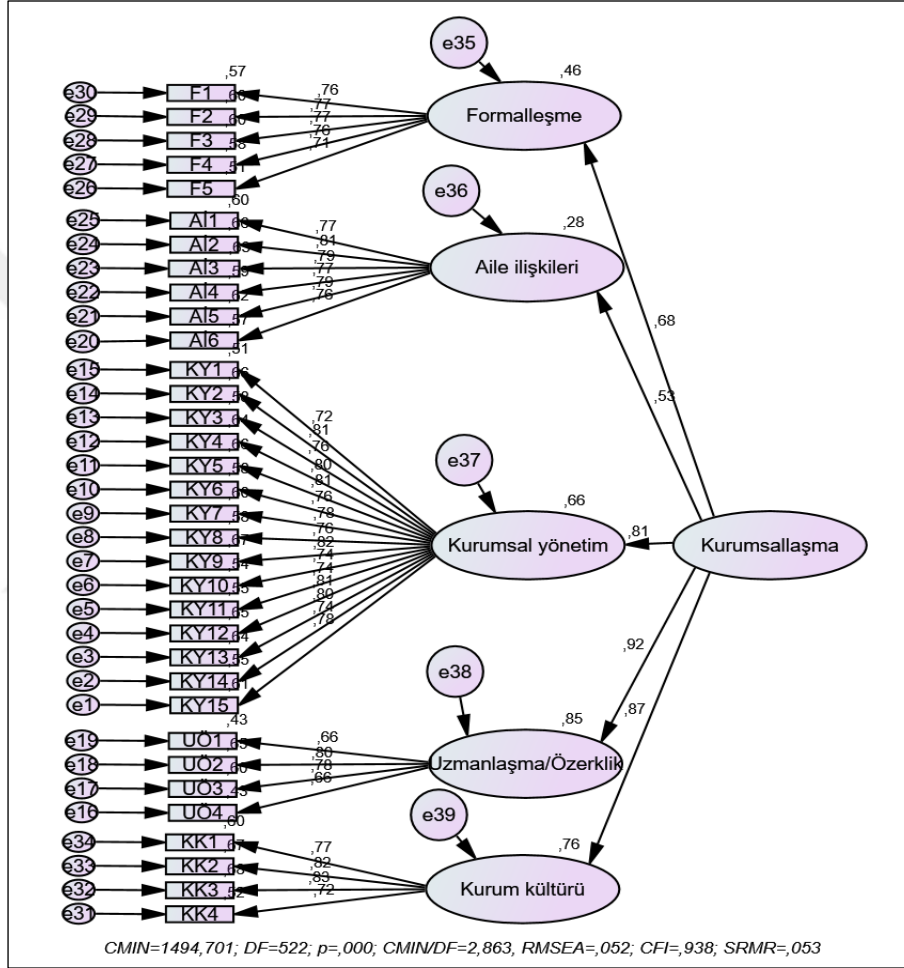
Bir ölçekteki gözlenen değişkenlerin birden fazla faktör altında toplandığı modele birinci düzey çok faktörlü DFA modeli olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2021; Karagöz, 2021). Birinci düzey çok faktörlü DFA modeli, bir ölçeğin çok boyutlu olduğu anlamına gelmektedir. Beş alt boyut ve toplam otuz dört maddeden oluşan kurumsallaşma ölçeğinin (on beş maddelik kurumsal yönetim, altı maddelik aile ilişkileri, beş maddelik formalleşme, dört maddelik uzmanlaşma/özerklik ve dört maddelik kurum kültürü) birinci düzey faktöriyel yapısı test edilmiştir. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması Şekil 16’da sunulmuştur.



Şekil 16. Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

Birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=1435,80$; $df=517$; $N=384$; $p=0,000$; $\chi^2/df=2,777$; $RMSEA=0,051$; $CFI=0,941$ ve $SRMR=0,046$) önerilen beş faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin kurumsallaşma ölçeğinin öngörülen kurumsal yapısı (beş faktörlü model) ile uyumunu göstermektedir.

Çok faktörlü yapıdaki bazı ölçekleri oluşturan ve birbirlerinden göreceli bağımsız faktörler bir araya gelerek daha geniş ve kapsayıcı üst düzey ya da ikinci düzey bir faktör altında toplanabilmektedir. Gözlenen değişkenlerin oluşturduğu birinci düzey örtük değişkenler (kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü), bir üst örtük değişken olan kurumsallaşma değişkenini oluşturmaktadır (Gürbüz, 2018; Gürbüz, 2021). Ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması Şekil 17’de sunulmuştur.



Şekil 17. İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

İkinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=1494,701$; $df=522$; $N=384$; $p=0,000$; $\chi^2/df=2,863$; $RMSEA=0,052$; $CFI=0,938$ ve $SRMR=0,053$) önerilen ikinci düzey DFA modelinin uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin ikinci düzey DFA sonucunda uyum değerlerinin birinci düzey DFA sonuçlarına çok yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla birinci ve ikinci düzey DFA uyum iyiliği bulgularına göre ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. İşletmelerin

kurumsallaşma ölçütlerini belirlemeye yönelik geliştirilen değerlendirme formu Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36. İşletmelerin Kurumsallaşma Ölçütlerini Belirlemeye Yönelik Değerlendirme Formu

KURUMSALLAŞMA	
<i>Formalleşme</i>	
F1	İşletmemizin çok sayıda yazılı kural ve politikası vardır (Oldham ve Hackman, 1981).
F2	İşletmemizin herkesin ulaşabileceği “genel ve bölümlere özgü kurallar ile prosedürler” el kitabı vardır (Oldham ve Hackman, 1981).
F3	İşletmemizde her görev için yazılı iş tanımları bulunmaktadır (Oldham ve Hackman, 1981).
F4	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast -üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır (Hall, R. H., Johnson, N. J., ve Haas, J. E., 1967).
F5	İşletmemizde, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2000).
<i>Uzmanlaşma/Özerklik</i>	
UÖ1	İşletmede hiç kimse, birbirinin yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale etmez (Güngör Ak, 2010.)
UÖ2	Firmamızda uzmanlaşma vardır (Apaydın, 2007).
UÖ3	İşletmede profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir (Apaydın, 2007).
UÖ4	İşletmede aile üyelerinden biri istihdam edilecekse ancak bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve yetkinlikleri işletmenin ihtiyaçlarına uygun olduğu takdirde istihdam edilir (Reid vd.,1999: 62).
<i>Kurum Kültürü</i>	
KK1	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır (Apaydın, 2007).
KK2	Firmamızın farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır (Apaydın, 2007).
KK3	İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur (Tavşancı, 2009).
KK4	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır (Tavşancı, 2009).
<i>Kurumsal Yönetim</i>	
KY1	İşletmede, her bir iş ve işlem için, kural yöntem ve standartları herkes bilir (Karpuzoğlu, 2000).
KY2	İşletmemiz ürünlerinin/hizmetlerinin içeriği hakkında müşterilerini bilgilendirmektedir (Sezgin ,2014).
KY3	İşletmemizin faaliyet sonuçları, herhangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir (Apaydın, 2007).

KY4	İşletmemizde yapılan tüm işlemler ile ilgili belgeleme ve arşivleme yapılmaktadır (Sebilcioğlu ve Koçer, 2010).
KY5	İşletmemizde iç denetim birimi işletme faaliyetlerinin mevzuata uyumluluğunu değerlendirmekte ve mevzuata uyumu güçlendirmektedir (Sebilcioğlu ve Koçer, 2010).
KY6	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal ve toplumsal değerlere uygun davranış göstermelerini beklemektedir (Apaydın, 2007).
KY7	İşletme eylemlerinden doğan olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir (Apaydın, 2007).
KY8	İşletmemiz menfaat sahiplerini ilgilendiren ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerin ilgili komitelere iletilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturmaktadır (SPK, 2014).
KY9	İşletmemizde çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanmaktadır (SPK, 2014).
KY10	İşletmemizin yönetim kurulu, belirlenen finansal performans hedeflerinden sorumlu tutulmaktadır (SPK, 2014).
KY11	İşletmemizin iş süreçleri ile örgüt organizasyon yapısı uyumludur (Apaydın, 2007).
KY12	İşletmemiz hissedarlara diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır (Apaydın, 2007).
KY13	İşletmemizde iş süreçleri ve tanımlanmış kurallar işletme stratejisine uygundur (Apaydın, 2007).
KY14	İşletmemizde kariyer planları yapılırken eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanmaktadır (SPK, 2014).
KY15	İşletmemiz ürün ve hizmetlerini adil şekilde fiyatlandırmaktadır (Sezgin, 2014).
Aile İlişkileri	
Aİ1	Aile İlişkilerinin Yönetimine yönelik Aile Meclisi ve Aile Konseyi Toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır (Uzman Görüşü).
Aİ2	Aile İlişkileri ve Ailenin Şirketle ilişkileri Aile Anayasası kapsamında yürütülmektedir (Uzman Görüşü).
Aİ3	Aile üyelerinin işletme yönetiminde görev almasına ilişkin kurallarımız bulunmaktadır (Uzman Görüşü).
Aİ4	Şirket üzerinde hak sahipliği düzeyine ilişkin Aile üyeleri arasında görüş farklılıkları yoktur (Uzman Görüşü).
Aİ5	Tüm Aile büyüklerinin bir vasiyetnamesi bulunmaktadır (Uzman Görüşü).
Aİ6	Ailede miras paylaşımı konusunda çatışma ihtimali yoktur (Uzman Görüşü).

4.4.2.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Katılımcıların dijital dönüşüm değerlendirmelerini Nadeem ve arkadaşları (2018) tarafından farklı çalışmalara (Gudergan ve Mugge, 2017; Jafarzadeh, vd., 2015; Kane vd., 2016; Lansiti ve Lakhani, 2014; Svahn, Mathiassen ve Lindgren, 2017) dayandırılarak 12

ifadeden oluşturulan ve 5’li Likert tipinde (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirilen, Mehmet Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan Tablo 37’de sunulmuş olan dijital dönüşüm ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 37. Dijital Dönüşüm Ölçeği

DİJİTAL DÖNÜŞÜM	
DD1	Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir.
DD2	Firmanın değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir.
DD3	Firmamızda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreç ve yetkinliklerde iyileştirmeler yapılır.
DD4	Firmamız dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir ve süreci finanse etme yeteneğine sahiptir.
DD5	Firmamızın yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır.
DD6	Firmamız dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir, esnek ve değer üreten operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.
DD7	Firmamız daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgidен yararlanmaya yönelik stratejik girişimler yürütür.
DD8	Firmamız, dijital mecraları ve teknolojileri araştırma ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.
DD9	Firmamız temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur.
DD10	Firmamız değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için ortaklar ve paydaşların işbirliğinden yararlanır.
DD11	Firmamız yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur.
DD12	Firmamız doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlar.

4.4.2.3. İşletme Performans Ölçeği

Örgütün performansını değerlendirmek üzere bu araştırma kapsamında geliştirilen 18 maddelik AÖPÖ, Ocak (2014) tarafından Bekmezci’nin (2008) Türkiye’nin ilk beşyüz firması üzerinde yaptığı araştırmasında yöneticilerin örgüt performansının olarak gördükleri ve kendi firmalarında sıklıkla ölçümlemleri yaptıkları BSC ölçütleri ile yazında firmaların finansal performanslarını değerlendirmekte kullandıkları büyüme ve kârlılık ölçütlerinden (Antoncic ve Hisrich, 2003) yararlanılmıştır. Derlenen ölçek temel olarak Kaplan ve Norton’un (1992) öğrenme ve gelişme, müşteri, iç süreçler ile finansal boyutlarından

esinlenerek oluşturulmuştur. Ölçek 18 maddeli olup, “Çalışanlarımızın Ortalama Eğitim Süresi”, “Yeni fikir ve Patentlerin Sayısı”, “Çalışanlarımızın Tatmini”, “Toplam Satışlardaki Büyümemiz” gibi ölçütlerden oluşmaktadır. Ankete katılan katılımcılardan, son üç yılı dikkate alarak örgütlerini rakiplerine kıyasla belirtilen ölçütlere göre 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, “Yetersiz” ile “Çok İyi/Yüksek” arasında değişen bir sıklık aralığında değerlendirerek işaretlemeleri istenmiştir. 18 maddelik ölçekten bir soru iki faktörde birbirine yakın faktör yük değerine sahip olması nedeniyle (Büyüköztürk, 2007) binişik madde olarak değerlendirilmiş çıkarılmaya ihtiyaç olduğuna karar verilmiş ve asıl çalışmada Tablo 38’de sunulmuş olan 17 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Tablo 38. İşletme Performans Ölçeği

İŞLETME PERFORMANSI	
<i>Öğrenme ve Gelişme boyutu</i>	
İP1	Çalışanlarımızın ortalama eğitim süresi
İP2	Kullandığımız modern yönetim yaklaşımları
İP3	Kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı
<i>Müşteri boyutu</i>	
İP4	Marka ürünlerinin satışından elde edilen kâr artışı
İP5	Doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırım
İP6	Yeni fikir ve patentlerin sayısı
İP7	Yeni Müşteri Sayısı
<i>İç Süreçleri boyutu</i>	
İP8	Siparişin gerçekleşme hızı
İP9	Üretim süresi verimliliği (işleme süresi / toplam üretim süresi)
İP10	Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi için harcanan süre
İP11	Çalışanlarımızın Tatmini
<i>Finansal boyut</i>	
İP12	Satış Kârlılığımız (Vergi Sonrası Net Kâr/Net Satışlar)
İP13	Özsermaye Kârlılığımız (Vergi Sonrası Net Kâr/Özsermaye).
İP14	Aktif Kârlılığımız (Vergi Sonrası Net Kâr/Net Toplam Varlıklar)
İP15	Pazar Payındaki Büyümemiz
İP16	Toplam Satışlardaki Büyümemiz
İP17	İstihdamdaki Büyümemiz

4.4.3. Verileri Toplama, Değerlendirme Tekniği ve Analizi

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorular ile kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK 1’de Türkçe verilmiş olan veri toplama formu oluşturulmuştur. Ardından lojistik firma sahip,

müştebbis ve üst kademe yöneticilerine daha hızlı, güvenli ulaşım ve verilerin en az vakit kaybı ile geri dönüşü için Google formlar üzerinden anket uygulanmıştır. Örneklemenin özelliklerini açıklayan betimleyici istatistikleri kapsamında frekans dağılımları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmanın ana değişkenlerinin betimleyici istatistikleri kapsamında değişkenlerin minimum ve maksimum değerleri, ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tüm değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS paket programı, SPSS Process makro yazılımı [75] ve AMOS paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerin örneklem uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı esas alınarak analizlere devam edilmiştir. Örneklemenin özelliklerini açıklayan betimleyici istatistikleri kapsamında frekans dağılımları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmanın ana değişkenlerinin betimleyici istatistikleri kapsamında değişkenlerin minimum ve maksimum değerleri, ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tüm değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Verilerin analizi *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 26.0 Statistics Paket Programı* aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile işletmelerin tanıtıcı özellikleri sayı ve yüzde, ölçek ve faktör puanları ortalama ve standart sapma şeklinde verilmiştir. Sayısal değişkenlerde normal dağılım çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuş olup Tablo 39’da gösterilmiştir. Tüm ölçek ve alt faktörleri puanların normal dağılım kurallarına uyduğu görülmüştür. Alınan referans değer $\pm 1,96$ arasındadır (Kalaycı, 2005).

Tablo 39. Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler ve faktörler	Skewness		Kurtosis	
	Çarpıklık $\pm$ S.H		Basıklık $\pm$ S.H	
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	-0,65	0,09	0,18	0,19
Kurumsal yönetim	-1,04	0,09	0,47	0,19
Aile ilişkileri	-0,54	0,09	-0,52	0,19
Formalleşme	-0,54	0,09	-0,64	0,19
Uzlaşma/Özerklik	-0,83	0,09	0,20	0,19
Kurum kültürü	-0,87	0,09	0,44	0,19

Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	-0,88	0,09	0,36	0,19
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	-0,65	0,09	0,07	0,19
Öğrenme ve Gelişme boyutu	-0,80	0,09	0,38	0,19
Müşteri boyutu	-0,74	0,09	-0,02	0,19
İç Süreçleri boyutu	-0,82	0,09	0,40	0,19
Finansal boyut	-0,60	0,09	-0,10	0,19

S.H.: Standart hata

Katılımcıların cinsiyet gibi iki gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *Independent Sample T testi* kullanılmıştır. İşletmelerin veya katılımcıların üç veya daha fazla gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *One Way ANOVA* kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılık görülen değerlerin hangi grup bileşeninden kaynaklandığını belirlemek içinde *Post Hoc Testleri* kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Pearson Korelasyon Analizi* kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı; 0.00-0.30 arası düşük, 0.30-0.70 arası orta ve 0.70-1.00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2020). Hipotezlerin sınanması amacıyla kullanılacak olan regresyon analizi yöntemi Hayes tarafından yazılmış olan makroları barındıran güncelleme paketinin SPSS paket programına eklenmesi ile analiz gerçekleştirilebilmektedir. En küçük kareler yöntemini kullanarak regresyon analizi yapılmasına imkân tanıyan bu eklenti programı, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin yol katsayılarını, standart hatalarını, t ve p değerlerini ve önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığını hesaplayabilmektedir (Erkan ve Sop, 2018: 34; [75]; Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger 2002). Process eklenti paketi vasıtası ile yapısal eşitlik modellemesi programlarında yapılan yol analizleri yapılabilmekte ve çokça modelin kurgusunun analizleri yapılabilmektedir (Hayes, 2017). Bir modelde yer alan aracı değişkenin etkisini hem klasikleşmiş olan Sobel testi hem de güncel Önyükleme (Bootstrap) tekniği ile ölçme imkânı sunan eklenti programı güvenilir yöntem olarak önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı yöntemini önermektedir (Erkan ve Sop, 2018, Preacher ve Hayes, 2008). Analizin uygulanışı bakımından da pratik olan yöntemle ilişkin öncelikle PROCESS eklenti paketi SPSS paket programına entegre edilerek kurulmaktadır. Daha sonra Hayess tarafından oluşturulup yayınlanmış olan örnek model kataloğundan aracılık etkisinin ölçüldüğü “Model 4” seçilmiştir.

Tüm çalışmada anlamlılık düzeyleri 0,05 ve 0,01 değerleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Görüldüğü üzere Hayes'in (2017) önerdiği yaklaşımda değişkenlerin birbirlerinden bağımsız ve sırayla aralarındaki regresyon değerlerine bakmaya gerek kalmaksızın tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü, etki kuvveti ve etkinin anlamlılık düzeyine ilişkin değerlere ulaşılmaktadır. Bu bağlamda bu yöntem diğerinden istikrarlı sonuçlar vermektedir demek güç olsa da Hayes'in önerdiği analiz Baron ve Kenny'nin yönteminden pratiktir ifadesini kullanmanın doğru olacağı değerlendirilmektedir.

4.5. Bulgular ve Yorum

4.5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Çalışmaya 684 birey dahil edilmiş olup, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

<i>Sosyo-demografik özellikler</i>		<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	469	68,6
	Kadın	215	31,4
Yaş	20-30 yaş	111	16,2
	31-40 yaş	329	48,1
	41-50 yaş	187	27,3
	51-60 yaş	51	7,5
	61 ve üzeri	6	0,9
Öğrenim düzeyi	İlköğretim	12	1,8
	Lise	132	19,3
	Fakülte / Yüksekokul	454	66,4
	Lisansüstü ve Doktora	86	12,6
İşletmede görev yapma süresi	0-5 yıl	263	38,5
	6-10 yıl	188	27,5
	11 yıl ve üzeri	233	34,1
Şirket içindeki pozisyonu	Yönetim Krl. Bşk. /Genel Müdür/CEO, vb	237	34,6
	Başkan Yard. /Genel Müdür Yard. /Direktör, vb	141	20,6
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü	199	29,1
	Diğer (Lütfen belirtiniz)	107	15,6
Toplam		684	100

Erkek katılımcıların oranı %68,6 ve kadın katılımcı oranı %31,4'tür. 20-30 yaş aralığındaki bireylerin oranı %16,2, 31-40 yaş aralığındaki bireylerin oranı %48,1, 41-50 yaş aralığındaki bireylerin oranı %27,3, 51-60 yaş aralığındaki bireylerin oranı %7,5 ve 61 yaş ve üzerindeki bireylerin oranı %0,9'dur. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%79)

üniversite ve üzeri mezunu olduğu görülürken, %1,8'i ilköğretim ve %19,3'ü lise mezunudur. Şirket içindeki pozisyonu Yönetim Krl. Bşk. /Genel Müdür/CEO olanların oranı %34,6, Başkan Yard. /Genel Müdür Yard. /Direktör, vb. olanların oranı %20,6, İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü olanların oranı %29,1 ve diğer pozisyonlarda olanların oranı %15,6'dır.

Katılımcıların yer aldıkları işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ait bulgular Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41. İşletmenin Tanımlayıcı Özelliklerine Ait Bulgular

<i>Tanımlayıcı özellikler</i>		<i>f</i>	<i>%</i>
İşletmenin ticari unvanı	Gerçek Kişi	290	42,4
	Tüzel Kişi (Şirket)	347	50,7
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme	47	6,9
İşletmenin ticari unvanın bulunduğu grup (Gerçek kişi)	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	90,0
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	10,0
İşletmenin ticari unvanın bulunduğu grup (Tüzel kişi)	Anonim	96	27,4
	Limited	242	69,1
	Diğer	12	3,4
İşletmenin aile işletmesi durumu	Evet, aile işletmesi	304	44,4
	Hayır, aile işletmesi değil	380	55,6
Çalışılan kurumun üye olduğu lojistik meslek örgütü durumu	Evet, var	300	43,9
	Hayır, yok	384	56,1
Lojistik meslek örgütleri	UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği)	97	32,3
	HİB (hizmet ihracatçıları birliği)	54	18,0
	UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği)	61	20,3
	LODER (Lojistik Derneği)	58	19,3
	Diğer	30	10,0
İşletmenin kaç nesildir faaliyetlerine devam etmesi	Yeni kuruldu	255	37,3
	2. Nesil	290	42,4
	3. Nesil	96	14,0
	Diğer	43	6,3
İşletmenin yaşı	1 – 10 yıl arası	267	39,0
	11 – 20 yıl arası	163	23,8
	21 – 30 yıl arası	147	21,5
	31 – 40 yıl arası	61	8,9
	41 yıl ve üzeri	46	6,7
İşletmede çalışan sayı	10 çalışandan az	180	26,3
	10 – 50 çalışan	240	35,1

51 – 100 çalışan	93	13,6
101 – 150 çalışan	57	8,3
151 – 200 çalışan	39	5,7
201 ve üzeri çalışan	75	11,0
Toplam	684	100

İşletmenin ticari unvanı gerçek kişi olan %42,4, tüzel kişi oranı %50,7 ve tüzel kişiliği olmayan ticari işletme oranı %6,9'dur. İşletmenin ticari unvanın bulunduğu grup (gerçek kişi) incelendiğinde %90'ı gerçek kişi ticari işletmesi ve %10'u ortaklık işletmesidir. İşletmenin ticari unvanın bulunduğu grup (gerçek kişi) incelendiğinde %27,4'ü anonim, %69,1'i limited ve %3,4'ü diğer işletmedir. Aile işletmesi olan işletme oranı %44,4 ve olmayan işletme oranı %55,6'dır. Çalıştığı kurumun üye olduğu lojistik meslek örgütü oranı %43,9 ve meslek örgüte üye olmayan şirket oranı %56,1'dir. Üye olunan lojistik meslek örgütleri incelendiğinde; %32,3 UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği), %18'i HİB (hizmet ihracatçıları birliği), %20,3'ü UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği), %19,3'ü LODER (Lojistik Derneği) ve %10'u Diğer meslek örgütlerine üyedir. Yeni kurulan işletme oranı %37,3, 2. Nesil olan işletme oranı %42,4, 3. Nesil olan işletme oranı %14 ve diğer olarak ifade edilen oran %6,3'tür. İşletmenin yaşları incelendiğinde; %39'u 1-10 yıl arası, %23,82'i 11-20 yıl arası, %21,5'i 21-30 yıl arası, %8,9'u 31-40 yıl arası ve %6,7'si 41 yıl ve üzeridir. İşletmelerde çalışan sayıları incelendiğinde; %26,3'ü 10 çalışandan az, %35,1'i 10-50 çalışan, %13,6'sı 51-100 çalışan, %8,3'ü 101-150 çalışan, %85,7'si 151-200 çalışan ve %11'i 201 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği ve faydalanmayı düşündüğü dijital teknolojiler Tablo 42'de gösterilmiştir. İşletmelerde en fazla faaliyet gösteren sektörler en çoktan en aza doğru sıralanması şu şekildedir; taşımacılık, depolama, gümrükleme, ambalajlama ve filo yönetimidir. Faydalanılmayı düşünülen dijital teknolojiler arasında en fazla tercih edilen akıllı kayıt sistemi ve yapay zekadır.

Tablo 42. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği ve Faydalanmayı Düşündüğü Dijital Teknolojiler

<i>Sektörler ve dijital teknolojiler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Sektör*		
Taşımacılık	272	27,4
Depolama	212	21,3
Gümrükleme	208	20,9
Ambalajlama	172	17,3

	Filo Yönetimi	85	8,6
	Diğer	44	4,4
	Toplam	993	100,0
Faydalanılmayı düşünülen dijital teknolojiler*	Akıllı Kayıt Sistemi (e-Fatura, e- Beyan vb.)	467	21,3
	Yapay Zekâ	214	9,8
	Robot Teknolojileri	151	6,9
	Büyük Veri	169	7,7
	Bulut Bilişim Teknolojisi	213	9,7
	Blok zinciri	114	5,2
	Dijital Yük Taşıma Platformu	205	9,3
	Sürücüsüz Kamyonlar	80	3,6
	Elektronik Veri Değişimi (EDI)	206	9,4
	Liman Topluluk Sistemi (PCS)	150	6,8
	Liman Tek Pencere Sistem (PSW)	164	7,5
	Diğer (Lütfen belirtiniz)	61	2,8
	Toplam	2194	100,0

*Çok seçenekli sorular

4.5.2. Katılımcılara Uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular

Katılımcılara uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait betimleyici istatistikî bulgular Tablo 43'te gösterilmiştir. Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ) genel, Kurumsal yönetim, Aile ilişkileri, Formalleşme, Uzlaşma/Özerklik ve Kurum kültürü puanlarına ait ortalamalar sırasıyla; 3,84; 4,13; 3,49; 3,69; 3,91 ve 3,96 olarak bulunmuştur. Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ) puanlarına ait ortalama 3,95 olarak bulunmuştur. İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ), Öğrenme ve Gelişme boyutu, Müşteri boyutu, İç Süreçleri boyutu ve Finansal boyut puanlarına ait ortalamaları sırasıyla; 3,91; 3,95; 3,82; 3,99 ve 3,87 olarak bulunmuştur.

Tablo 43. Katılımcılara Uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular

<i>Ölçekler ve alt faktörleri</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	3,84	0,76	1	5
Kurumsal yönetim	4,13	0,85	1	5
Aile ilişkileri	3,49	1,13	1	5
Formalleşme	3,69	1,07	1	5
Uzlaşma/Özerklik	3,91	0,91	1	5
Kurum kültürü	3,96	0,90	1	5
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	3,95	0,92	1	5
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	3,91	0,78	1	5
Öğrenme ve Gelişme boyutu	3,95	0,86	1	5
Müşteri boyutu	3,82	0,99	1	5
İç Süreçleri boyutu	3,99	0,87	1	5
Finansal boyut	3,87	0,86	1	5

Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Min.: Minimum, Max.: Maximum

4.5.3. Katılımcılara Uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 44’te gösterilmiştir.

Tablo 44. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Cinsiyet	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Erkek	469	3,83	0,75	-0,149	0,882
	Kadın	215	3,84	0,78		
Kurumsal yönetim	Erkek	469	4,14	0,84	0,222	0,824
	Kadın	215	4,12	0,88		
Aile ilişkileri	Erkek	469	3,50	1,10	0,08	0,936
	Kadın	215	3,49	1,18		
Formalleşme	Erkek	469	3,66	1,07	-0,886	0,376
	Kadın	215	3,74	1,06		
Uzlaşma/Özerklik	Erkek	469	3,90	0,90	-0,598	0,550

	Kadın	215	3,94	0,94		
Kurum kültürü	Erkek	469	3,98	0,90	0,722	0,47
	Kadın	215	3,92	0,89		
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Erkek	469	3,96	0,92	0,211	0,833
	Kadın	215	3,94	0,94		
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Erkek	469	3,87	0,76	-1,532	0,126
	Kadın	215	3,97	0,83		
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Erkek	469	3,91	0,85	-1,453	0,147
	Kadın	215	4,02	0,86		
Müşteri boyutu	Erkek	469	3,77	1,00	-2,085	0,037*
	Kadın	215	3,94	0,95		
İç Süreçleri boyutu	Erkek	469	3,98	0,82	-0,418	0,676
	Kadın	215	4,01	0,96		
Finansal boyut	Erkek	469	3,84	0,85	-1,323	0,186
	Kadın	215	3,93	0,89		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, t: Independent Sample T Testi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre dijital dönüşüm puanları arasında farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, iç süreçleri boyutu ile finansal boyut alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Ancak, kadın katılımcıların cinsiyetlerine göre müşteri boyutuna ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Kadın katılımcıların müşteri boyutu puanları, erkeklere göre yüksektir.

Tablo 45. Katılımcıların Yaşlarına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Yaş	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	20-30 yaş ^A	111	3,89	0,81	0,836	0,474	-
	31-40 yaş ^B	329	3,86	0,74			
	41-50 yaş ^C	187	3,80	0,73			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,73	0,81			
Kurumsal yönetim	20-30 yaş ^A	111	4,01	0,91	1,051	0,369	-
	31-40 yaş ^B	329	4,13	0,84			
	41-50 yaş ^C	187	4,18	0,85			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	4,19	0,81			
Aile ilişkileri	20-30 yaş ^A	111	3,76	1,05	4,655	0,003**	C, D<B<A
	31-40 yaş ^B	329	3,54	1,08			
	41-50 yaş ^C	187	3,34	1,20			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,20	1,19			

Formalleşme	20-30 yaş ^A	111	3,72	1,13	0,395	0,757	-
	31-40 yaş ^B	329	3,71	1,04			
	41-50 yaş ^C	187	3,68	1,06			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,55	1,12			
Uzlaşma/Özerklik	20-30 yaş ^A	111	3,91	0,93	0,562	0,64	-
	31-40 yaş ^B	329	3,96	0,88			
	41-50 yaş ^C	187	3,86	0,94			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,83	0,93			
Kurum kültürü	20-30 yaş ^A	111	4,04	0,91	0,62	0,602	-
	31-40 yaş ^B	329	3,97	0,88			
	41-50 yaş ^C	187	3,92	0,88			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,87	1,05			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	20-30 yaş ^A	111	3,88	0,96	1,248	0,291	-
	31-40 yaş ^B	329	3,97	0,91			
	41-50 yaş ^C	187	4,02	0,88			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,78	1,07			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	20-30 yaş ^A	111	3,98	0,88	1,395	0,243	-
	31-40 yaş ^B	329	3,94	0,77			
	41-50 yaş ^C	187	3,83	0,76			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,81	0,72			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	20-30 yaş ^A	111	4,04	0,97	0,63	0,596	-
	31-40 yaş ^B	329	3,94	0,84			
	41-50 yaş ^C	187	3,93	0,81			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,86	0,86			
Müşteri boyutu	20-30 yaş ^A	111	3,93	1,08	2,003	0,112	-
	31-40 yaş ^B	329	3,88	0,93			
	41-50 yaş ^C	187	3,70	1,02			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,70	1,00			
İç Süreçleri boyutu	20-30 yaş ^A	111	3,99	0,96	0,189	0,904	-
	31-40 yaş ^B	329	4,01	0,86			
	41-50 yaş ^C	187	3,97	0,83			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,92	0,82			
Finansal boyut	20-30 yaş ^A	111	3,95	0,93	3,527	0,015*	A,B>C
	31-40 yaş ^B	329	3,94	0,83			
	41-50 yaş ^C	187	3,71	0,88			
	51 yaş ve üzeri ^D	57	3,76	0,78			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların yaşlarına göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 45'te gösterilmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, katılımcıların yaşlarına göre aile ilişkilerine ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Genel olarak, katılımcıların

yaşları arttıkça, aile ilişkilerinin azaldığı görülmüştür. Katılımcıların yaşlarına göre dijital dönüşüm puanları arasında farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, iç süreçleri boyutu ile müşteri boyutu alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, katılımcıların yaşlarına göre finansal boyutuna ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 20-30 yaş ile 31-40 yaş arasındaki katılımcıların finansal boyut puanları, 51 yaş ve üzeri katılımcılara göre yüksektir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 46’da gösterilmiştir.

Tablo 46. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Eğitim düzeyi	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	İlköğretim ^A	12	3,58	1,17	1,506	0,212	-
	Lise ^B	132	3,74	0,90			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,86	0,70			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,90	0,71			
Kurumsal yönetim	İlköğretim ^A	12	3,86	1,26	3,767	0,011*	C>A
	Lise ^B	132	3,93	1,01			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	4,20	0,78			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	4,13	0,84			
Aile ilişkileri	İlköğretim ^A	12	3,61	1,45	0,558	0,643	-
	Lise ^B	132	3,54	1,14			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,46	1,14			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,60	0,98			
Formalleşme	İlköğretim ^A	12	3,20	1,34	3,404	0,017*	D>A,B,C
	Lise ^B	132	3,55	1,14			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,69	1,04			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,96	0,98			
Uzlaşma/Özerklik	İlköğretim ^A	12	3,69	1,25	1,8	0,146	-
	Lise ^B	132	3,77	1,10			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,96	0,85			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,92	0,86			
Kurum kültürü	İlköğretim ^A	12	3,56	1,35	1,276	0,281	-
	Lise ^B	132	3,91	1,05			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,99	0,86			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,90	0,75			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	İlköğretim ^A	12	3,61	1,47	4,066	0,007**	C,D>B
	Lise ^B	132	3,73	1,08			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	4,02	0,85			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	4,02	0,92			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	İlköğretim ^A	12	3,99	1,09	0,08	0,971	-
	Lise ^B	132	3,89	0,83			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,91	0,75			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,88	0,86			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	İlköğretim ^A	12	3,97	1,13	0,203	0,894	-
	Lise ^B	132	3,91	0,93			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,96	0,82			

	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,90	0,89			
Müşteri boyutu	İlköğretim ^A	12	4,19	1,19	0,672	0,57	-
	Lise ^B	132	3,79	1,02			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,82	0,97			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,86	1,02			
İç Süreçleri boyutu	İlköğretim ^A	12	3,98	1,21	0,145	0,933	-
	Lise ^B	132	4,01	0,88			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,99	0,84			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,93	0,92			
Finansal boyut	İlköğretim ^A	12	3,81	1,29	0,071	0,975	-
	Lise ^B	132	3,86	0,88			
	Fakülte / Yüksekokul ^C	454	3,87	0,84			
	Lisansüstü ve Doktora ^D	86	3,84	0,90			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsallaşma genel, uzlaşma/özerklik, aile ilişkileri ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Ancak, katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal yönetim ve formalleşmeye ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Fakülte mezunu olan katılımcıların kurumsal yönetim puanları, ilköğretim mezunlarına göre yüksektir. Ayrıca, lisans üstü mezunu olan katılımcıların formalleşme puanları, diğer mezunlarına göre yüksektir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dijital dönüşüm puanları arasında farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Fakülte mezunu ile lisans üstü mezunu katılımcıların dijital dönüşüm puanları, lise mezunu katılımcılara göre yüksektir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, iç süreçleri boyutu, müşteri boyutu ile finansal boyut alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların işletmede görev yapma sürelerine göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 47’de gösterilmiştir. Katılımcıların işletmede görev yapma sürelerine göre kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, formalleşme, uzlaşma/özerklik, aile ilişkileri ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Katılımcıların işletmede görev yapma sürelerine göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Katılımcıların işletmede görev yapma sürelerine göre işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, iç süreçleri boyutu, müşteri boyutu ile finansal boyut alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 47. Katılımcıların İşletmede Görev Yapma Süresi Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmede Görev Yapma Süresi	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	0-5 yıl	263	3,80	0,76	0,638	0,528	-
	6-10 yıl	188	3,86	0,78			
	11 yıl ve üzeri	233	3,86	0,73			
Kurumsal yönetim	0-5 yıl	263	4,11	0,86	0,191	0,826	-
	6-10 yıl	188	4,14	0,87			
	11 yıl ve üzeri	233	4,15	0,83			
Aile ilişkileri	0-5 yıl	263	3,36	1,15	2,947	0,053	-
	6-10 yıl	188	3,55	1,16			
	11 yıl ve üzeri	233	3,60	1,07			
Formalleşme	0-5 yıl	263	3,62	1,07	0,959	0,384	-
	6-10 yıl	188	3,71	1,10			
	11 yıl ve üzeri	233	3,75	1,03			
Uzlaşma/Özerklik	0-5 yıl	263	3,90	0,96	0,047	0,955	-
	6-10 yıl	188	3,93	0,90			
	11 yıl ve üzeri	233	3,91	0,86			
Kurum kültürü	0-5 yıl	263	3,99	0,87	0,463	0,629	-
	6-10 yıl	188	3,98	0,89			
	11 yıl ve üzeri	233	3,91	0,93			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	0-5 yıl	263	3,92	0,94	0,869	0,42	-
	6-10 yıl	188	4,03	0,88			
	11 yıl ve üzeri	233	3,94	0,94			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	0-5 yıl	263	3,87	0,82	0,67	0,512	-
	6-10 yıl	188	3,95	0,82			
	11 yıl ve üzeri	233	3,91	0,71			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	0-5 yıl	263	3,91	0,90	0,364	0,695	-
	6-10 yıl	188	3,98	0,85			
	11 yıl ve üzeri	233	3,96	0,81			
Müşteri boyutu	0-5 yıl	263	3,76	0,99	1,201	0,301	-
	6-10 yıl	188	3,91	1,01			
	11 yıl ve üzeri	233	3,83	0,96			
İç Süreçleri boyutu	0-5 yıl	263	3,97	0,88	0,153	0,859	-
	6-10 yıl	188	3,97	0,94			
	11 yıl ve üzeri	233	4,01	0,78			
Finansal boyut	0-5 yıl	263	3,83	0,91	1,526	0,218	-
	6-10 yıl	188	3,96	0,85			
	11 yıl ve üzeri	233	3,83	0,81			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *F*: One Way ANOVA.

Katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 48’de gösterilmiştir.

Tablo 48. Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Şirket içindeki pozisyonu	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	3,91	0,73	1,146	0,33	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,78	0,74			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,83	0,77			
	Diğer ^D	107	3,78	0,80			
Kurumsal yönetim	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	4,19	0,84	2,011	0,111	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	4,02	0,89			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	4,08	0,86			
	Diğer ^D	107	4,25	0,80			
Aile ilişkileri	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	3,55	1,15	3,544	0,014*	D<A,B,C
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,56	1,00			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,55	1,07			
	Diğer ^D	107	3,17	1,28			
Formalleşme	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	3,70	1,06	0,224	0,879	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,71	0,99			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,69	1,05			
	Diğer ^D	107	3,61	1,21			
Uzlaşma/Özerklik	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	4,04	0,84	2,399	0,067	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,84	0,90			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,84	0,95			
	Diğer ^D	107	3,86	0,99			
Kurum kültürü	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	4,05	0,87	2,696	0,045*	B<A,C,D
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,79	0,88			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,95	0,92			
	Diğer ^D	107	3,99	0,92			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	4,01	0,88	1,126	0,338	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,85	0,92			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,93	0,90			
	Diğer ^D	107	4,01	1,06			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	3,94	0,74	0,658	0,578	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,84	0,80			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,93	0,79			
	Diğer ^D	107	3,86	0,85			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	3,98	0,82	0,416	0,741	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,88	0,87			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,94	0,87			
	Diğer ^D	107	3,96	0,90			
Müşteri boyutu	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	3,86	0,94	0,571	0,634	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,79	0,99			

	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,86	1,00			
	Diğer ^D	107	3,73	1,07			
İç Süreçleri boyutu	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	4,04	0,82	1,257	0,288	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,88	0,86			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	4,02	0,87			
	Diğer ^D	107	3,93	0,95			
Finansal boyut	Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, vb ^A	237	3,87	0,82	0,496	0,685	-
	Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör, vb ^B	141	3,82	0,87			
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ^C	199	3,92	0,84			
	Diğer ^D	107	3,82	0,97			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, formalleşme ve uzlaşma/özerklik alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Ancak, katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre aile ilişkileri ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör ve İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü olan katılımcıların aile ilişkileri puanları, diğer katılımcılara göre yüksektir. Ayrıca, Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör olan katılımcıların kurum kültürü puanları, Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ve diğer katılımcılara göre düşüktür. Katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, iç süreçleri boyutu, müşteri boyutu ile finansal boyut alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

4.5.4. İşletmenin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

İşletmelerin ticari unvanına göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 49’da gösterilmiştir.

