



T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**TRC2 BÖLGESİNDEKİ KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

Baran AKKUŞ

16926301

Danışman

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2020

T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**TRC2 BÖLGESİNDEKİ KOBİ'LERİN
KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ
VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Baran AKKUŞ

16926301

Danışman

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2020

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

16/07/2020

Baran AKKUŞ

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, literatür kısmında konuyla ilgili detaylı bilgiler verilmiştir. Araştırmada ülkemizin önemli bir potansiyele sahip olan TRC2 Bölgesindeki işletmeler ele alınmıştır. Bu kapsamda bölgede ekonomilerin lokomotifi diyebileceğimiz KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerine yönelik anket tekniği ile uygulama gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasında önemli boyutta bir ilişki olduğu ve kurumsallaşmanın insan kaynakları yönetimini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bu tezin hazırlanmasında, anlayış ve desteklerinden ötürü başta tez danışmanım Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN' e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca değerli hocalarım Prof. Dr. Nihat AYDENİZ' e, Doç. Dr. Yılmaz DEMİRHAN' a, ders döneminde ve sonrasında önemli katkılarından dolayı kıymetli hocam Doç Dr. Mehmet KAYA' ya şükranlarımı sunarım. Yine değerli görüşlerine başvurduğum arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜLLÜ' ye, Dr. Öğr. Üyesi Nedim GÜRLER' e ve tezin şekli şartlarını düzenlemedeki katkılarından ötürü Öğr. Gör. Kemal YAĞCI' ya teşekkürlerimi sunarım. Yine doktora süresince gösterdiği anlayıştan dolayı Tunceli Meslek Yüksekokulu müdürü Dr. Öğr. Üyesi Erdem IŞIK' a teşekkür ederim. Tez araştırmasının desteklenmesi aşamasında İİBF.19.001 nolu proje kapsamında katkılarından dolayı “Dicle Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü” (DÜBAP) yönetimine, çalışanlarına ve Şube Müdürü Şeyhmus DEMİR beye teşekkür ederim. Son olarak; doktora yaptığım sürede bana manevi olarak destek olan anneme, bu dönemde çocuklarımızın sorumluluğunu sırtlanan değerli eşim Rahime Hanıma, çocuklarım Yusuf, Emine ve Gülcan'a ve yeğenim Mehmet'e teşekkürü bir borç bilirim. Bu tezi tüm hayatım boyunca her zaman bana destek olan rahmetli babama atfediyorum.

Baran AKKUŞ
Diyarbakır, 2020

ÖZET

İşletmeler; toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş ekonomik birimlerdir. Ayrıca kâr elde ederek yaşamlarını devam ettirmek isterler. Kurumsallaşma ise, işletmelerin sürekliliklerinin sağlanmasında önemli bir faktördür. Bunun yanında, rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Kurumsallaşma boyutlarına baktığımızda karşımıza; formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, şeffaflık, tutarlılık ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar çıkmaktadır. Bunlar da işletmelerde insan kaynakları ile yakından ilgili kavramlardır.

KOBİ'ler ise bazı kriterlere göre büyüklükleri belirlenmiş işletmelerdir. KOBİ'ler ekonomilerin lokomotifi olmaları dolayısıyla ülkeler ve bölgeler açısından oldukça önem arz etmektedirler. KOBİ'lerde kurumsallaşma ihtiyacı özellikle belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynağı, tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu avantajı en üst düzeye çıkarabilmek için insan kaynakları yönetiminin işletmelerde kurallara bağlı bir şekilde yürütülmesi faydalı olacaktır. İşletmelerde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi arasında bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Özellikle, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için kurumsallaşma düzeylerinin artmasının katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda, çalışmamızda İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre oluşturulmuş, Şanlıurfa ve Diyarbakır illerinden oluşan Düzey 2 bölgelerinden TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerde kurumsallaşmanın insan kaynakları yönetimine etkisini araştırmak üzere, tabakalı örnekleme yöntemi ile kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi ölçekleri işletmelerin sahip ya da yöneticilerine uygulanmıştır. Elde edilen verilerle, bazı demografik değişkenlere göre kurumsallaşma durumları karşılaştırılmış, insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişki ve kurumsallaşmanın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi dikkate alınarak t testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak; 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.

Anahtar Sözcükler

İBBS, TRC2 Bölgesi, KOBİ, Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi



ABSTRACT

Enterprises; are economic units established to meet social needs. They also want to continue their lives by making a profit. Institutionalization is an important factor in ensuring the continuity of enterprises. In addition, the most important factor that will enable them to gain competitive advantage is human resources. When we look at the dimensions of institutionalization; concepts such as formalization, cultural power, professionalization, transparency, consistency and social responsibility emerge. These are concepts that are closely related to human resources in enterprises.

SMEs, on the other hand, are enterprises which size is determined according to some criteria. SMEs are very important for countries and regions since they are the locomotive of economies. The need for institutionalization in SMEs arises especially after reaching a certain size. Human resources emerge as the most important factor that will provide competitive advantage in SMEs as in all businesses. In order to maximize this advantage, it will be beneficial to conduct human resources management in businesses in a legal manner. There is an interaction between institutionalization and human resource management in businesses. Especially, it is thought that increasing the level of institutionalization will contribute to the successful management of human resources in SMEs.

In this context, the stratification sampling method and institutionalization and human resource management scales were applied to the owners or managers of enterprises in order to investigate the effect of institutionalization on human resources management in SMEs in TRC2 Region, which is one of the Level 2 regions consisting of Şanlıurfa and Diyarbakır provinces. Based on the data obtained, the institutionalization situations were compared according to some demographic variables, t test, correlation and regression analyzes were conducted by taking into consideration the relationship between human resources management and institutionalization and the effect of institutionalization on human resources management. As a result; The level of institutionalization perception of the enterprises in the TRC2 Region has been high. When the institutionalization levels by provinces are examined; It is seen that the level of institutionalization perception of the enterprises participating in the research in Diyarbakır is higher than the enterprises in

Şanlıurfa. In addition, it has been determined that institutionalization factors have a significant positive and significant impact on human resource management practices in the companies participating in the research.

Keywords

NUTS, TRC2 Region, SME, Institutionalization, Human Resources Management



İÇİNDEKİLER

TAAHHÜTNAME	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TRC2 BÖLGESİ VE KOBİ'LERE GENEL BAKIŞ

1.1. AVRUPA İSTATİSTİKİ BÖLGE BİRİMLERİ SINIFLANDIRMASI (NOMENCLATURE OF UNITS FOR STATISTICS) (NUTS)	4
1.2. TÜRKİYE İSTATİSTİKİ BÖLGE BİRİMLERİ SINIFLANDIRMASI (İBBS)	6
1.3. KOBİ'LER	11
1.3.1. KOBİ Tanımı	11
1.3.2. KOBİ'lerin Önemi	15
1.3.3. Dünya'da KOBİ'ler.....	17
1.3.4. Türkiye'de KOBİ'ler.....	20
1.3.5. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları.....	23
1.3.5.1. KOBİ'lerin avantajları.....	23
1.3.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	24
1.3.6. KOBİ'ler ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	25

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

2.1. KURUM KAVRAMI	28
2.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI	31
2.3. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA	34
2.3.1. Rasyonel (Eski) Kurumsallaşma Yaklaşımı	34