Tablo 49. İşletmelerin Ticari Unvanlarına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Ticari Unvan	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Gerçek Kişi ^A	290	3,78	0,79	4,236	0,015*	C<A,B
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	3,91	0,70			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,63	0,89			
Kurumsal yönetim	Gerçek Kişi ^A	290	3,98	0,90	13,74	0,000**	C<A,B
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	4,30	0,76			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,88	0,97			
Aile ilişkileri	Gerçek Kişi ^A	290	3,61	1,04	2,726	0,066	-
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	3,40	1,20			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,47	1,05			
Formalleşme	Gerçek Kişi ^A	290	3,60	1,04	2,166	0,115	-
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	3,77	1,07			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,60	1,15			
Uzlaşma/Özerklik	Gerçek Kişi ^A	290	3,83	0,94	7,362	0,001**	C<A,B
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	4,03	0,85			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,56	1,04			
Kurum kültürü	Gerçek Kişi ^A	290	3,89	0,88	6,291	0,002**	C<A,B
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	4,06	0,88			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,64	1,07			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Gerçek Kişi ^A	290	3,80	0,94	10,467	0,000**	C<A,B
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	4,11	0,87			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,73	1,01			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Gerçek Kişi ^A	290	3,87	0,82	0,814	0,444	-
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	3,94	0,75			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,83	0,81			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Gerçek Kişi ^A	290	3,86	0,89	3,917	0,02*	B>A,C
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	4,03	0,80			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,82	0,96			
Müşteri boyutu	Gerçek Kişi ^A	290	3,86	0,97	0,418	0,659	-
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	3,80	1,01			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,76	0,96			
İç Süreçleri boyutu	Gerçek Kişi ^A	290	3,92	0,88	1,658	0,191	-
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	4,04	0,84			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,93	0,90			
Finansal boyut	Gerçek Kişi ^A	290	3,85	0,86	0,212	0,809	-
	Tüzel Kişi (Şirket) ^B	347	3,89	0,87			
	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme ^C	47	3,82	0,80			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *F*: One Way ANOVA, *Fark*: Post Hoc Testleri

İşletmelerin ticari unvanlarına göre aile ilişkileri ve formalleşme alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmelerin ticari unvanlarına göre kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletme unvanı

gerçek kişi ve tüzel kişi olan işletmelerin kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanları, tüzel kişiliği olmayan işletmelere göre yüksektir. İşletmelerin ticari unvanlarına göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletme unvanı gerçek kişi ve tüzel kişi olan işletmelerin dijitalleşme puanları, tüzel kişiliği olmayan işletmelere göre yüksektir.

İşletmelerin ticari unvanlarına göre işletme performansı genel, iç süreçleri boyutu, müşteri boyutu ile finansal boyut alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmelerin ticari unvanlarına göre öğrenme ve gelişme boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletme unvanı tüzel kişi olan işletmelerin öğrenme ve gelişme boyutu puanları, gerçek kişi ve tüzel kişiliği olmayan işletmelere göre yüksektir.

İşletmelerin ticari unvanının bulunduğu gruba göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 50’de gösterilmiştir. İşletmelerin ticari unvanının bulunduğu gruba göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri, kurumsal yönetim ve uzlaşma/özerklik alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmelerin ticari unvanlarına göre formalleşme ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Anonim işletmelerinin formalleşme puanları, limited işletmelere göre yüksektir. Ayrıca, Anonim ve limited işletmelerinin kurum kültürü puanları, diğer işletmelere göre yüksektir. İşletmelerin ticari unvanının bulunduğu gruba göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerin ticari unvanının bulunduğu gruba göre iç süreçleri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmelerin ticari unvanının bulunduğu gruba göre işletme performansı genel, müşteri boyutu ve finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Anonim işletmelerinin işletme performansı genel ve müşteri boyutu puanları, limited işletmelerine göre yüksektir. Ayrıca, anonim ve diğer işletmelerinin finansal boyut puanları, limited işletmelerine göre yüksektir.

Tablo 50. İşletmelerin Ticari Unvanın Bulunduğu Gruba (Tüzel Kişi) Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Ticari unvanın bulunduğu grup	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Anonim ^A	96	3,95	0,71	1,426	0,242	-
	Limited ^B	242	3,89	0,70			
	Diğer ^C	12	4,22	0,34			
Kurumsal yönetim	Anonim ^A	96	4,22	0,82	1,229	0,294	-
	Limited ^B	242	4,32	0,74			
	Diğer ^C	12	4,54	0,39			
Aile ilişkileri	Anonim ^A	96	3,56	1,18	1,89	0,153	-
	Limited ^B	242	3,33	1,21			
	Diğer ^C	12	3,78	1,06			
Formalleşme	Anonim ^A	96	4,04	0,88	4,533	0,011*	A>B
	Limited ^B	242	3,66	1,13			
	Diğer ^C	12	3,93	0,98			
Uzlaşma/Özerklik	Anonim ^A	96	4,02	0,88	0,793	0,453	-
	Limited ^B	242	4,02	0,85			
	Diğer ^C	12	4,33	0,54			
Kurum kültürü	Anonim ^A	96	3,89	0,94	3,77	0,024*	A,B>C
	Limited ^B	242	4,11	0,85			
	Diğer ^C	12	4,50	0,48			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Anonim ^A	96	4,20	0,87	0,911	0,403	-
	Limited ^B	242	4,06	0,88			
	Diğer ^C	12	4,19	0,86			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Anonim ^A	96	4,13	0,66	5,606	0,004**	A>B
	Limited ^B	242	3,86	0,77			
	Diğer ^C	12	4,26	0,53			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Anonim ^A	96	4,19	0,74	2,61	0,075	-
	Limited ^B	242	3,98	0,81			
	Diğer ^C	12	4,14	0,93			
Müşteri boyutu	Anonim ^A	96	4,09	0,83	6,096	0,003**	A>B
	Limited ^B	242	3,68	1,04			
	Diğer ^C	12	4,00	1,10			
İç Süreçleri boyutu	Anonim ^A	96	4,11	0,79	2,122	0,121	-
	Limited ^B	242	4,00	0,87			
	Diğer ^C	12	4,46	0,53			
Finansal boyut	Anonim ^A	96	4,10	0,70	7,64	0,001**	A,C>B
	Limited ^B	242	3,78	0,91			
	Diğer ^C	12	4,44	0,52			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *F*: One Way ANOVA, *Fark*: Post Hoc Testleri

İşletmelerin ticari unvanın bulunduğu gruba (gerçek kişi) göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 51’de gösterilmiştir.

Tablo 51. İşletmelerin Ticari Unvanın Bulunduğu Gruba (Gerçek Kişi) Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Ticari unvanın bulunduğu grup	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,81	0,77	1,722	0,086
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,54	0,94		
Kurumsal yönetim	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	4,02	0,87	1,862	0,072
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,62	1,11		
Aile ilişkileri	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,62	1,03	0,591	0,555
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,50	1,08		
Formalleşme	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,62	1,04	1,102	0,271
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,40	1,05		
Uzlaşma/Özerklik	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,87	0,91	1,72	0,087
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,55	1,13		
Kurum kültürü	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,91	0,87	1,607	0,109
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,64	0,92		
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,80	0,94	-0,344	0,731
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,86	0,97		
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,87	0,81	-0,308	0,758
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,92	0,90		
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,87	0,89	0,351	0,725
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,80	0,93		
Müşteri boyutu	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,84	0,97	-1,278	0,202
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	4,08	0,95		
İç Süreçleri boyutu	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,93	0,87	0,171	0,864
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,90	1,05		
Finansal boyut	Gerçek kişi ticari işletmesi	261	3,84	0,86	-0,275	0,784
	Ortaklık (adi ortaklık)	29	3,89	0,94		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *t*: Independent Sample T Testi

İşletmelerin ticari unvanın bulunduğu gruba göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri, formalleşme, kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). İşletmelerin ticari unvanın bulunduğu gruba göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). İşletmelerin ticari unvanın bulunduğu gruba göre işletme performansı genel, iç süreçleri boyutu, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ile finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmenin aile işletmesi durumuna göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 52. İşletmenin Aile İşletmesi Durumuna Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmenin aile işletmesi durumu	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Evet, aile işletmesi	304	3,86	0,78	0,713	0,476
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,82	0,74		
Kurumsal yönetim	Evet, aile işletmesi	304	4,07	0,87	-1,837	0,067
	Hayır, aile işletmesi değil	380	4,19	0,84		
Aile ilişkileri	Evet, aile işletmesi	304	3,68	0,96	4,078	0,000*
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,34	1,22		
Formalleşme	Evet, aile işletmesi	304	3,67	1,09	-0,367	0,714
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,70	1,05		
Uzlaşma/Özerklik	Evet, aile işletmesi	304	3,90	0,93	-0,394	0,694
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,93	0,89		
Kurum kültürü	Evet, aile işletmesi	304	3,98	0,86	0,648	0,517
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,94	0,92		
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Evet, aile işletmesi	304	3,95	0,89	-0,234	0,815
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,96	0,95		
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Evet, aile işletmesi	304	3,95	0,73	1,503	0,133
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,87	0,82		
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Evet, aile işletmesi	304	4,00	0,78	1,612	0,107
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,90	0,91		
Müşteri boyutu	Evet, aile işletmesi	304	3,91	0,93	2,054	0,04*
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,75	1,02		
İç Süreçleri boyutu	Evet, aile işletmesi	304	4,01	0,84	0,551	0,582
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,97	0,89		
Finansal boyut	Evet, aile işletmesi	304	3,90	0,81	0,916	0,36
	Hayır, aile işletmesi değil	380	3,84	0,90		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *t*: Independent Sample T Testi

İşletmelerin aile işletmesi olma durumuna göre kurumsallaşma genel, formalleşme, kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Ancak, işletmelerin aile işletmesi olma durumuna göre aile ilişkileri alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Aile işletmesi olan işletmelerin aile ilişkileri puanları, aile işletmesi olmayan işletmelere göre yüksektir. İşletmelerin aile işletmesi olma durumuna göre dijital dönüşüm puanları

arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). İşletmelerin aile işletmesi olma durumuna göre işletme performansı genel, iç süreçleri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ile finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmelerin aile işletmesi olma durumuna göre müşteri boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Aile işletmesi olan işletmelerin müşteri boyutu puanları, aile işletmesi olmayan işletmelere göre yüksektir.

Lojistik meslek örgütüne üye olma durumuna göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 53'te gösterilmiştir.

Tablo 53. Lojistik Meslek Örgütüne Üye Olma Durumuna Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Lojistik meslek örgütü üye olma durumu	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Evet, var	300	3,88	0,72	1,417	0,157
	Hayır, yok	384	3,80	0,78		
Kurumsal yönetim	Evet, var	300	4,14	0,82	0,256	0,798
	Hayır, yok	384	4,13	0,88		
Aile ilişkileri	Evet, var	300	3,57	1,08	1,667	0,096
	Hayır, yok	384	3,43	1,16		
Formalleşme	Evet, var	300	3,85	0,99	3,594	0,000**
	Hayır, yok	384	3,56	1,11		
Uzlaşma/Özerklik	Evet, var	300	3,88	0,87	0,783	0,434
	Hayır, yok	384	3,94	0,94		
Kurum kültürü	Evet, var	300	3,97	0,85	0,248	0,804
	Hayır, yok	384	3,95	0,94		
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Evet, var	300	4,01	0,85	1,421	0,156
	Hayır, yok	384	3,91	0,98		
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Evet, var	300	3,91	0,73	0,201	0,841
	Hayır, yok	384	3,90	0,82		
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Evet, var	300	3,98	0,78	0,892	0,373
	Hayır, yok	384	3,92	0,91		
Müşteri boyutu	Evet, var	300	3,86	0,92	0,97	0,332
	Hayır, yok	384	3,79	1,03		
İç Süreçleri boyutu	Evet, var	300	3,96	0,79	-0,6	0,548
	Hayır, yok	384	4,00	0,92		
Finansal boyut	Evet, var	300	3,84	0,84	0,653	0,514
	Hayır, yok	384	3,89	0,88		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *t*: Independent Sample T Testi

Lojistik meslek örgütüne üye olma durumuna göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri, kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmelerin lojistik meslek örgütüne üye olma durumuna göre formalleşme alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Lojistik meslek örgütlerine üye olan işletmelerin formalleşme puanları, üye olmayan işletmelere göre yüksektir. Lojistik meslek örgütüne üye olma durumuna göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Lojistik meslek örgütüne üye olma durumuna göre işletme performansı genel, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ile finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Lojistik meslek örgütlerine göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 54'te gösterilmiştir.

Tablo 54. Lojistik meslek örgütlerine Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Lojistik meslek örgütü	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	UND ^A	97	3,78	0,74	1,39	0,237	-
	HİB ^B	54	3,88	0,83			
	UTİKAD ^C	61	3,84	0,70			
	LODER ^D	58	4,00	0,64			
	Diğer ^E	30	4,07	0,62			
Kurumsal yönetim	UND ^A	97	3,99	0,85	3,982	0,004**	D,E>A,B,C
	HİB ^B	54	4,04	0,97			
	UTİKAD ^C	61	4,11	0,79			
	LODER ^D	58	4,31	0,66			
	Diğer ^E	30	4,58	0,53			
Aile ilişkileri	UND ^A	97	3,58	1,09	0,58	0,678	-
	HİB ^B	54	3,67	1,09			
	UTİKAD ^C	61	3,44	0,93			
	LODER ^D	58	3,68	1,05			
	Diğer ^E	30	3,44	1,38			
Formalleşme	UND ^A	97	3,71	1,02	0,71	0,586	-
	HİB ^B	54	3,89	0,95			
	UTİKAD ^C	61	3,89	0,98			
	LODER ^D	58	3,94	0,97			
	Diğer ^E	30	3,95	1,05			
Uzlaşma/Özerklik	UND ^A	97	3,73	0,88	1,649	0,162	-
	HİB ^B	54	3,86	0,93			
	UTİKAD ^C	61	3,91	0,84			
	LODER ^D	58	4,08	0,79			
	Diğer ^E	30	3,99	0,88			
Kurum kültürü	UND ^A	97	3,90	0,80	2,175	0,072	-
	HİB ^B	54	3,97	0,93			
	UTİKAD ^C	61	3,86	0,81			
	LODER ^D	58	3,98	0,94			
	Diğer ^E	30	4,38	0,64			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	UND ^A	97	3,91	0,88	2,839	0,025*	D,E>A,B,C
	HİB ^B	54	3,88	0,99			
	UTİKAD ^C	61	3,94	0,86			
	LODER ^D	58	4,20	0,68			
	Diğer ^E	30	4,36	0,66			
	UND ^A	97	3,91	0,75	1,43	0,224	-

İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	HİB ^B	54	3,78	0,85			
	UTİKAD ^C	61	3,86	0,65			
	LODER ^D	58	4,09	0,63			
	Diğer ^E	30	3,90	0,73			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	UND ^A	97	3,91	0,80	2,033	0,09	-
	HİB ^B	54	3,92	0,87			
	UTİKAD ^C	61	3,86	0,70			
	LODER ^D	58	4,15	0,74			
	Diğer ^E	30	4,21	0,67			
Müşteri boyutu	UND ^A	97	3,90	0,95	1,16	0,329	-
	HİB ^B	54	3,68	1,02			
	UTİKAD ^C	61	3,86	0,76			
	LODER ^D	58	4,03	0,87			
	Diğer ^E	30	3,77	1,05			
İç Süreçleri boyutu	UND ^A	97	3,97	0,79	1,271	0,281	-
	HİB ^B	54	3,83	0,85			
	UTİKAD ^C	61	3,88	0,82			
	LODER ^D	58	4,14	0,64			
	Diğer ^E	30	3,99	0,81			
Finansal boyut	UND ^A	97	3,87	0,82	1,804	0,128	-
	HİB ^B	54	3,70	0,95			
	UTİKAD ^C	61	3,83	0,78			
	LODER ^D	58	4,05	0,71			
	Diğer ^E	30	3,64	1,01			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Üye olunan lojistik meslek örgütlerine göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Ancak, üye olunan lojistik meslek örgütlerine göre kurumsal yönetim alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). LODER ve diğer lojistik meslek örgütlerine üye olan işletmelerin kurumsal yönetim puanları, üye olmayan işletmelere göre yüksektir. Üye olunan lojistik meslek örgütlerine göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). LODER ve diğer lojistik meslek örgütlerine üye olan işletmelerin dijital dönüşüm puanları, üye olmayan işletmelere göre yüksektir. Üye olunan lojistik meslek örgütlerine göre işletme performansı genel, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ile finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 55'te gösterilmiştir.

Tablo 55. İşletmenin Faaliyetlerine Devam Ettiği Nesillere Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü nesillere göre	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	Yeni kuruldu ^A	255	3,74	0,74	2,703	0,045*	C>A
	2. Nesil ^B	290	3,87	0,74			
	3. Nesil ^C	96	3,98	0,82			
	Diğer	43	3,85	0,75			
Kurumsal yönetim	Yeni kuruldu ^A	255	4,16	0,85	1,152	0,328	-
	2. Nesil ^B	290	4,08	0,84			
	3. Nesil ^C	96	4,12	0,93			
	Diğer	43	4,32	0,71			
Aile ilişkileri	Yeni kuruldu ^A	255	3,30	1,20	5,714	0,001**	A,D<C,B
	2. Nesil ^B	290	3,59	1,01			
	3. Nesil ^C	96	3,79	1,18			
	Diğer	43	3,34	1,12			
Formalleşme	Yeni kuruldu ^A	255	3,41	1,08	11,315	0,000**	A<D<B,C
	2. Nesil ^B	290	3,82	1,02			
	3. Nesil ^C	96	4,04	0,98			
	Diğer	43	3,64	1,10			
Uzlaşma/Özerklik	Yeni kuruldu ^A	255	3,87	0,92	0,495	0,686	-
	2. Nesil ^B	290	3,92	0,87			
	3. Nesil ^C	96	4,00	0,98			
	Diğer	43	3,88	0,97			
Kurum kültürü	Yeni kuruldu ^A	255	3,97	0,90	0,339	0,797	-
	2. Nesil ^B	290	3,93	0,87			
	3. Nesil ^C	96	3,97	0,95			
	Diğer	43	4,07	0,96			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	Yeni kuruldu ^A	255	3,95	0,90	0,027	0,994	-
	2. Nesil ^B	290	3,96	0,90			
	3. Nesil ^C	96	3,96	1,00			
	Diğer	43	3,99	1,10			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	Yeni kuruldu ^A	255	3,80	0,81	2,932	0,033*	B,C>A
	2. Nesil ^B	290	3,95	0,72			
	3. Nesil ^C	96	4,04	0,86			
	Diğer	43	3,92	0,82			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	Yeni kuruldu ^A	255	3,82	0,90	3,17	0,024*	B>A
	2. Nesil ^B	290	4,04	0,77			
	3. Nesil ^C	96	4,01	0,90			
	Diğer	43	3,95	0,94			
Müşteri boyutu	Yeni kuruldu ^A	255	3,65	1,04	5,133	0,002**	B,C>A
	2. Nesil ^B	290	3,92	0,89			
	3. Nesil ^C	96	4,03	0,98			
	Diğer	43	3,78	1,21			
İç Süreçleri boyutu	Yeni kuruldu ^A	255	3,94	0,87	0,515	0,672	-
	2. Nesil ^B	290	3,99	0,83			
	3. Nesil ^C	96	4,05	0,95			
	Diğer	43	4,06	0,88			
Finansal boyut	Yeni kuruldu ^A	255	3,79	0,88	2,815	0,038*	C>A,B
	2. Nesil ^B	290	3,86	0,82			
	3. Nesil ^C	96	4,09	0,89			
	Diğer	43	3,88	0,89			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *F*: One Way ANOVA, *Fark*: Post Hoc Testleri

İşletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Üçüncü nesil işletmelerin kurumsallaşma genel puanları, yeni kurulan işletmelere göre yüksektir. Ayrıca, ikinci ve üçüncü nesil işletmelerin aile ilişkileri ve formalleşme puanları, yeni kurulan ve diğer işletmelere göre yüksektir. İşletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). İşletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre iç süreçleri boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre işletme performansı genel, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ile finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İkinci ve üçüncü nesil işletmelerin işletme performansları ve müşteri boyutu puanları, yeni kurulan işletmelere göre, ikinci nesil işletmelerin öğrenme ve gelişme boyutu puanları, yeni kurulan işletmelere göre, üçüncü nesil işletmelerin finansal boyut puanları, yeni kurulan ve ikinci nesil işletmelere göre yüksektir.

İşletmenin yaşına göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 56’da gösterilmiştir.

Tablo 56. İşletmenin Yaşına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmenin yaşı	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,75	0,78	2,873	0,022*	E,D,C,B>A
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,85	0,73			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,85	0,77			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	3,99	0,66			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,09	0,65			
Kurumsal yönetim	1 – 10 yıl arası ^A	267	4,12	0,89	0,534	0,711	-
	11 – 20 yıl arası ^B	163	4,13	0,82			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	4,09	0,88			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	4,25	0,82			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,23	0,66			
Aile ilişkileri	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,30	1,18	3,893	0,004**	E,D,C>B,A
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,55	1,09			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,57	1,09			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	3,73	1,07			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	3,82	1,00			
Formalleşme	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,49	1,10	7,981	0,000**	E>D,C>B,A
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,64	1,05			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,79	1,05			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	3,91	0,99			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,34	0,69			
Uzlaşma/Özerklik	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,88	0,97	0,723	0,576	-
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,94	0,85			

	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,86	0,94			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	4,04	0,77			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,03	0,89			
Kurum kültürü	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,95	0,94	0,267	0,899	-
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,98	0,83			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,91	0,92			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	4,01	0,87			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,04	0,82			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,96	0,91	0,452	0,771	-
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,95	0,94			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,90	0,94			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	3,99	0,97			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,10	0,88			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,81	0,84	2,355	0,053	-
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,98	0,73			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,89	0,76			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	4,00	0,72			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,11	0,69			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,82	0,90	2,999	0,018*	D,E>A,B,C
	11 – 20 yıl arası ^B	163	4,02	0,83			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,95	0,82			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	4,13	0,72			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,13	0,82			
Müşteri boyutu	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,70	1,01	2,428	0,047*	A,C<B,D,E
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,93	0,96			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,82	0,99			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	3,93	1,00			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,06	0,89			
İç Süreçleri boyutu	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,96	0,92	0,645	0,631	-
	11 – 20 yıl arası ^B	163	4,04	0,81			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,93	0,87			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	3,99	0,82			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,11	0,78			
Finansal boyut	1 – 10 yıl arası ^A	267	3,77	0,93	2,288	0,059	-
	11 – 20 yıl arası ^B	163	3,93	0,83			
	21 – 30 yıl arası ^C	147	3,87	0,82			
	31 – 40 yıl arası ^D	61	3,93	0,83			
	41 yıl ve üzeri ^E	46	4,13	0,66			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

İşletmenin yaşına göre kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmenin yaşına göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin yaşı arttıkça işletmelerin kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanların arttığı görülmüştür. İşletmenin yaşına göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). İşletmenin yaşına göre işletme performansı genel, iç süreçleri, finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmenin yaşına göre müşteri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 31-40 ile 41 yaş ve üzeri olan işletmelerin öğrenme ve gelişme boyutu puanları, diğer işletme yaşlarına göre, 11-20 yıl, 31-40 ile 41 yaş ve üzeri

olan işletmelerin müşteri boyutu puanları, 1-10 yıl ile 21-30 yıl olan işletme yaşlarına göre yüksektir.

İşletmede çalışan sayısına göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 57’de gösterilmiştir.

Tablo 57. İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Çalışan sayısı	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	10 çalışandan az ^A	180	3,69	0,80	5,413	0,000**	A,B<C,D,E,F
	10-50 çalışan ^B	240	3,76	0,75			
	51-100 çalışan ^C	93	3,92	0,70			
	101-150 çalışan ^D	57	3,91	0,74			
	151-200 çalışan ^E	39	4,13	0,62			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,11	0,70			
Kurumsal yönetim	10 çalışandan az ^A	180	4,15	0,89	1,89	0,094	-
	10 – 50 çalışan ^B	240	4,06	0,86			
	51 – 100 çalışan ^C	93	4,06	0,86			
	101 – 150 çalışan ^D	57	4,10	0,94			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,32	0,64			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,35	0,69			
Aile ilişkileri	10 çalışandan az ^A	180	3,27	1,15	5,213	0,000**	A,B<D,F<C,E
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,38	1,15			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,82	0,91			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,63	1,02			
	151 – 200 çalışan ^E	39	3,91	0,91			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	3,65	1,25			
Formalleşme	10 çalışandan az ^A	180	3,31	1,10	15,002	0,000**	A<B<C,D<E,F
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,56	1,08			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,85	0,92			
	101 – 150 çalışan ^D	57	4,01	0,97			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,22	0,84			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,30	0,78			
Uzlaşma/Özerklik	10 çalışandan az ^A	180	3,84	1,00	1,821	0,107	-
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,85	0,94			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,92	0,76			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,95	0,82			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,18	0,89			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,11	0,83			
Kurum kültürü	10 çalışandan az ^A	180	3,91	1,01	0,904	0,478	-
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,96	0,87			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,97	0,90			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,84	0,89			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,04	0,68			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,13	0,79			
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)							A<B,C,D<E,F
	10 çalışandan az ^A	180	3,79	1,04	3,38	0,005**	
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,94	0,87			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,95	0,90			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,97	0,88			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,19	0,70			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,27	0,89			
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)							A,B,C,D<E,F
	10 çalışandan az ^A	180	3,77	0,86	5,537	0,000**	
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,83	0,76			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,92	0,81			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,97	0,69			

	151 – 200 çalışan ^E	39	4,25	0,58			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,22	0,64			
Öğrenme ve Gelişme boyutu	10 çalışandan az ^A	180	3,79	0,93	4,059	0,001**	A,B<C,D<E,F
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,89	0,85			
	51 – 100 çalışan ^C	93	4,00	0,87			
	101 – 150 çalışan ^D	57	4,06	0,69			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,31	0,63			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,15	0,76			
Müşteri boyutu	10 çalışandan az ^A	180	3,65	1,06	5,561	0,000**	A,B<C,D<E,F
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,72	1,02			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,87	0,97			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,94	0,88			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,27	0,74			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,19	0,74			
İç Süreçleri boyutu	10 çalışandan az ^A	180	3,95	0,96	2,719	0,019*	A,B,C,D<E,F
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,93	0,87			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,88	0,88			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,97	0,72			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,26	0,60			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,25	0,76			
Finansal boyut	10 çalışandan az ^A	180	3,71	0,95	6,453	0,000**	A,B<C,D<E,F
	10 – 50 çalışan ^B	240	3,77	0,83			
	51 – 100 çalışan ^C	93	3,94	0,86			
	101 – 150 çalışan ^D	57	3,90	0,83			
	151 – 200 çalışan ^E	39	4,15	0,68			
	201 ve üzeri çalışan ^F	75	4,28	0,66			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

İşletmede çalışan sayısına göre kurumsal yönetim, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Ancak, işletmede çalışan sayısına göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, işletmede çalışan sayısı arttıkça işletmelerin kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanların arttığı görülmüştür. İşletmede çalışan sayısına göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletmede çalışan sayısı arttıkça işletmelerin dijital dönüşüm puanların arttığı görülmüştür. İşletmede çalışan sayısına göre işletme performansı genel, iç süreçleri, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu ve finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, işletmede çalışan sayısı arttıkça işletmelerin işletme performansı genel, iç süreçleri, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu ve finansal boyutuna ait puanların arttığı görülmüştür.

4.5.5. Güvenirlilik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

4.6.5.1. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada, katılımcılara uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt faktörlerine ilişkin güvenirlilik analizi yapılmış olup, Cronbach's Alpha değerleri Tablo 58'de gösterilmiştir.

Tablo 58. Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Değerleri

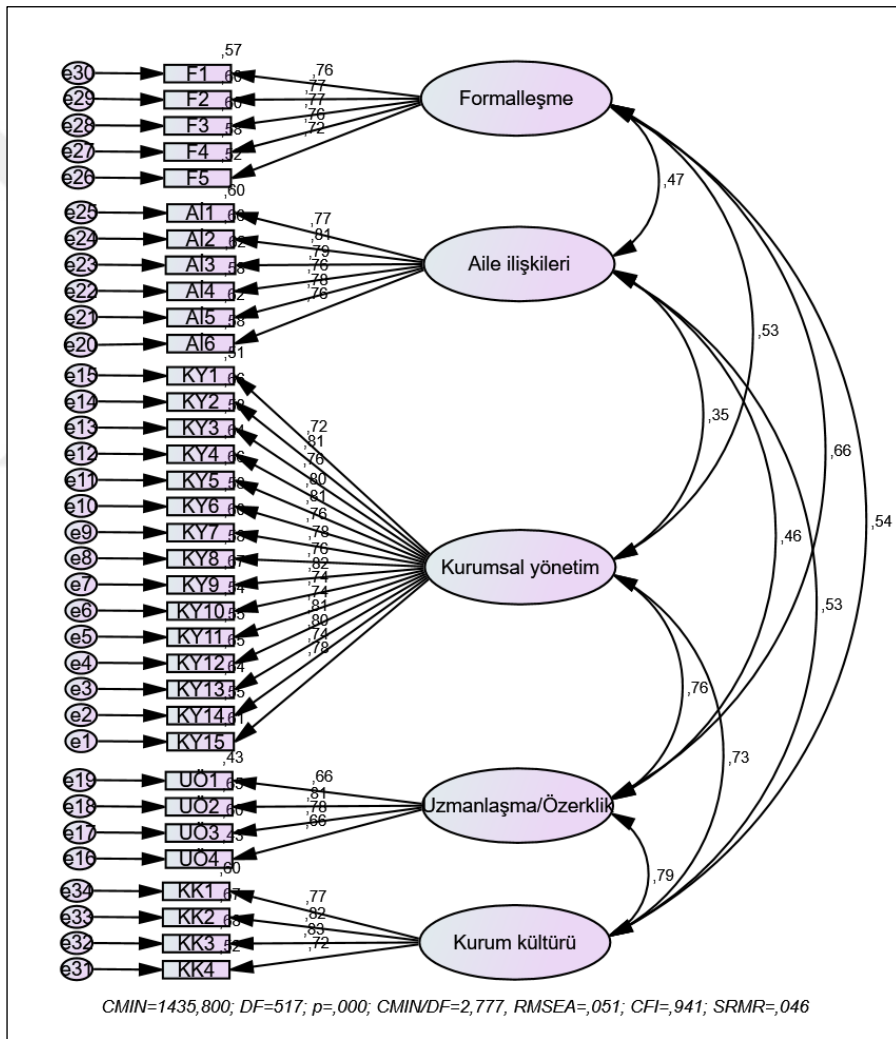
Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ)	0,955	34
Kurumsal yönetim	0,958	15
Aile ilişkileri	0,903	6
Formalleşme	0,869	5
Uzmanlaşma/Özerklik	0,811	4
Kurum kültürü	0,863	4
Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)	0,962	12
İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ)	0,948	17
Öğrenme ve Gelişme boyutu	0,805	3
Müşteri boyutu	0,844	4
İç Süreçleri boyutu	0,868	4
Finansal boyut	0,926	6

Bu çalışmada faktörlere ilişkin güvenirlilik analizi sonuçları incelendiğinde; Kurumsallaşma Ölçeği'nin (KÖ) genel 0,955, Formalleşme 0,869, Uzmanlaşma/Özerklik 0,811, Kurum Kültürü 0,863, Kurumsal Yönetim 0,958 ve Aile İlişkileri'nin 0,903 olduğu görülmüştür. İşletme Performansı Ölçeği'nin genel 0,948, Öğrenme ve Gelişme 0,805, Müşteri 0,844, İç Süreçler 0,868 ve Finansal boyutun 0,926 olduğu görülmüştür. Son olarak Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin ise 0,962 olduğu analiz bulguları sonucunda görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; ölçeklerin ve alt faktörlerine ait güvenirliliğin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

4.6.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Kurgulanan ölçüm modelini denemek ve Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçlarının doğruluğunu test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) yapılmaktadır. DFA analizlerinde modelin yeterliliğini belirlemek için çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu indeksler, modelin veriye ne kadar iyi uyduğunu

değerlendirmekte önemli bir rol oynar. Uyum indeksleri için kabul edilebilir değerler genellikle şu şekildedir: χ^2/df değerinin 5'in altında olması, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değerlerinin 0,08'in altında olması (Gürbüz, 2019) ve CFI (Comparative Fit Index) değerinin 0,90'ın üzerinde olması (Karagöz, 2021) kabul edilebilir olarak belirtilmiştir. Bu kriterler, modelin uygunluğu ve geçerliliği hakkında bilgi verir ve analizlerin doğru bir şekilde yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. Şekil 18'de Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları sunulmuştur.

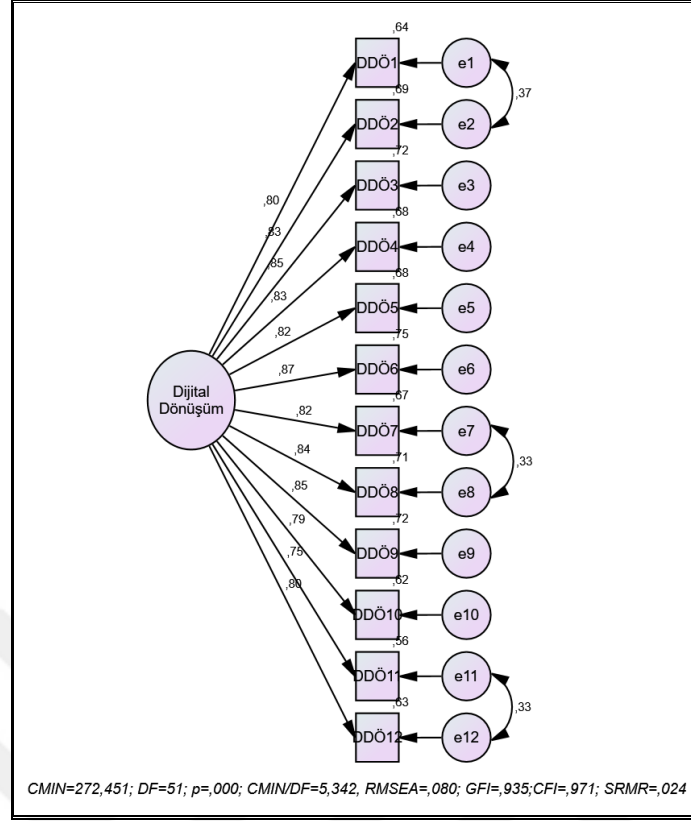


Şekil 18. Kurumsallaşma Ölçeğine (KÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsal yönetim faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,716-0,819 arasında değiştiği, formalleşme faktörünün altında yer alan maddelerin faktör

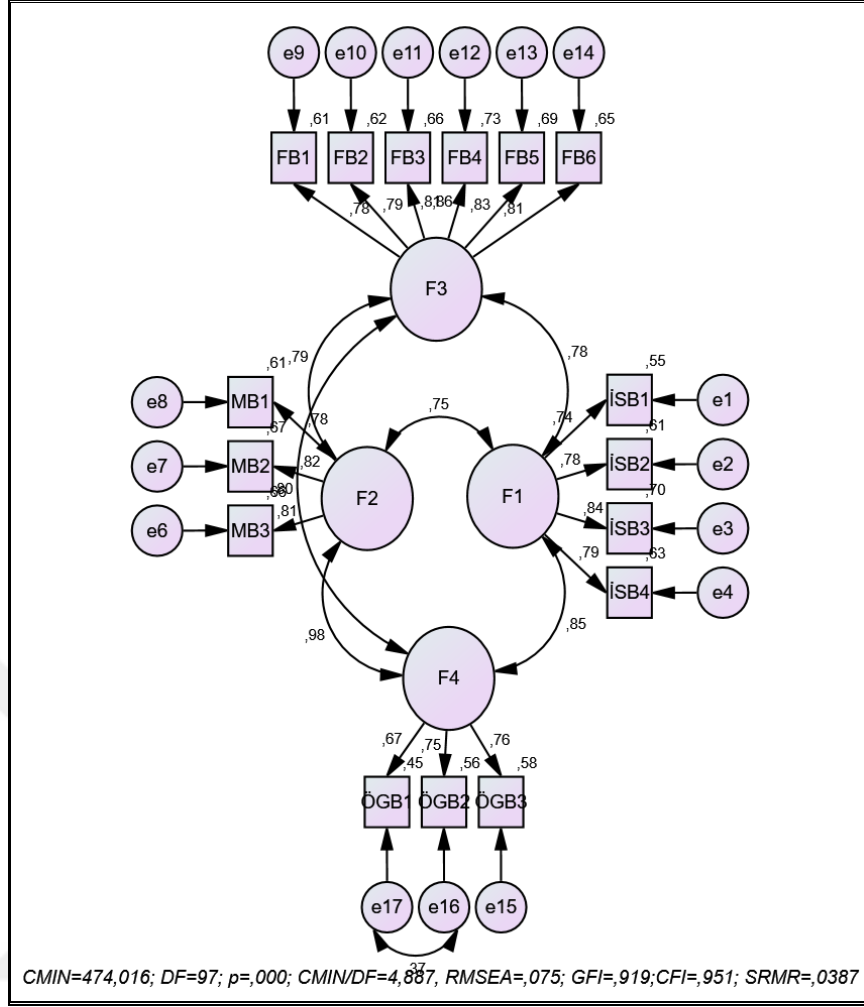
yüklerinin 0,718-0,773 arasında değiştiği, aile ilişkileri faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,762-0,811 arasında değiştiği, kurum kültürü faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,718-0,827 arasında değiştiği, uzmanlaşma/özerklik faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,656-0,805 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ) geçerliliğini belirlemek üzere orijinal formundaki tek boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde e1 ile e2, e7 ile e8 ve e11 ile e12 arasında modifikasyon düzeltme işlemi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki Kare ($\chi^2=272,451$), serbestlik derecesi ($df=51$, $p=0.000$) oranının $\chi^2/df=5,342$; RMSEA= 0,080; GFI=0,935; CFI=0,971 ve SRMR=0,024 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.05 ile 0.08 arasında olması, CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması ve GFI değerinin 0,85'ten büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021; Gürbüz, 2021). Bu doğrultuda CMIN/df değerlerinin sınırda olduğu görülmekle birlikte, dijital dönüşüm ölçeğiyle ilgili tek boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan standardize edilmiş beta değerleri (madde faktör yükleri) Şekil 19' da sunulmuştur. Dijital dönüşüm ölçeğinin altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,751-0,866 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$).



Şekil 19. Dijital Dönüşüm Ölçeğine (TDDÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşletme Performansı Ölçeğinin (İPÖ) orijinal formunda belirlenen 4 boyutlu yapının doğruluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Modifikasyon işlemlerinde müşteri boyutundaki “Yeni Müşteri Sayısı” isimli MB4 maddesi diğer faktör yükleri ile ilişkisinden dolayı çalışmadan çıkartılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki Kare ($\chi^2=474,016$), serbestlik derecesi ($df=97$, $p=0.000$) oranının $\chi^2/df=4,887$; RMSEA= 0,075; GFI=0,919; CFI=0,951 ve SRMR=0,038 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5’ten düşük, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.05 ile 0.08 arasında olması, CFI değerlerinin 0,90’dan büyük olması ve GFI değerinin 0,85’ten büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021; Gürbüz, 2021). Bu doğrultuda işletme performansı ölçeğiyle ilgili 4 boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan standardize edilmiş beta değerleri (madde faktör yükleri) Şekil 20’de sunulmuştur.



Şekil 20. İşletme Performansı Ölçeğine (İPÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İç Süreçleri faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,739-0,818 arasında değiştiği, müşteri faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,778-0,820 arasında değiştiği, finansal faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,778-0,857 arasında değiştiği, öğrenme ve gelişme faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,670-0,778 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

İç süreçleri ile müşteri, finansal, öğrenme ve gelişme arasındaki korelasyon katsayıları sırasıyla; 0,748; 0,782 ve 0,853 bulunmuştur. Müşteri faktörü ile finansal, öğrenme ve gelişme arasındaki korelasyon katsayıları sırasıyla; 0,793 ve 0,981 bulunmuştur. Finansal faktör ile öğrenme ve gelişme arasındaki korelasyon katsayıları 0,797 bulunmuştur.

4.6.6.Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve  şletme Performansı Arasındaki  lişki Düzeylerinin  ncelenmesi

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve  şletme performansı arasındaki  lişki düzeylerinin incelenmiş olup, Tablo 59’da gösterilmiştir. Katılımcıların kurumsallaşma genel puanları ile kurumsal yönetim, aile  lişkileri, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arasında yüksek düzeyde pozitif  lişki tespit edilmiştir ($p<0,05$).



Tablo 59. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki Düzeylerinin İncelenmesi

Ölçekler	Kat sayı	Kurumsallaşma	Kurumsal yönetim	Aile ilişkileri	Formalleşme	Uzlaşma/Özerklik	Kurum kültürü	DDÖ	İşletme Performansı	Öğrenme ve Gelişme boyutu	Müşteri boyutu	İç Süreçleri boyutu	Finansal boyut
Kurumsallaşma	r	1,000											
	p												
Kurumsal yönetim	r	,783**	1,000										
	p	0,000											
Aile ilişkileri	r	,702**	,330**	1,000									
	p	0,000	0,000										
Formalleşme	r	,768**	,488**	,420**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000									
Uzlaşma/Özerklik	r	,837**	,665**	,419**	,573**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000								
Kurum kültürü	r	,825**	,677**	,465**	,474**	,672**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
Dijital Dönüşüm	r	,694**	,648**	,403**	,523**	,566**	,605**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
İşletme Performansı	r	,671**	,527**	,500**	,502**	,558**	,537**	,691**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Öğrenme ve Gelişme boyutu	r	,633**	,521**	,423**	,505**	,527**	,507**	,658**	,887**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Müşteri boyutu	r	,564**	,386**	,473**	,477**	,451**	,391**	,571**	,894**	,767**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
İç Süreçleri boyutu	r	,608**	,533**	,404**	,383**	,529**	,555**	,626**	,856**	,687**	,632**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Finansal boyut	r	,556**	,423**	,449**	,393**	,457**	,445**	,578**	,873**	,664**	,708**	,702**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Katılımcıların kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü ile dijital dönüşüm, işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arttıkça, katılımcıların dijital dönüşüm, işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm puanları ile işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; dijital dönüşüm puanları arttıkça, katılımcıların dijital dönüşüm, işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

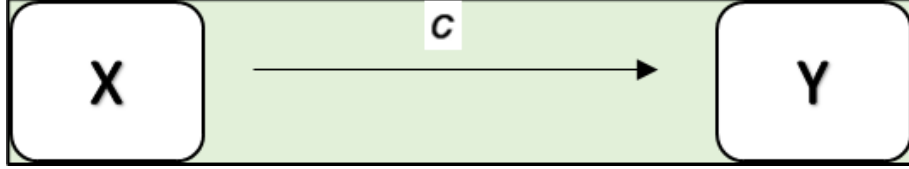
İşletme performansı genel puanları ile öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). İşletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları ile kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arttıkça, katılımcıların işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

İşletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları ile dijital dönüşüm puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; dijital dönüşüm puanları arttıkça, katılımcıların işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

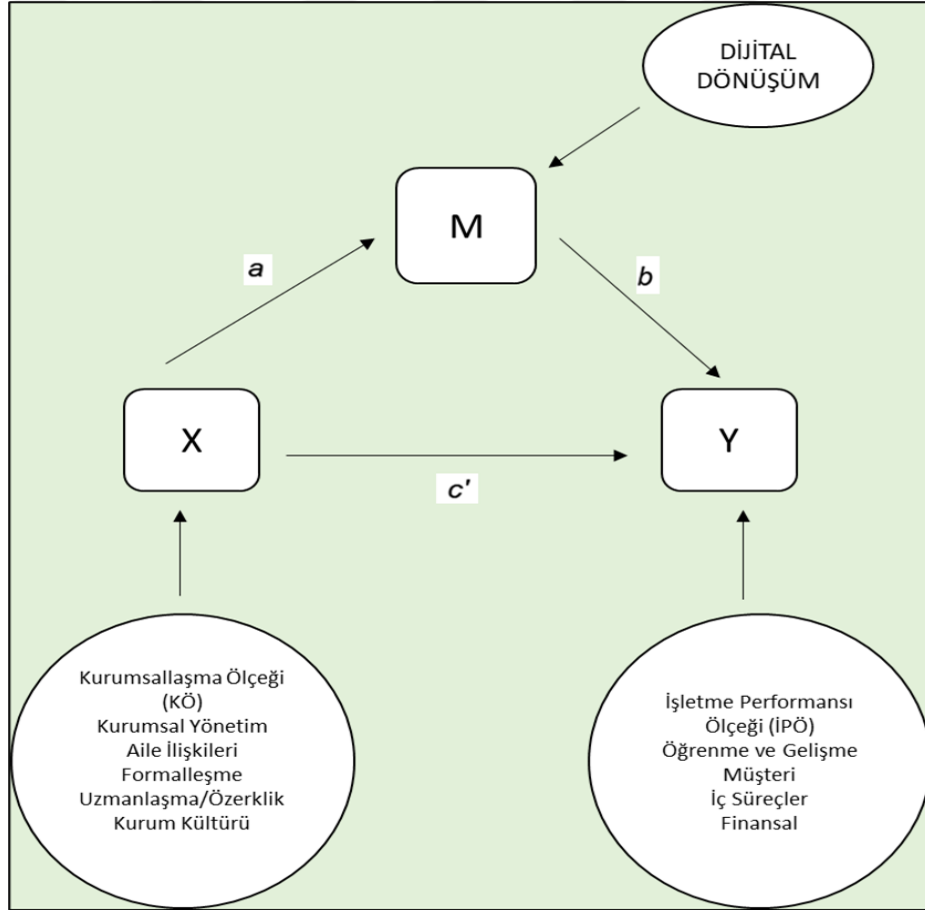
4.5.6. Değişkenler Arası Regresyon Analizi

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler (aracılık etkisi) regresyon analizleri ile incelenmiştir. Regresyon analizleri, Hayes tarafından geliştirilen Process Macro (v3.4.1) uygulaması ile yapılmıştır. Regresyon

analizlerinde katılımcıların İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve alt faktörleri (Öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu, finansal boyut) bağımlı değişken olarak ele alınmış, Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ) ve alt faktörleri (Kurumsal yönetim, Aile ilişkileri, Formalleşme, Uzmanlaşma/Özerklik, Kurum kültürü) bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca dijitalleşmenin aracılık etkisi incelenmiştir. Test edilecek model Şekil 21 ve 22’de gösterilmiştir.



Şekil 21. c Yoluna İlişkin Modelin Çizimi (Toplam Etki)



Şekil 22. Hayes’in Oluşturduğu Modellerden Aracılık Etkisi (Model 4)

Hayes'in (2018) oluşturduğu modellerden aracılık etkisini analiz etme imkânı sağlayan Şekil 22'de gösterilen Model 4 seçilmiştir. Bu modele göre bağımsız değişken (x), bağımlı değişken (y) ve aracı değişken (m) olarak adlandırılmaktadır. Bu çerçevede bağımsız değişkenin (x), bağımlı değişken üzerine toplam etkisini ifade eden denklem " $c = c' + ab$ " şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte; $c' = c - ab$ yani x'in y üzerindeki toplam etkisinden dolayı etkisini çıkardığımızda elde ettiğimiz değerdir ([75]; Preacher ve Hayes, 2008).

Örnekleme yönteminde Bootstrap (Önyükeme) yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baran ve Kenny'nin geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği belirtilmiştir (Gürbüz, 2021). Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, aracılık hipotezlerinin test edilebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2021). İlgili analizler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 60'ta gösterilmiştir.

Tablo 60. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsallaşma→İşletme performansı (c')-Doğrudan etki	0,383	0,037	0,370	0,000**	0,770	1,118
KÖ→DD→İP (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,313	0,041	0,302		0,232	0,398
Toplam etki (c)	0,696	0,029	0,671	0,000**	0,638	0,753
Kurumsallaşma→Dijital dönüşüm	0,849	0,034	0,694	0,000**	0,782	0,915
Dijital dönüşüm→İşletme performansı	0,368	0,030	0,435	0,000**	0,309	0,428

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; GA: Güven aralığı, $n = 684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2 = 0,482$; İPÖ $R^2 = 0,549$; Toplam etki İPÖ $R^2 = 0,451$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsallaşma, işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta = 0,696$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, işletme performansındaki değişimlerin %45,1'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,451$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşmanın, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,849$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %48,2'sini açıklamaktadır ($R^2=0,482$). Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsallaşma değişkeninden işletme performansına giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,383$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, işletme performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,368$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma ve dijital dönüşüm, iş performansındaki değişimin (varyansın) %54,9'unu açıklamaktadır. Görüldüğü üzere, kurumsallaşmadan dijital dönüşüme giden a yolu ve işletme performansına giden c' yolu, dijital dönüşümden işletme performansına giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsallaşmanın dijital dönüşüm vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,313$, 95 GA [0,232-0,398]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yönetim, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 61'de gösterilmiştir.

Tablo 61. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsal yönetim→İşletme performansı (c')-Doğrudan etki	0,126	0,033	0,137	0,000**	0,061	0,191
KY→DD→İP (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,359	0,041	0,391		0,283	0,443
Toplam etki (c)	0,485	0,030	0,527	0,000**	0,426	0,544
Kurumsal yönetim→Dijital dönüşüm	0,703	0,032	0,648	0,000**	0,641	0,765
Dijital dönüşüm→İşletme performansı	0,511	0,030	0,603	0,000**	0,451	0,570

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, n=684

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,420$; İPÖ $R^2=0,489$; Toplam etki İPÖ $R^2=0,278$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsal yönetim, işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,485$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Kurumsal

yönetim puanları, işletme performansındaki değişimlerin %27,8'ini açıklamaktadır ($R^2=0,278$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsal yönetim, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,703$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %42'sini açıklamaktadır ($R^2=0,420$). Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsal yönetim değişkeninden işletme performansına giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,126$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, işletme performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,511$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ve dijital dönüşüm, iş performansındaki değişimin (varyansın) %48,9'unu açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsal yönetimden dijital dönüşüme giden a yolu ve işletme performansına giden c' yolu, dijital dönüşümden işletme performansına giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsal yönetim, dijital dönüşüm vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,359$, 95 GA [0,283-0,443]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsal yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aile ilişkileri, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 62'de gösterilmiştir.

Tablo 62. Aile ilişkileri, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Aile ilişkileri→İşletme performansı (c')-Doğrudan etki	0,183	0,020	0,264	0,000**	0,144	0,222
Aİ→DD→İP (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,164	0,022	0,236		0,123	0,209
Toplam etki (c)	0,347	0,023	0,500	0,000**	0,302	0,392
Aile ilişkileri→Dijital dönüşüm	0,331	0,033	0,403	0,000**	0,274	0,387
Dijital dönüşüm→İşletme performansı	0,496	0,024	0,585	0,000**	0,448	0,543

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, n=684

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,163$; İPÖ $R^2=0,536$; Toplam etki İPÖ $R^2=0,250$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; aile ilişkileri, işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,347$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, işletme performansındaki değişimlerin %25'ini açıklamaktadır ($R^2=0,250$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; aile ilişkileri, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,331$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %16,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,163$). Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile aile ilişkileri değişkeninden işletme performansına giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,183$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, işletme performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,496$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri ve dijital dönüşüm, işletme performansındaki değişimin (varyansın) %53,6'sını açıklamaktadır. Görüldüğü üzere aile ilişkileri dijital dönüşüme giden a yolu ve işletme performansına giden c' yolu, dijital dönüşümden işletme performansına giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise aile ilişkileri, dijital dönüşüm vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,164$, 95 GA [0,123-0,209]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, aile ilişkileri ile işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Formalleşme, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 63'te gösterilmiştir.

Tablo 63. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ile İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Formalleşme→İşletme performansı (c')-Doğrudan etki	0,142	0,023	0,194	0,000**	0,097	0,188
F→DD→İP (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,227	0,025	0,309		0,180	0,278
Toplam etki (c)	0,369	0,024	0,502	0,000**	0,321	0,417
Formalleşme→Dijital dönüşüm	0,453	0,028	0,523	0,000**	0,398	0,509
Dijital dönüşüm→İşletme performansı	0,500	0,027	0,590	0,000**	0,447	0,552

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, n=684

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,273$; İPÖ $R^2=0,505$; Toplam etki İPÖ $R^2=0,252$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; formalleşme, işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,369$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, işletme performansındaki değişimlerin %25,2'sini açıklamaktadır ($R^2=0,252$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; formalleşme, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,453$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %27,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,273$). Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile formalleşme değişkeninden işletme performansına giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,142$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, işletme performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,500$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme ve dijital dönüşüm, işletme performansındaki değişimin (varyansın) %50,5'ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere formalleşmeden dijital dönüşüme giden a yolu ve işletme performansına giden c' yolu, dijital dönüşümden işletme performansına giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise formalleşme, dijital dönüşüm vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,227$, 95 GA [0,180-0,278]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, formalleşme ile işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Uzmanlaşma/Özerklik, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 64'te gösterilmiştir.

Tablo 64. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Uzmanlaşma/Özerklik→İşletme performansı (c')-Doğrudan etki	0,210	0,028	0,245	0,000**	0,156	0,265
UÖ→DD→İP (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,269	0,034	0,313		0,210	0,334
Toplam etki (c)	0,479	0,027	0,558	0,000**	0,426	0,533
Uzmanlaşma/Özerklik→Dijital dönüşüm	0,574	0,032	0,566	0,000**	0,511	0,637
Dijital dönüşüm→İşletme performansı	0,468	0,027	0,553	0,000**	0,415	0,522

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,320$; İPÖ $R^2=0,519$; Toplam etki İPÖ $R^2=0,311$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,479$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, işletme performansındaki değişimlerin %31,1'ini açıklamaktadır ($R^2=0,311$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,574$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %32'sini açıklamaktadır ($R^2=0,320$). Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile uzmanlaşma/özerklik değişkeninden işletme performansına giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,210$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, işletme performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,468$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik ve dijital dönüşüm, iş performansındaki değişimin (varyansın) %51,9'unu açıklamaktadır. Görüldüğü üzere uzmanlaşma/özerklikten dijital dönüşüme giden a yolu ve işletme performansına giden c' yolu, dijital dönüşümden işletme performansına giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşüm vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,269$, 95 GA [0,210-0,334]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, uzmanlaşma/özerklik ile işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 65'te gösterilmiştir.

Tablo 65. Kurum kültürü, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurum kültürü→İşletme performansı (c')-Doğrudan etki	0,163	0,030	0,187	0,000**	0,105	0,222
KK→DD→İP (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,305	0,035	0,350		0,240	0,375
Toplam etki (c)	0,469	0,028	0,537	0,000**	0,413	0,524
Kurum kültürü→Dijital dönüşüm	0,624	0,031	0,605	0,000**	0,562	0,685
Dijital dönüşüm→İşletme performansı	0,490	0,029	0,578	0,000**	0,433	0,546

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,367$; İPÖ $R^2=0,500$; Toplam etki İPÖ $R^2=0,289$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurum kültürü, işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,469$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, işletme performansındaki değişimlerin %28,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,289$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurum kültürü, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,624$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %36,7'sini açıklamaktadır ($R^2=0,367$). Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurum kültürü değişkeninden işletme performansına giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,163$; $p<0,05$).

Dijital dönüşüm, işletme performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,490$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü ve dijital dönüşüm, iş performansındaki değişimin (varyansın) %50'sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurum kültüründen dijital dönüşüme giden a yolu ve işletme performansına giden c' yolu, dijital dönüşümden işletme performansına giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır. Bootstrap sonuçlarına göre ise kurum kültürü, dijital dönüşüm vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,305$, 95 GA [0,240-0,375]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurum kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 66'da gösterilmiştir.

Tablo 66. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsallaşma→Öğrenme ve gelişme (c')-Doğrudan etki	0,386	0,043	0,341	0,000**	0,302	0,470
KÖ→DD→ÖGB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,330	0,046	0,292		0,243	0,422
Toplam etki (c)	0,716	0,034	0,633	0,000**	0,650	0,782
Kurumsallaşma→Dijital dönüşüm	0,849	0,034	0,694	0,000**	0,782	0,935
Dijital dönüşüm→Öğrenme ve gelişme boyutu	0,389	0,035	0,421	0,000**	0,320	0,488

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, n=684

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,482$; ÖGB $R^2=0,493$; Toplam etki ÖGB $R^2=0,401$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsallaşma, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,716$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimlerin %40,1'ini açıklamaktadır ($R^2=0,401$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşma, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,849$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %48,2'sini açıklamaktadır ($R^2=0,482$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsallaşma değişkeninden öğrenme ve gelişme boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,386$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,389$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ve dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimin (varyansın) %49,3'ünü açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsallaşmadan dijital dönüşüme giden a yolu ve öğrenme ve gelişme boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden öğrenme ve gelişme boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır. Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsallaşma, dijital dönüşüm vasıtasıyla öğrenme ve gelişme boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,330$, 95 GA [0,243-0,422]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsallaşma ile öğrenme ve gelişme boyutuna arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yönetim, dijital dönüşüm ve öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 67'de gösterilmiştir.

Tablo 67. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsal yönetim→Öğrenme ve gelişme (c')-Doğrudan etki	0,164	0,038	0,341	0,000**	0,091	0,238
KY→DD→ÖGB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,359	0,042	0,357		0,280	0,444
Toplam etki (c)	0,523	0,033	0,521	0,000**	0,459	0,587
Kurumsal yönetim→Dijital dönüşüm	0,703	0,032	0,648	0,000**	0,641	0,765
Dijital dönüşüm→Öğrenme ve gelişme boyutu	0,510	0,035	0,552	0,000**	0,442	0,578

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, n=684

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,420$; ÖGB $R^2=0,448$; Toplam etki ÖGB $R^2=0,272$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsal yönetim, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,523$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimlerin %27,2'sini açıklamaktadır ($R^2=0,272$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsal yönetim, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,703$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %42'sini açıklamaktadır ($R^2=0,420$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsal yönetim değişkeninden öğrenme ve gelişme boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,164$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,510$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ve dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimin (varyansın) %44,8'ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsal yönetimden dijital dönüşüme giden a yolu ve öğrenme ve gelişme boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden öğrenme ve gelişme boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsal yönetim, dijital dönüşüm vasıtasıyla öğrenme ve gelişme boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,359$, 95 GA [0,223-0,444]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsal yönetim ile öğrenme ve gelişme boyutuna arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aile ilişkileri, dijital dönüşüm ve öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 68'de gösterilmiştir.

Tablo 68. Aile ilişkileri, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Aile ilişkileri→Öğrenme ve gelişme (c')-Doğrudan etki	0,143	0,023	0,341	0,000**	0,097	0,189
Aİ→DD→ÖGB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,178	0,024	0,235		0,134	0,226
Toplam etki (c)	0,321	0,026	0,423	0,000**	0,269	0,322
Aile ilişkileri→Dijital dönüşüm	0,331	0,029	0,403	0,000**	0,274	0,387
Dijital dönüşüm→Öğrenme ve gelişme boyutu	0,538	0,028	0,582	0,000**	0,482	0,594

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, n=684

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,163$; ÖGB $R^2=0,462$; Toplam etki ÖGB $R^2=0,179$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; aile ilişkileri, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,321$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimlerin %17,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,179$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; aile ilişkileri, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,331$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %16,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,163$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile aile ilişkileri değişkeninden öğrenme ve gelişme boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,143$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,538$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri ve dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimin (varyansın) %46,2'sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere aile ilişkilerinden dijital dönüşüme giden a yolu ve öğrenme ve gelişme boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden öğrenme ve gelişme boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise aile ilişkileri, dijital dönüşüm vasıtasıyla öğrenme ve gelişme boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,178$, 95 GA [0,134-0,226]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, aile ilişkileri ile öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Formalleşme, dijital dönüşüm ve öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 69'da gösterilmiştir.

Tablo 69. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Formalleşme→Öğrenme ve gelişme (c')-Doğrudan etki	0,178	0,030	0,222	0,000**	0,442	0,561
Aİ→DD→ÖGB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,227	0,025	0,283		0,180	0,279
Toplam etki (c)	0,405	0,027	0,505	0,000**	0,353	0,457
Formalleşme→Dijital dönüşüm	0,453	0,028	0,523	0,000**	0,398	0,509
Dijital dönüşüm→Öğrenme ve gelişme boyutu	0,501	0,030	0,542	0,000**	0,442	0,561

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,273$; ÖGB $R^2=0,468$; Toplam etki ÖGB $R^2=0,255$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; formalleşme, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,405$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimlerin %27,5'ini açıklamaktadır ($R^2=0,275$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; formalleşme, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,453$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %27,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,273$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile formalleşme değişkeninden öğrenme ve gelişme boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,178$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,501$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme ve dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimin (varyansın) %46,8'ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere formalleşmeden dijital dönüşüme giden a yolu ve öğrenme ve gelişme boyutuna giden c' yolu dijital dönüşümden öğrenme ve gelişme boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise formalleşme, dijital dönüşüm vasıtasıyla öğrenme ve gelişme boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,227$, 95 GA [0,180-0,279]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, formalleşme ile öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşüm ve öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 70'de gösterilmiştir.

Tablo 70. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Uzmanlaşma/Özerklik→Öğrenme ve gelişme (c')-Doğrudan etki	0,214	0,032	0,228	0,000**	0,151	0,276
UÖ→DD→ÖGB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,281	0,034	0,299		0,219	0,351
Toplam etki (c)	0,495	0,031	0,527	0,000**	0,434	0,554
Uzmanlaşma/Özerklik→Dijital dönüşüm	0,574	0,032	0,566	0,000**	0,511	0,637
Dijital dönüşüm→Öğrenme ve gelişme boyutu	0,489	0,031	0,529	0,000**	0,428	0,551

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,320$; ÖGB $R^2=0,468$; Toplam etki ÖGB $R^2=0,278$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; uzlaşma/özerklik, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,495$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimlerin %27,8'ini açıklamaktadır ($R^2=0,320$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,574$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %32'sini açıklamaktadır ($R^2=0,320$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile uzlaşma/özerklik değişkeninden öğrenme ve gelişme boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,214$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,489$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik ve dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimin (varyansın) %46,8'ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere uzmanlaşma/özerklikten, dijital dönüşüme giden a yolu ve öğrenme ve gelişme boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden öğrenme ve gelişme boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşüm vasıtasıyla öğrenme ve gelişme boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,281$, 95 GA [0,219-0,351]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, uzmanlaşma/özerklik ile öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü, dijital dönüşüm ile öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 71'de gösterilmiştir.

Tablo 71. Kurum kültürü, Dijital Dönüşüm ile Öğrenme ve Gelişme Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurum kültürü→Öğrenme ve gelişme (c')-Doğrudan etki	0,164	0,034	0,172	0,000**	0,097	0,230
UÖ→DD→ÖGB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,319	0,038	0,335		0,249	0,399
Toplam etki (c)	0,483	0,031	0,507	0,000**	0,421	0,545
Kurum kültürü→Dijital dönüşüm	0,624	0,031	0,605	0,000**	0,562	0,685
Dijital dönüşüm→Öğrenme ve gelişme boyutu	0,512	0,033	0,554	0,000**	0,447	0,577

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,367$; ÖGB $R^2=0,451$; Toplam etki ÖGB $R^2=0,257$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurum kültürü, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,483$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimlerin %25,7'sini açıklamaktadır ($R^2=0,257$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurum kültürü, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,624$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %36,7'sini açıklamaktadır ($R^2=0,367$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurum kültürü değişkeninden öğrenme ve gelişme boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,164$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,512$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü ve dijital dönüşüm, öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimin (varyansın) %451'ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurum kültüründen, dijital dönüşüme giden a yolu, kurum kültüründen öğrenme ve gelişme boyutuna giden c' yolu) dijital dönüşümden öğrenme ve gelişme boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurum kültürü, dijital dönüşüm vasıtasıyla öğrenme ve gelişme boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,319$, 95 GA [0,249-0,399]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurum kültürü ile öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 72’de gösterilmiştir.

Tablo 72. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ile Müşteri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsallaşma→MB (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,423	0,045	0,324	0,000**	0,283	0,458
KÖ→DD→MB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,314	0,054	0,241		0,209	0,419
Toplam etki (c)	0,737	0,041	0,564	0,000**	0,656	0,818
Kurumsallaşma→Dijital dönüşüm	0,849	0,034	0,694	0,000**	0,782	0,915
Dijital dönüşüm→Müşteri boyutu	0,370	0,045	0,347	0,000**	0,283	0,458

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,482$; MB $R^2=0,381$; Toplam etki MB $R^2=0,318$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsallaşma, müşteri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,737$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, müşteri boyutundaki değişimlerin %31,8’ini açıklamaktadır ($R^2=0,318$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşma, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,849$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %48,2’sini açıklamaktadır ($R^2=0,482$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsallaşma değişkeninden müşteri boyutuna giden regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,423$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, müşteri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,370$, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ve dijital dönüşüm, müşteri boyutundaki değişimin (varyansın) %38,1’ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsallaşmadan dijital dönüşüme giden a yolu ve müşteri boyutuna giden c’ yolu, dijital dönüşümden müşteri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsallaşma, dijital dönüşüm vasıtasıyla müşteri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,314$, 95 GA [0,209-0,419]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsallaşma ile müşteri boyutuna arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurum yönetimi, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 73’te gösterilmiştir.

Tablo 73. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Müşteri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsal yönetim→Müşteri boyutu (c')-Doğrudan etki	0,032	0,048	0,028	0,500	-0,062	0,126
KY→DD→MB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,416	0,050	0,359		0,324	0,521
Toplam etki (c)	0,448	0,041	0,386	0,000**	0,368	0,528
Kurumsal yönetim→Dijital dönüşüm	0,703	0,032	0,648	0,000**	0,641	0,765
Dijital dönüşüm→Müşteri boyutu	0,591	0,044	0,553	0,000**	0,504	0,678

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,420$; MB $R^2=0,327$; Toplam etki MB $R^2=0,149$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsal yönetim, müşteri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,448$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, müşteri boyutundaki değişimlerin %14,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,149$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsal yönetim, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,703$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %42'sini açıklamaktadır ($R^2=0,420$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsal yönetim değişkeninden müşteri boyutuna giden regresyon katsayısının anlamsız olduğu görülmüştür ($\beta=0,032$; $p>0,05$). Dijital dönüşüm, müşteri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,591$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ve dijital dönüşüm, müşteri boyutundaki değişimin (varyansın) %32,7'sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsal yönetimden dijital dönüşüme giden a yolu ve dijital dönüşümden müşteri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsal yönetim, dijital dönüşüm vasıtasıyla müşteri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,416$, 95 GA [0,324-0,521]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsal yönetim ile müşteri boyutuna arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aile ilişkileri, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 74'te gösterilmiştir.

Tablo 74. Aile ilişkileri, Dijital Dönüşüm ve Müşteri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Aile ilişkileri→Müşteri boyutu (c')-Doğrudan etki	0,254	0,028	0,290	0,000**	0,198	0,310
Aİ→DD→MB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,161	0,024	0,183		0,115	0,209
Toplam etki (c)	0,414	0,030	0,473	0,000**	0,356	0,472
Aile ilişkileri→Dijital dönüşüm	0,331	0,029	0,403	0,000**	0,274	0,387
Dijital dönüşüm→Müşteri boyutu	0,485	0,035	0,455	0,000**	0,417	0,554

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,163$; MB $R^2=0,397$; Toplam etki MB $R^2=0,224$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; aile ilişkileri, müşteri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,414$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, müşteri boyutundaki değişimlerin %22,4'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,224$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; aile ilişkileri, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,331$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %16,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,163$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile aile ilişkileri değişkeninden müşteri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,254$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, müşteri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,485$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

Aile ilişkileri ve dijital dönüşüm, müşteri boyutundaki değişimin (varyansın) %39,7'sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere aile ilişkilerinden dijital dönüşüme giden a yolu ve müşteri boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden müşteri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise aile ilişkileri, dijital dönüşüm vasıtasıyla müşteri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,161$, 95 GA [0,115-0,209]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, aile ilişkileri ile müşteri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Formalleşme, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 75'te gösterilmiştir.

Tablo 75. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve Müşteri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Formalleşme→Müşteri boyutu (c')-Doğrudan etki	0,228	0,033	0,246	0,000**	0,163	0,293
F→DD→MB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,214	0,029	0,232		0,161	0,274
Toplam etki (c)	0,442	0,031	0,477	0,000**	0,381	0,503
Formalleşme→Dijital dönüşüm	0,453	0,028	0,523	0,000**	0,398	0,509
Dijital dönüşüm→Müşteri boyutu	0,473	0,038	0,443	0,000**	0,398	0,598

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,273$; MB $R^2=0,370$; Toplam etki MB $R^2=0,228$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; formalleşme, müşteri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,442$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, müşteri boyutundaki değişimlerin %22,8'ini açıklamaktadır ($R^2=0,228$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; formalleşme, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,453$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %27,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,273$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile formalleşme değişkeninden müşteri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,228$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, müşteri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,473$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme ve dijital dönüşüm, müşteri boyutundaki değişimin (varyansın) %37,2'sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere formalleşmenden dijital dönüşüme giden a yolu ve müşteri boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden müşteri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise formalleşme, dijital dönüşüm vasıtasıyla müşteri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,214$, 95 GA [0,161-0,274]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, formalleşme ile müşteri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Uzmanlaşma/Özerklik, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 76'da gösterilmiştir.

Tablo 76. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve Müşteri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Uzmanlaşma/Özerklik→Müşteri boyutu (c')-Doğrudan etki	0,203	0,041	0,187	0,000**	0,123	0,283
UÖ→DD→MB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,285	0,037	0,263		0,216	0,360
Toplam etki (c)	0,488	0,037	0,451	0,000**	0,416	0,561
Uzmanlaşma/Özerklik→Dijital dönüşüm	0,574	0,032	0,566	0,000**	0,511	0,637
Dijital dönüşüm→Müşteri boyutu	0,497	0,040	0,465	0,000**	0,419	0,526

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,320$; MB $R^2=0,350$; Toplam etki MB $R^2=0,203$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, müşteri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,488$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, müşteri boyutundaki değişimlerin %32'ini açıklamaktadır ($R^2=0,320$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,574$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %32'sini açıklamaktadır ($R^2=0,320$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile uzmanlaşma/özerklik değişkeninden müşteri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,203$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, müşteri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,497$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik ve dijital dönüşüm, müşteri boyutundaki değişimin (varyansın) %35'ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere uzmanlaşma/özerklikten, dijital dönüşüme giden a yolu ve müşteri boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden müşteri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşüm vasıtasıyla müşteri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,285$, 95 GA [0,216-0,360]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, uzmanlaşma/özerklik ile müşteri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 77’de gösterilmiştir.

Tablo 77. Kurum kültürü, Dijital Dönüşüm ve Müşteri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurum kültürü→Müşteri boyutu (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,078	0,043	0,071	0,000**	-0,007	0,164
UÖ→DD→KK (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,352	0,041	0,320		0,274	0,436
Toplam etki (c)	0,430	0,039	0,391	0,000**	0,354	0,506
Kurum kültürü→Dijital dönüşüm	0,624	0,031	0,605	0,000**	0,562	0,685
Dijital dönüşüm→Müşteri boyutu	0,564	0,042	0,528	0,000**	0,482	0,647

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,367$; MB $R^2=0,330$; Toplam etki MB $R^2=0,153$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurum kültürü, müşteri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,430$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, müşteri boyutundaki değişimlerin %15,3’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,153$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurum kültürü, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,624$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %36,7’sini açıklamaktadır ($R^2=0,367$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurum kültürü değişkeninden müşteri boyutuna giden regresyon katsayısının anlamsız olduğu görülmüştür ($\beta=0,078$; $p>0,05$). Dijital dönüşüm, müşteri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,564$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü ve dijital dönüşüm, müşteri boyutundaki değişimin (varyansın) %33’ünü açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurum kültüründen, dijital dönüşüme giden a yolu ve dijital dönüşümden müşteri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurum kültürü, dijital dönüşüm vasıtasıyla müşteri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,352$, 95 GA [0,274-0,436]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurum kültürü ile müşteri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve iç süreçleri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 78’de gösterilmiştir.

Tablo 78. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsallaşma→İSB (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,383	0,045	0,335	0,000**	0,295	0,472
KÖ→DD→İSB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,313	0,051	0,273		0,218	0,417
Toplam etki (c)	0,696	0,035	0,608	0,000**	0,628	0,764
Kurumsallaşma→Dijital dönüşüm	0,849	0,034	0,694	0,000**	0,782	0,915
Dijital dönüşüm→İç süreçleri boyutu	0,369	0,037	0,394	0,000**	0,296	0,441

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,482$; İSB $R^2=0,450$; Toplam etki İSB $R^2=0,370$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsallaşma, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,696$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, iç süreçleri boyutundaki değişimlerin %37’sini açıklamaktadır ($R^2=0,370$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşma, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,849$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %48,2’sini açıklamaktadır ($R^2=0,482$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsallaşma değişkeninden iç süreçleri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,383$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,369$, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ve dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutundaki değişimin (varyansın) %45’ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsallaşmadan dijital dönüşüme giden a yolu ve iç süreçleri boyutuna giden c’ yolu, dijital dönüşümden iç süreçleri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsallaşma, dijital dönüşüm vasıtasıyla iç süreçleri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,313$, 95 GA [0,218-0,417]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsallaşma ile iç süreçleri

boyutuna arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yönetim, dijital dönüşüm ve iç süreçleri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 79’da gösterilmiştir.

Tablo 79. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsal Yönetim→İç süreçleri boyutu (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,223	0,039	0,219	0,000**	0,146	0,299
KY→DD→İSB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,319	0,045	0,314		0,234	0,413
Toplam etki (c)	0,541	0,033	0,533	0,000**	0,477	0,606
Kurumsal yönetim→Dijital dönüşüm	0,703	0,032	0,648	0,000**	0,641	0,765
Dijital dönüşüm→İç süreçleri boyutu	0,453	0,036	0,484	0,000**	0,383	0,523

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, n=684

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,420$; İSB $R^2=0,420$; Toplam etki İSB $R^2=0,284$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsal yönetim, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,541$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, iç süreçleri boyutundaki değişimlerin %28,4’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,284$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsal yönetim, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,703$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %42’sini açıklamaktadır ($R^2=0,420$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsal yönetim değişkeninden iç süreçleri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,223$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,453$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ve dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutundaki değişimin (varyansın) %42’sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsal yönetimden dijital dönüşüme giden a yolu ve iç süreçleri boyutuna giden c’ yolu, dijital dönüşümden iç süreçleri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurum yönetimi, dijital dönüşüm vasıtasıyla iç süreçleri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,319$, 95 GA [0,234-0,413]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı

değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsal yönetim ile iç süreçleri boyutuna arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aile ilişkileri, dijital dönüşüm ve iç süreçleri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 80’de gösterilmiştir.

Tablo 80. Aile ilişkileri, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Aile ilişkileri→İç süreçleri boyutu (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,139	0,024	0,182	0,000**	0,091	0,187
Aİ→DD→İSB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,171	0,025	0,223		0,126	0,224
Toplam etki (c)	0,310	0,027	0,404	0,000**	0,258	0,363
Aile ilişkileri→Dijital dönüşüm	0,331	0,029	0,403	0,000**	0,274	0,387
Dijital dönüşüm→İç süreçleri boyutu	0,518	0,030	0,553	0,000**	0,459	0,576

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,163$; İSB $R^2=0,420$; Toplam etki İSB $R^2=0,164$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; aile ilişkileri, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,310$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, iç süreçleri boyutundaki değişimlerin %16,4’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,164$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; aile ilişkileri, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,331$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %16,3’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,163$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile aile ilişkileri değişkeninden iç süreçleri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,139$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,518$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri ve dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutundaki değişimin (varyansın) %42’sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere aile ilişkilerinden dijital dönüşüme giden a yolu ve iç süreçleri boyutuna giden c’ yolu, dijital dönüşümden iç süreçleri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise aile ilişkileri, dijital dönüşüm vasıtasıyla iç süreçleri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,171$, 95 GA [0,126-0,224]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri,

0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, aile ilişkileri ile iç süreçleri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Formalleşme, dijital dönüşüm ve iç süreçleri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 81’de gösterilmiştir.

Tablo 81. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Formalleşme→İç süreçleri boyutu (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,062	0,028	0,077	0,029*	0,006	0,118
F→DD→İSB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,249	0,028	0,306		0,195	0,304
Toplam etki (c)	0,311	0,029	0,383	0,000**	0,254	0,367
Formalleşme→Dijital dönüşüm	0,453	0,028	0,523	0,000**	0,398	0,509
Dijital dönüşüm→İç süreçleri boyutu	0,549	0,033	0,586	0,000**	0,484	0,613

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,273$; İSB $R^2=0,396$; Toplam etki İSB $R^2=0,147$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; formalleşme, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,311$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, iç süreçleri boyutundaki değişimlerin %14,7’sini açıklamaktadır ($R^2=0,147$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; formalleşme, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,453$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %27,3’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,273$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile formalleşme değişkeninden iç süreçleri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,062$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,549$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme ve dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutundaki değişimin (varyansın) %39,6’sını açıklamaktadır. Görüldüğü üzere formalleşmenden dijital dönüşüme giden a yolu ve iç süreçleri boyutuna giden c’ yolu, dijital dönüşümden iç süreçleri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise formalleşme, dijital dönüşüm vasıtasıyla iç süreçleri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,249$, 95 GA [0,195-0,304]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, formalleşme ile iç süreçleri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Uzmanlaşma/Özerklik, dijital dönüşüm ve iç süreçleri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 82’de gösterilmiştir.

Tablo 82. Uzmanlaşma/ Özerklik, Dijital Dönüşüm ve İç Süreçleri Boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Uzmanlaşma/Özerklik→İç süreçleri boyutu (c’)-Doğrudan etki	0,24 4	0,033	0,257	0,000**	0,179	0,309
UÖ→DD→MB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,25 8	0,036	0,272		0,192	0,334
Toplam etki (c)	0,50 2	0,031	0,529	0,000**	0,442	0,563
Uzmanlaşma/Özerklik→Dijital dönüşüm	0,57 4	0,032	0,566	0,000**	0,511	0,637
Dijital dönüşüm→İç süreçleri boyutu	0,45 0	0,033	0,480	0,000**	0,386	0,513

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,320$; İSB $R^2=0,437$; Toplam etki İSB $R^2=0,280$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,502$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, iç süreçleri boyutundaki değişimlerin %28’ini açıklamaktadır ($R^2=0,280$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,574$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %32’sini açıklamaktadır ($R^2=0,320$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile uzmanlaşma/özerklik değişkeninden iç süreçleri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,244$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,450$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik ve dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutundaki değişimin (varyansın) %43,7’sini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere uzmanlaşma/özerklikten, dijital dönüşüme giden a yolu ve iç süreçleri boyutuna giden c’ yolu, dijital dönüşümden iç süreçleri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşüm vasıtasıyla iç süreçleri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,258$, 95 GA [0,192-0,336]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı

değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, uzmanlaşma/özerklik ile iç süreçleri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü, dijital dönüşüm ve iç süreçleri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 83'te gösterilmiştir.

Tablo 83. Kurum kültürü, Dijital Dönüşüm ile İç süreçleri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurum kültürü→İç süreçleri boyutu (c')-Doğrudan etki	0,268	0,035	0,277	0,000**	0,199	0,336
KK→DD→İSB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,267	0,038	0,277		0,201	0,349
Toplam etki (c)	0,535	0,031	0,555	0,000**	0,475	0,595
Kurum kültürü→Dijital dönüşüm	0,624	0,031	0,605	0,000**	0,562	0,685
Dijital dönüşüm→İç süreçleri boyutu	0,429	0,034	0,458	0,000**	0,363	0,495

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,367$; İSB $R^2=0,441$; Toplam etki İSB $R^2=0,308$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurum kültürü, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,535$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, iç süreçleri boyutundaki değişimlerin %30,8'ini açıklamaktadır ($R^2=0,308$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurum kültürü, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,624$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %36,7'sini açıklamaktadır ($R^2=0,367$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurum kültürü değişkeninden iç süreçleri boyutuna giden yoldaki regresyon katsayısının anlamsız olduğu görülmüştür ($\beta=0,268$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,429$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü ve dijital dönüşüm, iç süreçleri boyutundaki değişimin (varyansın) %44,1'ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere uzmanlaşma/özerklikten, dijital dönüşüme giden a yolu ve iç süreçleri boyutuna giden c' yolu, dijital dönüşümden iç süreçleri boyutuna giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurum kültürü, dijital dönüşüm vasıtasıyla iç süreçleri boyutu üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,267$, 95 GA [0,201-0,349]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri,

0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurum kültürü ile iç süreçleri boyutu arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve finansal boyut arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 84’te gösterilmiştir.