2.3.2.	Kurumsallaşma Analizi (Yeni Kurumsallaşma) Yaklaşımı	36
2.4.	KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	38
2.5.	KURUMSALLAŞMANIN AMAÇLARI	39
2.5.1.	Meşruiyet Kazanma	40
2.5.2.	İstikrar Kazanma	41
2.5.3.	Varlığını Sürdürme.....	42
2.5.4.	Kaynak Artırma.....	43
2.5.5.	Uygunluk.....	43
2.6.	KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI.....	44
2.6.1.	Benzeşme (İzomorfizm).....	44
2.6.2.	Yapısal Ayrışma (Decoupling)	46
2.7.	KURUMSALLAŞMANIN UNSURLARI	46
2.7.1.	Formalleşme (Formal Yapı).....	47
2.7.2.	Profesyonelleşme	49
2.7.3.	Kültürel Güç ve Sorumluluk	50
2.7.3.1.	Kültürel Güç	50
2.7.3.2.	Sosyal Sorumluluk.....	51
2.7.3.3.	Şeffaflık.....	52
2.7.3.4.	Tutarlılık.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

3.1.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL SÜRECİ.....	60
3.2.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELERDEKİ YERİ.....	61
3.3.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	62
3.4.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	65
3.5.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	66
3.5.1.	Verimlilik İlkesi	66
3.5.2.	İnsana Saygı İlkesi	66
3.5.3.	Tarafsızlık İlkesi.....	67
3.5.4.	Eşitlik İlkesi	68

3.5.5.	Güvence İlkesi.....	68
3.5.6.	Kariyer İlkesi.....	69
3.5.7.	Açıklık İlkesi.....	70
3.5.8.	Gizlilik İlkesi.....	70
3.5.9.	Liyakat (Yeterlilik) İlkesi.....	71
3.5.10.	Katılımcılık İlkesi.....	71
3.6.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	72
3.6.1.	İnsan Kaynakları Planlaması.....	74
3.6.2.	İşe Alma (Kadrolama).....	78
3.6.3.	Değerleme ve Ödüllendirme	79
3.6.4.	Eğitim ve Geliştirme	81
3.6.5.	Endüstri İlişkileri.....	83
3.6.6.	İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

4.1.	ARAŞTIRMANIN EVRENİ	86
4.2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VARSAYIMLARI.....	86
4.3.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	88
4.3.1.	Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	89
4.3.2.	İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	92
4.3.3.	Verilerin İstatistiksel Analizi	94
4.4.	DEMOGRAFİK BULGULAR.....	95
4.5.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	97
4.5.1.	KOBİ'lerin Kurumsallaşma Düzeyleri ile İlgili Sonuçlar	97
4.5.2.	TRC2 Bölgesindeki İllere Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması.....	98
4.5.3.	İşletmelerin Ticaret Unvanlarına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması.....	99
4.5.4.	İşletmelerin Kurumsallaşma Puanları ile Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	101

4.5.5. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması	102
4.5.6. İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması	103
4.5.7. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Ana Sektöre Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması	105
4.5.8. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması	106
4.5.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	107
4.5.10. Kurumsallaşma Faktörlerinin Değerlendirme ve Geliştirme İşlevleri Üzerindeki Etkisi	109
4.5.11. Kurumsallaşma Faktörlerinin Kararlara Katılma ve Motivasyon İşlevleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi	110
4.5.12. Kurumsallaşma Faktörlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi	111
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	135

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması	8
Tablo 2: Türkiye’de Sektörlere Göre Gayrisafi Katma Değerde Bölgesel Paylar	10
Tablo 3: Bazı Ülkeler ve AB KOBİ Tanımlarında Kullanılan Bazı Ölçütler	14
Tablo 4: Bazı Ülkelerdeki KOBİ’lerin Ekonomiye Etkileri	20
Tablo 5: Türkiye’de KOBİ Tanımı Ölçütleri	21
Tablo 6: Kurumların Önemli İşlevleri	30
Tablo 7: Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Yapısı	89
Tablo 8: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktör Yapısı	92
Tablo 9: Demografik Bulguların Frekans Dağılımları	96
Tablo 10: Kurumsallaşma Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel Değerler	97
Tablo 11: Kurumsallaşma Puanlarının TRC2 Bölgesindeki İllere Göre Karşılaştırılması	99
Tablo 12: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Ticaret Unvanlarına Göre Karşılaştırılması	100
Tablo 13: Kurumsallaşma Puanları ile İşletmelerin Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	101
Tablo 14: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması	102
Tablo 15: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Karşılaştırılması	104
Tablo 16: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Ana Sektöre Göre Karşılaştırılması	105
Tablo 17: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Karşılaştırılması	106
Tablo 18: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi	108
Tablo 19: Kurumsallaşma Faktörlerinin Değerlendirme ve Geliştirme Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 20: Kurumsallaşma Faktörlerinin Kararlara Katılma ve Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	110

Tablo 21: Kurumsallaşma Faktörlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
---	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Formal Organizasyon Yapısının Kökeni.....	47
Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	74
Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Temel Aşamaları.....	76
Şekil 4: Kadrolama Süreci.....	79
Şekil 5: İş Değerlemesi Süreci.....	81
Şekil 6: Kurumsallaşma Boyutlarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.....	88



KISALTMALAR

<i>AB</i>	Avrupa Birliği
<i>ABD</i>	Amerika Birleşik Devletleri
<i>DPT</i>	Devlet Planlama Teşkilatı
<i>TÜİK</i>	Türkiye İstatistik Kurumu
<i>Ed.</i>	Editör
<i>EFTA</i>	Avrupa Serbest Ticaret Birliği
<i>et al.</i>	and others
<i>EUROSTAT</i>	The Statistical Office of The European Union
<i>İBBS</i>	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
<i>İKY</i>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<i>ISO</i>	International Organization for Standardization
<i>KOBİ</i>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
<i>KOSGEB</i>	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<i>NUTS</i>	Nomenclature of Units for Statistics
<i>SGK</i>	Sosyal Güvenlik Kurumu
<i>TOBB</i>	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<i>ve diğ.</i>	ve diğerleri

GİRİŞ

Kurumsallaşma, işletmelerin çevresel baskılar ve yasalar sonucunda uyması beklenen kurallara uygun bir örgüt yapısı oluşturarak, çevreden destek sağlamaları süreci olarak ifade edilebilir. Bu süreçte örgütsel düzenlemelerin en önemli amacı işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Kurumsallaşmaya özellikle, işletmelerin belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve girişimcinin tüm işlere yetişemediği durumlarda ihtiyaç duyulmaktadır (Bayer, 2005: 124). İşletmelerde kurumsallaşma sürecinde bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. İşletmenin yapısındaki bu değişikliklerin yapılabilmesinde insan kaynakları yönetimi oldukça önemli olmaktadır. Kurumsallaşma ile insan kaynakları yönetimi etkileşim halinde olan kavramlardır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde, insan kaynakları yönetimi departmanı, fonksiyonlarını tam olarak yerine getirecek şekilde, işletme yapısı içerisinde yerini almaktadır. Bunun yanında işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde, insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma hedefine uygun vizyonu olması ve işlevlerini yerine getirirken bu hedefe uygun hareket etmesi oldukça önem arz etmektedir (Işık & Çiçek, 2019: 129-130).