Tablo 84. Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsallaşma→FB (c’)-Doğrudan etki	0,340	0,048	0,299	0,000**	0,246	0,434
KÖ→DD→FB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,293	0,043	0,257		0,201	0,388
Toplam etki (c)	0,633	0,036	0,556	0,000**	0,562	0,704
Kurumsallaşma→Dijital dönüşüm	0,849	0,034	0,694	0,000**	0,782	0,915
Dijital dönüşüm→Finansal boyut	0,345	0,039	0,371	0,000**	0,268	0,421

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,482$; FB $R^2=0,380$; Toplam etki FB $R^2=0,309$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsallaşma, finansal boyut olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,633$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, finansal boyuttaki değişimlerin %30,9’unu açıklamaktadır ($R^2=0,309$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşma, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,849$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %48,2’sini açıklamaktadır ($R^2=0,482$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsallaşma değişkeninden finansal boyuta giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,340$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, finansal boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,345$, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ve dijital dönüşüm, finansal boyuttaki değişimin (varyansın) %38’ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsallaşmadan dijital dönüşüme giden a yolu ve finansal boyuta giden c’ yolu, dijital dönüşümden finansal boyuta giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsallaşma, dijital dönüşüm vasıtasıyla finansal boyut üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,293$, 95 GA [0,201-0,388]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsallaşma ile finansal boyut arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yönetim, dijital dönüşüm ve finansal boyut arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 85’te gösterilmiştir.

Tablo 85. Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	P	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurumsal yönetim→Finansal boyut (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,084	0,041	0,083	0,043*	0,003	0,165
KY→DD→FB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,343	0,045	0,340		0,263	0,433
Toplam etki (c)	0,427	0,035	0,423	0,000**	0,358	0,496
Kurumsal yönetim→Dijital dönüşüm	0,703	0,032	0,648	0,000**	0,641	0,765
Dijital dönüşüm→Finansal boyut	0,488	0,038	0,524	0,000**	0,413	0,563

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,420$; FB $R^2=0,338$; Toplam etki FB $R^2=0,179$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurumsal yönetim, finansal boyutu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,427$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, finansal boyuttaki değişimlerin %17,9’unu açıklamaktadır ($R^2=0,179$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsal yönetim, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,703$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %42’sini açıklamaktadır ($R^2=0,420$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurumsal yönetim değişkeninden finansal boyuta giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,084$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, finansal boyutunu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,488$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

Kurumsal yönetim ve dijital dönüşüm, finansal boyuttaki değişimin (varyansın) %38,8’ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kurumsal yönetimden dijital dönüşüme giden a yolu ve finansal boyuta giden c’ yolu, dijital dönüşümden finansal boyuta giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurumsal yönetim, dijital dönüşüm vasıtasıyla finansal boyut üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,343$, 95 GA [0,263-0,433]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsal yönetim ile finansal boyut arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aile ilişkileri, dijital dönüşüm ve finansal boyut arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 86’da gösterilmiştir.

Tablo 86. Aile ilişkileri, Dijital Dönüşüm ile Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	P	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Aile ilişkileri→Finansal boyut (c’)-Doğrudan etki	0,196	0,025	0,257	0,000**	0,147	0,245
Aİ→DD→FB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,146	0,021	0,191		0,107	0,188
Toplam etki (c)	0,342	0,026	0,449	0,000**	0,291	0,396
Aile ilişkileri→Dijital dönüşüm	0,331	0,029	0,403	0,000**	0,274	0,387
Dijital dönüşüm→Finansal boyut	0,441	0,032	0,474	0,000**	0,382	0,501

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,163$; FB $R^2=0,390$; Toplam etki FB $R^2=0,201$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; aile ilişkileri, finansal boyutu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,342$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, finansal boyuttaki değişimlerin %20,1’ini açıklamaktadır ($R^2=0,201$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; aile ilişkileri, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,331$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %16,3’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,163$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile aile ilişkileri değişkeninden finansal boyuta giden regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,196$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, finansal boyutu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,441$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Aile ilişkileri ve dijital dönüşüm, finansal boyutundaki değişimin (varyansın) %39’unu açıklamaktadır. Görüldüğü üzere aile ilişkilerinden dijital dönüşüme giden a yolu ve finansal boyuta giden c’ yolu, dijital dönüşümden finansal boyuta giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise aile ilişkileri, dijital dönüşüm vasıtasıyla finansal boyut üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,146$, 95 GA [0,107-0,188]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, aile ilişkileri ile finansal boyut arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Formalleşme, dijital dönüşüm ve finansal boyut arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 87’de gösterilmiştir.

Tablo 87. Formalleşme, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.h.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Formalleşme→Finansal boyut (c')-Doğrudan etki	0,10 1	0,029	0,126	0,001**	0,044	0,159
F→DD→FB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,21 6	0,026	0,268		0,166	0,271
Toplam etki (c)	0,31 7	0,028	0,393	0,000**	0,262	0,323
Formalleşme→Dijital dönüşüm	0,45 3	0,028	0,523	0,000**	0,398	0,509
Dijital dönüşüm→Finansal boyut	0,47 7	0,034	0,512	0,000**	0,410	0,543

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,273$; FB $R^2=0,346$; Toplam etki FB $R^2=0,155$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; formalleşme, finansal boyutu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,317$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, finansal boyuttaki değişimlerin %15,5'ini açıklamaktadır ($R^2=0,155$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; formalleşme, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,453$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %27,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,273$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile formalleşme değişkeninden finansal boyuta giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,101$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, finansal boyutu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,477$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Formalleşme ve dijital dönüşüm, finansal boyuttaki değişimin (varyansın) %34,6'sını açıklamaktadır. Görüldüğü üzere formalleşmenden dijital dönüşüme giden a yolu ve finansal boyuta giden c' yolu, dijital dönüşümden finansal boyuta giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise formalleşme, dijital dönüşüm vasıtasıyla finansal boyut üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,216$, 95 GA [0,166-0,271]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, formalleşme ile finansal boyut arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşüm ve finansal boyut arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 88'de gösterilmiştir.

Tablo 88. Uzmanlaşma/Özerklik, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Uzmanlaşma/özerklik→Finansal boyut (c')-Doğrudan etki	0,181	0,035	0,191	0,000**	0,112	0,250
UÖ→DD→FB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,251	0,033	0,266		0,186	0,318
Toplam etki (c)	0,432	0,032	0,457	0,000**	0,369	0,465
Uzmanlaşma/özerklik→Dijital dönüşüm	0,574	0,032	0,566	0,000**	0,511	0,637
Dijital dönüşüm→Finansal boyut	0,437	0,035	0,470	0,000**	0,369	0,505

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,320$; FB $R^2=0,359$; Toplam etki FB $R^2=0,209$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, finansal boyutu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,432$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, finansal boyuttaki değişimlerin %20,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,209$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,574$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %32'sini açıklamaktadır ($R^2=0,320$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile uzmanlaşma/özerklik değişkeninden finansal boyuta giden yoldaki regresyon katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,181$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, finansal boyutu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,437$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Uzmanlaşma/özerklik ve dijital dönüşüm, finansal boyuttaki değişimin (varyansın) %35,9'unu açıklamaktadır. Görüldüğü üzere uzmanlaşma/özerklikten, dijital dönüşüme giden a yolu ve finansal boyuta giden c' yolu, dijital dönüşümden finansal boyuta giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise uzmanlaşma/özerklik, dijital dönüşüm vasıtasıyla finansal boyut üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,251$, 95 GA [0,186-0,318]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, uzmanlaşma/özerklik ile finansal boyut arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü, dijital dönüşüm ve finansal boyut arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 89’da gösterilmiştir.

Tablo 89. Kurum kültürü, Dijital Dönüşüm ve Finansal Boyut Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

Değişkenler arası ilişki	B	S.H.	β (Beta)	p	%95 GA	
					Alt sınır	Üst sınır
Kurum kültürü→Finansal boyut (c’)- <i>Doğrudan etki</i>	0,144	0,037	0,151	0,000**	0,071	0,218
KK→DD→FB (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b	0,283	0,037	0,295		0,213	0,360
Toplam etki (c)	0,427	0,033	0,445	0,000**	0,362	0,491
Kurum kültürü→Dijital dönüşüm	0,624	0,031	0,605	0,000**	0,562	0,685
Dijital dönüşüm→Finansal boyut	0,453	0,036	0,487	0,000**	0,382	0,524

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, β (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, * $p<0,05$; ** $p<0,01$; GA: Güven aralığı, $n=684$

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DD $R^2=0,367$; FB $R^2=0,348$; Toplam etki FB $R^2=0,198$.

Toplam etki sonuçları (c) incelendiğinde; kurum kültürü, finansal boyutu olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,427$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, finansal boyuttaki değişimlerin %19,8’ini açıklamaktadır ($R^2=0,198$).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; kurum kültürü, dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,624$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü puanları, dijital dönüşümündeki değişimlerin %36,7’sini açıklamaktadır ($R^2=0,367$).

Ancak aracı değişken olan dijital dönüşümün modele dahil edilmesi ile kurum kültürü değişkeninden finansal boyuta giden yoldaki regresyon katsayısının anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,144$; $p<0,05$). Dijital dönüşüm, finansal boyutu olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,453$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kurum kültürü ve dijital dönüşüm, finansal boyuttaki değişimin (varyansın) %34,8’ini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere uzlaşma/özerklikten, dijital dönüşüme giden a yolu ve finansal boyuta giden c’ yolu, dijital dönüşümden finansal boyuta giden b yolundaki regresyon katsayıları anlamlıdır.

Bootstrap sonuçlarına göre ise kurum kültürü, dijital dönüşüm vasıtasıyla finansal boyut üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,283$, 95 GA [0,213-0,360]). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kurum kültürü ile finansal boyut arasındaki ilişkide dijital dönüşüm değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

4.5.7. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmada ileri sürülen hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 90’da Hipotezlere İlişkin Bulgular’da ifade edilmiştir.

Tablo 90. Hipotezlere İlişkin Bulgular

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.1: <i>İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.1a: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.1b: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.1c: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.1d: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.2: <i>İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.</i>	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.2a: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.2b: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.2c: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.2d: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR

H1.3: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.3a: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.3b: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.3c: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.3d: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun ile işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyini kurum kültürü boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.4a: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.4b: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.4c: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.4d: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.5: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin Uzmanlaşma / Özerklik boyutunun işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.5a: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.5b: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H1.5c: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR

H1.5a: Kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H2.1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H2.2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H2.3: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H2.4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H2.5: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin dijital dönüşümü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H3: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H3.1: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H3.2: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin müşteri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H3.3: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin iç süreçleri performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H3.4: İşletmelerin dijital dönüşümünün işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
<i>H4.1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun, işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>	KABUL EDİLMİŞTİR

H4.1a: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.1b: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.1c: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.1d: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal yönetim boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
<i>H4.2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun, işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.2a: Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.2b: : Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.2c: : Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.2d: : Kurumsallaşma düzeyinin aile ilişkileri boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
<i>H4.3: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.3a: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.3b: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.3c: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.3d: Kurumsallaşma düzeyinin formalleşme boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR

<i>H4.4: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.4a: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.4b: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.4c: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.4d: Kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
<i>H4.5: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma / özerklik boyutunun işletmelerin performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.</i>	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.5a: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin öğrenme ve gelişme performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.5b: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin müşteri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.5c: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin iç süreçleri performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR
H4.5d: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin uzmanlaşma /özerklik boyutunun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinde dijital dönüşümün aracılık rolü vardır.	KABUL EDİLMİŞTİR

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde, elde edilen bulgulardan yola çıkılarak öncelikle demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri üzerindeki etkileri değerlendirilmekte, müteakiben araştırma modelimiz ve hipotezlerimiz ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmakta, elde edilen bulgular ışığında hipotezler tartışılmakta, işletmelere, yöneticilere ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

5.1. Araştırma Modeline ve Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler

Araştırmada, değişkenler arası ilişkileri daha net ortaya çıkarmak üzere bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Önerilen araştırma modeli, temel olarak kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı ilişkilerinin ve dijital dönüşümün kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki aracılık etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda model, öncül değişkenlerin sonuç değişkenleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini de içermiştir.

Kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiş olup, Tablo 59’da gösterilmiştir. Katılımcıların kurumsallaşma genel puanları ile kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Katılımcıların kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü ile dijital dönüşüm, işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arttıkça, katılımcıların dijital dönüşüm, işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm puanları ile işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; dijital dönüşüm puanları arttıkça, katılımcıların dijital dönüşüm, işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme

boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

İşletme performansı genel puanları ile öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). İşletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları ile kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, aile ilişkileri, formalleşme, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü puanları arttıkça, katılımcıların işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

İşletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanları ile dijital dönüşüm puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; dijital dönüşüm puanları arttıkça, katılımcıların işletme performansı genel, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu, iç süreçleri boyutu ve finansal boyut puanlarının artacağını göstermektedir.

Tablo 59 sonuçlarına göre; işletmelerde kurumsallaşma faaliyetleri arttıkça dijital dönüşüm ve işletme performanslarının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan işletmelerin dijital dönüşüm kapsamında oluşturacakları teknolojik faaliyetler arttıkça işletme performanslarının artacağı yönündendir.

Tablo 90'da yer alan hipotezler Hayes'in (2018) oluşturduğu modellerden aracılık etkisini analiz etme imkanı sağlayan Model 4 seçilmiştir. Bu modelde örnekleme yöntemi Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Aracılık hipotezlerinin test edilebilmesi için analiz neticesinde elde edilen 95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerektiğidir. Regresyon analizi neticesinde Tablo 60 ile Tablo 89 arasındaki tüm analiz sonuçları incelendiğinde Tablo 90'da yer alan tüm hipotezlerin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Kurumsallaşma boyutlarının her birinin işletme performansına etkisinde dijital dönüşümün aracılık etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 73'te yer alan Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Müşteri boyutu Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler bakımından dijital dönüşümün tam aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Regresyon analizi sonucunda işletmelerin kurumsallaşma faaliyetlerinin hem dijital dönüşümlerini ([73]; Altınışık, 2017; Yücel ve Adiloğlu, 2019; Başköy ve Özaslan, 2021;

Karpuzoğlu, 2023) hem de işletme performanslarını (Aras, 2006; Apaydın, 2008; Alpay vd., 2008; Neubauer ve Lank, 2016; Başkurt ve Altundağ, 2019; Çetinkaya vd., 2018; Adem ve Tarhan, 2022) etkilediğine yönelik daha önce yapılan benzer çalışmalar ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 73'te yer alan Kurumsal Yönetim, Dijital Dönüşüm ve Müşteri boyutu arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler bakımından dijital dönüşümün tam aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum işletmelerin özellikle yeni teknolojiler keşfetme ve kullanma becerileri müşteri kısmında yeni fikir ve patentlerin sayısını, marka ürünlerin satışından elde edilen karın artışını ve doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırımı etkilediğini göstermektedir. Farklı, yüksek kaliteli fikirlerin uygulanması, yeniliğin bir göstergesi olarak verimliliği ve etkinliği artırdığı ifade edilmektedir. Yenilikçi performans, fikirlerden kaliteli fikirleri seçme ve bu fikirleri uyguladıktan sonra verimlilik ve etkililiğe ulaşma süreci olarak belirtilmektedir (Bulut vd., 2009: 520). Hagedoorn ve Cloudt (2003) araştırmalarında işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin de işletme performansını etkilediği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu kapsamda işletmelerin performanslarını değerlendirirken kullanılacak ölçütler arasında işletmelerin aldıkları ya da başvurusunu yaptıkları patent sayısının, ürünleri içindeki yeni ürün sayısının, Ar-Ge çalışmalarının, yeni ürünlerin pazara sunma hızlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır.

Araştırma sonucu, işletmelerin mali durum, performans, mülkiyet ve işletme yönetimini içeren işletme ile ilgili bütün ekonomik konularda doğru ve zamanında açıklama yapması, eşitlik ilkesi gereğince eşit muamele yapması ve şirketin etik ve toplumsal değerlere uyması işletmelerin performansına etki edeceğini göstermiştir. Çünkü işletmelerin kurumsallaşma faaliyetlerinin artması onların rahat ve ucuz finansman sağlama olanağına kavuşturacaktır. İşletmeler finansal kriz dönemlerinde daha iyi risk kontrolü yapabilecektir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre yönetim kısmı, çevrelerini tanıyıp imkan ve olanakları görebilmekte ve bu şekilde kendilerine en uygun anlaşmalar sağlayarak maliyeti yüksek olan işlerden uzak durmaktadır.

Paydaş teorisine göre, işletmelerin kurumsallaşma faaliyetleri neticesinde paydaşlarına olan tavrı ve paydaşlarına olan sorumluluklarını yerine getirmesi, nasıl bir ilişki içinde olması gerektiğine dair standartların oluşturulması belirtilmektedir. Bu sayede örgüt amacı ortaya konulacak ve performansında gelişme sağlanacaktır. Yine kurumsallaşma sürecine girmiş işletmeler açık sistem özelliğine sahiptir. Öğrenen örgütler teorisine göre içinde bulundukları çevreye uyumlu olmaları gerektiğidir. Dijital dönüşüm faaliyetleri ile birlikte değişime tepki verebilen işletmelerin performansı daha olumlu etkilenecektir.

5.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri ile İlgili Değerlendirmeler

Katılımcıların cinsiyet gibi iki gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *Independent Sample T testi* kullanılmıştır. İşletmelerin veya katılımcıların üç veya daha fazla gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *One Way ANOVA* kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılık görülen değerlerin hangi grup bileşeninden kaynaklandığını belirlemek içinde *Post Hoc Testleri* kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; çalışmaya 684 birey dahil edilmiş olup erkek katılımcıların oranı %68,6 ve kadın katılımcı oranı %31,4'tür. Şirket içindeki pozisyonu Yönetim Krl. Bşk. /Genel Müdür/CEO olanların oranı %34,6'dır. İşletmenin ticari unvanı gerçek kişi olan %42,4'tür. İşletmenin ticari unvanın bulunduğu grup (gerçek kişi) incelendiğinde %90'ı gerçek kişi ticari işletmesidir. İşletmenin ticari unvanın bulunduğu grup (gerçek kişi) incelendiğinde %27,4'ü anonim, %69,1'i limited ve %3,4'ü diğer işletmedir. Aile işletmesi olan işletme oranı %44,4 ve olmayan işletme oranı %55,6'dır.

Çalıştığı kurumun üye olduğu lojistik meslek örgütü oranı %43,9 ve meslek örgüte üye olmayan şirket oranı %56,1'dir. Üye olunan lojistik meslek örgütleri incelendiğinde; %32,3 UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği), %18'i HİB (hizmet ihracatçıları birliği), %20,3'ü UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği), %19,3'ü LODER (Lojistik Derneği) ve %10'u diğer meslek örgütlerine üyedir. Yeni kurulan işletme oranı %37,3, 2. Nesil olan işletme oranı %42,4, 3. Nesil olan işletme oranı %14 ve diğer olarak ifade edilen oran %6,3'tür. İşletmenin yaşları incelendiğinde; %39'u 1-10 yıl arası, %23,82'i 11-20 yıl arası, %21,5'i 21-30 yıl arası, %8,9'u 31-40 yıl arası ve %6,7'si 41 yıl ve üzeridir. İşletmenin yaşları incelendiğinde; %39'u 1-10 yıl arası, %23,82'i 11-20 yıl arası, %21,5'i 21-30 yıl arası, %8,9'u 31-40 yıl arası ve %6,7'si 41 yıl ve üzeridir. İşletmelerde çalışan sayıları incelendiğinde; %26,3'ü 10 çalışandan az, %35,1'i 10-50 çalışan, %13,6'sı 51-100 çalışan, %8,3'ü 101-150 çalışan, %85,7'si 151-200 çalışan ve %11'i 201 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir.

İşletmelerde en fazla faaliyet gösteren sektörler en çoktan en aza doğru sıralanması şu şekildedir; taşımacılık, depolama, gümrükleme, ambalajlama ve filo yönetimidir. Faydalanılmayı düşünülen dijital teknolojiler arasında en fazla tercih edilen akıllı kayıt sistemi ve yapay zekadır.

Katılımcılara Uygulanan Kurumsallaşma Ölçeği (KÖ), Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ), İşletme Performansı Ölçeği (İPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Puanların sonuçlarının karşılaştırılması incelendiğinde aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır.

- Kadın katılımcıların cinsiyetlerine göre müşteri boyutuna ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Kadın katılımcıların müşteri boyutu puanları, erkeklere göre yüksektir.

- Katılımcıların yaşlarına göre aile ilişkilerine ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Genel olarak, katılımcıların yaşları arttıkça, aile ilişkilerinin azaldığı görülmüştür. Yine katılımcıların yaşlarına göre finansal boyutuna ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 20-30 yaş ile 31-40 yaş arasındaki katılımcıların finansal boyut puanları, 51 yaş ve üzeri katılımcılara göre yüksektir.

- Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal yönetim ve formalleşmeye ait puanlar arasında farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Fakülte mezunu olan katılımcıların kurumsal yönetim puanları, ilköğretim mezunlarına göre yüksektir. Ayrıca, lisans üstü mezunu olan katılımcıların formalleşme puanları, diğer mezunlarına göre yüksektir. Yine katılımcıların eğitim düzeylerine göre dijital dönüşüm puanları arasında farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Fakülte mezunu ile lisans üstü mezunu katılımcıların dijital dönüşüm puanları, lise mezunu katılımcılara göre yüksektir.

- Katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre aile ilişkileri ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör ve İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü olan katılımcıların aile ilişkileri puanları, diğer katılımcılara göre yüksektir. Ayrıca, Başkan Yard /Genel Müdür Yard /Direktör olan katılımcıların kurum kültürü puanları, Yönetim Krl Bşk /Genel Müdür/CEO, İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü ve diğer katılımcılara göre düşüktür.

- İşletmelerin ticari unvanlarına göre kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletme unvanı gerçek kişi ve tüzel kişi olan işletmelerin kurumsallaşma genel, kurumsal yönetim, uzmanlaşma/özerklik ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanları, tüzel kişiliği olmayan işletmelere göre yüksektir. Yine İşletmelerin ticari unvanlarına göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür

($p<0,05$). İşletme unvanı gerçek kişi ve tüzel kişi olan işletmelerin dijitalleşme puanları, tüzel kişiliği olmayan işletmelere göre yüksektir.

- İşletmelerin ticari unvanlarına göre öğrenme ve gelişme boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletme unvanı tüzel kişi olan işletmelerin öğrenme ve gelişme boyutu puanları, gerçek kişi ve tüzel kişiliği olmayan işletmelere göre yüksektir.

- İşletmelerin ticari unvanlarına göre formalleşme ve kurum kültürü alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Anonim işletmelerinin formalleşme puanları, limited işletmelere göre yüksektir. Ayrıca, Anonim ve limited işletmelerinin kurum kültürü puanları, diğer işletmelere göre yüksektir. Yine işletmelerin ticari unvanın bulunduğu gruba göre işletme performansı genel, müşteri boyutu ve finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Anonim işletmelerinin işletme performansı genel ve müşteri boyutu puanları, limited işletmelerine göre yüksektir. Ayrıca, anonim ve diğer işletmelerinin finansal boyut puanları, limited işletmelerine göre yüksektir.

- İşletmelerin aile işletmesi olma durumuna göre aile ilişkileri alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Aile işletmesi olan işletmelerin aile ilişkileri puanları, aile işletmesi olmayan işletmelere göre yüksektir. Yine işletmelerin aile işletmesi olma durumuna göre müşteri boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Aile işletmesi olan işletmelerin müşteri boyutu puanları, aile işletmesi olmayan işletmelere göre yüksektir.

- İşletmelerin lojistik meslek örgütüne üye olma durumuna göre formalleşme alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Lojistik meslek örgütlerine üye olan işletmelerin formalleşme puanları, üye olmayan işletmelere göre yüksektir.

- Üye olunan lojistik meslek örgütlerine göre kurumsal yönetim alt faktörlerine ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). LODER ve diğer lojistik meslek örgütlerine üye olan işletmelerin kurumsal yönetim puanları, üye olmayan işletmelere göre yüksektir. Yine Üye olunan lojistik meslek örgütlerine göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). LODER ve diğer lojistik meslek örgütlerine üye olan işletmelerin dijital dönüşüm puanları, üye olmayan işletmelere göre yüksektir.

- İşletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Üçüncü nesil işletmelerin kurumsallaşma genel puanları, yeni kurulan işletmelere göre yüksektir. Ayrıca, ikinci ve üçüncü nesil işletmelerin aile ilişkileri ve formalleşme puanları, yeni kurulan ve diğer işletmelere göre yüksektir. Yine işletmenin faaliyetlerine devam ettiği nesillere göre işletme performansı genel, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ile finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İkinci ve üçüncü nesil işletmelerin işletme performansları ve müşteri boyutu puanları, yeni kurulan işletmelere göre, ikinci nesil işletmelerin öğrenme ve gelişme boyutu puanları, yeni kurulan işletmelere göre, üçüncü nesil işletmelerin finansal boyut puanları, yeni kurulan ve ikinci nesil işletmelere göre yüksektir.

- İşletmenin yaşına göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin yaşı arttıkça işletmelerin kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanların arttığı görülmüştür. Yine işletmenin yaşına göre müşteri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 31-40 ile 41 yaş ve üzeri olan işletmelerin öğrenme ve gelişme boyutu puanları, diğer işletme yaşlarına göre, 11-20 yıl, 31-40 ile 41 yaş ve üzeri olan işletmelerin müşteri boyutu puanları, 1-10 yıl ile 21-30 yıl olan işletme yaşlarına göre yüksektir.

- İşletmede çalışan sayısına göre kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, işletmede çalışan sayısı arttıkça işletmelerin kurumsallaşma genel, aile ilişkileri ve formalleşmeye ait puanların arttığı görülmüştür. İşletmede çalışan sayısına göre dijital dönüşüm puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletmede çalışan sayısı arttıkça işletmelerin dijital dönüşüm puanların arttığı görülmüştür. İşletmede çalışan sayısına göre işletme performansı genel, iç süreçleri, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu ve finansal boyutuna ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, işletmede çalışan sayısı arttıkça işletmelerin işletme performansı genel, iç süreçleri, öğrenme ve gelişme boyutu, müşteri boyutu ve finansal boyutuna ait puanların arttığı görülmüştür.

5.3. Araştırmanın Yapıldığı İşletmelere Yönelik Değerlendirmeler

5.3.1. Kurumsal Yönetim

OECD' nin kurumsal yönetimle ilgili ilk kez 1999 yılında yayınladığı daha sonra 2004 yılında revize ettiği ilkeler, dört temel başlık olarak sunulmuştur (OECD,1999,2004).

- Eşitlik (Adillik) İlkesi (fairness),
- Sorumluluk İlkesi (responsibility),
- Şeffaflık İlkesi (transparency),
- Hesap Verebilirlik İlkesi (accountability).

Bu ilkeler çerçevesinde işletmelerin kurumsal yönetim anlamında başarı elde edebilmesi için yapması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1. Hesap verebilirlik olarak da ifade edilen şeffaflık şirketlerin etkinlikleri, faaliyetleri, performansı ile ilgili bilgilerin çevresini oluşturan kurum ve bireylere aktarılması olarak tanımlayabiliriz. Oluşan bu bilginin kişilere ulaştırılması tam, doğru, tarafsız, eşzamanlı ve önyargısız olması gerekmektedir.

2. Hesap verebilirlik faktörü ile işletmenin performansı, kurumsal yönetimi, paydaşlık yapısı, yönetime ilişkin kural ve sorumluluklar gibi konular açık bir şekilde ortaya konarak ilgili kişilerin ve toplumun ulaşabilmesine olanak sağlamak ve özellikle şeffaf bir bilgilendirme politikası gerçekleştirilmektedir.

3. İşletmeler tarafından halkın görüşünü ilgilendiren konularda açık, doğru, tam, kullanıcıların algılayabileceği, kullanım ve erişim kolaylığı ve maliyet düşüklüğü ile sunulması gerekmektedir.

4. Şeffaflık ilkesinin hayata geçirilmesi ile işletmelerin piyasa etkililiğinin ve yatırımcı güveninin artması neticesinde paydaşların ihtiyaç duydukları bilgilere erişebilmeleri sağlanmış olunur. Yine tüketici nezdinde yerinde, doğru ve ulaşılabilir bilgi vermek şeffaflık konusunda başarı sağlayacaktır.

5. İşletmelerde yapılan tüm işlemler ile ilgili belgeleme ve arşivleme yapılması, faaliyet sonuçları, her hangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs) söylenenden farklı olmaması, ürünlerinin/hizmetlerinin içeriği hakkında müşterilerini bilgilendirmesi, iç denetim biriminin işletme faaliyetlerini mevzuata uyumluluğunu değerlendirmesi ve mevzuata uyumu güçlendirmesi, işletmenin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülebilmesi ve

izlenebilmesi ve her bir iş ve işlem için, kural yöntem ve standartları herkes tarafından bilinmesinin sağlanması işletmeler açısından kurumsallaşma yönüyle uygulanması gereken önemli faktörlerdir.

6. Arşivci veya belge yöneticisi artan veri, bilgi, doküman ve belge miktarına bakmaksızın ve bunların yönetilmesi, gerek doğrudan elektronik, gerekse fiziksel ortamlardan dijitalleştirilen büyük miktarda elektronik materyal dikkate alındığında, bu veri yığınlarının anlamlandırılması ve analizi için yapay zeka teknolojisinin kullanılması büyük bir kolaylık sağlayabilir. Kısacası, makinelerin insanlık için çalıştırılmasının yolları bulunmaya devam edilebilir. Bu durum işletmeler açısından hesap verebilme konusunda bir dış denetçiye söylenenden farklı olmaması yolunda önemli kolaylık sağlar. Çünkü veriler kalıcılığını uzun süre koruyabilmektedir.

7. Pazar araştırması yoluyla işletmeler tüketiciler, ürünler ve rakipler hakkında veri toparlayabilir ve analiz edebilirler. İnsanların inanç ve davranışları hakkında bilgi edinmek için anketleri, odak gruplarını, görüşmeleri ve Web araştırmasını kullanmasında fayda olduğunu söyleyebiliriz. Pazar araştırması, işletmelerin ürünlerini tasarlamasına, fiyatları belirlemesine, reklamını yapmasına ve gelişmiş müşteri hizmetleri sunmasına yardımcı olur. Şirketler, müşteri, pazar ve rekabet verilerini toplayıp analiz ederek hedef pazarlarının istek ve ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgi edinebilir. Bu veriler, başarılı pazarlama stratejileri tasarlamalarına yardımcı olacaktır. Birincil araştırma, anketler ve odak grupları aracılığıyla pazar bilgisi toplamaktadır. İkincil araştırma, kamuya açık kayıtları ve bilimsel çalışmaları araştırır. Dahili Ar-Ge veya bağımsız bir firma pazar araştırması işletme adına bu adımları uygulayabilir.

8. İç denetim, bir işletmedeki finansal ve finansal nitelikte olmayan faaliyetlerin ve kontrollerin iç denetçiler tarafından sistematik olarak değerlendirilmesine ilişkin bir süreçtir. Söz konusu elemanlar; finansal ve faaliyetler bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği, işletme için risklerin tanımlanması ve minimum hale getirilmesi, dış düzenlemelere ve kabul edilebilir iç politika ve yordamlara uyulması, yeterli standartlara uygunluk, kaynakların etkin ve ekonomik kullanımı, örgütsel amaçların etkin bir şekilde başarılmasını sağlayabilir. İşletmeye güvenilir nitelikte genel bilgiler ve gerektiğinde özel bilgiler sağlama konusunda uzmanlaşan iç denetçiler, günümüzde zamanlarının büyükçe bir kısmını yönetsel kontrol ve yönetsel başarıları izleyip, değerlendirmeler yaparak geçirmektedirler. Bu durum, her ne kadar, işletmeye ek bir maliyet yüklüyor gibi görülse de, bu amaçla yapılan harcamaların yönetimin başarısını artırıcı yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

9. İç denetim; periyodik olarak yapılmalı, faaliyetlerden bağımsız olmalı, iç denetçi objektif olmalı ve yönetim kuruluna periyodik raporlama yapmalıdır. Bu sebeple uluslararası iç denetim standartları ile uyumlu iç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarını belirleyen bir iç denetim yönetmeliği hazırlanmalıdır. Hazırlanan bu yönetmelik sürekli gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.

10. İşletmenin faaliyetleri, süreçleri ve bunlara ilişkin risklerinin değerlendirilmesi sonucu hazırlanan risk esaslı iç denetim planı bulunmalıdır. Üst yönetime ve yönetim kuruluna sunulan raporlarda yer alan bulgulara ilişkin raporlama takip sistemi oluşturulmalıdır. İç denetim faaliyetinin etkililiğinin sürekli gözetimi için kalite güvence ve geliştirme programı hazırlanmalıdır. İç denetim faaliyetinin performansı ve sağladığı katma değer ölçülmesini sağlayacak değerlendirme göstergeleri belirlenmelidir.

11. Organizasyonun risk yönetimi, denetim ve kurumsal yönetim faaliyetlerinin verimlilik yönünden incelenerek bu inceleme sonucu oluşan durumları geliştirme amacı doğrultusunda disiplinli ve sistemli bir düşünceyi benimsemek olarak örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardım edebilir.

12. Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile finansal ve finansal olmayan bilgilerin doğru, zamanında, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuoyuna duyurulması sağlanabilir.

13. Sermaye şirketlerine internet sitesi kurma ve kamuoyunu aydınlatma zorunluluğunun getirilmesi, ticari sırların dışındaki, şirketi tanıtıcı bilgilerin, mali raporların, denetim raporlarının, pay ve menfaat sahiplerini ilgilendiren diğer önemli bilgilerin internet sitesinde güncel bir şekilde yer alması, şirketlerin finansal tablolarının uluslararası finansal raporlama sistemi ile uyumlu bir şekilde tutulması, bağımsız denetim gibi zorunluluklar bu açıdan oldukça önemli faktörler olduğunu söyleyebiliriz.

14. Ticari hedeflerin yanında iş etikleri, çevre ve benzeri konularda işletme politika ve hedefleri, işletmenin büyük ortakları ve oy hakları, Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticiler, aldıkları ücretler ve diğer ödemeler, sektör ve coğrafi riskler, finansal piyasa riskleri, kur ve faiz riskleri, vadeli işlemlerin taşıdıkları riskler, bilanço dışı yükümlülükler, hukuki sorumluluklar gibi bilgilerin kamuoyuna açıklanması önem taşımaktadır. Ortaya konan bilgiler mutlaka sınanmalı ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak belirtilmelidir. Bu durum muhtemel

çıkar karışıklıklarının önlenmesini ve yöneticilerin kendi menfaatlerini işletme menfaatlerinin önünde tutmalarına bir engel teşkil etmektedir.

15. İşletme yönetiminin çalışanlardan sosyal ve toplumsal değerlere uygun davranış göstermelerini sağlamak, işletmenin eylemlerinden doğan olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmesi, çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanmak, menfaat sahiplerini ilgilendiren ve etik dışı işlemlerin ilgili komitelere iletilmesi için ihtiyaç duyulan mekanizmaları oluşturması, yönetim kurulu ve yöneticiler belirlenen finansal performans hedeflerinden sorumlu tutulması sağlanmalıdır.

16. Etik kuralların oluşturulması, yazılı olması, disiplin ve ödül yönetmeliği ile ilişkilendirilmesi (Whistle Blowing), uygulanmasına ilişkin mekanizmalar geliştirilmeli ve işletme kültürü ve yapısına veya sektöre göre belirlenmesi gereklidir.

17. Sosyal amaçlar belirlendikten sonra işletmenin yaptığı sosyal içerikli faaliyetlerin dökümü işletmenin katkılarından ortaya çıkan yararların incelenmesi, sosyal muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi ekonomik ve sosyal raporların düzenlenmesi ve sosyal sorumluluk programlarında amaçların yeniden belirlenmesi gibi fonksiyonlar yerine getirilebilir.

18. İşletmelerde çalışma şartlarının iyileştirilmesi, işle işgörenlerin entegre bir şekilde tatmin duygusuna sahip olması anlamına gelmektedir. Bu sebeple iş yerinde iş yeri hekimi, psikolog, sosyal psikolog ve davranış bilimleri uzmanlarının istihdamlarına olanak sağlamak iş verimini olumlu yönde etkileyecek ve yönetimin de iş yükünü azaltacaktır. Yönetimin iş yerindeki bütün konular hakkında bilgi sahibi olamayacağı düşünülürse, bu istihdam edilen uzmanlar yöneticinin danışmanları olarak işlev göreceklerdir.

19. Sosyal duyarlılığı etkileyen güvenli ve sağlıklı ürünler vb. son dönemlerde tüketicilerin ilgisini daha fazla çekmektedir. Ürün güvenliği ve sağlığa uygunluğu; ürünü tanıtmak, onun hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, ürünlerin hangi hammaddelerden yapıldığı, herhangi bir tehlike arz edip etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirme yazıları, kullanma kılavuzları ve etiketler hazırlamak, ürünün üzerine tutturmak veya paketinin içine koymak sosyal duyarlılığı etkilemesi yönüyle önem taşımaktadır.

20. Organizasyonların ekonomik güçlerini kullanarak, tedarikçilerine fiyat açısından zorluk çıkarmaları, ham madde satın almada satıcıların ya da satış elemanlarının rüşvet ya da karşılıklı rıza anlamında birtakım talepler istemesi ya da vermesi, yapılan sözleşmelere uyulmaması, birtakım karteller kurarak tedarikçilerin varlıklarını tehlikeye atması ve örneğe ya da istenilen mala uygun teslimatların verilmemesi, gecikmesi

tedarikçilerle ilişkilerdeki önemli etik dışı problemlerdir ve bunların önlenmesi organizasyon açısından başarı unsurları sayılmaktadır.

21. Organizasyonların toplumsal sorumluluklara önem verdiğine dair en önemli göstergeler, yerel ve ulusal yardım kuruluşları, vakıf, dernek gibi organizasyonlar aracılığıyla bağışta bulunmaları ve eğitim, kültür, sanat, spor gibi etkinlikleri finanse etmeleri gerektiğidir. Her işletme gücü oranında toplumun sosyal sorunlarına karşı ilgili olmak ve katkıda bulunması gerekmektedir. İşletmeler etkinlikte bulundukları çevrede yaşayan toplumun eğitim, çevre, sağlık, spor ve kültürel değerlerinin korunması için yapılan faaliyetlerini desteklemeli, gelişimlerine katkıda bulunmalı, öğrencilere staj olanakları sağlamalı, çıraklık ve meslek edindirme kursları açarak istihdam konusunda destek vermelidir.

22. Şirketin tüzel kişiliğinin, şirket yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelir. Şirket faaliyetlerinin, karar ve tercihlerinden, birinci derecede yönetim kurulu sorumludur; bu bakımdan yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple şirket yönetiminin şirket adına gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinin yasa ve kurallara uygun olarak gerçekleşme durumunun izlenmesi ve sorumlulukların uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğinin takip edilebilmesi gerekir.

23. Yönetim kurulunun; şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemeli, hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamalı, şirketin stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almalı, icra başkanını seçmeli, belirli performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemeli; diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmeli ve onaylamalı, şirketin idari ve mali denetimini sağlamalı, yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamalı ve bunların performans kriterlerini belirlemeli, şirketin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemeli, şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamalı, şirketin dahili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamalıdır.

24. Kurumsallaşma adımları yolunda iyi bir işletme yönetimi için, yalnız işletme üst yönetiminin ve yönetim kurulunun görev ve sorumluklarını ve aynı zamanda işletme içi ve işletme dışı paydaşların haklarını önceden saptamak ve bunları yasal çerçeve içerisinde

almak son derece önemli ve gerekli olmakla beraber yeterli sayılmamaktadır. İyi bir işletme yönetimi için bunların ilerisinde değişim yönetimi, stratejik yönetim, sinerjik yönetim, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi yönetim ilkelerinin ve yönetim tekniklerinin etkin bir şekilde işletmede uygulanması ve benimsenmesi işletmelere kurumsal yönetim ilkeleri anlamında başarı getirecektir.

25. İşletmenlerin ürün ve hizmetlerini adil şekilde fiyatlandırması, kariyer planları yapılırken aynı şartlara sahip kişilere aynı fırsatların sunulması yönünde adımlar atılması sağlanmalıdır.

26. İşletmelerin karlılığı üzerinde çok önemli etkileri bulunan fiyatlandırma stratejileri, endüstriye, faaliyet yerine veya müşterilere göre değişebilmektedir. Literatürde genel olarak fiyatlandırma stratejileri, maliyet tabanlı, rekabet tabanlı ve müşteri değeri tabanlı fiyatlandırma stratejileri olarak kategorize edilmektedir. Bu stratejilerin arasından müşteri değeri temelli fiyatlandırma yaklaşımının diğerlerine göre daha üstün yanlarının bulunduğu birçok yazar tarafından kabul edilen bir görüş olarak literatürde yer almaktadır.

27. Uygulamaya koyulan fiyatlandırma stratejisi veya yöntemi ne olursa olsun, doğru bir fiyatlandırma kararı, karlılığı etkileyen en önemli faktörler olan maliyetler ve satış hacmini dikkate almalıdır. Bu durum, satış hacmini ve dolayısıyla maliyetleri belirleyen en önemli faktör olan müşterilerin dikkate alınması anlamına gelmektedir. Müşterilerin, karlılığı etkileyen en önemli faktörler olan satış hacmi ve dolaylı olarak maliyetler üzerine olan etkilerinin öneminin artmasıyla birlikte, fiyatlandırma kararlarında da müşterilere verilen önem artmaya başlamıştır. Bu da, fiyatlandırmada müşteriye yönelik bir yaklaşım olan müşteri odaklı fiyatlandırma stratejisini beraberinde getirmiştir.

28. Kariyer planlamasının doğru yapılması gerekmektedir. Üst yönetim kariyer yönetimini desteklemeli bu süreci göz ardı etmemelidir. İşletmeler kariyer uyumuna önem vermelidir.

29. Personel ihtiyacının bilinmesi ve bu ihtiyaca cevap verilecek şekilde insan kaynakları stratejileri geliştirmelidir. Çalışanın ilgi, beceri, tutum, beklenti ve yeteneklerinin değerlendirmesi yapılmalıdır. Kurumun belirlenmiş gelecek personel ihtiyacının karşılaştırılması ve çalışan bazı aktivitelere tabi tutulmalıdır. İş rotasyonu, seminerler, lisans, yüksek lisans programlarına parasal destek bu aktivitelere örnek olarak gösterilebilir.

30. Organizasyonun belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda, ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir. Amaç, hedef, ilke ve değerler, güçlü ve çekici aynı zamanda sağlam ve bağlayıcı olmalıdır ki, işletmenin yöneticileri tarafından bu kavramlara

uygun hareket etmek zorunda olduklarını hissetsinler. Vizyon, misyon, ilke ve değerler bu önemli kavramları oluşturmakta ve işletme yöneticileri dahil işletmede çalışan bütün kesimi ilgilendirmektedir. Yine kurumsallaşma sürecinde kurumsallaşmaya niyetlenmek, faaliyetler arası öncelikleri belirlemek önem taşımaktadır.

5.3.2. Aile İlişkileri

1. İşletmelerde kurumsallaşma fikrinin içselleştirilmesi ve üst yönetimin ikna edilmesi gereklidir. Daha sonra kurumsallaşmanın sürecinde ortaya çıkacak olan olumlu getirileri ile olumsuz götürüleri göz önünde bulundurulmalıdır.

2. Aile ilişkileri ve ailenin şirketle ilişkileri Aile Anayasası kapsamında yürütülmesi, tüm aile büyüklerinin bir vasiyetnamesi bulunması, aile ilişkilerinin yönetimine yönelik Aile Meclisi ve Aile Konseyi Toplantıları düzenli olarak yapılması, aile üyelerinin işletme yönetiminde görev almasına ilişkin kurallarının bulunması, ailede miras paylaşımı konusunda çatışma ihtimalinin ortadan kaldırılması, işletme üzerinde hak sahipliği düzeyine ilişkin aile üyeleri arasında görüş farklılıklarının olmaması işletmeler açısından aile ilişkileri yönüyle başarı faktörleri olarak sıralanabilir.

3. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en önde gelen adımlardan birisi aile anayasasının oluşturulmasıdır. Aile anayasası, temel olarak işleyişi kurallara göre belirler ve ortakları bir bütün olarak aynı perspektifte olmasını sağlayan bir faktördür. Ailenin kurumsallaşması yönünden aile anayasası ve yönetim yapıları (aile meclisi, aile konseyi vb.) şirketin varlığını sürdürmesi açısından açıklığa kavuşturulması gereken önemli konulardandır.

4. Kurumsallaşmanın en önemli basamaklarından birisi olan aile anayasasının olması gerektiğine inanıp bu konuda karar vermiş bulunmaktır. Şirketin işleyişinin, günlük davranışlarının gelişigüzel yapılmamasına, belirli kurallara göre yönetilmesidir.

5. Aile anayasası profesyonel bir ekip tarafından oluşturulmalıdır. Aile mensubu kişiler bu hazırlık aşamasında yeterli olsalar bile taraflı olma tehlikesi nedeniyle konuya hakim uzmanlar tarafından işlemlerin yürütülmesi uygun olacaktır. Anayasayı hazırlayacak ekipte aileye eşit mesafede duran donanımlı bir uzman haricinde, bir avukat, Ar-Ge'den sorumlu bir ya da iki uzmanda olması gerektiği belirtilmektedir.

Aile anayasasının kapsam ve içeriği şu şekilde sıralanabilir (ATO);

- I. Giriş ve Önsöz
- II. Esas Maddeler

- Genel hükümler
- Çalışma ilişkileri
- İdari yapılanma
- Yönetimin devri
- Mülkiyet
- Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürleridir.

6. Aile Anayasasında en önemli konu tarafsız ve aile üyelerine eşit mesafede durabilecek bir grup tarafından hazırlanmalı ve bu grup tüm taraflara güven verebilmelidir.

7. Her işletme anayasasında yer alacak unsurları kendi belirleyebilir ve genel olarak aile anayasasında yer alması gereken genel unsurlar; misyon, hisselerin oranı, görev değişimi/devri, eğitim, yönetime katılım şartları, işin vizyonu-ailenin gelecekte olmak istediği durum, yönetim kurulu üyelerinin seçim koşulları ve performans değerlemesine yönelik ölçütler şeklinde sıralayabiliriz

8. Şirketin ve ailenin yıllar bazında büyüme hızlarının saptanması, büyüme ve durgunluk dönemlerine ilişkin temel ilkelerin oluşturulması, bu ilkelerin yazılı hale getirilip aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi, şirkette görev almayacak aile bireylerinin geleceği hakkında plan yapılması, şirkette görev alacak çocukların işe hazırlanması konusunda programların oluşturulması, ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ilişkin politikaların belirlenmesi ve ailenin işletmeden beklentilerinin saptanması gibi aile planının yapılması aile ilişkileri yönünden işletmelerin dikkate alması gereken hususlar olarak belirtilebilir.

9. Varis ve emeklilik planı hazırlanırken, üst yöneticinin görev ve sorumluluklarının tespiti, varis seçim yollarının belirlenmesi, varisin işletme yönetimi konusunda stratejilerinin oluşturulması, gelecekteki üst yönetim ekibinin seçilmesi, bu ekibe yönelik politikaların belirlenmesi ve girişimci ile bugünkü üst yönetim ekibinin emeklilik zamanları, koşulları ve elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi gibi konular yer alması gerekmektedir.

10. Aile işletmelerinde konunun miras hukuku, medeni hukuk, evlilik ve mal rejimleri, icra iflas gibi hükümleri de dikkate alınarak tüm boyutları ile incelenmesi ve gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzlukları ortadan kaldıracabilecek, yoksa azaltabilecek şekilde şekillenmesi ve tarafların iradelerine uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

11. Miras planı yapılırken; girişimcinin elinde olan kısa ve uzun dönemli varlık ve borçlarını ilişkin politikaların belirlenmesi, vasiyetnamenin hazırlanması, bu vasiyetnamenin ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ilişkin düzenlemelerin saptanması, şirketin miras içerisindeki yerinin belirlenmesi ve ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin oluşturulması üzerinde durulması gereken önemli konuların başında gelmektedir. Yine şirket sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerde önemli hususlar arasında gelmektedir.

12. Aile işletmelerinde başarının anahtarı, sınırların net bir şekilde belirlenmesidir. Böyle işletme ve işletme alt sistemleri arasındaki farklılıklar daha iyi bir şekilde ortaya konabilir. Aile ve işletme arasındaki etkileşimin başarılı olması iki sistemin arasında sınırların ne kadar iyi belirlendiği ile ilgilidir. Çok esnek olan sınır ailenin sürekli işletme faaliyetlerine müdahale etmesine sebep olurken, katı çizilen bir sınırdaki Berlin Duvarı gibi görülebilir. Bu sebepten dolayı işletme ile aile arasındaki sınırın esnekliği ve katılığı önem taşımaktadır.

13. İşletme içerisinde görev alan çalışanların aile bireylerden oluşması gerektiği yönündeki algı tam olarak doğru değildir. Bu durumda, aile mensupları haricindeki bireylerin görevlendirilmesinde olması gerektiği ve aynı doğrultuda aile içerisindeki kişilerinde bilgi, beceri ve eğitimleri yönünde bir görev almaları durumu şeklinde gösterilebilir. Bunun için aile bireylerinin eğitimi, beceri ve yeteneklerine göre işletme yönetiminde görev almasına ilişkin kurallar geliştirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

14. Duygusal bağlarla örülü aile kavramı ile mantıkla yürütülen işletme kurallarının kırmızı çizgilerle birbirinden ayrılması gerekmektedir.

15. İşletmelerin kurumsallaşmasından önce, aile içi ilişkilerin kurumsallaştırılması gerekir. Aile, kendi içerisinde oluşturacağı aile meclisi, aile anayasası, yönetim devrinin nasıl yapılacağı gibi aile ilişkilerini düzenleyecek adımların atılması gereklidir.

5.3.3. Formallaşma

1. Belli kural ve ilkelere göre şekillenmiş bir sistem yaratılması gerekmektedir. Bu sistem akılcıca kurgulanmış departmanlar ve bunlar arasındaki ilişkiler üzerine kurulu olmalıdır. Bu departmanların çerçevesi ile birlikte yetkiler ve sorumluluklar net bir şekilde çizilmiş olmalıdır. Sistemi korumak ve yeni gelişmelere göre güncellemeyi de etmeyi ihmal etmemek gerekir.

2. Formalleşen işletmelerde yapılan eylemler kurallar, standartlar, prosedürler ve sözleşmeler ile belirlenmektedir. Çalışanların görevleri, yetkileri ve yönetimini nasıl yürütüleceği belirlenerek yazılı hale getirilmektedir. İşletme yapıları işletme içi fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak biçimde oluşturulması onlar için yarar sağlayacaktır.

3. İşletmelerde herkesin ulaşabileceği “genel ve bölümlere özgü kurallar ile prosedürler” el kitabının bulunması ve bu kitapta;

- Vizyon, misyon ve temel değerleri,
- Organizasyon şeması,
- Sorumluluk ve kalite vb. politikaları,
- Çalışan sorumluluklarının, güvenlik anlayışı, disiplin kurulu ve disiplin hükümleri, karar ve yürütme, disiplin kurulu tarafından verilecek cezalar,
- İşletme kuralları, işe giriş işlemleri için gerekli evraklar, çalışanlara sağlanan olanaklar,
- Ücretler ve ücret ödemeleri hakkında, tatil ve izin uygulamaları, izin uygulama esasları,
- Dış görevlerdeki harcamalar, iş sağlığı ve iş güvenliği politikası,
- İlk yardım, çevre yönetimi, çevre politikası vb. bilgilerin alması sağlanarak, organizasyon, personel gibi el kitapları ile organizasyon yapısının kurulmasını, yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirleyip, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak işletme yapısının dengeli ve kararlı bir şekilde korunmasına yardımcı olur.

4. Organizasyon şeması oluşturmak stratejik yönetim ile başlayan, süreç yönetimi ile devam eden, performans yönetimi ile son bulan ve her aşamada kurumsal sistemlerin desteği ile yürüyen bir çalışmadır. Organizasyon şemalarında yer alan her bir kademe, bu kademelerdeki her bir pozisyon, esasen iş süreçleri ve kurumsal sistemler çerçevesinde şekillenen, görevler, sorumluluklar ve yetkiler ile iletişim ağları göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. Organizasyon şemalarının oluşturulmasında en önemli sorunlardan bir tanesi de yönetim kurulu veya üst yönetim toplantılarında, kişiler için pozisyon üretilerek yapılan şemalardır.

5. Organizasyon şemaları asla kişilere göre yapılmamalıdır. Organizasyon şemaları hedefler, sistemler ve süreçler doğrultusunda oluşturulmalı, şemalardaki

pozisyonlar için doğru kişiler belirlenmelidir. Yani kişiye göre iş değil, işe göre kişi tercih edilmelidir.

6. Organizasyon şemalarında, hangi yöneticinin hangi pozisyonda daha etkili olacağı düşünülürken, işin gereği, pozisyonun görev tanımı ve pozisyonun gerektirdiği kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Doğru şemalar yönetimler ve şirketlerin performansını doğrudan etkilemektedir. Doğru bir organizasyon şeması oluşturmak, şirketin yönetim, liderlik ve organizasyon kapasitesinin önemli bir bileşeni olacaktır. Bu sebeple ciddiye alınmalı ve arka planında son derece ciddi analiz ve değerlendirmeler gerektirdiği unutulmamalıdır.

7. İşletmelerde biçimsel stratejik planlama ve kontrol sistemleri konusunda genellikle büyük ve başarılı işletmeler tarafından uygulanmakta olup az sayıda da olsa küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından da gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Stratejik planlama, işletme stratejisi geliştirme süreci olup; önemli iş sorularını sorabilmek için sistematik bir yol haritası oluşturur. Bu durum işletmenin faaliyet gösterdiği çevreye ilişkin çıkarımlarda bulunmasına yardımcı olur. Bu planlama süreci ile işletmenin geçmiş ve yeni alternatif uygulamalarının sonuçlarının değerlendirilmesine ve yeni yolların araştırılmasına olanak sağlar. Bu sürecin sonu ise, iyi hazırlanmış stratejik bir plan olmalıdır. Bu durumları gerçekleştirecek özelliklere sahip bir plan, işletmenin seçtiği vizyon ve misyonunu, gelecekte büyümenin yönünü ve bu büyümeyi başarmak için uygulanması gereken programları barındırmalıdır.

8. Stratejik planlar sadece işletmenin veya sektörün gelişimine, müşterilerin beklentilerine göre yeni ürünler veya hizmetler sunmak ile kısıtlı olmamalıdır. Aynı zamanda işletme yönetiminde yer alacak yeni nesil kuşakların seçilmesi, gelecekte kuşak çatışmalarının engellenmesi, kimin hangi mesleği seçmesi ve sahip olması gereken donanımlar, kimlerin hangi görevlerde neden olacağı, hangi aile üyesinin koçluk ya da mentorluk alması, üzerinde çalışılması gereken önemli konulardır.

9. Stratejik plan, bir kere oluşturulduktan sonra biten ve sona eren bir durum değildir. Planlama süreci, devamlılık arz eder ve planlama ilkeleri, iş planı hazırlama ve gözden geçirme, yıllık sermaye ve şirket bütçeleri oluşturma, iş planının gözden geçirilmesi, yönetim kurulu olayı, performans kriterlerinin belirlenmesi ve performans değerlendirme basamaklarından oluştuğu belirtilmektedir. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan stratejik plan beş parametreyi içermelidir. Bunlar;

- İşletmenin geçmiş performansı ve uygulanan stratejinin sonuçları analiz edilmesi,
- Dış çevre ve pazarla ilgili varsayımların değerlendirilmesi,
- İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği nokta (vizyon ve misyon ifadesi) tanımlanarak, tüm çalışanlara ve yöneticilere açıklanması,
- Vizyonun gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan araçların tanımlanarak değerlendirilmesi (Eylem Planı: örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynakların tahsis edilmesini içeren eylem planlarının hazırlanması),
- Son olarak planın olası etkilerinin simülasyonları ve finansal tahminler oluşturulur

10. Bir işletmenin yapısı meydana getirilirken ya da geliştirilirken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu ilke ve kuralları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Her organizasyonun belli bir amacı bulunmalıdır ve organizasyonu oluşturan bireylerin alt amaçlar şeklinde işletmenin genel amaçlarını desteklemesi gerekmektedir.
- İşletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar ilerleyen tüm bölümlerde yapılacak olan işlemlerin, açık, sade ve anlaşılır biçimde tanımlanması sağlanmalıdır.
- İşletmede görev alanlar tek bir amir veya üste karşı emir komuta zinciri içerisinde bağlı olmasının yanı sıra kişiler kimden emir alacağını kime emir vereceği konusunda bilinçli olmalıdır.
- İşletme içerisindeki her bir birim veya kişiye karşı sorumluluklar ile birlikte gerekli yetkinin de verilmesi sağlanmalıdır. Yetki ve sorumluluk arasında denge oluşturulmalıdır.
- Her üstün yetki ve sorumlulukları yazılı olarak açık şekilde belirtilmelidir. Örgüt içerisindeki yetki devri durumu önem arz etmektedir. Bu yüzden yetkinin olduğu kadar alt yönetim kademelerine devredilmesi gerekmektedir.
- İşletmeyi oluşturan kişilerin iş yapabilme kapasiteleri, nicel ve nitel özellikleri itibarıyla tespiti ve analizi yapılmalıdır.
- Organizasyon içerisindeki iş analizleri sonucunda iş bölümü ve uzmanlaşma sağlanmalıdır.

- Yönetim tarafından bakacak olursak, kademe ve basamak sayısı en aza çekilmeli ve aşırı bürokrasiden uzak durulmalıdır.
- Bir üstün kontrol altında tutacağı ast sayısı veya kontrol alanı en iyi şekilde tespit edilmelidir.
- Örgüt yapısı esnek ve değişen çevre koşullarına ve rekabet koşullarına göre düzenlenmelidir.
- Örgüt yapısı olabildiğince basit, kolay anlaşılır ve sade olması konusunda oluşum sağlanmalıdır.

11. Formalleşme konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir başka husus bulunmaktadır. Düzenlenen organizasyonel yapısının, yapı içerisindeki ilişkilerin, görev, yetki ve sorumlulukların yazılı hale dönüştürülmesi ve planlanmasıdır. Bu durum, işletme açısından birçok yarar sağlayacaktır. Mesela, çalışan işten ayrılrsa bile, yazılı hale gelmiş prosedürler ve iş yapma teknikleri ile o işi başkasının yapmasını kolaylaştıracaktır. Bu durum işletmenin, çalışanlardan bağımsız şekilde bir bütün olarak işlemesine olanak sağlayacaktır. Fakat formalleşme yalnız kuralların, prosedürlerin, organizasyonel yapının, hiyerarşinin ve görevlerin tespit edilmesi ve bunların yazılı hale dönüştürülmesi ile olabilecek bir faktör olarak nitelendirilmemesidir. Günümüzde pek çok şirkette, yazılı hale dönüştürülmüş ancak uygulama olanağı bulmayan, hiçbir fonksiyonu olmayan formalleşme için hazırlanmış kural ve prosedürler görülmektedir. Bu formalleşme göstergelerinin işletme bünyesinde bulunması işletmenin formalleşmesinde yeterli görülmeyebilir. Formalleşme unsurlarının uygulamada yer edinmesi gerekmektedir. İşletme için hazırlanan bu formalleşme unsurlarının işletme üyeleri tarafından da benimsenmesi ve uygulanması formalleşmenin başarıya ulaşması açısından önem taşımaktadır.

12. İşletmelerde, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunması, çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. İşletmenin kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli, yazılı olması ve tüm personelin bilgisine sunulması önemli konular arasında yer alır. Terfi kariyer

yönetimin önemli unsurlarından birisidir. Bu anlamda, terfi sistemlerini genel olarak ele almadan önce başarılı ve etkin bir terfi (yükselme ve ilerleme) uygulaması için gözönünde tutulması gereken ilkeleri şu şekilde özetleyebiliriz;

- Üst kademelere yükselme olanakları açık olmalı ve yeterliliğe sahip olanlar yükselbilmelidir,
- En yeterli bireyler olabildiğince objektif ıslarla değerlendirilip yükseltilmelidirler.
- İşgörenler, becerilerini geliştirecek şekilde yönlendirilip, üst kademelerde görev üstlenebilecek şekilde eğitilmelidirler.
- Yükseltilecek (ya da ilerletilecek) işgörenler, belirlenen pozisyonların özelliklerini taşıyabilecek çok sayıda işgören arasından seçilerek fırsat eşitliği yaratılmalıdır,
- İşgörenlerin tamamı yükselme ve ilerleme olanak ve koşullarından açıkça haberdar edilmeli ve işletme geneline bu yazılı şekilde sunulmalıdır.

13. Kurumsallaşmayı iyi anlamak için devlet yönetimlerine ve askeri yapılara bakmak işletmeler açısından anlamayı oldukça kolaylaştıracaktır. Çünkü yönetimin nasıl olacağı, nereye kimin kriterlere göre tayin edileceği, görevden ne zaman alınacağı veya uzaklaştırılacağı yazılı bir şekilde mevcutta oluşturmak gereklidir.

14. İşletmenin en önemli stratejik organı olan Yönetim Kurulu, hissedarlarına değer yaratmak amacıyla üst düzey karar alma, yürütme ve temsil makamı olarak görev yaparken, aynı zamanda şirketi idare ve temsil eder. Yönetim Kurulu, işletmenin misyon ve vizyonuna uygun stratejilerinin oluşturulmasına nezaret etmek, bu stratejileri onaylamak, stratejilerin uygulanması sırasında yönetimi izlemek ve yönlendirmek, hissedarların beklediği sürdürülebilir karlılığa ulaşmak için gerekli tedbirleri almak, yatırımcılar ve diğer ilgili paydaşlara şirket faaliyetleri hakkında doğru, tam, anlaşılabilir bilgilerin ulaştırılmasını sağlamak gibi görevleri yerine getirmek durumundadır. Bu kadar geniş kapsamlı ve yerine getirilmesi zor olan görevleri yapması beklenen yönetim kurullarının yapısı, üye sayısı ve nitelikleri, seçimi, oluşturulacak komiteler ve komitelere verilecek görevlere kadar birçok unsur yönetim kurullarının etkililik ve başarısını etkilemektedir.

15. İşletmelerde kurumsallaşma yolunda eğer bir aile işletmesi ise aile dışından bağımsız temsilcilerin de olduğu aktif işleyen bir yönetim ve icra kurulunun bulunması gerekmektedir. Yani kurumsallaşma sürecinde Yönetim kurulu yeniden organize edilmeli,

işletme dışından kişiler kurulda yer almalıdır. 1992 yılında Cadbury Komitesi *Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri* isimli çalışmayı yayınlamıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin genel hatlarının belirlendiği bu çalışma dünya çapında kabul edilen bir model haline gelmiştir. OECD'nin belirlediği kurumsal Cadbury raporunda Yönetim Kurulu yapısına ilişkin olarak yer alan hususlara bakıldığında Yönetim Kurulu ve pay sahiplerinin onayına bağlı üyeliklerde dengenin sağlanması, ilgili tüm konuların Yönetim Kurulu toplantılarında gündeme alınması, icracı ve icracı olmayan tüm Yönetim Kurulu üyelerinin aynı şekilde bir araya gelmesinin sağlanması gibi görevleri olduğunu belirtmiştir. Raporda Yönetim Kurulu başkanlığı ile şirket genel müdürlüğü görevlerinin aynı kişiye verilmemesi ve ikisinin görevlerinin açık şekilde ortaya konmasına büyük önem verilmiştir. Bunun sağlanamaması durumunda ise Yönetim Kurulunda güçlü ve bağımsız bir unsurun olması gerektiği ifade edilmiştir (Cadbury, 1992).

16. SPK tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim Tebliği gereği Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere oluşmalı ve bu üyeler arasında, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunmalı ve bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olmamalıdır ve bu üyelerin görev süresi üç yıl olmalıdır. Bu üyeler tekrar aday gösterilmeleri durumunda yeniden seçilebilirler. Yönetim Kurulu üyesinin bağımsız üye olarak nitelendirilebilmesi için gerekli şartlar yine bu tebliğin madde 4.3.6'da sayılmıştır (Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1, 2014).

17. Yönetim kararlarının daha etkin alınması, tek adam yaklaşımı yerine istişare temelli kararların alınması için işletmede yönetim kurulunun oluşturulması, üçüncü bir göz olması içinde mümkünse dışarıdan bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin yönetim kuruluna dahil edilmesi önemlidir.

18. İşletme yöneticilerinin en az ayda bir defa bir araya gelmesi ve işletmede neler olup bittiğini değerlendirmesi için icra kurulu yapısının kurulması gerekir.

5.3.4. Kurum Kültürü

1. Organizasyon faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığa ve kurallar dizisine bağlanması, işletme kültürünün oluşmasını ve kurumsal kimliğin belirginleşmesini sağlamaktadır. İşletmeleri için önemli bir stratejik kaynak olarak kabul edilen kültür sayesinde şirketler çevredeki fırsat ve tehditler konusunda stratejik esnekliği elinde bulundurlar. Güçlü bir örgüt kültürü yüksek finansal performansı beraberinde getirir. Bu

sebeple güçlü bir örgüt kültürü için misyon, uyum, katılım ve tutarlılık kavramlarını bünyesinde barındırması gerekir.

2. Başarı sağlayacak bir kurum kültürünün işletme içerisinde paylaşılması ile oluşan kültürel güç, işletmede bulunan üyelerinin davranışları üzerinde etkili informal kurallar veya normlar olarak nitelendirilebilir.

3. Kültürel güç, sadece kültürün paylaşılma düzeyiyle değil, uygunluğu ve arzulanabilirliğiyle de yakından ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Bu sebeple çalışanlar arasında zor konularda anlaşma sağlamak, işletmenin temel değerleri ile çalışanların kişisel değerleri ile uyumlaştırma sağlamak, işletmenin farklı bölümlerinde çalışanlar ile aynı kurumsal bakış açısını paylaşmak ve kurum kültürünü eski çalışanlardan yeni işe başlayan çalışanlara aktarmak konusunda kurum kültürünü güçlendirmek işletme için başarı faktörleri olarak sıralanabilir.

4. İşletmede çalışanların bütün davranışlarını ve hareketlerini kontrol altına almak maliyet yükü getirmektedir. Fakat işletmede bütünüyle kontrolü sağlamak da pek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple işletmede çalışanların örgüt kültürünü içselleştirmesi ve sahip çıkması önemli görülmektedir.

5. Kültür sayesinde işletme çalışanları, yönetim tarafından istenen tavır, tutum ve davranışları gönüllü bir şekilde yapmaktadırlar. Yapılan her işte onu yapan kişi tarafından bir self-kontrol sistemi sağlanacaktır. Diğer taraftan iyi bir kurumsal kültüre sahip organizasyonlarda, işgörenler karmaşık konularda bile uzlaşma sağlayabileceklerdir.

6. İşletme içerisinde, inanışlar ve değerler bir bütün olarak benimsendiğinde şirketin sahip olduğu kültürel güç sağlam temellere oturacaktır. Kültürel gücün yüksek olması bilhassa örgütlerde formal kontrolün çok mümkün olmadığı eylemlerde örgütlerin kültür aracılığıyla kontrolü sağlamasına ve aynı kurumsal bakış açısıyla hareket edilmesine olanak sağlayacaktır.

7. Hizmet sektörü gibi bazı sektörlerde, işletme çalışanlarının icra edeceği ve karşı karşıya kalabileceği her durumun kurallara tabi tutulması her daim olanaklar dahilinde olmamaktadır. Bazı zamanlar bir müşteri, daha önce hiçbir müşterinin talepte bulunmadığı durum isteğinde bulunabilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşan işletme çalışanları, bu talep karşısında, yazılı veya sözlü bir kural veya prosedür olmadığı için mecburen inisiyatif kullanmak zorunda kalabilmektedir. Bu tarz olaylarda, işletme üyeleri tarafından paylaşılan kurum kültürü, kurum üyelerine işletmeye uygun bir davranış şekli kazandıracaktır. Bu sayede, işletme üyeleri önceden oluşturulmamış ve herhangi bir durum karşısında kural

belirlenmemiş olaylarla karşı karşıya geldiklerinde paylaşılan kurum kültürü sayesinde en doğru davranışı sergileyebilmektedirler.

5.3.5. Uzmanlaşma ve Özerklik

1. Konusunda ve işinde uzmanlaşmış bir çalışanın uzmanlık bilgisinden yararlanmak yalnız ona uzmanlaştığı işleri vermekle mümkün olmaktadır. İşte burada iş bölümü iş kendini göstermektedir. Daha küçük düzeyde oluşturulan iş bölümleri ve net bir şekilde ifade edilmiş görev dağılımı, çalışanların yanlış yapma olasılığını azaltmaktadır. Bu durum daha az özelliğe ve uzmanlaşmaya sahip nitelik yönünden eksik personel kullanma gereksinimi doğurmakta ve eğitim masraflarını düşürerek maliyetlerin azaltılmasını sağlayarak uzmanlaşmaya sebep olmaktadır.

2. Kurumsallaşma patronun ya da aile üyelerinin işin uzmanlarıyla beraber çalışarak işletmeyi daha iyi yönetmesini sağlamaktır.

3. İşletme ikliminin uzmanlaşma niteliklerini destekleyecek şekilde (özerklik, sürekli eğitim vb.) geliştirilmesi ve sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunulması işletmenin sağlayacağı faydalar olarak gösterilebilir.

4. Yine İşletmede aşırı uzmanlaşma uygulaması, çalışanların uzun bir süre aynı işe yoğunlaşmasını ifade eder. Bu ise monotonluk, stres ve sonuçta verimsizlik ortaya çıkarır. Ancak, işlerin, onların en iyi yapabilenler tarafından yapılması olumlu sonuçlar alınmasında önemli rol oynamasından dolayı uzmanlaşmaya bir ölçüde ihtiyaç da vardır. Burada gerçekleştirilmesi uygun olan durum, işletme içinde dengeli bir uzmanlaşma derecesine ulaşılması şeklinde açıklama getirebiliriz.

5. Uzmanlaşmanın özünde, bir üretim hattının tamamında yer almaktansa sadece belirli bir bölümünde yer alarak o alanla ilgili bilgi ve tecrübe edinerek uzman özelliği kazanmaktır. Bu perspektiften bakıldığında, uzmanlaşma bir işin bölümlere ayrılarak küçük parçalar şeklinde bütünü oluşturacak yapının sağlanmasıdır. Çünkü bir çalışanın işletme içer, işletme içerisinde her işle ilgili bilgi ve tecrübeye sahip olamayacağıdır. Yani iş ne kadar küçük parçalara ayrılırsa o parçalarda bilgi ve tecrübe edinmek uzmanlaşmayı sağlayacaktır.

6. Günümüzde şirketlerde yer alan bazı işler iyi bir uzmanlık derecesi isterken, bazıları ise daha az düzeyde uzmanlık (bilgi ve birikim) gerektirmektedir. Bu bilgi ve beceriye sahip çalışanların, işletmenin bütün işlerine (yüksek beceri gerektiren ve gerektirmeyen) dahil olması, kendi bilgi ve becerilerinden işletmenin daha az düzeyde verim almasına sebep olacaktır.

7. İşletmeler açısından akıllı uzmanlaşma, ileri teknoloji kullanımı ve kalitenin geliştirilmesi ile işletmelerin rekabet gücünün artırılması anlayışını benimsetmek ve bu kapsamda, bölgede faaliyet gösteren sektörlerin teknoloji kullanımı, AR-GE ve yenilikçilik çalışmalarının özendirilmesi yoluyla üretim kapasitesi ve verimliliğinin artırılması ve üretim, yönetim ve hizmet kalitesinin uluslararası standartlara çıkarılması sağlanabilir. Odak olarak tespit edilen kümelerde, mal ve hizmet üreten kuruluşlar ile bilgi üreten kuruluşlar arası iş birliğine dayanan projeler oluşturulabilir. Ayrıca yeni ürün geliştirme, mevcut ürün kalite ve çeşitliliği yeni model tasarımı ve patent alımı, uluslararası standardizasyon çalışmaları işletmelerin uzmanlaşması açısından desteklenebilir.

8. Uzman çalışanlar kendi bilgi ve becerilerine giren işlerde, karar verme yetkisi ve bu kararlara saygı gösterilmesini beklemektedirler. Özerklik (otonomi) ve takdir edilme ya da saygı görme, onların iş hayatlarında kendilerine verilen kazanılmış birer hak olarak görmektedirler.

9. Profesyoneller gibi çalışanlar işyerinde, yaptıkları işin bilgi ve birikimine sahip uzmanlar olarak görüldüğünden, onlara kendi işleriyle ilgili nasıl yapmaları gerektiğine dair tavsiyede bulunacak başka çalışanlar bulunmamaktadır. Bu sebeple kendi işlerinde kayda değer bir özerklik (otonomi), iş ile ilgili kararlarda özgürlük ve saygı beklemektedirler. Onlara belirli olanakların tanınması gerekmektedir. Yani işleri yapma tekniklerini kendilerinin belirlemesi veya bazı yeni politikaların belirlenmesinde onlara söz hakkı verilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir. Bunun içinde işyerlerinde öncelikli olarak insan kaynakları politikası iyi bir şekilde yönetilmeli ve iş için işe alınacaklarda uygun bilgi birikimi aranmalıdır. Diğer taraftan şirkette aile üyelerinden biri istihdam edilecekse sadece bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve yetkinlikleri şirketin gereksinimlerine uygun olduğu takdirde işe kabul edilmelidir. Çünkü işe alınacakların seçimi önemli bir konudur ve kurumsallaşma sürecinde işletmede çalışacakların değişime açık olması istenmektedir.

10. İşletmelerde ister kurucu olsun ister kardeş, isterse patronun kızı veya oğlu, kimin hangi alanda nereye kadar yetkili veya sorumlu olduğuna dair çizgilerin net çizilmesi gerekir.

11. İşletmelerde insana göre iş değil, işin gereklerine göre o göreve aile içinden veya dışından kişilerin görevlendirilmesi sağlanmalıdır.

12. Profesyonellerin niteliklerinin bilinir olması ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.

13. Profesyonel yönetimin unsurlarıdır. Bu temel unsurları şu şekilde ifade edebiliriz

- I. Yönetim kurulu gibi biçimsel yönetim mekanizmalarının varlığı,
- II. Bütçeleme, raporlama ve yönetim muhasebesi vb. biçimsel stratejik planlama ve kontrol sistemlerinin varlığı,
- III. Eğer işletme aile şirketi ise yönetim kurullarında aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin bulunması şeklinde belirtilebilir.

14. Organizasyonlarda profesyonel yönetici ile profesyonel olmayan yöneticiler arasında genellikle bir çatışma durumu yaşanmaktadır. Bu tarz çatışmalarda, profesyoneller örgütsel bağlılık yerine mesleki normlarına sadık kalmayı istemektedirler. Bu çatışmaların kaynağı ise özerklik (otonomi) olarak belirtilmektedir. Bu soruna çözüm olarak profesyonel çalışanlar üzerinde daha az örgütsel kontrol uygulanmasını önerebiliriz ve böylelikle profesyonellerin özerklik (otonomi) durumlarının iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

15. İşletmede genel müdürün (CEO) aile üyesi olmaması ve profesyonel birisinin genel olarak kendi alanları ile ilgili kurum, dernek ve benzeri kuruluşlarla ilişki içerisinde olması ve onların çalıştıkları işletmeleri de etkilemekte ve o alanda genel olarak kabul görmüş iş yapma teknikleri ve diğer yeni uygulamaları işletmelerine adapte etmelerini sağlamaktadır. Bu durum ise, işletme açısından düşünüldüğünde sürekli gelişimi tetiklemekte, işletmenin yapı ve süreçlerinin güncel kalmasını sağlamaktadır.

16. Profesyonel çalışanların belirli bir alanla ilgili olan diğer örgütleri takip ettiğini düşünürsek ve onların başarılı uygulamalarını taklit ederek kendi örgütlerine kazandıracağını söyleyebiliriz.

17. Tek bir kişinin egemen olduğu yönetimden uzak, düzenli işleyen bir işletme yapısı ve profesyonelce yönetilen bir işletmeye duyulan özlem *kurumsallaşma* kavramıyla aynı anlama gelmektedir. İşletme içerisinde alınan kararların kurullardan geçmesi, bireyselliğe dayalı olmaması gerekmektedir. Böylece işletmenin sahip olduğu büyüme potansiyelinin de ortaya konulması sağlanabilmektedir.

18. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından temsil edilmesi üstelik profesyonel bir kadronun işleri yürütmesi ve iş yerindeki olaylara profesyonel bir bakış açısıyla yaklaşılması kurumsallaşma sürecini hızlandırmaktadır. İşletmeler de yönetim paylaşılmalıdır. Özellikle bir sonraki kuşağın bilgi ve birikim yönünden geliştirilmesi ve yetenekli profesyonellerin yer alması gerekmektedir.

19. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde en temel faktörün insan kaynakları olduğu belirtilmektedir. İşe alımda bilgi birikimi ve donanımlarıyla yetişmiş profesyonelleri istihdam etmek işletmelerin sürekliliğini ve diğer işletmelerle olan rekabet şansını artırmaktadır. Uygun insan kaynaklarına sahip olmadan kurumsallaşma çalışmalarına başlamak anlamsız olacaktır. Diğer taraftan işletme sahiplerinin ve kurucularının kurumsallaşma düşüncesini benimsemesi, içselleştirmesi ve desteklemesi gerekmektedir. İşletmelerde yer alacak gelecek kuşakların işletme yapısına ve değişime uygun bir şekilde yetiştirilmesi önem taşımaktadır.

20. İşletmelerde yönetim kurulunun karar alma ve yetki devretmeyle ilgili belirlenmiş ve yayınlanmış kurallarının var olması gerekmektedir. Ülkemizde Yönetim Kurulunun devredilemez görev ve yetkileri 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunun 375. maddesinde sayılmıştır. Bu görevler; yönetimin teşkilatlandırılması, üst düzey yöneticilerin yönlendirilmesi, atanması, faaliyetlerin denetlenmesi, yıllık faaliyet raporunun kurumsal yönetim açıklamalarının düzenlenmesi... vb. hususlarını içermektedir.

21. İşletmelerin yıllık bilanço ve faaliyet raporu kamuoyunun şirket hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak biçimde yayınlamaları önemli bir husustur. Kurumsal yönetim felsefesi; mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin yönetimi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasının gereği ve önemi üzerine vurgu yapmaktadır. Kamunun zamanında aydınlatılması, güvenilir, açıklanan bilgilerin eksiksiz, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olması, açıklanan bilgilere kolay ve mümkün olan en düşük maliyetle erişimin sağlanması son derece önem teşkil etmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde kamuoyuna açıklanacak bilgiler şu özellikte olmalıdır:

- I. Bilgi açık ve anlaşılır olmalı,
- II. Açıklanan bilgi doğru beyan edilmeli,
- III. Açıklanan bilgi tarafsız olmalıdır ve bu bilgiyi kullanacak olanları yanıltmamalı,
- IV. Bilgi eksiksiz ve tarafsız sunulmalıdır,
- V. Bilgi kullanıcılar tarafından analizler yapmaya olanak sağlamalı,
- VI. Bilgi düşük bir maliyetle sunulmalı,
- VII. Bilgiye erişim kolay olmalı,
- VIII. Bilgiye vaktinde erişim olanağı bulunmalıdır.

22. Kamuya açıklanması gereken asgari verilerin neler olması gerektiği de kurumsallaşma adımları yönünden önemli bir detaydır. İşletmenin denetimden geçmiş olarak finansal durum ve faaliyet sonuçları kamuoyuna bildirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda; ticari hedeflerin yanında iş etikleri, çevre ve benzeri konularda işletme politika ve hedefleri, şirketin büyük ortakları ve oy hakları, Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticiler, aldıkları ücretler ve diğer ödemeler, sektör ve coğrafi riskler, finansal piyasa riskleri, kur ve faiz riskleri, vadeli işlemlerin taşıdıkları riskler, bilanço dışı yükümlülükler, hukuki sorumluluklar gibi bilgilerin kamuoyuna açıklanması işletmelerin devamı için hayati önem taşımaktadır. Açıklanan bilgiler mutlaka denetlenmeli ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak belirtilmelidir (SPK, 2005).

23. Finans, pazarlama, insan kaynakları ya da bilgi teknolojileri gibi uzmanlık isteyen konularda aile üyelerinin profesyonellere ihtiyaçları olduklarının farkında olması gerekmektedir.

24. Özellikle aile işletmelerinde profesyonellerin önünü açılmalıdır. İşletme içerisinde başarılı projelere imza atmış yetenekli isimleri, o işletmede terfi edip üst kademelere kadar çıkaracaklarına inandırmak gerekir.