İşletmeler mal ve hizmet üretimi yoluyla, ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktadırlar. Bunu yaparken de üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanmak durumundadırlar. Sermaye ve doğal kaynaklar gibi maddi faktörlerin dışında kalan ve işletmede çalışanların tümünü kapsayan beşeri unsurlar, işletme açısından “insan kaynakları” olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde insan faktörü en değerli varlık olarak görülmektedir. Çünkü bir işletmenin değerini belirleyen faktörlerin başında insan unsuru gelmektedir. Başka bir ifade ile para ile ölçülebilen diğer faktörlerin maddi değerinin üzerine değer katabilecek tek unsur olarak görülmektedir (Mucuk; 2008: 315-316). Gerçekten de diğer tüm faktörlerin olduğu bir işletmede, insan faktörünün eksikliği durumunda işletmenin belirlenen amaçlara ulaşması imkansızdır. Bu da insan faktörünü bir işletmede en temel unsur haline getirmektedir (Dinçer & Fidan; 2009: 259).

İşletmeler günümüzde yoğun bir rekabet ortamında faaliyette bulunmakta ve varlıklarını sürdürmektedirler. Bu rekabet ortamı sadece ulusal düzeyde kalmamakta, uluslararası boyutta da yaşanmaktadır. Böyle bir ortamda ise işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamaları, kendilerini sürekli yenilemeleri, değişen ihtiyaçlara hızlı cevap vermeleri ve yeniliğe gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bu sebeple, işletmeler için etkin yönetim ve insan kaynakları yönetimi oldukça önem arz etmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetiminin bu artan önemi dolayısıyla orta ve büyük ölçekli hemen hemen tüm işletmelerde insan kaynakları departmanları oluşturulmaktadır. İşletmelerdeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun ayrı bir bölüm tarafından yerine getirilmesi büyüklükleri ile ilgili bir durumdur. Ancak insan kaynakları yönetimi fonksiyonu işletmelerde yalnızca bir departmanda yürütülecek görevler olmanın dışında, tüm diğer fonksiyonlarla iş birliği içinde yerine getirilmektedir (Bingöl, 2019: 22-23). Genel olarak insan kaynaklarının belirtilen önemlerinin yanı sıra, işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmeleri için en önemli kaynak olduğu fikri kabul görmüştür. Özellikle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmeler çalışanlarından en iyi şekilde faydalanmayı amaçlamaktadırlar (Fey & Björkman, 2001: 59).

Buradan hareketle işletmelerde kurumsallaşmayla, insan kaynakları yönetimi arasında önemli bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Özellikle belirli bir büyüklükten sonra KOBİ'lerde de kurumsallaşma ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Çalışmamızda da İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)'na göre oluşturulmuş Düzey 2 bölgelerinden TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerden veriler toplanmıştır. Düzey 2 bölgeleri arasında ekonomik ve sosyal açıdan nispeten geride bulunan, ancak özellikle Ortadoğu ile ticari ilişkiler anlamında yüksek bir potansiyele sahip olan Şanlıurfa ve Diyarbakır illerini kapsayan TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyip etkilemediği araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda birinci bölümde, TRC2 Bölgesi, özellikleri ve Türkiye ekonomisine katkılarına yer verilecektir. Diğer düzey 2 bölgeleri ile karşılaştırma yapılacaktır. Ayrıca birinci bölümde KOBİ tanımı, KOBİ'lerin önemi, Dünya'daki ve Türkiye'deki durumları irdelenecektir. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajlarına yine

bölümde yer verilecektir. Bölüm sonunda, KOBİ'ler ile Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, kurum ve kurumsallaşma kavramları açıklandıktan sonra, örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları ile ilgili bilgiler verilecektir. Ayrıca kurumsallaşma sürecinden bahsedilecektir. Yine ikinci bölümde meşruiyet kazanma, istikrar kazanma, varlığını sürdürme, kaynak artırma ve uygunluk gibi kurumsallaşma amaçları açıklanmaya çalışılacaktır. Kurumsallaşmanın sonuçları olan benzeşme (izomorfizm) ve yapısal ayrışma (decoupling) açıklanacaktır. Daha sonra kurumsallaşmanın unsurları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve tutarlılık açıklanmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde; insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreci açıklandıktan sonra, insan kaynaklarının önemi vurgulanacaktır. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin amaçları ve ilkeleri açıklanmaya çalışılacaktır. Yine bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları açıklanacaktır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın evreni açıklandıktan sonra, alan araştırmasının yöntemi ve varsayımlarından bahsedilecektir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan tabakalı örneklem yöntemi kısaca açıklanacaktır. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ortaya konacaktır. Yine bu bölümde, araştırmanın bulguları tartışılacaktır.

Sonuç bölümünde ise, araştırmanın sonuçları ile literatürdeki benzer çalışmalar karşılaştırılacaktır. Bu yönde, farklı çalışmaların sonuçları ile araştırma bulgularının aynı veya farklı sonuçları ve nedenleri açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca; kurumlara, işletmelere ve gelecekteki çalışmalara yönelik önerilerde bu bölümde yer alacaktır.

1. BÖLÜM: TRC2 BÖLGESİ VE KOBİ'LERE GENEL BAKIŞ

Bu bölümde öncelikle Avrupa İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması hakkında bilgi verilecektir. Türkiye'de bu sistemin oluşturulma sürecinden bahsedildikten sonra, TRC2 Bölgesinin özellikleri ve Türkiye ekonomisine katkısı açıklanacaktır.

1.1. AVRUPA İSTATİSTİKİ BÖLGE BİRİMLERİ SINIFLANDIRMASI (NOMENCLATURE OF UNITS FOR STATISTICS) (NUTS)

NUTS, Avrupa Birliği için bölgesel istatistiklerin üretimi ve bölgesel birimlerin tekdüze dökümünü sağlamak üzere 1970'lerin başında Eurostat tarafından oluşturulmuştur. Aynı seviyedeki her bölge ya bir siyasi birimin ifadesi ya da karşılaştırma ve analiz yapmak için istatistiksel düzeyde karşılaştırılabilir özellikler sağlama amacını taşımaktadır. NUTS, Avrupa Birliği'nin siyasi yaşamında farklı amaçlara hizmet etmektedir. Toplanan verilerin tutarlı bir analizini desteklemesinin yanı sıra, istatistiklerin topluluk aracılığıyla toplanmasını, geliştirilmesini ve uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. NUTS ayrıca, AB yapısal fonlarından yardım almaya uygunluğu değerlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır (Correndo et al., 2010: 6). NUTS sınıflandırmasının amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Radulovic et al., 2015: 88):

- Avrupa Birliği'nin bölgesel istatistiklerinin toplanması, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması.
- Bölgelerin sosyo-ekonomik analizleri ve az gelişmiş bölgeler için kalkınma programlarının belirlenmesi.
- Avrupa Birliği'nin bölgesel politikası için bölgesel, idari ve siyasi çerçeve oluşturmak ve bu amaç için ayrılan Avrupa Birliği fonlarını kullanarak az gelişmiş bölgelerin geliştirilmesi için idari ve yasal çerçeve oluşturmak.