5.4. Araştırmanın Uygulayıcılara Katkısı ve Yöneticilere Öneriler

Örgütler için hayati bir öneme arz eden kurumsallaşma kavramı; bir organizasyonun bireylerden bağımsız biçimde kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olmasıdır. Farklılaşan çevre koşullarından dolayı sistemlerini revize etmesi ve gelişmelere göre işletme yapısını oluşturmasıdır. Kurumsallaşma, işletmelerin kendisine özgü iletişim ve iş yapma tekniklerini kültür olarak kabul etmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak belirtilmektedir. Kaynakların sınırlı olduğu ekonomik bir dünya düzeninin önemli aktörleri olarak rol icra eden örgütlerin yöneticileri için rekabet kazanımı elde edebilmesi ve daha da önemlisi bu kazanımı devam ettirebilmek için gerekli bir değer yaratma süreci olarak ifade edilen kurumsallaşmayı anlamak önemlidir. Bu kapsamda, yapılan çalışmada kurumsallaşma teriminin tanımlanması, amacının ve öneminin ortaya konması, örgüt kuramlarıyla ilişkisinin ele alınması, öncül ve sonuçları arasındaki etkileşimlerin bir bütünlük içerisinde incelenmesi yöneticilere fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çünkü Türkiye’de ve dünyadaki işletmelerin büyük kısmı, kurucularının geleceğe ilişkin planlama yapmadan, zamanın şartlarının oluşturduğu ölçüde

küçük boyutta kurulan ve daha sonraki zamanlarda büyüyerek orta ya da büyük ölçekli konuma erişen işletmelerdir. Küçük ölçekli bir işletmede alınan bütün kararlar kurucular tarafından oluşturulmakta ve problemler ortaya çıktıkça çözüm bulunabilmektedir. Fakat işletme büyüdükçe ortaya çıkan problemlere çözüm bulmak strateji ve politikaların profesyonel şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Diğer taraftan Türkiye ekonomisinde büyük öneme sahip olan lojistik sektörü firmalarının kurumsallaşma seviyesi, dijital dönüşüme uyumları ve işletme performanslarının ortaya konulmasının yöneticilere önemli bir geri bildirim sağlayacağı öngörülmektedir. Lojistik sektöründeki firma yöneticilerine;

- Gerek dinamik, teknolojik fırsatların bol olduğu, sektörel büyümeye müsait ve yeni ürünlere talebin var olduğu cömert bir çevrede, gerekse yoğun rekabet ve kaynakların sınırlı olduğu saldırgan bir çevrede kurumsallaşmaya ve dijital dönüşüme önem verilmesi,
 - İşletmelerin kurumsallaşma göstergeleri olarak;
17. Stratejik Planlama Süreci,
 18. Örgütsel Etkinlik için Çevre,
 19. İşletme Anayasası,
 20. İşletme Revizyonları Stratejisi,
 21. Örgüt Kültürü
 22. Profesyonelleşme
 23. Yetki Devri ve Yetkilendirme (Yetki Devretme Sanatı)
 24. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma
 25. Etkin İletişimin Oluşturulması
 26. İç Denetim ve Hesap Verebilirlik
 27. Teknoloji, İş süreçleri, Bilgi Sistemleri
 28. Büyüklük ve Ömür Devri (Yönetim Devri Planlaması)
 29. İnsan Kaynakları Uygulamaları
 30. Liderlik ve Yönetim Tarzı
 31. Örgütsel Öğrenmeyi Sürdürebilmek için Örgütsel Hafıza
 32. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj göstergelerine önem vererek kurumsallaşma seviyelerini yükseltebilmeleri

- Çoğu aile şirketi olan firmaların, örgüt yapısının ve büyüklüğünün geleneksel bir yapıdan ziyade kurumsallaşma davranışlarının ortaya çıkmasını destekleyecek ve örgütün içinde bulunduğu çevreye uyumlu olacak hale getirilmesi,
- Örgütlerin performanslarının ölçülmesinde kullanılacak ölçütlerin geleneksel ölçütlerden ziyade çok boyutlu ve örgütün stratejisi ile uyumlu olarak belirlenmesi ve bir geri bildirim aracı olarak kullanılması, dijital dönüşüm kapsamında işletme süreçlerinin teknoloji ile bütünleştirilmesi ve gerekli adımların atılması önerilmektedir.

5.5. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar için Öneriler

Araştırmamızın ana konusu küçük-orta-büyük ölçekli lojistik sektöründe çalışan yöneticilerin ve iş sahiplerinin Küçük-Orta-Büyük ölçekli lojistik sektöründe yer alan işletmelerde çalışan bireylerin kurumsallaşma bağlamında dijital dönüşüm ve işletme performansı arasındaki ilişkilerinin incelenmesidir. Araştırmamız genel olarak Türkiye’de dijital teknoloji bileşenlerini kullanan lojistik işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmamızda kullanılan değişkenler örgüt seviyesindeki değişkenlerdir. Hâlbuki örgütlerde çalışan bireylerin kurumsallaşma ve dijital dönüşüm hakkında davranışlarının ortaya çıkmasında önemlidir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütlerin (yaş, sahiplik durumu, İKY uygulamaları, örgüt kültürü, liderlik vb.) değişkenlerin de araştırılması, konuya derinlik ve genişlik kazandırabilecektir. Dolayısıyla gelecekte bu farklı değişkenler arası karmaşık ilişkileri ortaya koymaya çalışan, çok daha fazla değişkenin bir arada ele alındığı çalışmalar yapılması alana katkılar sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra aynı değişkenleri kapsayan modellerin ekonomik olarak daha gelişmiş, aynı ve daha düşük düzeyde bulunan ülkelerde test edilmesi, elde edilen bulguların genellenebilmesi açısından yazına önemli katkılar sağlayabilecektir. Araştırmamızda işletmelerin kurumsallaşma seviyelerini ölçmek amacıyla 34 maddeden oluşan beş faktörlü (İlk boyut Formalleşme, ikinci boyut Uzmanlaşma/Özerklik, üçüncü boyut Kurum Kültürü, dördüncü boyut Kurumsal Yönetim, beşinci Aile İlişkileri) ölçek geliştirilmiştir. Diğer taraftan örgüt performansının ölçülmesinde (Öğrenme ve gelişme, Müşteri, İç süreçleri ve Finansal boyut) dört boyut kullanılmıştır ve dijital dönüşümün ölçülmesi için tek boyut kullanılmıştır. Kurumsallaşma bağlamında geliştirilen beş boyutun örgütlerin stratejileri ile bütünleşik olması önemlidir. Dolayısıyla kurumsallaşma modellerine örgütlerin stratejilerinin dâhil edilmesinin stratejik yönetim yazınına katkı sağlayacağı ve yöneticiler için de son derece faydalı sonuçlar ortaya

koyabileceği değerdendirilmektedir. Günümdüzde yaşanan değışim ve gelişmeler sonucu işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve yüksek performans göstermeleri gerektiği önemli bir durum haline gelmiştir. Gelişen teknolojiler ve dijitalleşmeye bağlı olarak işletmelerin bu sürece uyum sağlaması onların rekabet kazanımlarını artıracak ve işletme performansını olumlu etkileyecektir. Araştırma sonucunda kurumsallaşma boyutlarının çok boyutlu işletme performansını etkilediği ve dijital dönüşümün bu ilişkideki aracılık etkisi ortaya konmuştur.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsallaşma işletmelerdeki tekerrür eden süreç, eylem, kural ve alışkanlıkların belli standart kalıplar haline dönüştürülmesi ve uygulanması gereken talimatlar bütünü oluşturulması prosesi şeklinde ifade edilmektedir (Feller vd., 2009). Çağımızdaki işletme anlayışına bakıldığında pek çok organizasyonun kurumsallaşma yönünde çaba harcadığı, kurumsallaşma sürecine girdiği yönünde haberler dikkat çekmektedir. Fakat örgütlerin kurumsallaşma sürecine yönelik, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen ve işletmenin bütününe ele alan bir gösterge, ölçek ve çalışmalara az rastlanılmakla beraber işletmelerin özellikle de aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmalara daha çok rastlanılmıştır. Ancak aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ölçmeyi amaçlayan çalışmalarda aile ilişkilerine yönelik göstergelere rastlanılmamıştır. Ayrıca literatürde yer alan çalışmalarda işletmelerin yönetsel ve teknik anlamdaki özelliklerinin kurumsallaşma anlamında daha ayrıntılı incelenmesi ve işletmenin bütününe ele alması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple bu çalışma ile özellikle yazında belirtilen belli başlı kurumsallaşma göstergelerinin (şeffaflık, özerklik, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk vb.) yanı sıra eğer bir aile işletmesi ise aile ilişkileri (halefiyet, veraset, mülkiyet vb.) yönüyle kurumsallaşma düzeyinin incelenmesi ve yine işletmelerin kurum kültürü, stratejik yönetim ve kariyer planlamasını içeren kurumsal ve teknik çevreyi ilgilendiren ölçek maddelerinin bulunması yönünden de kurumsallaşma seviyelerinin ölçülmesi bu çalışmanın amaçlarından birini oluşturmaktadır.

Çalışmamızın temel olarak dört amacı vardır. Birinci amacımız yapılacak yazın taraması neticesinde öncelikle kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansının kapsamını ortaya koymaktır. İkinci amacımız kurumsallaşmanın bazı öncül ve sonuçlarını bir model içerisinde ortaya koyarak bütünleyici bir bakış açısı oluşturmaktır. Üçüncü amacımız kurumsallaşmanın ve dijital dönüşümün etkililiğini ortaya koyarken işletmelerin gelecekte değer yaratma potansiyelini de yansıtmaktır. Dördüncü amacımız ise işletmeleri kurumsallaşma seviyelerini ölçmeyi amaçlayan bir ölçek geliştirmek ve işletmelere yönelik öneriler getirmektir. Elde edilen bulgular, bu dört amaca da ulaşılmasını sağlamıştır. Bu maksatla araştırmada öncelikle kurumsallaşmanın tanımı, özellikleri ve kapsamı belirtilmiş ve dijital dönüşümün kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. Modelde işletmelerde kurumsallaşma seviyesini ölçmek amacıyla beş boyutlu ölçek geliştirilmiş (İlk boyut Kurumsal Yönetim, ikinci boyut Aile İlişkileri, üçüncü boyut

Formalleşme, dördüncü boyut Kurum Kültürü, beşinci boyut ise Uzmanlaşma/Özerklik) ve örgütün sadece geçmiş performansını değil gelecekteki değer yaratma potansiyelini ortaya çıkarmak maksadıyla işletme performansı ölçeği dört boyut kullanılmıştır. İşletmelerin kurumsallaşma seviyelerini ölçmek amacıyla geliştirilen beş boyutlu ölçek ile pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve daha sonra oluşturulan kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve işletme performansı ilişkisinin etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurumsallaşma boyutlarının her birinin işletme performansına etkisinde dijital dönüşümün aracılık etkisi olduğu diğer taraftan kurumsal yönetim, dijital dönüşüm ve müşteri boyutu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler bakımından dijital dönüşümün tam aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ulaşılan sonuçlar ışığında, oluşturulan bu modelin kurumsallaşma ile işletme performansı ilişkisinde dijital dönüşümün aracılık etkisinin işletmelerin performansını artırması anlamında başarılı bir model olduğu söylenebilir. Hiç şüphesiz, bu modelin geliştirilmeye ihtiyacı olduğu açıktır. Modelin geliştirilmesi ve farklı örneklerde tekrar edilmesi, ortaya konan ilişkinin çok daha iyi anlaşılabilmesini sağlayabilecektir. Araştırmamız, işletmelerin kurumsallaşma seviyelerini ve dijital dönüşümle beraber örgüt için önemli değerler (müşteri tatmini, iç süreçlerde iyileşme, öğrenme ve gelişme, finansal başarı) yarattığını göstermektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, kurumsallaşma ve dijital dönüşüm örgütler için önemli birer kavramlardır ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde işletmelere yol gösterecektir.

KAYNAKÇA

- Abratt, R. ve Kleyn, N. (2012). "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration", *European Journal of Marketing*, 46(7/8). 1048-1063.
- Acar, E. (2007). "Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Acar , N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara.
- Adak, S. (2016). "Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi", *Yayımlanmış Doktora Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Adiguna, R. (2015). *Organizational Culture and Family Business*. M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkrich, & Kumento İçinde, *Theoretical Perspectives on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Adem, Ö. ve Tarhan, S. (2022). "Kobi’lerde Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi", *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 157-172.
- Adigüzel, O., Tanriverdi, H. ve Özkan, D. (2011). "Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 235.
- Agarwal, R. ve Dhar, V. (2014). "Editorial Big Data, Data Science, and Analytics: The Opportunity and Challenge for is Research", *Information Systems Research* 25, 443-448.
- Ağca, V. ve T. Kandemir. (2008). "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3)
- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2008). "Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi", *Gau J. Soc. & Appl. Sci.*, 3(6), 37-55.
- Ahmed, E. ve Hamdan, A. (2015). "The Impact of Corporate Governance on Firm Performance. Evidence From Bahrain Stock Exchange", *European Journal of Business and Innovation*, 3(5), 28-44.
- Ahuett- Garza, H. ve Kurfess, T. (2018). A Brief Discussion On The Trends Of Habilitating Technologies For Industry 4.0 And Smart Manufacturing. *Manufacturing Letters*,15,60-63.

- Ajzen, I. (1991). "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ak G., B. (2010). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği," *Doktora Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 4.B., Milli Prodüktivite, Ankara.
- Akat, İ., Atılgan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, Ekonomik ve Sosyal Sorun var-Çözüm Önerileri Dizisi, TOBB Yayınları, Ankara.
- Akdil, K., Üstündağ, A. ve Çelikcan, E. (2018). "Maturity And Readiness Model For Industry 4.0 Strategy, Ed. Üstündağ, A. ve Çevikcan, E., *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*", Springer , 62.
- Akın, A. ve Aslanoğlu, S. (2007). "İşlevsel ve Yapısal Açından Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi", *Bankacılar Dergisi*, 61, 28-42.
- Akkaya, B. (2019). Leadership 5.0 in Industry 4.0: Leadership in Perspective of Organizational Agility. In *Managing Operations Throughout Global Supply Chains*. Igi Global. 136-158.
- Akkoyun, B. ve Öncül, S. (2015). "Teknoloji Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Çabaları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 3. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi, Malatya.
- Akkuş, B. (2020). "Trc2 Bölgesindeki Kobi'lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması", *Yayımlanmış Doktora Tezi*, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Aksu, A. ve Özdemir, B. (2005). "Individual Learning And Organizational Culture in Learning Organization", *Managerial Auditing Journal*, 20(4)
- Aktan, C. (2013). "Kurumsal Şirket Yönetimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1).
- Aktan, C. ve Vural, T. (2006). *Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri Üzerine Bir İnceleme: Terminoloji ve Tipoloji*, Kurallar Kurumlar ve Düzen: Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri, Spk Yayınları, Ankara.
- Aktan, C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Çeis Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22 (4), 4-21.
- Aktan, C. (2013). "Kurumsal Şirket Yönetimi" *Organizasyon ve Yönetim Dergisi*, 5(1), 150-191.

- Aktan, C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, 11-36.
- Aktaş, R., Doğanay, M., Murat, A. ve Başçı, E. S. (2013). Finansal Yönetim, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ada Renk Matbaa, Sakarya
- Akter, S. (2016). "How To Improve Firm Performance Using Big Data Analytics Capability?" International Journal Of Production Economics, 1-10.
- Akyol, C. (2010). "Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul'da Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alacadağlı, E. (2019). "Bilgi Yönetimi, Dijitalleşme ve Türk Sağlık Sistemi", Journal of Turkish Studies, 14(2). 67-86.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Resital Yayıncılık, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Erkam Matbaası, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Aldrich, H. (1992). Incommensurable Paradigms? Vital Signs From Three Perspectives, M. Reed ve M. Hughes Yay. İçinde, Retinking Organizations. London: Sage.
- Aldrich, H. ve Pfeffer, J. (1976). "Environments of Organizations", Annual Review of Sociology, 2(1), 79-105.
- Aleem, M. (2009). Successful Succession in Family Business: Individual Level Factors and Succession Planning Models, Jönköping International Business School.
- Almada-Lobo, F. (2016). "The Industry 4.0 Revolution And The Future Of Manufacturing Execution Systems (Mes)", Journal of Innovation Management, 3(4).
- Al-Matari, E., Al-Swidi, A. ve Fadzıl, F. (2014). "The Effect Of The Internal Audit And Firm Performance: A Proposed Research Framework", International Review of Management And Marketing, 4(1), 34-41.
- Almeida, F. (2020). The Challenges And Opportunities in The Digitalization of Companies in A Post-Covid-19 World Ieee Engineering Management Review, 48 (3).
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). Kurumsal Yönetim, Nasıl Yönetilmeli? Doğan Kitap, İstanbul.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., ve Arıkan, L. (2008). "Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy," Journal of World Business, 43(4), 435-448.

- Alpkan, L., E. Ergün, Ç. Bulut, ve C. Yılmaz. (2005). "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 175-189.
- Altınışik, E. (2017). "Dijitalleşme Söyleminin Kamu Yönetimi Disiplinine Olası Etkisi: 1950 Deneyiminden Yola Çıkan Bir Öngörü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1933–1943
- Amis, J. ve Slack, T. (1996). "The Size-Structure Relationship in Voluntary Sport Organizations", *Journal Of Sport Management*, 10(1), 76-86.
- Andersen, B. ve Fagerhaug, T. (2002). *Performance Measurement Explained: Designing And Implementing Your State-Of-The-Art System*, The American Society For Quality, USA.
- Andreou, P., Louca, C. ve Panayides, P. (2014). "Corporate Governance, Financial Management Decisions and Firm Performance: Evidence From The Maritime Industry", *Transportation Research Part E: Logistics And Transportation Review*, 63, 59-78.
- Andriole, S. (2017). "Five Myths About Digital Transformation", *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 19-22.
- Angel, S., Duggal, P., Kumar, M., Anita, G., Rajesh S., Gurjot S., Gaba M., Masud J. F. A. (2021). *A Sequential Roadmap to Industry 6.0: Exploring Future Manufacturing Trends*, The Institution of Engineering And Technology John Wiley and Sons, Iet Communications, 7 September: 521-531, Doi: 10.1049/Cmu2.12284
- Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Anayasası*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.
- Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Aso Yayını, Ankara.
- Anonim. (2005). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, Cambridge University Press, Second Edition, Cambridge.
- Anonim, (2021), *Kurumsallaşma Nedir*, <https://www.albertsolino.com/kurumsallasma-nedir/> (E.T.03.05.2021)
- Antoncic, B. ve R.D. Hirsch. (2003). "Privatization, Corporate Entrepreneurship and Performance: Testing A Normative Model", *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 8(3)
- Aaboen, L., P. Lindelöf, C.V. Koch, ve H. Löfsten. (2006). "Corporate Governance and Performance Of Small High-Tech Firms in Sweden Technovation", 955–968.
- Apaydın, F. (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.

- Apaydın, F. (2007). "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sbe, Kocaeli.
- Apaydın, F. (2009). "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1) 1-22.
- Aranoff, C., Astrachan, H., ve Ward, J. (1998). Developing Family Business Policies: Your Guide To The Future. Family Enterprise Publishers.
- Aras, G. (2006). Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı, Denetim Net, Deloitte, İstanbul.
- Aras, G. (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Muhasebe Ve Denetim Uygulamalarına Yansımaları", İç Denetim Dergisi, (20), 1-7.
- Aras, Hamza. (2007). "Kâr Amaçsız Örgütlerde Müşteri Memnuniyeti", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Archibald, M., ve Clark, A. (2014). "Twitter And Nursing Research: How Diffusion Of Innovation Theory Can Help Uptake", Journal Of Advanced Nursing, 70(3).
- Argote, L. (2011). "Organizational Learning Research: Past, Present and Future", Management Learning, 42(4). 439-446.
- Argyris, C. (2004). Reasons and Rationalizations: The Limits To Organizational Knowledge Oxford University Press, New York.
- Arıkan, C. L.ve Enginoğlu, D. (2016). "Cebeci Kurumsal Karnenin Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak İncelenmesi", Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1): 123-138.
- Aronoff, C.ve Ward, J. (2011). Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential, Palgrave Macmillan, New York.
- Astrachan, J.ve Stider, A. (2005). Family. D. Kenyon-Rouvinez, & J.L. Ward İçinde, Family Business: Key Issues (S.31-45). Palgrave Macmillan Uk.
- Aşan, C. (2010). "Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Askeroğlu, E. (2017). "Dijitalleşme Sürecinde Dönüşen Kültür Ve Yaşam Tarzları: Kuşaklar Üzerine Bir Tipoloji Araştırması.", Doktora Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.

- Atakan, T. (2006). "Trakya Bölgesinde Tekstil İşletmelerinde Kalite Yaklaşımı ve Müşteri Memnuniyeti Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Yayıncılık, İstanbul.
- Atan, Ö.ve Tunçer, A. (2019). "Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1) 71-100.
- Atar, A. (2020). "Gelenekselden Dijitale Turizm Sektörü", Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(2). 1640-1654.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.
- Atilla, A. (2010). "Hastanelerde Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi", Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydemir, B.ve Aytemiz, O. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul.
- Aydın, E. (2010). "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması", Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aydın, M. (2019). "Üst Düzey Yöneticilerin Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi İlişisini Algılamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Otomotiv Sektörü Örneği." T.C.Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aylan, S.ve Koç, H. (2017). "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 564-585.
- Aylan, S. (2017). "Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Göstergelerinin Belirlenmesi ve İş Gören Algılarının Ölçülmesi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Azizi, M. (2021). "The Effect Of Ownership and Management Structure On Family Businesses Performance", Cogent Business & Management, (8), 1-15.
- Babuşçu, H. (2007). SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık, Spk Lisanslama Serisi:51, Akademi Consulting & Training, Ankara.

- Bailey, J.ve Pearson, S. (1983). "Development of a Tool Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction", *Management Science*, 29(5), 530-545.
- Bakoğlu, R. (2001). "Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi", *Öneri Dergisi* 4(15), 39–45.
- Balan, D. A. (2013). "Creating Value Through Reputation: Key Differences Between Corporate Reputation", *Image And Identity*, (52), 84-95.
- Balcı, E. (2020). *Lojistik Sektörünün Uluslararası Alanda Dijitalleşme Süreci ve Türkiye'ye Etkileri*.
- Balık, A., Aydın , S. Z., ve Bitiktaş, F. (2019). *Limanlarda Dijitalleşme: Çevrim İçi Medyadan Yansımalar. IV. Ulusal Liman Kongresi. Küresel Eğilimler-Yerel Stratejiler*, 7-8 Kasım 2019, İzmir.
- Balmer, J. M. (1998). "Corporate Identity: What Of It, Why The Confusion, and What's Next?" *Corporate Reputation Review*, 1,1-2.
- Bandura, A. (2001). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Baran, Y. (2001). "Yönetimsel Açıdan Kurumsallaşma Düzeyi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma", *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barett, M. (2009). *Women In Family Business Leadership Roles: Daughters On The Stage*, Edwar Elgar Publisher.
- Barış, Z. (2021). "Yiyecek İçecek İşletmelerinin Üretim ve Servis Sürecinde Dijital Dönüşüm: Gaziantep İli Durum Analizi", *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın*.
- Barners, L., ve Hershon, S. (1994). "Transferring Power in the Family Business", *Family Business Review*, 7(4), 377-392.
- Barnes, L. (1988). "Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company Ceos", *Family Business Review*, 1(1), 9-22.
- Barnes, L.ve Hershon, S. (1994). "Transferring Power in the Family Business", *Family Business Review*, 7(4), 377-392.
- Başar, P. (2017). "Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 179-195.

- Başköy, D.ve Özaslan, R. K. (2021). "Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediye Özelinde Analizi", Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 1018-1037.
- Başkurt, G.ve Altındağ, E. (2017). "The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance", Business Management Dynamics, 7 (3), 10-25.
- Başkurt, G. (2016). "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bayer, E. (2003). "Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayer, E. (2005). "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3):125-142.
- Baykal, A. (2016). Babalar, Oğullar ve Kızlar: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hümanist Yayınları, İstanbul.
- Bayramoğlu, G. (2021). Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşma, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Beach, D. (1980). Personnel: The Management of People at Work. Mc. Millan Publishing Co., Inc. New York.
- Bekmezci, M. (2008). "Türk İşletmelerinin Balanced Scorecard Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Berman, S. J. (2012). Digital Transformation: Opportunities To Create New Business Models. Strategy & Leadership, 40(2). [Http://Doi.Org/10.1108/10878571211209314](http://doi.org/10.1108/10878571211209314) (E.T. 20.06.2023)
- Beşkonaklı, E.ve Solaroğlu, İ. (2018). Yolumuz Uzun! Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür Üzerine. Türk Nöroşirürji Derneği Bülteni, 33-38.
- Betton, J.ve Dess, G. (1985). "The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations", Academy of Management Review, 10(4).
- Beybur, M.ve Çetinkaya, M. (2020). "Covid-19 Pandemisinin Türkiye'de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi", Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(2). 148-163.

- Bhattacharjee, A., ve Hikmet, N. (2007). "Physicians Resistance Toward Healthcare Information Technology: A Theoretical Model and Empirical Test", *European Journal of Information Systems*, 16(6),725-737.
- Bianci, C.ve Alderson, K. (2012). *Do Family Counsil Realy Work: The Need For Emprical Study*. A. L. Carsud & M. Brannback (Dü) İçinde, *Understandig Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspective, and Neglected Topics*, Springer, New York.
- Bichou, K.ve Gray, R. (2005). "A Critical Review of Conventional Terminology for Classifying Seaports", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 39(1), 75-92.
- Bilge, H. (2010). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Celal Bayar Ünivertesı, Manisa.
- Bilgiç, E. Türkmenoğlu, M. A.ve Koçak, A. (2020). "Dijitalleşmenin Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi", *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(1), 56-69.
- Bilgin, N. (2007). "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.B., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Binici, F. Ö. (2021). "Dijital Dönüşüm Sürecinde Muhasebe İşgücü Yetkinliklerinin Olgunluk Modeli ile İncelenmesi", *T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, Erzurum.
- Bitiktaş, F. (2020). "İşletmeden İşletmeye Pazarlamada Dijitalleşme: Deniz Taşımacılığının Dönüşümü İçin Strateji ve Teknolojilerin Geliştirilmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı*, İzmir.
- Bolton, R. ve Drew, J. (1991). "A Multisage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bouee, C. ve Schaible, S. (2015). *Die Digitale Transformation Der Industrie*. Roland Berger Strategy Consultants Und Bundesverband Der Deutschen Industrie.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation From Lean Production To Acceluction*, Springer Int. Pub.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2010). *Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profiline Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği*, Karaelmas Üniversitesi 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı

- Brown, T. J., Dacin, P. A. ve Pratt, M. (2006). "Identity, Intended Image, Costrued Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology", *Acedemy of Marketing Science Journal*, 34(2), 99.
- Bretschneider, U., Rösen, Tom A., Anne Heider, A. ve Marcel Hülsbek, M. (2020). *Digitalisation Strategies in Family Businesses- On Specific Digitalisation Approaches For Business Families And Family Businesses*, WIFU, 2020, (Erişim Tarihi: 18 Mart 2023).
- Bryce, D. J. ve Singh, J. V. (2001). *The Future Of The Firm From An Evolutionary Perspective*, Yay. Paul Dmaggio, *The Twenty- First-Century Firm*. Princeton: Princeton University Press.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, And Prosperity İn A Time Of Brilliant Technologies*, Ww Norton & Company.
- Bulut, Ç., M. Tütüncüoğlu ve E. Aksoy. (2009). "Gelişmekte Olan Ekonomilerde Faaliyet Gösteren Kobi'lerdeki Firma İçi Girişimcilik Faktörleri ve Yenilikçiliğe Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 9(4) 1357-1374.
- Büte, M. (2010). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-24.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010). *Aişe Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*, Meta Yayınları, İzmir.
- Bouncken ve R., Schmitt, F. (2022). *SME Family Firms and Strategic Digital Transformation: Inverting Dualisms Related to Overconfidence and Centralization*, *Journal of Small Business Strategy*, (Vol. 32), (Issue 3) : 1-17.
- Campagnolo, L. (2019). *The Digital Revolution and Sustainable Development: Opportunities and Challenges*. Report prepared by the World in 2050 initiative, ARCA, <https://arca.unive.it/handle/10278/5012487#>, (Erişim Tarihi: 18.03.2023).
- Cam, A. ve Durmaz, V. (2018). "Dijital Havacılık: Güncel Uygulamalarla Gelecekteki Yolcu Deneyimleri", *Electronic Turkish Studies*, 13(26).
- Candan, A. (2018). "Kobilerde Kurumsallaşma Süreçleri Kurumsallaşmanın Kobilere Etkileri ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli", *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Căpuşneanu, S., Barbu, C.-M.ve Aslan, H. (2012). "New Dimensions of Performance Measurement", *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 14(2), 334-347.

- Carlock, R.ve Ward, J. L. (2010). When Family Businesses Are Best: The Parallel Planning Process For Family Harmony And Business Success, Palgrave Macmillan, New York.
- Carroll, A. (1991). "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, 34(4), 39-48.
- Carton, R. B.ve Hofer, C. W. (2006). Measuring Organizational Performance: Metrics For Entrepreneurship And Strategic Management Research. Edward Elgar Publishing.
- Cavlak, H. (2021). "İşletmelerde Kurumsal Performans Ölçütlerinin Seçimi, Nitelikleri, Tasarımı: Finansal-Finansal Olmayan ve Tek-Çok Boyutlu Performans Ölçütleri Sınıflandırması", Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(1), 39-50.
- Cavuşgil, S. T.ve S. Zou (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", Journal of Marketing, 58(1), 1-21.
- Cejo, L., Barbat, J. ve Tapies, J. (2013). Key Issues in Family Council: Insight from the Spanish Experience. Family-Owned Business Chair.
- Ceran, M. (2019). "Bankacılıkta Dijitalleşme Kapsamında,Öğrenen Yapay Zekâ Desteğiyle Sorunlu Kredilerin Belirlenmesi", Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Cevher, E. (2014). "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(32), 583-593.
- Chalons, C.ve Dufft, N. (2017). The Role of it as an Enabler of Digital Transformation in The History And Futura of Modern Ports, 50th Hawaii International Conference on System Sciences Proceedings (Hicss), 1341-1350.
- Chamorro-Premuzic, T. (2021). The Essential Components of Digital Transformation, Home, <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation..>, 1-6.
- Chittoor, R.ve Das, R. (2007). "Professionalization of Management and Succession Performance- A Vital Linkage", Family Business Review, 20(1).
- Chun, R. (2005). "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", International Journal of Management Review, 7(2), 91-109.
- Cingöz, A.ve Akdoğan, A. A. (2012). "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İlinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), 331-349
- Clark, S. (2002). "Communicating Across The Work/Home Border", Community, Work &Family, 5(1), 23-48.

- Cohen, A.ve Kol, Y. (2004). "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses", *Journal of Managerial Psychology*, 4(19), 386-405.
- Colin, L. (2008). *Family Inc: How To Manage Parents, Sibling, Spouse, Children And In-Laws In The Family Business*, The Career Press, New Jersey.
- Corbetta, G. ve Salvato, C. (2012). *Strategies For Longevity In Family Firms: A European Perspective*, Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. ve Balmer, J. M. (2007). Social Identity, Organizational Identity: Towards An Integrated Understanding Of Processes Paternening and Products. *British Journal of Management*, 18, 1-16.
- Costello, S. J. (1994). *Effective Performance Management*, Mcgraw Hill Inc, New York.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Covin, J.G. ve D.P. Slevin. (1988). "The Influence Of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", *Journal Of Management Studies*, 25(3), 1988, 217-234.
- Çağıl, G.ve Ergün, K. (2009). *Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler*.
- Çağıl, F.ve Masdar Kara, F. (2019). *Dijital Dönüşüm Bağlamında Türkiye'de Dizi Sektörü Ve Geleceği*. Arts: Artuklu Sanat Ve Beşeri Bilimler Dergisi, (1),8-18.
- Çakır, A. (2011). "Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek Ve Teşvik Türleri İle Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çakır, S. (2019). "Kurumsallaşmanın İşe Alım Sürecine Etkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışkan, A. (2020). "Akıllı Liman Dönüşümünde Zorlukların Yorumlayıcı Yapısal Modelleme İle Değerlendirilmesi", *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(1), 305-320.
- Çalışkan, M. (2011). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitinde ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Çelebioğlu, F. (1981). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.

- Çelik, N. (2016). "Reklamcılıkta Dijital Dönüşüm ve Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme", Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çetin Gürkan, G. (2019). Dijital Dönüşüm Ve Gelişimi. I. Mendeş Pekdemir İçinde, İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm (S. 5-25). Betabasım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Çetinkaya, A., Karayel, S. ve Tefek, A. (2018). "The Effect Of Institutionalization On Firm Performance", Management And Business Research Quarterly, (6), 16-38.
- Çınaroğlu, S. (2012). "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri", Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 119-134
- Çıtak, L. (2006). "Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama", I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 35, 145-172.
- Dal, S. (2012). İşletmelerin Muhasebe Departmanlarında Hata Ve Hileleri Önlemeye Yönelik İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması, Mödav Dergisi.
- Danoshana, S.ve Ravivathani, T. (2013). "The Impact of the Corporate Governance on Firm Performance: A Study on Financial Institutions in Sri Lanka", Merit Research Journal Of Accounting, Auditing, Economics and Finance 1(6), 118-121.
- Dando, N. (2003). "Transparency And Assurance: Minding The Credibility Gap", Journal of Business Ethics, 44 (2/3), 195-200.
- Daraman, G. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu. Kurumsal Yönetim Ve Sürdürülebilirlik Merkezi.
- Davis, F. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology", Mıs Quarterly, 319-340.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. ve Roper, S. (2003). İtibarı Ölçme, Kurumsal Kişilik Ölçeği. Y. Argüden, Arge Danışmanlık, İstanbul.
- Davis, J. (2007). Fundamentals Of Family Business System Govarnance. Harvard Business School.
- Davis, J. A. (2001). Organizing The Family-Run Business. Research&Ideas.
- Decker, S.ve Maurer, F. (1999). Editorial: Organizational Memory And Knowledge Management. Int. J. Human-Computer Studies, (51). 511-516.
- Dehler, G.ve Welsh, M. (1994). "Spirituality and Organizational Transformation: Implications For The New Management Paradigm", Journal Of Managerial Psychology, 9(6), 19.

- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., ve Depaire, B. (2015). " The Effect Of Family Business Professionalization As A Multidimensional Construct On Firm Performance", *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
- Delihasan, İ. (2017). "Dijitalleşme ve Görsellik: Instagram’da Beden Temsilinin Multimodal Söylem Analizi.", Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Delloite. (2015). Türkiye’de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları, Ocak.
- Delone, W.ve Mclean, E. (1992). "Information Systems Success: The Quest For The Dependent Variable", *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- Demir, B. (2022). "Denizcilik Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demir, C.ve Yılmaz, M. K. (2010). "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demise, N. (2006). OECD Principles Of Corporate Governance. In *Corporate Governance In Japan*, Springer, Tokyo.
- Denison, D., Lief, C. ve Ward, J. (2004). "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing And Leveraging Unique Strengths", *Family Business Review*, 13(1), 61-71.
- Deniz, K. Z. (2007). "The Adaptation of Psychological Scales", *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (Jfes)*, 40(2), 1-16.
- Dereli , T. (1985). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul.
- Dess, G.G.ve R.B. Robinson. (1984). “Measuring Organizational Performance in the Absence Of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, 5(3), 1984, 265-273.
- Dimaggio, P. J. ve W. W. Powell (1983).The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in W. W. Powell And P.J. Dimaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University Of Chicago Press: Chicago.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama Ve Teknikleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Dobrin, C.O., Popescu, G.N., Popescu, V.A. ve Popescu, C.R. (2012). Approaches İn Organisational Management. Proceedings Of The 6th International Management Conference, Bucharest, Romania.
- Doğan, A. (2011). "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları", İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi, 2(2), 51-80.
- Doğan, S. (1993). İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma Ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(13).
- Doll, W.ve Torkzadeh, G. (1988). "The Meaasurement of End-User Computing Satisfaction", Mıs Ouarterly, 2(2),259-274.
- Donald, F.ve Linington, J. (2015). "Work/Family Border Theory and Gender Role Orientation", South African Journal of Psychology, 38(4), 659-671.
- Donaldson, T.ve Preston, Le. (1995). "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts Evidence and Implications", Academy of Management Review, 20(1), 65-91.
- Doyrangöl, C. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri Ve Önemi. Mali Çözüm Dergisi, (12), 35.
- Dönmez, N. (2009). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Yönetimin Devri: Uşak OSB'de Örnek Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimsel Enstitüsü, Kütahya.
- Dönmez Turan, A. (2019). Dijitalleşme Çağında İnsan- Nesnelerin İnterneti Entegrasyonu. İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm (S. 45). İçinde Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Dpt. (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Ankara.
- Drobetz, W., Merikas, A., Merika, A. ve Tsionas, M. (2014). Corporate Social Responsibility Disclosure: The Case Of Shipping. Transportation Research Part E: Logistics And Transportation Review,71,18-44.
- Drucker , P. F. (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri. (Z. Dicleli, Çev.) Optimist Yayınları, İstanbul.
- Dumanlı, M. (2018). "Kurumsal Yönetim Ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Finansal Performans Analizi Vaka Çalışması" T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul .
- Dyer, W. (1998). Culture And Continuity İn Family Firms. The Best Of Family Business Review,18-25.

- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management Into A Family Owned Business. *Family Business Review*, (3). 221-237.
- Eddleston , K.ve Morgan, R. (2014). Trust, Commitment And Relationships İn Family Business: Challenging Conventional Wisdom. *Journal Of Family Business Strategy*, 213-216.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ekici, F.T.ve Kara, İ. (2012). "Öğretmenlere Yönelik Bilişim Teknolojileri Öz-Yeterlik Algısı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(31), 53-65
- Elbanna, S., Eid, R. ve Kamel, H. (2015). Measuring Hotel Performance Using The Balanced Scorecard: A Theoretical Construct Development And Its Empirical Validation. *International Journal Of Hospitality Management*, 51, 105-114.
- Elitaş, C.ve Ağca, V. (2006). "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-369
- Emshoff, J.ve Freeman, R. (1978). Stakeholder Management: Wharton Applied Research Center.
- Ensher, E. A., Nielson, T. R. ve Grant-Vallone, E. (2002). "Tales From The Hiring Line: Effects Of The Internet and Technology on Hr Processes", *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-244.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım, İstanbul.
- Erciyes, T., Torun, T. (2018). "Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Kullanılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 523-557.
- Erdem, A. R.ve Kaya, A. (2010). "Akademik Personelin Kurumların İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36,73-88.
- Erdem, O.ve Dikici, M. (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 198-213.
- Erdem, A. (2019). "X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik Ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma.", *Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.*
- Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri Yönetim Deviri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İgiad Yayınları, İstanbul.

- Eren, E. (1978). "Örgütlerde Yönetime Katılma", Yönetim Dergisi, (7), 13-28.
- Ergün, S. (2022). "Dijital Dönüşüm Bağlamında Girişimci Gazetecilik ve Türkiye'deki Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel Gazetecilik Anabilim Dalı Gazetecilik Bilim Dalı, İstanbul.
- Ergyun, S. (2013). "Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Erkan, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Erkuş, H. (2004). "Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entellektüel Sermayenin Raporlanması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 303-324.
- Ertemel, A., Alkış, G. ve Pirtini, S. (2020). "Lojistik Sektöründe Endüstri 4.0 Uygulamalarının Operasyonel Verimliliğe Etkisi", Business & Management Studies: An International Journal, 8(1), 371-395.
- Ertuğrul, F. (2008). "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (31), 199-223.
- Ertuğrul, İ. ve Deniz, G. (2018). "4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 ve Endüstri 4.0", Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 168.
- Erven, B. L. (2001). Organizational Structure of the Family Business. http://aede.osu.edu/sites/aede/files/publication_files/organizational%20structure%20of%20family%20business.pdf (E.T. 16.06.2022).
- Erven, L. (1998). Management Succession Issues in Family Business Part II., <Http://www.Fambiz.Com>, (E.T. 05.01.2022).
- Ersoy, Y. ve Tehci, A. (2020). "Lojistik Pazarlama: Lojistik Hizmetleri Alanında Faaliyette Bulunan İşletmelerde Veri Zarflama Analizi İle Etkinlik Ölçümü", The Journal of International Scientific Researches, 5(1), 1-9.
- Fararo, T. ve Skvorent, J. (1986). Action And Institution. Network And Function: The Cybernetic Concepts Of Social Structure . Sociological Forum 1, 219-250.
- Feller, J., Finnegan, P., Hayes, J., ve O'reilly, P. (2009). "Institutionalising Information Asymmetry: Governance Structures For Open Innovation", Information Technology & People, 22(4), 297-316
- Fichman, R., Dos Santos, B. ve Zheng, Z. (2014). "Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum", Mıs Quarterly, 38(2), 330.