Bölgesel yakınlaşma, Avrupa Birliği'nin (AB) temel odak noktasıdır. Bu hedefe ulaşmak için, 1993 yılında AB bölgeleri için insanların, malların ve hizmetlerin

serbest dolaşımını hedefleyen Avrupa Tek Pazar politikası uygulanmıştır (Naz, Ahmad & Naveed, 2017: 36). Avrupa Birliği bir bölgeselleşme süreci olarak düşünülmüştür ve bu nedenle bölgesel olarak çeşitlidir. Bölgesel analiz ve her şeyden önce, çeşitli bölgesel politikaların hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanması için, bölgeselcilik felsefesi doğrultusunda EUROSTAT (Avrupa İstatistik Ofisi), Avrupa için üç düzeyde uyumlu hiyerarşi sağlayan bölgesel bir sınıflandırma geliştirmiştir. Nomenclature of Units for Statistics (NUTS)'ın en büyüğü NUTS 1'den, en küçüğü NUTS 3'e üç ana seviyesi bulunmaktadır. Eğer varsa, idari yapılar farklı NUTS düzeyleri için kullanılmaktadır. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (NUTS) her üye ülkeyi bir dizi NUTS bölgesine ayırır Eurostat bu birimleri bölgesel ve belediye bölümlerine karşılık gelecek şekilde türetmiştir, ancak boyut olarak benzerlik göstermemekte ve tarihsel hususları dikkate almamaktadır (Gregory, Henneberg & Tapiador, 2010: 34; Rivera, 2012: 459-460).

AB'deki yasal düzenleme ve uygulamalar son zamanlarda bölgelerin rolünü önemli ölçüde yükseltmiştir. Bölgesel kalkınma stratejileri oluşturmanın çeşitli seviyeleri NUTS düzeylerine göre ayarlanmıştır. Avrupa Birliği'nde, Avrupa Yapısal Fonlar Konseyi'nin bir yönetmeliğine göre, üç katmanlı bir istatistik sistemi oluşturulmuştur. Gerekli bölgesel birimler, idari sınırlar göz önünde bulundurularak veya istatistiksel amaçlar için normatif bir şekilde sınırlandırılabilir. Veri kullanılabilirliği için istatistiksel sistem farklı birimlerin alt bölgesel birimlerine dayanmaktadır (Vofkori, 2004: 90).

Bu birimlerin oluşturulmasında uzun süredir AB tarafından aşamalı olarak geliştirilen NUTS sınıflandırması kullanılmaktadır. Bu sınıflandırma, Avrupa alanını standart coğrafi bölgelere ayırmaktadır. Aslında sadece AB ülkelerini değil; AB ülkeleri, Avrupa Serbest Ticaret Birliği (European Free Trade Association- EFTA) ve AB'ye aday ülkeleri de içermektedir. NUTS Avrupa genelinde karşılaştırılabilirliği artırmak için oluşturulmuş nüfus büyüklüğü, idari bölümler ve coğrafi birim olmak üzere üç temel ilke ile tanımlanmaktadır. İlk ilke, bölgelerin benzer bir nüfusa sahip olması kriterine dayanmaktadır. Bu nedenle, bir bölgenin NUTS 1, 2 veya 3 bölgesi olarak sınıflandırılıp sınıflandırılmadığını belirleyen farklı eşikler tanımlanmıştır. NUTS 3 için 150.000 ile 800.000, NUTS 2 için 800.000 ile 3 milyon ve NUTS 1 için

3 ile 7 milyon arasında nüfustur. İkinci ilke, halihazırda mevcut idari bölgelerin kullanılmasını desteklemektedir. Bu kural veri toplanmasını çok daha kolay hale getirmektedir. Çünkü ulusal yetkililer zaten ilgili bölgesel verileri sağlamaktadır. Dolayısıyla, Avrupa sınıflandırması ile ulusal sınıf arasında hiçbir fark yoktur, bu da çaba tasarrufu sağlamak ve farklı sınıflandırma sistemleri arasındaki önyargıları ve çelişkileri önlemektedir. Üçüncüsü, coğrafi birimler belirli bir kategoriye göre değil genel terimlerle tanımlanmaktadır. Bu ilke ayrıca bu bölgelerin karşılaştırılabilirliğini de kolaylaştırmaktadır. Buradan hareketle, bölgesel kümelenmenin en düşük seviyesi ülke seviyesi olan NUTS 0 seviyesidir. İkinci seviye, çoğu durumda ilk bölgesel seviyeye karşılık gelen NUTS 1'dir. Lüksemburg veya Malta gibi küçük ülkeler için, NUTS 1 düzeyi ülke düzeyiyle aynı kalmaktadır. Aynı prensipler NUTS 2 ve NUTS 3 için de geçerlidir, her seferinde daha fazla birleştirici bölgeler, benzer alt bölgelere bölünür. Örneğin, bir NUTS 2 bölgesi her zaman bir veya birkaç NUTS 3 bölgesi tarafından oluşturulmakta ve bir NUTS seviyesinden diğerine yumuşak bir geçiş sağlamaktadır (Hippe, 2013: 327).

1.2. TÜRKİYE İSTATİSTİKİ BÖLGE BİRİMLERİ SINIFLANDIRMASI (İBBS)

Avrupa Birliği İstatistik Bürosu tarafından geliştirilen, İstatistik Bölge Birimleri Sınıflamasına uygun olarak, Türkiye’de de 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 22 Eylül 2002’den sonra DPT ve TÜİK tarafından hazırlanan İBBS (İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması) raporu yayımlanmıştır. Buradaki temel amaçlar Avrupa’daki gibi bölgesel istatistik verilerin üretilmesi, bölgelerde sosyo-ekonomik araştırma ve analizlerin yapılabilmesi aynı zamanda bölgesel politikaların oluşturulabilmesi için sınırlarının çizilmesidir. Ayrıca 1999 Helsinki Zirvesinde Türkiye aday ülke olarak kabul edilmiş ve bir yükümlülük olarak bu çalışmanın yapılması gerekliliği söz konusu olmuştur (TUSEB, 2020).

Avrupa Birliği’ne aday ülke olarak Aralık 1999’da Helsinki Zirvesi’nde kabul edilen Türkiye; AB müktesebatına uyum çerçevesinde NUTS sistemine geçiş için 2001 yılında bir komisyon kurmuştur. 2005 yılında adaylık sürecinin resmi olarak başlamasıyla birlikte İBBS (İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması)’ye geçmiştir. İBBS’de Düzey 1, Düzey 2 ve Düzey 3 bölgeleri belirlenmiştir. Türkiye bu kapsamda;

12 Düzey 1 bölgesi, 26 Düzey 2 bölgesi, 81 Düzey 3 bölgesine ayrılmıştır. Bunun yanında Düzey 2'ye göre belirlenmiş 26 bölgede, bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur. Birbirine benzer özelliklere sahip illerin aynı Düzey 2 bölgelerinde yer aldıkları görülmektedir (Aktaş ve Çatalbaş, 2011: 63).

NUTS sınıflandırmasında kullanılan kriterler; ilk olarak ülkelerin daha önce yapmış oldukları coğrafi sınıflandırmadır, ikinci olarak aynı potansiyel özelliklere sahip alanların birleştirilmesi göz önünde bulundurulmaktadır. Burada tarımsal veya endüstriyel faaliyetlerin yoğunluğu gibi ölçütler dikkate alınır. Türkiye'de sosyo-ekonomik gelişmişlik, nüfus, coğrafi özellikler, temel istatistiksel özellikler, bölgesel kalkınma planları gibi kriterler göz önünde bulundurularak 12 bölge (Düzey 1), 26 alt bölge (Düzey 2) ve 81 il (Düzey 3) NUTS bölgesi tanımlanmıştır. Avrupa Birliği'nden en fazla yardım alacak birimler Düzey 2 bölgeleri olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede sorunları, sosyal ve ekonomik özellikleri birbirlerine benzeyen, kültürel ve coğrafi olarak birbirine yakın iller aynı düzey 2 bölgelerinde gruplandırılmıştır. Düzey 2 bölgelerinin bir diğer önemi ise ülkeler ve Avrupa Birliği için yapılan/yapılacak kalkınma planlarında Düzey 2 bölgeleri dikkate alınmaktadır (Şengül, Eslemian ve Eren, 2013: 77).

Tablo 1: Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması

SIRA	BÖLGE	İLLER	SIRA	BÖLGE	İLLER
1	TR1	İstanbul	TR100	İstanbul	
2	TR2	Batı Marmara	TR211	Tekirdağ	
			TR212	Edirne	
			TR213	Kırklareli	
			TR221	Balıkesir	
			TR222	Çanakkale	
			TR310	İzmir	
3	TR3	Ege	TR321	Aydın	
			TR322	Denizli	
			TR323	Muğla	
			TR331	Manisa	
			TR332	Afyonkarahisar	
			TR333	Kütahya	
4	TR4	Doğu Marmara	TR334	Uşak	
			TR411	Bursa	
			TR412	Eskişehir	
			TR413	Bilecik	
			TR421	Kocaeli	
			TR422	Sakarya	
5	TR5	Batı Anadolu	TR423	Düzce	
			TR424	Bolu	
			TR425	Yalova	
			TR510	Ankara	
			TR521	Konya	
			TR522	Karaman	
6	TR6	Akdeniz	TR611	Antalya	
			TR612	Isparta	
			TR613	Burdur	
			TR621	Adana	
			TR622	Mersin	
			TR631	Hatay	
7	TR7	Orta Anadolu	TR632	Kahramanmaraş	
			TR633	Osmaniye	
			TR711	Kırıkkale	
			TR712	Aksaray	
			TR713	Niğde	
			TR714	Nevşehir	
8	TR8	Batı Karadeniz	TR715	Kırşehir	
			TR721	Kayseri	
			TR722	Sivas	
			TR723	Yozgat	
9	TR9	Doğu Karadeniz	TR811	Zonguldak	
			TR812	Karabük	
			TR813	Bartın	
			TR821	Kastamonu	
			TR822	Çankırı	
			TR823	Sinop	
10	TRA	Kuzeydoğu Anadolu	TR831	Samsun	
			TR832	Tokat	
			TR833	Çorum	
			TR834	Amasya	
			TR901	Trabzon	
			TR902	Ordu	
11	TRB	Ortadoğu Anadolu	TR903	Giresun	
			TR904	Rize	
			TR905	Artvin	
			TR906	Gümüşhane	
			TRA11	Erzurum	
			TRA12	Erzincan	
12	TRC	Güneydoğu Anadolu	TRA13	Bayburt	
			TRA21	Ağrı	
			TRA22	Kars	
			TRA23	Iğdır	
			TRA24	Ardahan	
			TRB11	Malatya	
13	TRD	Doğu Anadolu	TRB12	Elazığ	
			TRB13	Bingöl	
			TRB14	Tunceli	
			TRB21	Van	
			TRB22	Muş	
			TRB23	Bitlis	
14	TRF	Güney Anadolu	TRB24	Hakkari	
			TRC11	Gaziantep	
			TRC12	Adıyaman	
			TRC13	Kilis	
			TRC21	Şanlıurfa	
			TRC22	Diyarbakır	
15	TRG	Batı Anadolu	TRC31	Mardin	
			TRC32	Batman	
			TRC33	Şırnak	
			TRC34	Siirt	

Kaynak: 2002/4720 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı.

Tabloya baktığımızda Türkiye 12 bölgeye ayrılmış ve bu bölgelerde kendi içlerinde alt bölgelere ayrılmıştır. Dikkat edilirse yalnızca, TR1 (İstanbul) dışındaki diğer bölgeler benzer özellikler gösteren illerden oluşmaktadır. Örneğin TRC bölgesinde TRC1, TRC2, TRC3 alt bölgeleri mevcuttur. TRC1 bölgesi Gaziantep,

Adıyaman ve Kilis illerini kapsarken; TRC2 bölgesi Şanlıurfa ve Diyarbakır illerini, TRC3 bölgesi ise Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt illerini kapsamaktadır.

2019 yılı nüfus verilerine göre; TRC2 Bölgesi nüfusu 3 829 967'dir. Diyarbakır 1 756 353 nüfusa sahip iken, Şanlıurfa nüfusu 2 073 614 kişidir. Şanlıurfa illere göre toplam nüfus sıralamasında 8. sırada yer almakta iken, Diyarbakır 12. sırada yer almaktadır (TÜİK, 2020). TRC2 Bölgesi, Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Fırat ve Dicle nehirleri havzalarında yer alan orta bölümünde bulunmaktadır. Batısında Gaziantep, Adıyaman ve Malatya, kuzeyinde Elazığ ve Bingöl, doğusunda Mardin ve Batman illeri, güneyinde ise Suriye yer almaktadır. 2003 yılında İllerin ve Bölgelerin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'nda, Diyarbakır 63., Şanlıurfa ise 68. sırada yer almaktaydı. Aynı araştırmanın 2011 yılında hazırlanan güncel verilerine göre iller; demografi, eğitim, sağlık, istihdam, rekabetçi ve yenilikçi kapasite, mali kapasite, erişilebilirlik ile yaşam kalitesi olmak üzere 8 alt kategoride incelenerek sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuca göre Diyarbakır 67. sıraya, Şanlıurfa ise 73. sıraya gerilemiştir. Bu kapsamda Gelişmişlik Endeksine Göre Kademeli İl Gruplarında tüm iller 5 gruba ayrılmış; Diyarbakır dördüncü derece gelişmiş iller grubunda, Şanlıurfa beşinci derece gelişmiş iller grubunda yer almıştır. Bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmayı ve sektörel kümelenmeyi öne çıkarmayı hedefleyen yeni yatırım teşvik sistemine göre, sosyo-ekonomik gelişmişlik durumları dikkate alınarak 6 farklı bölge oluşturulmuştur. Buna göre, TRC2 Bölgesi ülkenin, teşvik sisteminden en fazla faydalanan ve en az gelişmiş illerinin bulunduğu, 6. Bölgede yer almaktadır (Karacadağ Kalkınma Ajansı, 2015: 13-23).