- Ferraro, O. ve Cristiano, E. (2021). Family Business in the Digital Age: The State of the Art and the Impact of Change in the Estimate of Economic Value, *Journal of Risk and Financial Management*.: 1-17.
- Fındıkçı, İ. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fishbein, M., ve Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, And Behavior: An Introduction To Theory And Research. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Fishman, A. (2009). 9 Elements Of Family Business Succes A Proven Formula For Improving Leaderhip&Relatinship İn Family Business. Mcgraw Hill.
- Firer, S. ve Williams, S. M. (2003). "Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance", *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348 - 360.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. ve Sever, J. (2000). "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure Of Corporate Reputation", *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fowler, D. (2004). Sibling Rivalry Can Destroy Family Business, *Milwauke Business Journals*:[Http://www.Bizjournals.Com/Milwauke/Stories/2004/03/01/Smallb5.Html](http://www.Bizjournals.Com/Milwauke/Stories/2004/03/01/Smallb5.Html), (E.T.28.03.2022)
- Francis, A. (1999). The Doughter Also Rises: How Women Advance İn Family Business, Rudi Publishing.
- Frazier, G. L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Freeman, J.ve Hannan, M. T. (1977). The Population Ecology Of Organizations . *Aöerican Journal of Sociology*, 929-984.
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.
- Fryer, K., Antony, J. ve Ogden, S. (2009). "Performance Management in the Public Sector", *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming For A New Human- Centered Society. *Japan Spotligh*t, 47-50.
- Gable, G., Sedera, D. ve Chan, T. (2008). "Re-Conceprualizing Information System Success: The Is-Impact Measurement Model", *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7),377-408.
- Garcı'A. L., Santos-Jaen, J. M., Palacios-Manzano, M. ve Ruiz-Palomo, D. (2022). "Exploring The Effect Of Professionalization Risk-Taking And Technological Innovation on Business Performance", *Pl0s One*, 17 (2), 1-19.

- Garih, Ü. (2000). "İş Adamı Gözüyle Yönetim", Yönetim Dergisi (35), 7-15.
- Genç, N. (1994). "Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri", İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (3), 361-370.
- Genç, N. (2012). Yönetim Ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, S. (2018). "Sanayi 4.0 Yolunda Türkiye", Sosyoekonomi, 26(36), 238.
- Gerlitz, L. (2015). "Design For Product and Service Innovation in Industry 4.0 and Emerging Smart Society", Journal of Security&Sustainability Issues, 5(2), 59-76.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. ve Lansberg, I. (1997). Generation To Generation: Life Cycles Of Family Business, Harvard Business School Press, United States Of America.
- Gillen, D., Oum, T. ve Tretheway, M. (1990). Airline Cost Structure And Policy Implications: A Multi-Product Approach For Canadian Airlines. Journal Of Transport Economics And Policy, 9-34.
- Gimeno, A. (2010). Family Business Model: Practical Solution For The Family Business. Palgrave Macmillan.
- Girenay, D. (2018). "Kurumsal Girişimcilik Ve İşletme Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Giudice, M. D. (2011). Knowledge Management And Family Business. M. D. Giudice, M. D. Peruta & E.G. Carayannis İçinde, Knowledge And Family Business: The Governance And Management Of Family Firms İn The New Knowledge. New York-London: Springer, 11-47.
- Goldwasser, T. (1986). Family Pride: Profiles Of Fire Of America's Best-Run Family Business. Dodd Mead, New York.
- Gonzalez-Cruz, T., Clemente-Almendros, J. A. ve Puig-Denia, A. A. (2021). Family Governance Systems: The Complementary Role Of Constitutions And Councils, Economic Research-Ekonomska Istraživanja.
- Goodstein, J. (1994). Institutional Pressures And Stratejic Responsiveness: Employer Involment İn Work- Family Issues. Academy Of Management Journal, 37(2), 350-382.
- Gottlieb, M. R. (2007). The Matriks Organization Reloaded: Adventures İn Team And Project Management. Westport, Connecticut, Praeger, London.

- Göçoğlu, V. (2020). "Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Dijital Dönüşüm: Nesnelerin İnterneti Üzerine Bir İnceleme", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1). 615-628.
- Görçün , Ö. F. (2016). *Dördüncü Endüstri Devrimi Endüstri 4.0*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Gözlükaya, T. (2007). "Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gray, E. R., ve Balmer, J. M. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, 31(5). 695-702.
- Griffin, G. (2002). *Reputation Management*. Capstone.
- Gudergan, G., ve Mugge, P. (2017). The gap between practice and theory of digital transformation, *Proceeding Hawaii International Conference of System Science*, 1-15.
- Gül, H. (2012). "İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Güler, M. (2015). " İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü", *Doktora Tezi*, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Güleş, H., Arıcıoğlu, M., ve Erdirençelebi, M. (2013). *Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Günel , R. (2005). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Günver, B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Güngör A. B. (2010). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği" *Doktora Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. (2021). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Gürbüz, S., Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürler, G. (2018). "Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma Ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro Ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gürol, Y. (2011). Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri, Beta Yayın, İstanbul.
- Güven, Ö. (2020). "Dijital Dönüşümde Blokzincir Teknolojisi Ve Bitcoin'in Ekonomiye Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicator? Research Policy, 32, 1365-1379.
- Haffke, I., Kalgovas, B.J., Benlian, A. (2016). The Role Of The Cio And The Cdo In An Organization's Digital Transformation. In: International Conference Of Information Systems, Dublin, Ireland.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). Multivariate Data Analysis, 6th Edition.
- Hall, R. H., Johnson, N. J. ve Haas, J. E. (1967). Organizational Size, Complexity, And Formalization. American Sociological Review, 903-912.
- Hamilton, G. G., Orru, M. ve Biggart, N. W. (1991). The Dynamics of Institutionalization, Yay. Walter Powell ve Paul DiMaggio, The New Institutionalism in Organization Analysis. The University Of Chicago Press, Chicago.
- Handler, W. C. (1994). Succession In Family Business: A Review Of The Research. Family Business Review.
- Haraç, S. (2015). "Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Hartline, M. D., J. G. Maxham III ve D. O. McKee (2000), "Corridors Of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", Journal Of Marketing, 64(2), 35-50.
- Harts, S. L. (1992), An Integrative Framework For Strategy-Making Process, Academy Of Management Review, 17, 327-351.
- Hasbolah, F., Alwi, N., ve Mohamad, M. (2018). "Institutionalization of Performance Management System in A Malaysian Local Government From The Perspective of New Institutional Sociology", Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia, 15(2), 180-201.

- Haşit, G. (2009). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim:(Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Ekin Basım, Bursa.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. L. (2006). Organization Theory. Oxford Universty Press, Oxford.
- Hatten, T. S. (2011). Small Business Management: Entrepreneurship And Beyond. South-Western.
- Hayes, A. F. (2018). An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Heiling, L., Schwarze, S. ve Voss, S. (2017). "An Analysis of Digital Transformationin The History and Futura of Modern Ports", 50th Hawaii International Conference On System Sciences Proceedings (Hicss), 1341-1350.
- Helvacı, M. A. (2008). "Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,173-183.
- Herman, M., Pentek, T. ve Otto, B. (2015). Design Principles For Industrie 4.0 Scenarios: Aliterature Review. Technische Universitat Dortmund.
- Hinkin, T. R. (2005). Scale Development Principles And Practices. Research in Organizations: Foundations And Methods Of Inquiry, Berret Koehler Publishers, Broadway.
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (1989). "Development and Application of New Scales to Measure The French And Raven (1959) Bases Of Social Power", Journal of Applied Psychology, 74(4), 561.
- Hodgetts, R. ve Kuratko, D. (1998). Effective Small Business Management, 6th, Ed., The Dryden Press.
- Hofmann, E. ve Rüsch, M. (2017). "Industry 4.0 and the Current Status As Well As Future Prospects On Logistics", Computers in Industry,89 ,23-34.
- Holm, P. (1995). "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", Administrative Science Quarterly, 40(3), 398-422.
- Hoque, Z. (2011). "The Relations Among Competition, Delegation Management Accounting Systems Change And Performance: A Path Model", Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting, 27,266–277.
- Horlach, B., Drews, P., Schirmer, I. ve Bohmann, T. (2017). "Increasing The Agility Of It Delivery: Five Types Of Bimodal It Organization", In: Hawaii International Conference On System Sciences, Waikoloa Beach, 5420–5429.

- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contrubuting Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2(1). 88-115.
- Hunton, J.ve Beeler, J. (1997). "Effects Of User Participation in Systems Development: A Longitudinal Field Experiment", *Mıs Quarterly*, 21(4),359-388.
- Hurley, J. (2019). "Ai is not About Replacing Humans- It is About Making Them More Efficient", *Sky Magazine*, 40-41.
- Hurt, H., Joseph, K. ve Cook, C. (1977). "Scales For Measurement Of Innovativeness", *Human Communication Research*, 4(1),58-65.
- İçin, İ. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlter, H. M. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kobilerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- İon, E-İ. ve Criveanu, M. (2016). "Organizational Performance- A Concept That Self Seeks To Find Itself", *Annals Of The "Constantin Brâncuși" University Of Târgu Jiu, Economy Series*, 4, 179-183.
- Ifc. (2011). *Ifc Family Business Governance Handbook*. Pennsylvania, International Finance Corporation.
- Işık, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge, İnovasyon Ve Patent*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Işık, M.ve Çiçek, B. (2019). "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü", *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 128-149.
- Irniger, A. (2017). Difference between digitization, digitalization and digital transformation, <https://www.coresystems.net/blog/difference-between-digitization-digitalization-and-digital-transformation>, (Erişim Tarihi:02.03.2022)
- Ives, B.ve Olson, M. (1984). "User Involvement And Mıs Success: A Review Of Research", *Management Science*, 30(5), 586-603.
- Jaffle, P.ve Lane, S. (2004). "Sustaining A Family Dynasty: Key Issues Facing Complec Multigenerational Business-And Investment- Owning Families", *Family Business Review*, 17(1), 81-99.
- Jafarzadeh, H., Aurum, H., D'Ambra, J., Abedin, B., ve Assemi, B. (2015). Search engine advertising adoption and utilization: An empirical investigation of inflectional factors, *Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(4),402-427.

- Janik, A.ve Ryszko, A. (2018). Mapping The Field Of Indusrty 4.0 Based On Bibliometric Analysis. International Business Information Management Association Conference (Ibima) İçinde (6316-6330).
- Jepperson, L. R. (1991). "Institutions, Institutional Effects and Institutionalism", The New Institutionalism In Organization Analysis, 143-164.
- Jimenez, M., Martos, M., Rocio, M. ve Jimenez, R. (2015). "Organisational Harmony As A Value in Family Businesses And Its Influence On Performance", Journal Of Business Ethics, 259-272.
- Joher, H.ve Ali, M. (2005). "Corporate Governance Structure And Firm Performance: Empirical Evidence From Brusa Malaysia, Kuala Lumpur", International Business & Economics Research Journal, 4 (9), 62-65.
- Joseph, R. (2018). "Digital Transformation, Business Model Innovation And Efficiency in Content Industries", The International Technology Management Review, 7(1), 61.
- Juran, J. M., A. Godfrey, B., Hoogstoel, R. E. ve Schilling, E. G. (1998). Juran's Quality Handbook. R. R. Donnelley & Sons Company, USA.
- Kaçmaz, Y. (2021). "Öğrenen Örgütlerin Kurumsallaşma Aracılığı İle Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama. Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 6(11).
- Kadıbeşgil, S. (2007). İtibar Yönetimi, Kapital Medya, İstanbul
- Kahveci, T. (2007). "İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Modelleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kalaycı, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Teknikler, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö., Oktar, Ö. ve Türk, M. (2013). "Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları İle Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", International Journal Of Economic And Administrative Studies, (11), 128.
- Kamber, E. ve Sönmeztürk Bolatan, G. (2019). "Endüstri 4.0 Türkiye Farkındalığı", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 836-847.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future, MIT Sloan Management Review, 57(4).

- Kaplan, R. S. ve Norton D.P. (2001). "Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management: Part I. American Accounting Association", Accounting Horizons. 15 (1), 87-104.
- Kaplan, R. ve D.P. Norton. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S.ve D.P. Norton. (1992). "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review.
- Kaptein, M.ve Vantulder, R. (2003). "Toward Effective Stakeholder Dialogue", Business and Society Review, 108, 203-225.
- Karaalioglu, Z. (2019). "Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, G.ve Sözbilen, K. (2013). "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama Anatolia", Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(1), 41-56.
- Karaçor, S.ve Şahin, A. (2004). "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (8), 96-117.
- Karadal, H. (2016). Girişimcilik, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Karadeniz, S. (2014). "İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma", Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 16-40.
- Karagöz, Y. (2021). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Atlas Akademik Basım Yayın, Ankara.
- Karagöz, Y. (2021). SPSS ve Amos 24 Uygulamalı İstatistiksel Analizler, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karaman, R. (2008). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu", İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). "Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İmkb Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), 100-119.
- Karavardar, G. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans", Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 157-179.

- Karcioğlu , F. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Ekev Yayıncılık, Ankara.
- Karofsky, P. (1998). Success Factors in A Family Business, [Http://Www.Fambiz.Com](http://www.fambiz.com), (E.T. 01.05.2022).
- Karpuzoğlu, E. (1999). "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004). "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi", Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2023). "Strategic Digital Management in Family Business", Florya Chronicles Of Political Economy, 9(1), 25-41
- Kaya, H. (2021). Dijital Dönüşüm ve Ulaştırma- Lojistik Sektörü. Dijital Dönüşümün Sektörel Analizleri (S. 408). İçinde Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Keçeli, Y. (2011). "A Proposed Innovation Strategy for Turkish Port Administration Policy Via Information Technology", Maritime Policy And Management, 38, 151-167.
- Kelloway, E. K. (1995). "Structural Equation Modelling in Perspective", Journal of Organizational Behavior, 16(3), 215-224.
- Kenyon-Rouvinez, D.ve Ward, J. L. (2005). Family Business: Key Issues. Palgrave Macmillan, New York.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi, Nobel, Ankara.
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006)."Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2,77-93.
- Kimberly, J. (1979). "Issues in the Creation Of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization", Academy Of Management Journal, 22(3), 437-457.
- Kiracı, M.ve Alkara., İ. (2009). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), 167-197.
- Kırca., İ. (2019). Aile Şirketleri ve Aile Anayasası, Prof. Dr. Sabih Arkan'a Armağan, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.

- Kırım, A. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kirton, M. (1976). "Adaptors And Innovators: A Description And Measure", Applied Psychology, 61(5), 622-629.
- Kızıloğlu, E.ve Cici Karaboğa, E. (2021). Toplum 5.0 İle İşletmelerin Davranışlarında Yaşanan Dönüşüm, İçinde: Internationalacademician Studies Congress 2021 Spring/Proceedings Book (P.139). Rating Academy.
- Kimberly, J. R. (1979). "Issues in The Creation Of Organizations: Initiation, Innovation, And Institutionalization", Academy Of Management Journal, 22(3), 437-457.
- Kitchen, P. J. ve Watson, T. (2010). Reputation Management: Corporate Image And Communication. L. Moutinho, ve G. Southern (Ed.), Strategic Marketing Management: A Process-Based Approach, Andover, Hampshire, Cengage Learning.
- Kocaman, N. G. (2006). "Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi", Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H. (2017). İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayın, İstanbul.
- Koçoğlu Sazkaya, M. (2019). Dijital Sürdürülebilirlik. I. Mendes Pekdemir (Ed.), İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm İçinde. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kofman, F. ve Senge, P. (1993). "Communities Of Commitment: The Heart Of Learning Organizations", Organizational Dynamics, 22(2), 5-23.
- Komnenic, B.ve Pokrajčić, D. (2012). "Intellectual Capital and Corporate Performance of Mncs in Serbia", Journal of Intellectual Capital, 13(1), 106-119.
- Konak, F.ve Kendirli, S. (2014). "Kurumsal Yönetişim Açısından İşletme Sermeyesi Yönetimi ve İşletmelere Etkileri: Çorum Ölçeğinde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 28(4): 113-129.
- Kostova, T. (1999). "Transnational Transfer Of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", Academy Of Management Review, 24(2), 308-324.
- Koyuncu, H. (2015). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kubr, M. (2002). Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi (2.B.). (U.T.Ltd., Çev.) Cenevre:, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No:711, Ankara.

- Kuiken, A. (2015). "Theory Of Planned Behaviour And The Family Business", Theoretical Perspectives On Family Businesses, (July), 99-118
- Kutlu, Ö., Aybars, A. ve Gürbüz, A. (2010). "Corporate Governance And Financial Performance With A Perspective On Institutional Ownership", Empirical Evidence From Turkey Gürbüz 8,(2), 21-31.
- Kurt, B. (2009). "Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Küçükkalay, A. M. (1997). "Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 60.
- Küçükçolak, A. ve Özer, L. (2007). Do Corporate Governance, Independent Boards & Auditors Affect Market And Financial Performance: An Application To Istanbul Stock Exchange. 1-21.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). "Stratejik Planlama Süreci", Kastamonu Eğitim Dergisi, 16 (2), 403-412.
- Kürkçü, Z. (2014). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları", Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Kraatz, M. ve E. Zajac (1996), "Exploring The Limits of The New Institutionalism: The Causes And Consequences Of Illegitimate Organizational Change", American Sociological Review, 61, Pp. 812-836.
- Lambrect, J. (2005). "Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model", Family Business Review, XVIII.(4). 267-283.
- Lansiti, M.ve Lakhani, K. (2014). Digital Ubiquity-How connections, sensors and data are revolutionizing business, Harvard Business Review.
- Laura, Z. C., Ramón, S., Ascensión, B. ve Laura N. G. (2022). "Family Business Adapting A New Digital Based Economy: Opportunities and Challenges For Future Research", Journal of The Knowledge.
- Lawshe, C. H. (1975). "A Quantitative Approach to Content Validity", Personnel Psychology, 28(4), 563-575.
- Lawrence, T., Winn, M. ve Jennings, P. (2001). "The Temporal Dynamics of Institutionalization", Academy of Management Review, 26(4), 624-644.
- Le Breton-Miller, I. ve Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. Entrepreneurship Theory And Practice, 30, 731-746.

- Leaptrott, J. (2005). "An Institutional Theory View Of The Family Business", *Family Business Review*, 18, 215-228.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. ve Ahleemann, F. (2017). "Digitalization: Opportunity and Challenge for The Business and Information Systems Engineering Community", *Bus. Inform. Syst. Eng.*, 59 (4), 301–308.
- Leignel, J., Ungaro, T. ve Staar, A. (2016). *Digital Transformation*, Iste Ltd ve John Wiley ve Sons, Inc.
- Levin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics: I. Channels of Group Life; Social Planning And Action Research", *Human Relations*, 1(2), 1430-1453.
- Lincoln, J. (1990). "Japanese Organization And Organization Theory", *Research in Organizational Behavior*, 255-294.
- Lipman, F. D. (2010). *Family Business Guide: Everything You Need To Know Manage Your Business From Legal Planning To Business Strategies*, Palgarve Macmillan, New York.
- Livari, J. (2005). "An Empirical Test Of The Delone- Mclean Model Of Information System Success", *Advances in Information Systems*, 36(2), 8-27.
- Loftin, R. ve Moosbruker, J. (1982). "Organization Development Methods in the Management of the Information Systems Function", *Management Information System Quarterly*, 6(3), 15–24.
- Lu, Y. (2017). "Industry 4.0: A Survey On Technologies, Applications And Open Research Issues", *Journal of Industrial Information Integration* 6, 1-10.
- Luo, X., L. Zhou ve S.S. Liu. (2005). "Entrepreneurial Firms in the Context Of China's Transition Economy: An Integrative Framework And Empirical Examination", *Journal Of Business Research*, 58, 277-284.
- Luxi, C., Chun, L., Xiao, D., Qi, W. ve Guan, W. (2013). "Corporate Governance and Firm Performance", *Empirical Evidence From China*, 1063-1066.
- Madanoğlu, M.ve Karadağ, E. (2016). "Corporate Governance Provisions And Firm Financial Performance", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 28 (8), 1805-1822.
- Madge, A. (2008). *Secret Weapon To Successfull Generational Transition, Business And Family Solution*: [Http://Equitasconsultants.Com/Knowledge -Library/Ownership-Transitions/Entry/Secret-Weapon-To-Successful-Generational-Transition](http://Equitasconsultants.Com/Knowledge -Library/Ownership-Transitions/Entry/Secret-Weapon-To-Successful-Generational-Transition) (E.T. 27.03.2022).

- Mahto, R., Davis, P. ve Khanin, D. (2014). "Continuation Commitment: Family's Commitment Tocontinue The Family Business", J Fam Econ Iss, 278-289.
- Malhotra, Y.ve Galletta, D. (1999). Extending The Technology Acceptance Model To Account For Social Influence: Theoretical Bases And Empirical Validation. In Systems Sciences, Hicss-32. Proceedings Of The 32. Annual Hawaii International Conference On Ieee, 1-14.
- Manisalı Darman, G. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu, Kurumsallaşarak Büyümek Ve Kurumsal Yönetime Geçerek Sürdürülebilirliğini Sağlamak İsteyen Aile Şirketlerine Yol Haritası El Kitabı. Cgs Center Kurumsal Yönetim Ve Sürdürülebilirlik Merkezi.
- March, J. (1996). Continuity And Change in Theories of Organizational Action Administrative Science Quarterly, 278-287.
- Marugalska, B.ve Wyrwicka, M. (2017). "Towards Lean Production in Industry 4.0.", Procedia Engineering, 182, 466-473.
- Matt, C., Hess, T.ve Benlian, A. (2015). "Digital Transformation Strategies", Bus, Inform. Syst. Eng., 57 (5), 339-343.
- Mazzola, P., Marchisio, G. ve Asrtachan, J. (2009). "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool For The Next Generation", Family Business Review, 21(3), 239-259.
- Mazzone, D. (2014). Digital Transformation The Only Choice For Business To Survive, Smash And Conquer, Smashbox Consulting Inc.
- McWilliams, A., D. Siegel (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", The Academy Of Management Review, 26(1), 117-127.
- Mendeş P., I. (2019). İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Metin, S. (2019). "İşletmelerin Dijital Dönüşüm (Endüstri 4.0) Farkındalık ve Algı Düzeyinin Değerlendirilmesi: Elazığ Osb Örneği.", Doktora Tezi, T.C. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Teknoloji Ve Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth And Ceremony", American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.
- Miller, D., Steier, L., ve Le Breton-Miller, I. (2003). "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", Journal of Business Venturing, 18(4), 513-531.

- Milkau, U.ve Bott, J. (2015). "Digitalisation in Payments: From Interoperability to Centralized Models?", *Journal Of Payments Strategy & Systems*, 9(3). 321-340.
- Milne, M. J.ve D. M. Patten (2002), "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining The Impact Of Environmental Disclosures", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 372-397.
- Mimir, M. (2008). "Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Minuchin, S. (1974). *Families and Family Therapy*. Harvard University Press, Harvard.
- Miron, A.ve Brehm, J. (2006). "Reactance Theory-40 Years Later", *Zeitschrift Für Sozialpsychologie*, 37(1), 9-18.
- Mirze, K.ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Monks, R.ve Minow, N. (2011). *Corporate Governance: Second Edition* Malden, Blackwell Publishers, Oxford.
- Moore, G.ve Benbasat, I. (1991). "Development Of An Instrument To Measure The Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation", *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Morris, I. (2010). *Why The West Rules-For Now: The Patterns Of History and What They Reveal About The Future*. Profile Books.
- Morris, M. H.ve Williams, R. W., Nel, D. (1996). "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal Of Entrepreneurial Behavior*, 2(3), 68-81.
- Nabiyeva, G. (2021). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi İle İşgörenlerin Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide İş Stresinin Rolü.", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. ve Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce-The Role of Organizational Capabilities, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Nair, I. V. (2011). "Analysis Of Recent Studies Undertaken For Assessing Acceptance Of Technology Among Teachers Using Tam", *International Journal Of Computer Applications*, 32(8), 38-46.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*, Alfred A. Knopf., New York.
- Neubauer, F.ve Lank, A. (2016). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Springer, New York.

- Neubauer, H. (2003). "The Dynamics Of Succession in Family Businesses in Western European Countries", *Family Business Review*, 16(4), 269-281.
- Nilsson, N. (2018). *Yapay Zeka Geçmişi ve Geleceği*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- Nişancı, Z. (1994). "Örgüt Geliştirme Süreci İçersinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 216-239.
- Noble, C. H., R. K. Sinha ve A. Kumar (2002). "Market Orientation And Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment Of Performance Implications", *Journal Of Marketing*, 66(4), 25-39.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change An Economic Performance*, Cambrigde University Press, Cambrigde.
- Nosalska, K., Piatek, Z., Mazurek, G. ve Rządca, R. (2019). "Industry 4.0: Coherent Definition Framework With Technological and Organizational Interdependencies", *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 837-862.
- Nurillin, R. (2019). "Society 5.0: A Self- Devouring System", *International Journal of Recent Technology and Engineering (Ijrte)*, 8(2), 4001-4004.
- Obeidat, B. Y., Abdallah, A. B., Aqqad, N. O., Akhoershiedah, A. H. ve Maqableh, M. (2017). "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role Of Knowledge Sharing", *Communications and Network*, 9(1), 1-27.
- Ocak, M. (2014). *Bazı öncülleri ve sonuçları bağlamında kurumsal girişimcilik: Görgül bir araştırma*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Oecd, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (1999,2004). *Oecd Principles Of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris.
- Ojo, A. (2019). Next Generation Government- Hyperconnected, Smart and Augmented. In: Camarinha-Matos L., Afsarmanesh H., Antonelli D. (Eds) *Collaborative Networks and Digital Transformation. Pro-Ve 2019, Ifip Advances in Information and Communication Technology*, Springer. 568.
- Oussous, A., Benjelloun, F.-Z., Lahcen, A. ve Belfkih, S. (2018). "Big Data Technologies: A Survey", *Journal of King Saud University- Computer and Information Sciences*, 30(4), 431-448.
- Orhan, M., Altın, H., ve Aytekin, M. (2020). Çok kriterli karar verme yöntemleriyle Finansal Performans Değerlendirme: Ulaştırma Alanında Bir Uygulama. *Turkish Studies- Economics, Finance, Politics*, 15(1), 395-410

- Okan Gökten, P. (2018). "Karanlıkta Üretim: Yeniçağda Maliyetin Kapsamı", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20(4), 880-897.
- Oldham, G. R.ve Hackman, J. R. (1981). "Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks", Administrative Science Quarterly, 26(1), 66-83.
- Olfa, F.ve Elena, C., (2021). "Family Business in The Digital Age: The State of the Art and The Impact Of Change in the Estimate of Economic Value", Journal of Risk and Financial Management, 1-17.
- Olguntürk, E. (2005). "Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-150.
- Olson, D. (2000). "Circumplex Model of Marital & Family Systems", The Journal of Family Therapy, 144-167.
- Oltulu, E. (2014). "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ortiz, E. F., Gorita, I. ve Vislykh, V. (2004). Delegation of Authority and Accountability. Part II Series on Managing for Results in The United Nations System: Joint Inspection Unit, Geneva.
- Ozankaya, Ö. (1991). Toplumbilimine Giriş, Cem Yayınları, İstanbul.
- Öğüt, E. (2019). "Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi", Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), 565-578.
- Önday, Ö. (2017). Dijital Dönüşüm, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Örücü, E.ve Ayhan, N. (2001). "Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)", Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler 2, 87-105.
- Özuysal, H. D. (2006). *Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Özaslan, İ.ve İlter, M. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Özberk, Y. (2007). "Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özçer, N. (2021). Aile Şirketleri, Değerler Ve Kurumsallaşma Adımları, Humanist Ajans A.Ş., İstanbul.
- Özdemir, A.ve Özgüner, M. (2018). "Endüstri 4.0 Ve Lojistik Sektörüne Etkileri: Lojistik 4.0", İletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 6(4). 39-47.
- Özdemir, Ş.ve Kılınç, D. (2019). Geleceğin Meslekleri, Dijital Dönüşüm, Veri Bilimi, Yapay Zeka, Abaküs Yayınları, İstanbul.
- Özdoğan, O. (2019). Endüstri 4.0 Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları (3. Baskı), Pusula Yayıncılık, İstanbul.
- Özen, Ş. (2010). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar; Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, İstanbul.
- Özgen, H. (1987). "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 42(1), 187-199.
- Özgener, Şevki. (2000). "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, s.142.
- Özkaya, M.ve Şengül, C. (2006). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, 21(1), 109-126.
- Özler, H., Özler, D.ve Gümüştekin, G. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 437-450.
- Özmen, Ş. (2006). Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu, E-Ticaret, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Öztemel, E. (2018). "Eğitimde Yeni Yönelimlerin Değerlendirilmesi ve Eğitim 4.0.", Üniversite Araştırmaları Dergisi, 1(1). 25-30.
- Öztürk, A. (2012). Kurumsal Entegrasyon ve Türk Kobi'lerinin Yol Haritası", İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul.
- Papatya, G. (1997). "İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunları ve Yönetici Engeli", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, (2), 127-146.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE, Ankara.
- Pelham, A. M. ve D. T. Wilson (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, And Market Orientation Culture On Dimensions Of Small-Firm Performance", Journal Of Academy Of Marketing Science, 24(1), 27-43.

- Peru, O. E. (2010). "İşletmelerde Performans Ölçümlemesi ve Bir Uygulama Örneği", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.
- Peşkircioğlu, N. (2014). "Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma", Anahtar Dergisi (312), 10-15.
- Philbin, A. ve Sandra, M. (2000). A Framework for Organizational Development: The Why, What And How of Od Work. Winston-Salem, Mary Reynolds Babcock Foundation, New York.
- Polat, M.ve Akyıldırım, A. (2022). "İşbirliği Destek Programının Kobi'ler Üzerindeki Etkisinin Ölçek Ekonomisi Bağlamında Değerlendirilmesi", Düzce İktisat Dergisi, 3(1), 8-29.
- Pohl, M. ve Forstl, K. (2011). "Achieving Purchasing Competence Through Purchasing Performance Measurement System Design: A Multiple-Case Study Analysis", Journal Of Purchasing & Supply Management, 17, 231–245.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. ve Gardberg, N. A. (2011). "Reprtrak Pulse: Conceptualizing And Validating A Short-Form Measure Of Corporate Reputation", Corporate Reputation Review, 14, 15-35.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. Harvard Business Review, Brighton.
- Poschl, A. (2020). The Impact Of Family-External Business Succession On Digitalization: Exploring Management Buy-Ins, International Journal Of Information Systems And Product Management, 8(2), 24-46.
- Powell, W. W. ve Dimaggio, P. (1991). The New Institutionalism in Organization Analysis, The University Of Chicago Press, Chicago.
- Poza, E. ve Messer, T. (2001). "Spousal Leadership And Continuity in The Family Firm", Family Business Review, 14(1), 25-37.
- Poza, E. (2013). Family Business, Cengage Learning, Boston.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models" Behavior Research Methods 40, 879–891 <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., ve Turner, C. (1969). "The Context of Organization Structures", Administrative Science Quarterly, 14 (1), 91-114.
- Qureshi, A. ve Hassan, M. (2013). "Impact of Performance Management On The Organisational Performance: An Analytical Investigation of the Business Model of Mcdonalds", International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2(5), 54-76.

- Ray, F. M. ve Siegwart, R. (2008). What Do People Expect From Robots?, In Proc. 2008 Ieee/Rsj Int. Conf. Intelligent Robots and Systems, 3816-3821.
- Rayner, J. (2003). Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities, John Wiley&Sons, England.
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., ve Adams, J. (1999). "Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, 6(1), 55-67.
- Reddy, S.ve Reinartz, W. (2017). "Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead, Value in The Digital Era", Marketing Intteigence Review, 9(1), 14.
- Rhodes, K.ve Lansky, D. (2013). Managing Conflict in the Family Business: Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business, Palgrave Macmillan, New York.
- Riahi-Belkaoui, A. (2003). "Intellectual Capital and Firm Performance of us Multinational Firms", Journal Of Intellectual Capital, 4(2), 215-226.
- Richard, B. F. S. (2022). "Sme Family Firms and Strategic Digital Transformation: Inverting Dualisms Related to Overconfidence And Centralization", Journal of Small Business Strategy, 32(3), 1-17.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. ve Sever, J. M. (2005). "Being Good Or Being Known: An Empirical Examination of The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation", Academy of Management Journal, 48(6) 1033-1049.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2011). Yönetim Esasları, Nobel Yayınları, Ankara.
- Robbins, S. (1994). Essentials of Organizational Behavior. Sandiago State University. Prentice Hall Dnternational, Inc., Sandiago.
- Robinson, L., Marshall, G., ve Stamps, M. (2005). "Sales Force Use of Technology: Antecedents to Technology Acceptance", Journal of Business Research, 58(12), 1623-1631.
- Rogers, D. (2016). The Digital Transformation Playbook, Columbia Business School Publishing, New York.
- Roca, L. C. ve Searcy, C. (2012). "An Analysis of Indicators Disclosed in Corporate Sustainability Reports", Journal of Cleaner Production, 20(1), 103-118.
- Rogers, E. (1983). "Diffusion Of Innovations, The Free Press: New York.; Moore, G. C., Benbasat, I. 1991. Development of An Instrument To Measure The Perceptions of

- Adopting An Information Technology Innovation", Information Systems Research, 2(3),192-222.
- Rogers, E. (2002). "Diffusion of Preventive Innovations", Addictive Behaviors, 27(6), 989-993.
- Rossi T., M. (2019). Digitalization And Family Business: How Digital Technologies Are Affecting The Innovation Process, Master's Dissertation, Universita Della Svizzera Italiana Lugano Faculty Of Economics: 69.
- Rowan, B.ve Meyer, J. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony", American Journal of Sociology (2), 340-363.
- Ruekert, R. W., O. C. Walker, Jr. ve K. J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure And Performance", Journal of Marketing, 49(1), 13-25
- Ruvio, A., Shoham, A., Vigoda-Gator, E. ve Schwabsky, N. (2014). "Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation", Journal of Product Innovation Management, 31(5), 1004-1022.
- Ryan, D. (2016). Dijital Pazarlama, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Rynes, S. L.ve Cable, D. M. (2003). Recruitment Research in The Twenty-First Century, W.C. Borman, D.R. Ilgen Ve R.J. Klimoski (Ed.) Handbook of Psychology: Industrial and and Organizational Psychology.
- Saade, R. V. (2005). "The Impact of Cognitive Absorption on Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use in On-Line Learning: An Extension of The Technology Acceptance Model". Information & Management, 42, 317-327.
- Sabuncuoğlu, Z. M. (2003). Örgütsel Psikoloji. 4. Bs., Furkan Ofset, Bursa.
- Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme, Todaie yy. No.185, Ankara.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(40),395-420. doi: 10.46928/iticusbe.764373
- Sağlar, J.ve Tuan, K. (2009). "İşletmelerde Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkisi", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 343-358.
- Şahin, M. D., Söylemez, E. Y. ve Koç, Y. D. (2017). "Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İrdelenmesi". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 451-457.

- Salahoğlu, H. (2019). "Kurumsallaşma ve İhracat Performansı İlişkisi: Türkiye Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Salvato, C. (2004). "Predictors Of Entrepreneurship in Family Firms", The Journal of Private Equity, Summer, 68-76.
- Sanchez, M., Exposito, E. ve Aguilar, J. (2020). "Autonomic Computing in Manufacturing, Process Coordination in Industry 4.0 Context", Journal of Industrial Information Integration,19,100159.
- Sargut, S. A. (1995). Institutionalizatin Process in Collectivist Cultures: A Cross- Cultura Approach, 12th Egos Colloquium, İstanbul.
- Sarıççek, R. (2019). Muhasebe Alanındaki Dönüşüm ve Yapay Zeka, II. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Kongresi. 1092-1099.
- Schallmo, D. ve Williams, C. (2018). Digital Transformation Now! Guiding The Succesful Digitalization Of Your Business Model, Springer.
- Schein, E. (1983). The Role Of The Founder in The Creation of Organizational Culture, Alfred Sloan School Of Management.
- Schwass, J. (2005). Understanding The Successor's Challenges. J. Ward (Dü.) İçinde, Unconventional Wisdom: Counterintuitive Inssights For Family Business Success. John Wiley&Sons Ltd.
- Schwertner, K. (2017). "Digital Transformation of Business", Trakia Journal of Sciences, 15(1), 388-393.
- Scott, W. R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", Administrative Science Quarterly, 32(4), 493-511.
- Scott, W. R., Powell, W. W. ve Dimaggio, P. J. (1991). The New İnstitutionalism in Organizational Analysis. The Organization Of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, Chicago University Press, Chicago.
- Scott, R. W. (1995). Institutions and Organizations, Sage, London.
- Scott, R. W. ve Meyer, J. (1994). Institutional Environments and Organizations, Sage, London.
- Scott, R.ve Meyer, J. (1991). The Organizational of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, Yay. Walter Powell ve Paul Dimaggio, The New Institutionalism in Organization Analysis, The University Of Chicago Press, Chicago.
- Scott, W.R. (2003), Organizations, Rational, Natural, and Open Systems, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Sebilcioğlu, F.ve Koçer, B. (2010). “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 43.
- Selimoğlu, S. K. ve Çalışkan, A. Ö. (2018). Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 17(53), 39-54.
- Selznick, P. (1996), "Institutionalism “Old” and “New”, Administrative Science Quarterly, 41(2), 270-277.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art And Practise of The Learning Organizastion, Doubleday, New York.
- Senge, P. (1994). Building Learning Organizations. The Training and Development Sourcebook, 379.
- Senge, P. (1998). "The Practice Of Innovation", Leader To Leader, 1998(9), 16-22.
- Sevinç, H. (2017). "Kamuda Kurumsallaşma ve Kurumsal İmaj: Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Malatya.
- Sezgin, M. (2014). "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 7(1-2), 137-152.
- Shiralashetti, A. (2012). "Prospects And Problems of Msmes in India- A Study", International Journal of in Multldisciplinary And Academic Research, 1(2), 1-7.
- Shoemaker, B. (1998). Developing A Lutting-Edge Strategic Plan That Achieves Cross Generational As. Roval. 1-2. [Http://www.Fambiz.Com](http://www.Fambiz.Com), (E.T.07.02.2023)
- Simonson, M., Maurer, M., Montag-Torardi, M. ve Whitaker, M. (1987). "Development of A Standardized Test of Computer Literacy and A Computer Anxiety Index", Journal of Educational Computing Research, 3(2), 231-247.
- Singer, E. (2004). "Confidentiality, Risk Perception, and Survey Participation", Chance, 17(3), 30-34.
- Sinkula, M. J. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning". Journal Of Marketing, 58(1), 35-45.
- Skobelev, P. ve Borovik, S. (2017). "On The Way From Industry 4.0 To Industry 5.0: From Digital Manufacturing To Digital Society", International Scientific Journal, 2(6), 307-311.
- Songini, L. (2006). The Professionalization of Family Firms: Theory and Practise. P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios & S.B. Klein (Dü) İçinde, Handbook Of Research On Family Business. Cheltenham, Uk. Northampton, Ma, Edward Elgar, USA.

- Sönmez, Y. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri, Az Kitap, İstanbul.
- Sözbilen, G. (2012). "Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Sözen, H. C.ve Basım, H. N. (2012). "Örgüt Kuramları", Beta Yayınları, Ankara.
- Spk: (2014). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” 27(1), 9.
- Stanley, L.ve Mcdowel, W. (2014). "The Role of Interorganizational Trust and Organizational Effeiacacy in Family And Nonfamily Firms", Journal of Family Business Strategy, 264-275.
- Steier, L., Chrisman, J. ve Chua, J. (2004). "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms", An Introdustion, 295-305.
- Stein, E. W. (1995). "Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendation For Management", International Journal of Information Management, 15(1), 17-32.
- Stopford, M. (2009). Maritime Economics, Routledge, 3rd edition, s. 98, 7.
- Suess, J. (2014). "Family Governance- Literature Review And The Development of A Concetual Model", Journal Of Family Business Strategy, 5(2), 138-155.
- Sueyoshi, T., Goto, M. ve Omi, Y. (2010). “Corporate Governance and Firm Performance: Evidence From Japanese Manufacturing Industries After the Lost Decade”, European Journal Of Operational Research, 203, 724–736.
- Sundu, M. (2017). İşletmelerde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma Süreci (Kobi Perspektifiyle), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Svahn, F., Mathiassen, L., ve Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo cars managed competing concerns, MIS Quarterly, 41(1). 239-253.
- Swastik, A., Praveen, D., Kumar Malik, K., Gehlot, A., Singh, R., Singh, G., Mehedi, G., Jehad, M. ve F. Al- Amri. (2021). A Sequential Roadmap To Industry 6.0: Exploring Future Manufacturing Trends, The Institution of Engineering and Technology John Waley and Soons, IET Communications, 7 September: 521-531, DOI: 10.1049/cmu2.12284
- Şahin, A. (2007). Türkiye’de E-Belediye Uygulamaları ve Konya Örneği. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), 161–189.

- Şahinaslan, Ö. (2020). Yeni Nesil Teknolojiler. G. Telli, S. Aydın, Dijital Dönüşüm İçinde. Maltepe Üniversitesi Kitapları, İstanbul.
- Şahinaslan, Ö. (2020b). Dijital Dönüşüm Güvenlik Çerçevesi. G. Telli, S. Aydın, Dijital Dönüşüm İçinde. Maltepe Üniversitesi Kitapları, İstanbul.
- Şakar, N. (2008). Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma. T. Koçel, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Şanal, M. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Şanal, M.ve Öztürk, M. (2019). "Örgüt Kültürünün Üretim İşletmelerinin Performansına Etkisi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(2), 257-271.
- Şen, E. (2017). Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, Beta Basım, İstanbul.
- Şen, Y. (2019). Dijital Dönüşümün Yapı Taşı: Büyük Veri. I. Mendeş Pekdemir, İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm İçinde (81-98). Beta Yayınevi, İstanbul.
- Şen, E. (2017). Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, Beta Basım, İstanbul.
- Şeşen, H.(2010) "Öncülleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Kho Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Ç.ve Çelik, A. (2011). Yönetim Ve Organizasyon. (On Sekizinci Baskı). Eğitim Kitabevi, Konya.
- Tabachnic, B., ve Fidell, L. S. (2000). Using Multivariate Statistics, Allyn And Bacon, Boston.
- Taneja, N. (2017). 21 St Century Airlines: Connecting The Dots. Routledge.
- Tantini, R.M. (2019). Digitalization and Family Business: How Digital Technologies are Affecting the Innovation Process, Master’s Dissertation, Università della Svizzera Italiana Lugano Faculty of Economics: 69.
- Tank, Ö. (2005). "ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Açısından Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşma Modeli", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Tarhini, A. H. (2015). "A Cross-Cultural Examination Of The Impact of Social, Organisational And Individual Factors on Educational Technology Acceptance Between British And Lebanese University Students", British Journal Of Educational Technology, 46, 739-755.
- Taşdemir, T. (2007). "Akademik Performansı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Ktü Uygulaması", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Taşkın, Ç.ve Akat, Ö. (2010). Araştırma Yöntemlerinde Yapısal Eşitlik Modelleme, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Taşkır, H.ve Şimşek, T. (2008). Ayvalık Ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları, İstanbul Kültür Üniversitesi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul, 204.
- Tata (2019). 4 Ways In Which Digital Transformation and Iot is Changing The Aviation Industry, Tata Communication Report.
- Tavşancı, S. (2009). "Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tefek, A. (2016). "Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performansla İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Telli, G. (2019). Yapay Zeka Ve Gelecek. İstanbul: Doğu Kitabevi.
- Temelli, U. (2014). "Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Teo, T. ve Noyes, J. (2014). "Explaining The Intention to Use Technology Among Pre-Service Teachers: A Multi-Group Analysis Of The Unified Theory Of Acceptance and Use of Technology", Interactive Learning Environments, 22(1), 51-66.
- Tokyüz, E. (2019). "İşletmelerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Süreci: Jantsa Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tolbert, P.ve Zucker, L. (1983). "Institutional Sources of Change in the Formel Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1800-1935", Administrative Science Quarterly (28), 25-26.

- Tolbert, P.ve Zucker, L. (1994). "Institutional Analyses of Organizations: Legitimate But Not Institutionalized", Issr Working Papers in Thesocial Sciences, 6(5), 1-42.
- Tolkun, S. (2021). Türk Vergi Sisteminde Dijital Dönüşüm ve Vergi Güvenliğinin Etkinliği Üzerindeki Rolü: Ampirik Bir Araştırma. T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı.
- Topaloğlu, M.ve Koç, H. (2007). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Toplu Yaşlıoğlu, D. (2019). Geleneksel İş Modellerinden Dijital İş Modellerine Dönüşüm. I. Mendeş Pekdemir (Ed.), İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm İçinde, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Tosun, K. (1978). "Yönetime Katılmanın Düşünsel Temelleri", Yönetim Dergisi, (7), 3-12.
- Tsabari, N.ve Lavee, Y. (2012). "Too Close And Too Rigid: Applying The Circumplex Model Of Family Systems To First Generation Family Firms", Journal Of Marital and Family Therapy, 38(1), 105-116.
- Tsionas, M., Merikas, A. ve Merika, A. (2012). "Concentrated Ownership and Corporate Performance Revisited: The Case Of Shipping", Transportation Research Part E: Logistics And Transportation Review, 48, 843–852.
- Tuncel, H. (2011). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma, Yeni İpek Yolu", Konya Ticaret Odası Dergisi, Yıl:24, Sayı: 277, ss.1- 8.
- Turan, A., Tunç, A. ve Zehir, C. (2015). "A Ttheoretical Model Proposal: Personal Innovativeness and User İnvolvement As Antecedents of Unified Theory of Acceptance and Use of Technology", Procedia- Social And Behavioral Sciences, 43-51.
- Tutar, H. (2013). Davranış Bilimleri Kavramlar Ve Kuramlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Yıldız, G. ve Yılmaz, A. (2012). "Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller Mi?", Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 119-134.
- Türkbay, Ö. (2018). "Aile İşletmelerinde Anayasalar ve Getirdikleri Bağlayıcı Kuralların Etkisi", Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD). (2010). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Eymül, Pasifik Ofset Ltd. Şti., 1. Baskı, İstanbul

- Türkoğlu, N. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi", Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Türkoğlu, N. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Tüsiad. (2016). Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği için Bir Gerekliklik Olarak Sanayi 4.0 Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi, Sis Matbaacılık, İstanbul.
- Tüsiad. (2017). "Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği", Tüsiad&Bcg (The Boston Consulting Group), 12-589.
- Ucoğlu, D. (2020). Yapay Zeka Teknolojisinin Muhasebe Mesleğine ve Eğitimine Etkileri. Pressacademia Procedia, 16-21.
- Uğraş, B. (2021). "Neo-Kurumsallaşma Teorisi Perspektifi ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisi.", Doktora Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Ulrich B., Tom A., Rüsen, A. H., Marcel H. (2020). Digitalisation Strategies in Family Businesses- On Specific Digitalisation Approaches for Business Families and Family Businesses, Wifu.
- Ullah, S. (2012). The Roles of Women in Family Business: Challenges and Opportunities. Lap- Publisshing.
- Ulukan, C. (2005). "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 29-42.
- Ural, A. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Utkuğ, Ç. P. (2007). "Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi ve Örnek Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uysal, Ş. (2015). "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", Electronic Journal of Vocational Colleges, October, 32-39.
- Üçok, T. (2011). Yönetim Fonksiyonu. M.M. Üner (Dü.) İçinde, Genel İşletmecilik, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülkem, A. (2020). "Kurumsallaşma ve Performans İlişkisi: Eskişehir İli Örneği", Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Van D., Adhikari, A. ve Tondkar, Rh. (2005). "Exploring Differences in Social Disclosures Internationally: A Stakeholder Perspective", *Journal of Accounting And Public Policy*, 24(2), 123-151.
- Van D. B. (2005). "Corporate Visual Identity Management: Current Practices, Impact, and Assessment", Yayınlanmış Doktora Tezi, Universiteit Twente.
- Van D. V., A., Leung, R., Bechara, J. ve Sun, K. (2009). "Changing Organizational Designs And Performance Frontiers", *Organization Science*, 23(4), 1055-1076.
- Varış, M., Küçükçolak ve A., Erdoğan, O. ve Özer, L. (2001). "Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri", *İMKB Dergisi*, 5(19), 139-150.
- Valenti, M., Luce, R. ve Mayfield, C. (2011). "The Effects of Firm Performance on Corporate Governance", *Management Research Review*, 34 (3), 266-283.
- Valibayova, G. (2018). "İş Güvencesizliği Algısının İş Stresi ve İş Performansına Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. On Dokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. ve Davis, F. (2003). "User Accetance of Information Technology: Toward A Unified View", *Mıs Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatraman, N. (1994). "It-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition", *Sloan Management Reiew*, 35(2), 74.
- Walker O. C. Jr.ve Ruekert, R. W. (1987). "Marketing's Role in The Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.
- Wallace, J. E. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Ward, J. L. (2004). The Family Council: Goals, Roles and Holes. *Families in Business*, 12. <http://www.campdenfb.com/article/family-council-goals-roles-and-holes>
- Ward, J. L. (1997). "Growing The Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, 10(4).
- Ward, J. L. (2011). *Keeping The Family Business Healty: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Palgrave Macmillan, New York.
- Ward, J. ve Tapies, J. (2008). *Family Values and Value Creation. The Fostering Of Enduring Values Within Family Owned Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- Wei, H., Peng, H ve Chou, C. (2015). Can More Interactivity Iprove Learning Achievement in An Online Course? Effects of Collage Students'perception and Actual Use of A Course- Management System on Their Learning Achievement. *Computers& Education*, 83, 10-21.

- Weiste, K. (2013). The Role Of Family Governance and Family Councils As A Success Factor For Long Lasting Family Companies. Master's Thesis. Aalto Universty, Espoo.
- Westerman, G., Calmejjane, C., Bonnet, D., Ferrais, P. ve McAfee, A. (2011). Dijital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations, MIT Center For Digital Business And Capgemini Consulting, Paris.
- Wilson, M. (2003). "Corporate Sustainability: What is it and Where Does it Come From?", Ivey Business Journal,1-5
- Winter, M.ve Morris, E. (1998). Family Resource Management& Family Business:Coming Together In Theory and Research, The Cornell University Family Business Research Institute, Bronfenbrenner Life Course Center .
- Wong, E.ve Wong, W. (2016). The Development of Reusable Luggage Tag With The Internet Of Things For Mobile Tracking And Environmental Sustainability, Sustainability, 9(58). 1-12.
- Yağcı, E.ve Çevirgen, A. (2014). Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Yapısı Arasındaki İlişki: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi 15. Ulusal.
- Yağcı, E. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama", Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yalçın, A.ve Günel, R. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Yarar, O. (2008). "Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. (2019). Endüstri 4.0'a Giden Yolda Bilgi Teknolojileri Güvenliği: Siber Güvenlik, (Ed:İşıl Pekdemir) İçinde İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm, Beta Basım, İstanbul.
- Yates, J. (1990). For The Record: The Embodiment of Organizational Memoryi 1850-1920. Business And Economic History,19.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma", Pusula Dergisi, (2), 42-43.
- Yazıcıoğlu, İ.ve Hakan, K. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), 497-507.

- Yenice, E. (2007). "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne Yaklaşımı", Bütçe Dünyası, 2, 25.
- Yıldırım, M.ve Erdem, A. (2016). "Küreselleşme ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma", İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 1(1), 12-28.
- Yıldırım, F. (2019). "İç Kontrol ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." Doktora Tezi, T.C. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Burdur.
- Yıldırım, F. (2021). "İç Kontrol ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Yıldırım, Y. (2019b). Industry 4.0, Marketing and Value Triplication, Ayhan, F. (Ed.) İçinde Several Dimensions of Innovation, Technology And Industry 4.0, Peter Lang Publishing, Berlin.
- Yıldız, A. (2018). "Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar", Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 22, 546-556.
- Yıldız, D. (2010). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (Crm) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri Ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, E. (2010). "Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Yılmaz, C., L. Alpkan ve E. Ergün (2005). "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems And Their Joint Effects on Firm Performance", Journal Of Business Research, 58, 1340-1352.
- Yılmaz, M. (2009). "Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi", Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih- Coğrafya Fakültesi Dergisi, 49(1), 95-118.
- Yüce, G. (2020). "Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0 Olgunluk Modeli: Türkiye Çimento Sektörü Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Yücel, G.ve Adiloğlu, B. (2019). "Dijitalleşme-Yapay Zeka ve Muhasebe Beklentiler", Muhasebe Ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, (17), 47-60.
- Yükselen, C. (2018). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası", Detay Yayıncılık, Ankara.

- Zahra, S. A. ve Pearce, J. A. (1989). "Boards of Directors And Corporate Financial Performance: A Review And Integrative Model", *Journal of Management*, 15,291-334.
- Zaim, S., Zaim, H., Keskin, S. ve Tetik, S. (2012). *Kobiler İçin Şirket Aanayzasının Önemi ve Oluşturulması*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Zapata Cantu, L., Sanguino, R., Ascensión Barroso ve Nicola Gavrilă, L. (2022). Family Business Adapting a New Digital Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research, *Journal of the Knowledge Economy* <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>: 1-18.
- Zelka, A. (2014). "Kurumsal Yönetimin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Zencir, E. (2013). "Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi Türkiye Örneği", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel, Eskişehir.
- Zerenler, M. (2003). "Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zerenler, M. (2005). "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-36.
- Zhang, L.ve Gowan, M. A. (2012). "Corporate Social Responsibility, Applicants' Individual Traits, and Organizational Attraction: A Person–Organization Fit Perspective", *Journal of Business & Psychology*, 27, 345–362.
- Zhou, K., Liu, T., ve Zhou, L. (2015). Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities And Challenges. In 2015 12th International Conference on Fuzzy Systems And Knowledge Discovery (Fskd)Ieee.
- Zody, Z., Sprenkle, D., MacDermid, S.ve Schrank, H. (2006). Boundaries and the functioning of family and business systems. *Journal of Family and Economic Issues*, 27, 185–206.
- Zucker, L. (1983). "Organizations And Institutions", *Research in Sociology of Organizations*, 2, 1-47.
- Zucker, L. (1988). *Introduction, Institutional Patterns and Organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- Zucker, L. (1987). *Institutional Theories of Organizations*, *Annual Review of Sociology*.
- Zucker, L., Powell, W ve Dimaggio, P. (1977). The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence, in the New Institutionalism, in *Organizational Analysis*,

(Kurumsallaşmanın Kurumsal Süreklilik, Yeni Kurumsallaşma ve Kurumsal Analizdeki Rolü), Chicago Üniversitesi Yayınları, Chicago.

Zajac, E.ve J. D. Westphal (2004), “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, American Sociological Review, 69(3), 433-457.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, in W. W. Powell And P.J. Dimaggio (Ed.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago.

İNTERNET KAYNAKLARI

[1]TDK S., www.sozluk.gov.tr, (E.T. 05.04.2022).

[2]CambridgeDictionary,<https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/>(E.T.25.06.2023)

[3]Taş, Y. ve Akdemir, A. (2005). Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler.<http://www.sabem.saglik.gov.tr/akademikmetinler/linkdetail.aspx?id=3052>(E.T.11.02.2008).

[4]Bezirci, M. (2017). Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir?

http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/E9abf440c60636914697685af9ba8f4.Pdf (E.T. 02.03. 2017).

[5]Türk Dil Kurumu, <https://tdk.gov.tr/tdk/kurumsal/yazim-kilavuzu/> (E.T. 21.04.2023).

[6]Karakurt, M. (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim. <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>, (E.T. 18.05.2022).

[7]Kerr, M. (2000). One Family's Story: A Primer On Bowen Theory, <https://www.thebowencenter.org/theory/> (E.T. 22.03.2022).

[8]Alan Kuramı (2022). http://tr.wikipedis.org/wiki/alan_kuram%c4%b1 (E.T. 27.03.2022).

[9]Levinson, H. (1971). Conflict That Plagues Family Business, Harvard Business Review, <http://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plagues-family-business> (E.T. 28.03.2022).

[10]Family Business Blog (2013). <https://fbrc.com.au/archive/september-2013/> (E.T.20.04.2022).

[11]İstanbul Sanayi Odası (2021). <http://www.iso.org.tr> (E.T.22.03.2022).

- [12]Kets De Vries Manfred. (1993). The Dynamics Of Family- Controlled Firms. http://gsappweb.rutgers.edu/cstudents/reading/summer/ballet_familysystems/ketsdevries_dynamics (E.T. 05.01.2022).
- [13]Kobi İstatistikleri (2015). <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/stats> (E.T.05.01.2022).
- [14]Family Governance: The Issues, The Concerns And The Strategies To Deal With Them, (2021).http://www.ey.com/publication/vwluassets/family_governance:_the_issues,_the_concerns_and_the_strategies_to_deal_with_them_%24file/eyfamily_business_governance_issues_strategies.pdf (E.T. 04.04.2022).
- [15]Capital (2016). Anayasasız Mümkün M?: Capital:<http://www.capital.com.tr/arastirmalar/anayasasiz-mumkun-mu-haberdetay-22644> (E.T. 04.04.2022).
- [16]Kempster, S.ve Hussain, M. (2014). The Family Constitution Guide: An Introductory Guide To Family Constitution, Their Scope, Impact And Uses. Taylor Wessing, https://img.borsen.dk/img/cms/tuks4/uploads/img_server_adm.files/4738_filename_4008.pdf (E.T. 10.04.2022).
- [17]elik, K. (2013). Ŗirket Anayasası/Aile Ŗirketi Sözleşmesi, Türk Hukuk Sitesi: http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1724.htm (E.T. 27.04.2022).
- [18]ATO (2022). Ankara Ticaret Odası Aile Anayasası. http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/tur/yayinlarimiz/aso_aileanayyas,.pdf. (E.T. 04.07.2022).
- [19] Deloitte (2022). Aile Ŗirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Serisi: <http://www.denetimnet.net> (E.T.27.04.2022).
- [20]www.familylegacyasia.com (E.T.21.06.2023).
- [21]Manisalı Darman, G. (2004). Corporate Governance Worldwide, İcc 654, <http://store.iccwbo.org/corporate-governance-worldwide> (E.T. 25.04.2022).
- [22] SPK (2005). <http://www.spk.gov.tr> (E.T. 04. 27. 2022).
- [23]Hausner, L. (1998). From Birth To Succession. <http://www.fambiz.com> (E.T. 05.01.2022).
- [24]Dino, R. (1998). Inadequate Estate/Financial Planning Blamed For Business Failures. <http://www.fambiz.com> (E.T. 02.07.2021).
- [25]Bağatur, M. . (2019). Home \ Blog \ Aile Ŗirketleri; Miras Hukuku ve Türk Ticaret Kanunu Perspektifiyle Konuya Bir Bakış <https://cgscenterbussac.net/aile-sirketleri-miras-hukuku-ve-turk-ticaret-kanunu-perspektifiyle-konuya-bir->

bakis/#:~:text=miras%20hukuku%2c%20miras%20b%4b1rakan%20dedi%4%
9fimiz,%c3%b6zel%20m%20bclkiyet%20ve%20bunun%20devaml%4%b1l%4
%b1%4%9f%4%b1d%4, (E.T. 05.01.2022).

- [26]Mc Dermott, J. (1998). The New Estate Planning, <http://www.fambiz.com> (E.T. 01.05.2022).
- [27]Newsletter, L. (1998). Creating A Strategic Contingency Plan, <http://www.fambiz.com> (E.T.14.05.2022).
- [28]Baltalar, H. (2008). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Yönetim, <http://www.hasanbaltalar.com> (ET. 05.06.2022).
- [29]Ticariyer (2017). Kurumsal Misyon Nedir?, <https://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsal-misyon-nedir.html>, (E.T. 05.06.2022).
- [30] Metaprofiling (2013). Entrepreneurial Organization: What It Is and Why It Matters, <http://www.metaprofiling.com/docs/the-entrepreneurial-organization.pdf> (E.T. 16.06.2022).
- [31]Dobbins, C. ve Ehmke, C. (2007). Principles For Structuring Small Business And Farms, Agricultural Innovation&Commercialization Center: <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-729.pdf> (E.T. 16.06.2022).
- [32]Balle, L. (2022). How To Make An Organizational Chart For A Small Company, Chron:<http://smallbusiness.chron.com/make-organizational-chart-small-company-25020> (E.T. 16.06.2022).
- [33]Family Business Expert (2000). Organization Structures Key To Successfull Business:How Well Organized is Your Organization? <http://www.family-business-experts.com> (E.T.16.06.2022).
- [34]Lawson, K. (2007). How To Delegate Effectively: Growing Greatness. http://www.growinggreatness.com/:http://www.growinggreatness.com/gg_articles/how_to_delegate_effectively.pdf (E.T.11.09.2022).
- [35]Can, A. (2015). <http://www.ekonomistler.org.tr/?p=1131> (E.T. 11.07.2022).
- [36]Bartle, P. (2015). Katılımcı Yönetim: Kurumsal Karar Almaya Çalışanların Katkılarının Arttırılmasına Dair Metodlar, <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/pm-pmtu.htm> (E.T. 11.08.2022).
- [37]Koyuncu, L. (2014). Türkiye'nin En Eski Aile Şirketi, <http://www.radikal.com.tr/ekonomi/turkiyenin-en-eski-aile-sirketi-237-yasinda-1208727/>, (E.T. 21.11.2022).

- [38]UIC Human Resources (2009). Erting Effective Job Descriptions: http://www.hr.uic.edu/userfiles/servers/server_2716/file/d_hiring/guide_writing_jobdescriptions.pdf. (E.T. 15.06.2022).
- [39]Bruce, S. (2009). 8 Do's And Don'ts For Job Descriptions, Hr Daily Advisor: <http://hrdailyadvisor.blr.com> (E.T. 15.06.2022).
- [40]Business Dictionary (2022). Corporate Identity. <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-identity.html> (E.T. 22.11.2022).
- [41]Digitization (2022). Oxford Dictionaries, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/digitization> (E.T. 02.03.2022).
- [42] De Clerck, J. (2016). Digitization, Digitalization and Digital Transformation: The Differences, <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (E.T. 02.03.2022).
- [43]Brennen, S. ve Kreiss, D. (2014). Digitalization And Digitization, <http://culturedigitally.org/2014/09/digilization-and-digitization/> (E.T.02.03.2022).
- [44] Gartner (2018). It Glossary:Digitalization. Gartner: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>, (E.T.03.03.2022).
- [45]Oxford Dictionaries (2014). Digitalization and Digitization, <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, (E.T. 03.03.2022).
- [46]Auriga (2016). Digital Transformation:History, Present And Future Trends. <https://auriga.com/blog/2016/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>, (E.T. 07.03.2022).
- [47]Unruh, G. ve Kiron, D. (2017). Digital Transformation on Purpose, <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (E.T. 04.16.2022).
- [48]Esser, H. (2014). Chancen Und Herausforderungen Durch Digitale Transformation. <http://www.strategy-transformation.com/digitale-transformation-verstehen/>(E.T.07.03.2022).
- [49]Eğilmez, M. (2017). Endüstri 4.0. <http://www.mahfiegilmez.com/2017/05/endustri-40.html>, (E.T. 26.03.2022).
- [50]Kagermann, H., Wahlster, W. ve Helbig, J. (2013). Recommendations For Implementing The Strategic Initiative Industrie 4.0., <https://www.din.de/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf> (E.T. 26.04.2022).

- [51] Hitachi's Approach Society 5.0. (2021). Business Opportunities With Society 5.0., <https://www.hitachi.co.jp/products/social/society5/en/business-opportunities/index.html> (E.T. 26.03.2022).
- [52] Keidanren (2018). Society 5.0:C-O-Creating The Future Keidanren, https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095_outline.pdf (E.T. 26.03.2022).
- [53] World Economic Forum (2018). The Future of Jobs Report, http://www.weforum.org/docs/wef_future_of-jobs_2018.pdf (E.T. 31.03.2022).
- [54] Copeland, B. (2021). Artificial Intelligence. Encyclopedia Britannica, <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> (E.T. 16.03.2022).
- [55] Nilsson, N. (2009). The Quest For Artificial Intelligence. Cambridge University Press, <https://books.google.com.tr> (E.T. 29.03.2022).
- [56] Euronews. (2022). Robot Teknolojileri: <https://tr.euronews.com/tag/robot> (E.T. 29.11.2022).
- [57] İnnova (2021). <https://www.innova.com.tr/tr/blog/dijital-donusum-blog/nesnelerin-interneti-lot-nedir> (E.T. 05.10. 2022).
- [58] İsodijital (2018). <http://www.isodijital.com/dijital-donusum.html> (E.T.10.03.2022).
- [59] Mysoft (2020). <https://www.mysoft.com.tr/bulut-teknolojisi-nedir-ne-ise-yarar> (E.T. 16.03.2022).
- [60] Hartman, D. ve Van Der Auweraer, H. (2020). Digital Twins. Computer And Society, January. <http://arxiv.org/abs/2001.09747> (E.T. 02.07.2021).
- [61] Pwc (2019). www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/transport-logistics-trendbook-2019-en.pdf (E.T. 05. 10. 2022).
- [62] DHL and Euromonitor (2018). Shortening The Last Mile: Winning Logistics Strategies In The Race To Urban Consumer: www.logistics.dhl/content/dam/dhl/docal/global/core/documents/Pdf/G0-Corewp-Shortening-The-Last-Mile-En.Pdf (E.T. 11. 01.2022).
- [63] Transmedya (2020). https://www.transmedya.com/pandemi-lojistikteki-dijitallesmeyi-hizlandirdi&ved=2ahukewjp4_7a4dx7ahubhbkgghaetaycqnocamqag&Usg=Aovva_w0lgaqtt5jboy093sjckij (E.T. 30.11.2022).
- [64] Kargo Haber (2022). <https://www.kargohaber.com/dijitalle%C5%9fme-haberleri.htm> (E.T. 30.11.2022).
- [65] Ekoiq (2020). <https://www.ekoiq.com/2020/10/karayolu-tasimaciligina-farkli-bir-acidanbakmak/&ved=2ahukewie9jb14tx7ahvbmgo fhcy8dgqqfnoecaeqag&usg=aovvaw2gh34ymlm12hkzjq6vxdk> (E.T. 30.11.2022).

- [66] Turkish Cargo (2021). <https://www.turkishcargo.com.tr/Tr/Cozumler/cozumler/dijital-kargo> (E.T. 11 30, 2022).
- [67] MSC, <https://www.msc.com/en/solutions/digital-solutions> (E.T. 11.30.2022).
- [68] Capital (2022). <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/dijitallestirmeye-1-milyar-tl-yatirdik> (E.T. 11 30, 2022).
- [69] Railway Turkey (2020). <https://railwayturkey.com/160rayli-sistemlerde-digitald246n252s252m/> (E.T. 11 30, 2022).
- [70] Euronews (2019). <https://tr.euronews.com/2019/01/17/Gelecegin-Postacilari-KapiyaKargo-Teslimati> yapankopekrobotlar&ved=2ahukewjaxqx45dx7ahwingofhzsacmkqfnoecaeqag&usg=aovvaw12bjqs16iofotzqd1mfj_d (E.T. 11.30.2022).
- [71] 7deniz Haber (2022). <https://www.7deniz.net/m-haber-38674.html> (E.T.11.03.2022).
- [72] Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Mpm Yayınları, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (E.T. 29.05.2023).
- [73] Brahima, S. (2015). Itu, “Ict Facts And Figures 2015”, 1865-2015, 2s (<https://www.itu.int/en/itud/statistics/documents/facts/ictfactsfigures2015.pdf>) (E.T.22.04.2022). **178-293**
- [74] Utikad (2020). www.utikad.org.tr (E.T. 24.03.2022).
- [75] Hayes, A. F. (2012). Process: A Versatile Computational Tool For Observed Variable Mediation, Moderation, And Conditional Process Modeling. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf> (E.T. 04.03.2022).

EKLER

EK- 1. ETİK KURUL ONAY BELGESİ



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU ONAY BELGESİ

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kuruluna başvuran Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Doç. Dr. Metin OCAK' ın danışmanı olduğu, İşletme Doktora Programı Öğrencisi Ahmet Özgür AYDIN' ın *"İşletmelerde Kurumsallaşma, Dijital Dönüşüm ve İşletme Performansı İlişkisinin Araştırılması: Küçük-Orta-Büyük Ölçekli Lojistik Firmaları Üzerine Bir Araştırma"* adlı tez araştırması kurumumuz tarafından incelenmiş ve;

Etik Yönden uygun bulunmuştur.



Etik Yönden Geliştirilmesi gerekmektedir.



Etik Yönden Uygun Bulunmamıştır



Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurul Kararı	
Başvuru Formunun Etik Kurula Ulaştığı Tarih	12.01.2023
Etik kurul Karar Toplantı Tarihi ve Karar No	24.01.2023/7
Yer	Toros Üniversitesi Rektörlük Senato
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BAŞKANI VE ÜYELER:

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Başkan

Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN

Üye

Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN

Üye

Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU

Üye

Prof. Dr. Erkin ERTEN

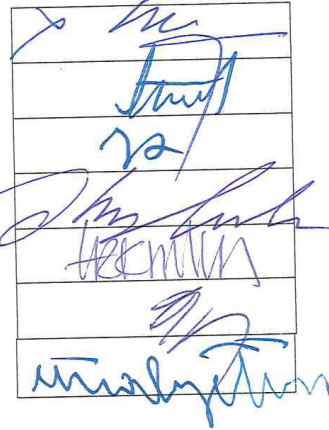
Üye

Prof. Dr. Köksal HAZIR

Üye

Prof. Dr. Ünsal YETİM

Üye



Açıklama:

EK-2. ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü bünyesinde Doç. Dr. Metin OCAK'ın danışmanlığında yürütülen doktora tez çalışması kapsamındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada soru formunu dolduranın veya işletmenin kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Anketin hiçbir yerinde sizi ve şirketinizi tanımlayacak özel bir bilgi istenmemektedir. Elde edilecek veriler **KESİNLİKLE GİZLİ** tutulacak ve sadece akademik araştırma ve analizimizde kullanılacaktır. Anketteki soruların doğru veya yanlış cevapları yoktur. Sizi rahatsız eden ve kesinlikle yanıt vermek istemediğiniz sorular olursa boş bırakabilirsiniz. Bunun dışında, akademik araştırmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için lütfen tüm soruları eksiksiz ve samimi bir şekilde yanıtlayınız.

Çalışma ile ilgili aklınıza gelebilecek tüm soruları cevaplamaktan büyük mutluluk duyacağım. Anketi eksiksiz dolduran katılımcılardan dileyenlere faydalanacağınızı umduğumuz bir sonuç raporu gönderilecektir. Sağladığınız bilgiler sizi ve işletmenizi tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün işletmelere ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır. İlgilendiğiniz ve soruları yanıtladığınız için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar ve esenlikler dileriz.

Öğrencisi Ahmet Özgür AYDIN

Doktora Öğrencisi Toros Üniversitesi İ.İ.B.F

Danışman: Doç Dr. Metin OCAK

İşletme Bölümü

Tel:05534959412

ahmet_ozgur88@hotmail.com

I. BÖLÜM KATILIMCI BİLGİLERİ

Lütfen demografik özelliklerinizle ve işletmenizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size **uygun yanıtları seçerek** belirtiniz.

S1. İşletmenizin ticari unvanı nedir?

1	Gerçek Kişi
2	Tüzel Kişi (Şirket)
3	Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme

(Not: S1 **Gerçek kişi** seçili ise sor) **S1A.** İşletmenizin ticari unvan hangi gruptadır?

1	Gerçek kişi ticari işletmesi
2	Ortaklık (adi ortaklık)

(Not: S1 **Tüzel kişi** seçili ise sor) **S1B.** İşletmenizin ticari unvan hangi gruptadır?

1	Anonim
2	Limited
3	Diğer (Lütfen belirtiniz).....

S2. İşletmeniz bir aile işletmesi midir?

1	Evet, aile işletmesi.
2	Hayır, aile işletmesi değil.

S3. Şirket içindeki mevcut pozisyonunuza en yakın tanımlama aşağıdakilerden hangisidir?

1	Yönetim Krl.Bşk./Genel Müdür/CEO, vb.

2	Başkan Yard./Genel Müdür Yard./Direktör, vb.
3	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü
4	Diğer (Lütfen belirtiniz).....

S4. Çalıştığınız kurumun üye olduğu lojistik meslek örgütü var mıdır?

1	Evet, var
2	Hayır, yok

(Not: S4 **Evet, var** seçili ise sor) **S4b.** Lütfen çalıştığınız kurumun üye olduğu lojistik meslek örgütünü belirtiniz.

1	UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği)
2	HİB (Hizmet İhracatçıları Birliği)
3	UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği)
4	LODER (Lojistik Derneği)
5	Diğer (Lütfen belirtiniz).....

S5. İşletmeniz kaç nesildir faaliyetlerine devam ediyor?

1	Yeni kuruldu
2	2. Nesil
3	3. Nesil

4	Diğer (Lütfen belirtiniz).....

S6. Cinsiyetinizi işaretleyiniz.

1	Erkek
2	Kadın

S7. Lütfen yaşınızı belirtiniz.

1	18 - 30
2	31 - 40
3	41 - 50
4	51 - 60
5	61 ve üzeri

S8. Öğrenim düzeyiniz nedir?

1	İlköğretim
2	Lise
3	Fakülte / Yüksekokul
4	Lisansüstü ve Doktora

S9. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektörü belirtiniz. **ÇOK CEVAP OLABİLİR.**

1	Taşımacılık
2	Depolama

3	Gümrükleme
4	Ambalajlama
5	Filo Yönetimi
6	Diğer (Lütfen belirtiniz).....

S10. İşletmenizin yaşını belirtiniz.

1	1 – 10 yıl arası
2	11 – 20 yıl arası
3	21 – 30 yıl arası
4	31 – 40 yıl arası
5	41 yıl ve üzeri

S11. İşletmedeki çalışan sayısını belirtiniz.

1	10 çalışandan az
2	10 – 50 çalışan
3	51 – 100 çalışan
4	101 – 150 çalışan
5	151 – 200 çalışan
6	201 ve üzeri çalışan

S12. Kaç yıldır bu işletmede görev yaptığınızı belirtir misiniz?

..... yıl

S13. İşletmenizde faydalandığınız veya faydalanmayı düşündüğünüz dijital teknolojiler?

ÇOK CEVAP OLABİLİR.

1	Akıllı Kayıt Sistemi (e-Fatura, e- Beyan vb.)
2	Yapay Zeka
3	Robot Teknolojileri
4	Büyük Veri
5	Bulut Bilişim Teknolojisi
6	Blok zinciri
7	Dijital Yük Taşıma Platformu
8	Sürücüsüz Kamyonlar
9	Elektronik Veri Değişimi (EDI)
10	Liman Topluluk Sistemi (PCS)
11	Liman Tek Pencere Sistem (PSW)
12	DİĞER (Lütfen belirtiniz).....

II. BÖLÜM KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ

Anketin bu bölümünde **işletmenizin kurumsallaşma düzeyini** belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen şirketinize ilişkin ifadelere ait düşüncelerinizi 1(Hiç Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3(Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum), 4 (Katılıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen aşağıdaki ölçek üzerinde X işareti koyarak işaretleyiniz.

SAYI	KURUMSALLAŞMA	1	2	3	4	5
1	İşletmemizin çok sayıda yazılı kural ve politikası vardır					
2	İşletmemizin herkesin ulaşabileceği “genel ve bölümlere özgü kurallar ile prosedürler” el kitabı vardır					
3	İşletmemizde her görev için yazılı iş tanımları bulunmaktadır					
4	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast -üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır					
5	İşletmemizde, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır					
6	İşletmede hiç kimse, birbirinin yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale etmez					
7	Firmamızda uzmanlaşma vardır					
8	İşletmede profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir					
9	İşletmede aile üyelerinden biri istihdam edilecekse ancak bilgi,					

	beceri, yetenek, tecrübe ve yetkinlikleri işletmenin ihtiyaçlarına uygun olduğu takdirde istihdam edilir					
10	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır					
11	Firmamızın farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır					
12	İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur					
13	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır					
14	İşletmede, her bir iş ve işlem için, kural yöntem ve standartları herkes bilir					
15	İşletmemiz ürünlerinin/hizmetlerinin içeriği hakkında müşterilerini bilgilendirmektedir					
16	İşletmemizin faaliyet sonuçları, herhangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir					
17	İşletmemizde yapılan tüm işlemler ile ilgili belgeleme ve arşivleme yapılmaktadır					
18	İşletmemizde iç denetim birimi işletme faaliyetlerinin mevzuata uyumluluğunu değerlendirmek ve mevzuata uyumu güçlendirmektedir					

19	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal ve toplumsal değerlere uygun davranış göstermelerini beklemektedir					
20	İşletme eylemlerinden doğan olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir					
21	İşletmemiz menfaat sahiplerini ilgilendiren ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerin ilgili komitelere iletilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturmaktadır					
22	İşletmemizde çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanmaktadır					
23	İşletmemizin yönetim kurulu, belirlenen finansal performans hedeflerinden sorumlu tutulmaktadır					
24	İşletmemizin iş süreçleri ile örgüt organizasyon yapısı uyumludur					
25	İşletmemiz hissedarlara diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır					
26	İşletmemizde iş süreçleri ve tanımlanmış kurallar işletme stratejisine uygundur					
27	İşletmemizde kariyer planları yapılırken eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanmaktadır					

28	İşletmemiz ürün ve hizmetlerini adil şekilde fiyatlandırmaktadır					
29	Aile İlişkilerinin Yönetimine yönelik Aile Meclisi ve Aile Konseyi Toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır					
30	Aile İlişkileri ve Ailenin Şirketle ilişkileri Aile Anayasası kapsamında yürütülmektedir					
32	Aile üyelerinin işletme yönetiminde görev almasına ilişkin kurallarımız bulunmaktadır					
32	Şirket üzerinde hak sahipliği düzeyine ilişkin Aile üyeleri arasında görüş farklılıkları yoktur					
33	Tüm Aile büyüklerinin bir vasiyetnamesi bulunmaktadır					
34	Ailede miras paylaşımı konusunda çatışma ihtimali yoktur					

III. BÖLÜM DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ

Anketin bu bölümünde **işletmenizin dijital dönüşüme bakış açısına** yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen şirketinize ilişkin ifadelere ait düşüncelerinizi 1(Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen aşağıdaki ölçek üzerinde X işareti koyarak işaretleyiniz.

SAYI	DİJİTAL DÖNÜŞÜM	1	2	3	4	5
1	Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir.					

2	Firmanın değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir.					
3	Firmamızda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreç ve yetkinliklerde iyileştirmeler yapılır.					
4	Firmamız dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir ve süreci finanse etme yeteneğine sahiptir.					
5	Firmamızın yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır.					
6	Firmamız dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir, esnek ve değer üreten operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.					
7	Firmamız daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgiden yararlanmaya yönelik stratejik girişimler yürütür.					
8	Firmamız, dijital mecraları ve teknolojileri araştırma ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.					
9	Firmamız temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur.					
10	Firmamız değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için ortaklar ve paydaşların işbirliğinden yararlanır					
11	Firmamız yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur.					
12	Firmamız doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlar.					

IV. BÖLÜM İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Anketin bu bölümünde **işletmenizin performansına** yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen işletmenizin son üç yıl içerisindeki performansını rakiplerine kıyasla 1 (Yetersiz) ile 5 (Çok İyi/Yüksek) arasında değerlendirip aşağıdaki ölçek üzerine X işareti koyarak işaretleyiniz.

SAYI	İŞLETME PERFORMANSI	1	2	3	4	5
1	Çalışanlarımızın ortalama eğitim süresi					
2	Kullandığımız modern yönetim yaklaşımları					
3	Kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı					
4	Marka ürünlerinin satışından elde edilen kâr artışı					
5	Doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırım					
6	Yeni fikir ve patentlerin sayısı					
7	Yeni Müşteri Sayısı					
8	Siparişin gerçekleşme hızı					
9	Üretim süresi verimliliği (işleme süresi / toplam üretim süresi)					
10	Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi için harcanan süre					
11	Çalışanlarımızın Tatmini					
12	Satış Kârlılığımız (Vergi Sonrası Net Kâr/Net Satışlar)					
13	Özsermaye Kârlılığımız (Vergi Sonrası Net Kâr/Özsermaye).					
14	Aktif Kârlılığımız (Vergi Sonrası Net Kâr/Net Toplam Varlıklar)					
15	Pazar Payındaki Büyümemiz					

16	Toplam Satışlardaki Büyümemiz					
17	İstihdamdaki Büyümemiz					

Anketimiz burada sona ermiştir. Araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.



EK-3. İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 19/07/2024

Tezin Başlığı: İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA, DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: KÜÇÜK-ORTA-BÜYÜK ÖLÇEKLİ LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
b) Ana bölümler ve
c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 312 sayfalık kısmına ilişkin, 19/07/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 10 'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

☐

- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,

☒

- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar dahil
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimi yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda seminer çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Ahmet Özgür AYDIN

İmzası : Tarih: 19/07/2024

Yukarıda kişisel ve seminer bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı ; Doç Dr. Metin OCAK

İmzası : Tarih:19/07/2024

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...2...) sayf

İŞLETMELERDE
KURUMSALLAŞMA, DİJİTAL
DÖNÜŞÜM VE İŞLETME
PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: KÜÇÜK-ORTA-
BÜYÜK ÖLÇEKLİ LOJİSTİK
FİRMALARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Gönderim Tarihi: 19-Tem-2024 11:42AM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 2419104464
Dosya adı: Kurumsallaşma_Tezi.docx (2.75M)
Kelime sayısı: 104377
Karakter sayısı: 754416

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA, DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: KÜÇÜK-ORTA-BÜYÜK ÖLÇEKLİ LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ORJİNALLIK RAPORU

% 10	% 10	% 4	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 6
2	www.isarder.org İnternet Kaynağı	% 2
3	www.scribd.com İnternet Kaynağı	% 1
4	yonorg2023.nisantasi.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	Çiftçi, Havva. "Bireylerin Suriyeli Sığınmacılara Yönelik Tutumları ve Dindarlık İlişkisi Üzerine Nicel Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2023 Yayın	% 1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart üzerinde