Tablo 2: Türkiye’de Sektörlere Göre Gayrisafi Katma Değerde Bölgesel Paylar

İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması (Düzey 2)		Tarım	Sanayi	Hizmetler	Gayrisafi Katma Değer %	Sıra
TR	Türkiye	100	100	100	100	
TR10	İstanbul	0,6	27,0	31,0	27,2	1
TR21	Tekirdağ, Edirne, Kırklareli	2,9	3,9	2,2	2,7	10
TR22	Balıkesir, Çanakkale	5,3	1,7	1,9	2,1	16
TR31	İzmir	4,0	6,5	7,0	6,6	3
TR32	Aydın, Denizli, Muğla	6,5	2,9	3,3	3,5	9
TR33	Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak	7,6	4,7	2,6	3,6	8
TR41	Bursa, Eskişehir, Bilecik	3,9	9,5	5,4	6,4	4
TR42	Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova	4,8	8,2	5,6	6,3	5
TR51	Ankara	2,7	8,1	9,7	8,6	2
TR52	Konya, Karaman	5,9	2,0	2,0	2,3	14
TR61	Antalya, Isparta, Burdur	7,3	1,9	4,4	4,0	6
TR62	Adana, Mersin	6,5	3,0	4,0	4,0	7
TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	4,1	2,6	2,4	2,6	12
TR71	Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir	3,9	1,3	1,3	1,5	19
TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat	3,9	2,5	2,0	2,3	15
TR81	Zonguldak, Karabük, Bartın	0,8	1,8	1,1	1,3	22
TR82	Kastamonu, Çankırı, Sinop	1,8	0,5	0,6	0,7	25
TR83	Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	5,5	2,1	2,5	2,7	11
TR90	Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	3,4	2,0	2,5	2,4	13
TRA1	Erzurum, Erzincan, Bayburt	1,8	0,7	0,9	0,9	24
TRA2	Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan	1,8	0,3	0,6	0,7	26
TRB1	Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli	2,2	1,2	1,4	1,4	20
TRB2	Van, Muş, Bitlis, Hakkari	2,7	0,6	1,0	1,0	23
TRC1	Gaziantep, Adıyaman, Kilis	2,0	2,1	1,6	1,8	18
TRC2	Şanlıurfa, Diyarbakır	5,4	1,4	1,8	2,0	17
TRC3	Mardin, Batman, Şırnak, Siirt	2,6	1,4	1,2	1,4	21

Kaynak: TÜİK, 2011.

Tablo 2’den TRC2 bölgesinin 2011 yılındaki Türkiye’de sektörlere göre gayri safi katma değerine baktığımızda, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre oluşturulan bölgeler arasında TR22 bölgesinin ardından 17. sırada yer almaktadır. Ülkemize olan gayri safi katma değeri oranı %2’dir. Bu kapsamda en önemli katma değeri %27,2 oranla tek başına İstanbul yapmaktadır. TRC düzey 2 bölgesinde yer alan TRC1 ve TRC3 bölgeleri ile karşılaştırıldığında ise, TRC2 en çok katma değer sağlayan bölge olmaktadır. Sektörel bazda TRC bölgesine baktığımızda, TRC1 bölgesi

sanayi sektörü katma değeri açısından ülkeye %2,1 oranında katkı sağlayarak, TRC2 ve TRC3 bölgelerinin (%1,4) önünde yer almaktadır. TRC2 bölgesinin tarımsal sektör (%5,4) ve hizmetler sektörlerinde (%1,8) ülkeye sağladığı katkı oranları ile TRC1 (tarım= %2, hizmetler %1,6) ve TRC3 (tarım= %2,6, hizmetler= %1,2) bölgelerinin bu sektörlerde sağladıkları gayri safi katma değerlerden daha fazla katkı sağladığı görülmektedir. Tarımsal gayrisafi katma değerde, düzey 2 bölgeleri arasında 7. sırada yer alan TRC2 Bölgesi, sanayi katma değeri açısından 26 bölge arasında TRC3 Bölgesi ile eşit şekilde 18. sırada yer almaktadır. Hizmetler sektörüne baktığımızda ise gayri safi katma değerde 26 bölge arasında 10. sırada bulunduğu görülmektedir.

1.3. KOBİ'LER

Bu kısımda KOBİ tanımı yapıldıktan sonra KOBİ'lerin önemi açıklanacaktır. Ayrıca Dünya'da ve Türkiye'deki farklı KOBİ tanımlarından bahsedilecektir. Yine bu kısımda KOBİ'lerin ekonomilere katkılarından bahsedildikten sonra, avantaj ve dezavantajlarına yer verilecektir. Türkiye'de KOBİ'ler için en önemli kurum haline gelen KOSGEB yine bu kısımda açıklanacaktır.

1.3.1. KOBİ Tanımı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ)'ler dünyadaki tüm şirketlerin dörtte üçünden fazlasını temsil etmektedir. Bu şirketler, ülkelerinin ekonomik büyümesine büyük ölçüde katkıda bulunan “gerçek ekonomik motorlar” olarak kabul edilmektedirler. KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan kriterler farklılık göstermektedir. KOBİ'lerin tanımı ile ilgili olarak, 70'lerin ortasında, 50'den fazla farklı tanım bulunmaktaydı. Şu anda, genel olarak, KOBİ'ler özellikleri belirli kriterler dikkate alınmış ve belirli nicel sınırları aşmayan şirketler olarak kabul edilmektedir. İşletmeleri KOBİ kategorisinde sınıflandırmak için kullanılan çeşitli kriterler, farklı eşikler, her ülkenin ekonomik faaliyeti ve ekonomik bağlamı, küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir uluslararası mevcut nicel bir tanımın varlığını engelleyen temel faktörlerdir. KOBİ'lerin özelliklerinin çeşitliliği ve zenginliği, politik stratejiler ve ekonomik koşullar KOBİ'lerin ortak ve genel kabul görmüş bir tanımının varlığını engelleyen diğer faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bazı ülkelerde bir şirketin orta ölçekli olduğu düşünülürken, diğerlerinde aynı şirketin büyük ölçekli

olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı o ülkede KOBİ kategorisine dahil edilmeyecektir. KOBİ'lerin temel tanımları göz önüne alındığında, KOBİ'lerin sınıflandırıldığı ana kriterler çalışan sayısı, ciro ve toplam bilançodan oluşmaktadır (Buculescu, 2013: 104-106).

KOBİ terimi çeşitli diğer kriterlere göre de tanımlanmaktadır. Bu kriterler ülkeden ülkeye değişmekte ve KOBİ tanımlarını bildiren kaynaklar arasında farklılık göstermektedir. Ayrıca, KOBİ'nin ekonomik sektörlere göre farklı tanımları bulunmaktadır. KOBİ'lerin tanımına ilişkin çeşitli kriterler arasında, daha yaygın olarak kullanılanlardan bazıları şunlardır (Salimzadeh & Courvisanos, 2015: 3):

- Çalışan sayısı,
- Toplam net varlıklar,
- Satış ve yatırım seviyesi,
- Yıllık çalışma saati sayısı,
- Yıllık ciro,
- Yıllık üretim hacmi
- Şirketin bağımsızlığı

Çalışan sayısı ve yıllık ciro, bir KOBİ'yi tanımlamak için kullanılan en önemli kriterler gibi görünmektedir.

KOBİ'ler çalışan sayısı ölçütüne göre, belirli sayıda çalışandan daha az istihdam sağlayan bağılı olmayan, bağımsız işletmelerdir. KOBİ tanımı için kullanılan çalışan sayısı kriterinde genellikle Avrupa Birliği'nin kullandığı 250 çalışan sayısı üst sınır olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı ülkeler 200 çalışan sayısını üst sınır olarak kullanırlarken, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) 500'den az çalışanı olan firmaları KOBİ saymaktadır. Avrupa Birliğinde küçük işletmeler genellikle 50'den az çalışanı olan şirketlerdir, mikro işletmelerin en fazla 10 veya bazı durumlarda 5 çalışan kriteri olmaktadır. Finansal varlıklarda KOBİ'leri tanımlamak için kullanılmaktadır. Avrupa

Birliği'nde, 1 Ocak 2005 tarihinde tüm Topluluk eylemleri ve finansman programlarının yanı sıra KOBİ'lere büyük şirketlerden daha fazla yoğunlukta ulusal ve bölgesel verilebilecek devlet yardımı konusunda yeni bir tanım yürürlüğe girmiştir. Yeni tanım finansal tavanlarda bir artış sağlamıştır: orta ölçekli işletmelerin (50-249 çalışan) cirosu 50 milyon Euro'yu geçmemelidir; küçük işletmelerin (10-49 çalışan) 10 milyon Euro'yu, mikro firmaların (10 çalışandan az) 2 milyon Euro'yu aşmaması gerekmektedir. Alternatif olarak, orta, küçük ve mikro işletmeler için bilançolar sırasıyla 43 milyon EURO, 10 milyon EURO ve 2 milyon EURO'yu aşmamalıdır (OECD, 2007: 721-722).

Diğer bazı ülkelerin ölçütleri Tablo 3'te görüleceği üzere şöyledir: Avustralya imalat sektöründeki KOBİ'ler için 100'den az çalışanı olan işletmeleri küçük ve 200'den az çalışanı olan işletmeleri ise orta büyüklükte işletmeler olarak tanımlamaktadır. Kanada KOBİ'ler için imalat sektöründeki işletmelerde 200'den az çalışan kriterini kullanmaktadır. Fransa'nın çalışan sayısı kriteri; 10-499, Almanya'nın 500'den az, Endonezya'nın 100'den daha az olarak kullanılmaktadır. Güney Kore ise imalat sektöründe 300'den az, hizmet sektöründe 20'den az çalışan sayısı kriterini kullanmaktadır. Tayland çalışan sayısı ölçütünü, işletmelerin emek yoğun ya da sermaye yoğun olmasına göre belirlemiştir. Görüldüğü gibi ülkelerin kullandığı kriterlerin başında çalışan sayısı gelmektedir.

Tablo 3: Bazı Ülkeler ve AB KOBİ Tanımlarında Kullanılan Bazı Ölçütler

Ülke	Sektör Kategorisi	Ülkelerin Resmi Kriterleri
Avustralya	İmalat hizmetleri	Küçük işletmeler <100 çalışan Orta büyüklükteki işletmeler <200 çalışan
Kanada	İmalat	<200 çalışan
Çin	KOBİ	Genellikle ürün grubuna bağlıdır. <200 çalışan
Fransa	KOBİ	10-499 çalışan
Almanya	KOBİ	<500 çalışan
Hindistan	Çok küçük	2,5 milyon Rupı kuruluş yatırımı
	Küçük Ölçekli	10 milyon Rupı kuruluş yatırımı
	Orta	1 milyar Rupı kuruluş yatırımı
Endonezya	KOBİ	<100 çalışan
Kore	İmalat	<300 çalışan
	Hizmetler	<20 çalışan
Malezya	KOBİ'ler	175 tam zamanlı çalışana kadar ve <1 milyon ABD doları yatırım
Tayland	Emek yoğun	<200 çalışan
	Sermaye yoğun	<100 çalışan
Vietnam	KOBİ	Sabit bir tanım yok, genellikle <200 çalışan
ABD	Çok küçük	<20 çalışan
	Küçük	20-99 çalışan
	Orta	100-499 çalışan
AB	Mikro	<10 çalışan ve ≤2 milyon euro net satış hasılatı veya yıllık mali bilanço
	Küçük	<50 çalışan ve ≤10 milyon euro net satış hasılatı veya yıllık mali bilanço
	Orta	<250 çalışan ve ≤50 milyon euro net satış hasılatı veya ≤43 milyon euro yıllık mali bilanço

Kaynak: Singh, Garg & Deshmukh, 2008: 184; European Union. (2003). Definition of Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises. (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003.

Evrensel olarak kabul edilmiş bir KOBİ bir tanımı bulunmamaktadır. KOBİ'lerin tanımlanma şekli ulusal istatistik sistemlerine göre değişmektedir. Örneğin; Çin'in, KOBİ'ler için yeni Geçici Sınıflandırma Standartlarına göre, Çin endüstriyel KOBİ'lerinin 2000'den az çalışanı olması, 300 milyon RMB (Renminbi - Çin Yuanı) 'den (yani 28,2 milyon Euro veya 19,2 milyon GBP- Great Britain Pound) veya 400 milyon RMB'den (yani 37,6 milyon Euro veya 25,6 milyon GBP) toplam aktiflerden daha düşük cirolarının olması gerektiği ifade edilmektedir. Diğer ülkelerdeki KOBİ'lerin tanımı ile karşılaştırıldığında, Çin sınıflandırması daha karmaşıktır ve endüstriyel sektörler için değişmektedir. Çin'deki büyük nüfus ve KOBİ sektörünün emek-yoğun özellikleri nedeniyle, Çin'in KOBİ'leri çalışan sayılarında diğer yerlere göre çok daha büyük olma eğilimindedirler (Yu & Bell, 2007: 20-21).

Japonya'da ise imalat, nakliye ve inşaat sektörlerinde bir KOBİ; sermayesi 300 milyon japon yeni ve daha az veya 300 veya daha az sayıda çalışanı olan bir şirket olarak tanımlanmaktadır. Toptan satış sektöründe sermayesi 100 milyon japon yeni ve daha az veya 100 ve daha az sayıda çalışanı olan bir şirket olarak tanımlanmaktadır. Perakende sektöründeki KOBİ'ler ise 50 milyon yen ve daha az sermayesi veya 50 ve daha az çalışanı olan şirketler olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sektöründe 50 milyon japon yeni ve daha az veya 100 ve daha az çalışanı olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Mikro ölçekli bir işletme, imalat ve ilgili sektörlerde 20 veya daha az çalışan istihdam eden bir girişim; hizmet ve ticaretle 5 veya daha az çalışan istihdam eden bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Yamazawa, 1994: 19, Hironaka, Zariyawati & Diana-Rose, 2017: 364). Genel bir KOBİ tanımı yapmak gerekirse; ülkeden ülkeye değişiklik gösteren ölçütlere göre belirli bir büyüklüğe kadar olan işletmelerdir.

1.3.2. KOBİ'lerin Önemi

70'li yılların ortalarına kadar, KOBİ'ler, sanayideki seri üretim paradigmasının baskın olması nedeniyle ekonomik kalkınma konusundaki tartışmalarda küçük bir rol oynamışlardır. Bu dönemden sonra, bu paradigma giderek değişmiş ve büyük firmaların parçalanmasına, işsizliğin büyümesine ve yeni KOBİ'lerin oluşmasına yol açmıştır. KOBİ'lerin artan önemi ve çoğu ülkede koordineli bir politika olmasından dolayı, bu firmaları hedefleyen destek programları çoğalmıştır. Bu firmaların yenilik

yapma kapasitesi ve bölgesel kalkınmayı geliştirme potansiyeli nedeniyle destek politikaları olumlu karşılanmıştır (Rovere, 1998:1).

Son yıllarda, ortalama işletme büyüklüğü ile ekonomik kalkınma arasındaki ilişki küçüklüğe doğru kaymaktadır. Yirminci yüzyılın ilk üç çeyreğinde, ekonomik kalkınma ölçek ekonomilerini ifade etmekteydi. Ancak 1970'lerden bu yana, KOBİ'ler küresel ekonomilerde giderek daha önemli bir rol oynamıştır. Artık eğilim tersine dönmüş ve küçük işletmeler yükselişe geçmiştir. Günümüzde Avrupa ülkeleri üzerine yapılan araştırmalar, KOBİ'leri özel sektördeki istihdam büyümesinin anahtar motoru olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle girişimciliği ve yüksek büyüme oranındaki KOBİ'leri istihdam yaratmanın temel itici güçleri olarak görmektedirler (CEB, 2013: 25).

1980'li yıllara kadar büyük işletmelerin ve ölçek ekonomisinin hakim olduğu bir dönem söz konusuydu. Ancak 1970'lerden sonra KOBİ'lerin esnek yapıları ile krizlere karşı gösterdikleri direnç, ekonomik duruma hızlı adaptasyonları ve istihdama katkıları dolayısıyla dikkatleri üstlerine çekmişlerdir. Bunların yanında emek yoğun üretim yapan KOBİ'ler bölgesel kalkınmada da anahtar bir rol üstlenmektedirler. Özellikle gelişmemiş bölgelerde küçük işletmelerin faaliyetleri ile istihdam olanakları arttırılmaktadır (Türkoğlu, 2002: 278-279). Birçok durumda, KOBİ'ler yerel alanlarda kök salmaktadır. Bu nedenle; sahiplerinin ve çalışanlarının ailelerinin yaşadığı yerel çevrenin korunmasına özel bir ilgi göstermeleri beklenmektedir. Bu tür işletmelerin yerel çevrelerine katkılarının olduğu düşünülmektedir (Medina-Muñoz & Medina-Muñoz, 2000: 114).

KOBİ'ler küresel olarak ise, ekonomik büyüme ve kalkınmanın lokomotifi olarak kabul edilmektedirler. KOBİ'ler yaşam standartlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmakta, önemli miktarda yerel sermaye oluşumu sağlayarak, yüksek düzeyde üretkenlik ve kapasite oluşturmaktadırlar. Yanı sıra, KOBİ'ler adil ve sürdürülebilir endüstriyel çeşitlendirme ve yayılmanın sağlanmasının temel aracı olarak kabul edilmektedirler. KOBİ'lerin gelişmekte olan ekonomilerde önemli bir rolü vardır. İstihdam yaratma, yoksulluğu azaltma ve ekonomik büyümeyi destekleme yetenekleri, gelişmekte olan ülkelerde yoğun şekilde hissedilmektedir. (Ojokuku & Sajuyigbe, 2014: 93-94). KOBİ'lerin önemine ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur. Tabi ki

KOBİ'lerin ekonomik yapıya katkıları yadsınamaz bir gerçektir. Esnek yapıları ile değişimlere hızlı ayak uydurabilmelerinin yanında bölgesel kalkınma ve istihdam oranının artırılmasına yönelik faydaları da göz ardı edilemez. Aynı zamanda ekonomilerdeki işletmelerin çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır (Cansız, 2008: 4). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'ler, ülke ekonomisine istikrar getiren görünmeyen kahramanlardır. Ekonomik şokları tamponlamaya yardımcı olurlar. KOBİ'ler aynı zamanda çalışanlar arasındaki gelir eşitsizliğini dengeleme konusunda da önemli bir görev üstlenmektedirler (Choi, 2003: 128). Küçük firmalar, hayatta kalmalarını sağlayan bir boyuta yaklaşıp veya bu ölçeğe ulaşana kadar daha yüksek büyüme oranlarına ve belirli bir devamlılık derecesine sahip olma eğilimindedirler (Wen Hu, 1999: 1).

KOBİ'ler hem ulusal hem de küresel bazda bakıldığında, ekonominin bel kemiği olarak görülmektedirler. Bu işletmeler, gelişmekte olan ekonomilerde ve kalkınmada olduğu kadar gelişmiş sanayileşmiş ülkelerde de önemli bir ekonomik büyüme, dinamiklik ve esneklik kaynağıdır. Bunun ana nedeni, tüm işletmeler içinde KOBİ'lerin %95'in üzerinde yer almalarıdır. Ayrıca tüm işlerin %60'tan fazlasını sağlamaktadırlar. Bunların yanında rekabetin artırılması ve pazarda yeni ürünlerin ve tekniklerin ortaya çıkmasında küçük işletmeler önemli bir rol üstlenmektedirler. Bir ülkenin ekonomik performansının ve gelişim seviyesinin, KOBİ'ler için düşük maliyetli ve piyasaya göre ayarlanmış miktarlarda kaliteli hizmet ve rekabetçi ürünler sağlayabilen iyi bir ortam yaratma kapasitesine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Robu, 2013: 86).

1.3.3. Dünya'da KOBİ'ler

Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin oranına ve istihdama katkılarına baktığımızda; ABD ve Avrupa'daki tüm işletmelerin %99'undan fazlası KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır. Bu küçük şirketler istihdamın büyük çoğunluğunu oluşturmaktadırlar ve 2014 yılına kadarki son yirmi yılda ABD'deki net yeni özel sektör istihdamının neredeyse üçte ikisine katkıda bulunarak ABD ekonomisine 14,3 milyondan fazla yeni istihdam eklemişlerdir. Avrupa'da ise, KOBİ'ler aslında daha da iyi performans göstererek 2002-2010 yılları arasında tüm yeni Avrupa istihdamının yüzde 85'ini oluşturmuşlardır. KOBİ'ler hem ABD hem de

Avrupa Birliği için inovasyon ve ekonomik büyüme için kritik motorlardır (Workman, 2014: 1).

ABD ekonomisinde, KOBİ'ler firmaların büyük çoğunluğunu ve tarım dışı sektörlerin ürettiği gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYİH) yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki KOBİ'lerin boyutları farklılık göstermektedir. İmalat, hizmetler, çiftçilik ve diğer sektörler dahil olmak üzere ekonominin tüm sektörlerinde temsil edilmektedirler. Tarım dışı sektördeki KOBİ'ler, 500'den az çalışanı olan işveren firmaları ve işveren olmayan firmaları içermektedir. 2006 yılı verilerine göre, ABD'deki özel tarım dışı işletmelerin yüzde 99,9'u KOBİ olarak sınıflandırılmıştır. Aynı yıl verilerine göre işveren olan tarım dışı işletmelerden yalnızca 18.000 (%0,3)'i 500 ve üzeri çalışanı olan büyük işletmelerden oluşmaktadır. %99,7'si ise 20 ve daha az çalışanı olan, %8,9'u 20-99 arası çalışanı olan, %1,5'u da 100-499 arası çalışanı olan işletmelerden oluşmaktadır. KOBİ'ler gayri safi yurtiçi hasıla ile ölçüldüğü zaman istihdam, istihdam yaratma, girişimcilik ve ekonomik faaliyetler açısından ABD ekonomisine önemli katkılar yapmaktadırlar (US International Trade Commission, 2010: 2-1/2-2).

Avrupa'daki KOBİ'lerin ülkeler arasında istihdam payına baktığımızda ise farklılıklar görölmektedir. Portekiz ve İtalya, KOBİ'lerin temsil ettiği özel istihdam oranının en yüksek olduğu iki ülkedir ve her ikisinde de bu oran %81'dir. Diğer taraftan Birleşik Krallık ve Finlandiya'da ise %60'ın altında bulunmaktadır. Bununla birlikte, çoğu AB üyesi, %60-70 arasında bir KOBİ istihdam payına sahip görönmektedir. Avrupa ekonomisinde de KOBİ'lerin önemi giderek artmaktadır. Çünkü teknolojik gelişme, işlem maliyetlerini azaltmış, uzmanlaşmayı ve firmaların temel faaliyetlerine odaklanmalarını artırmıştır. Dış kaynak kullanımı ve kurumsal küçölme teknolojik gelişmenin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık batı ekonomilerindeki üretim profili, büyük varlıklar tarafından karakterize edilen ve büyük işletmeler için elverişli sektörlerden uzaklaşmıştır. Bu değişim kısmen üretimin geleneksel üretimden hizmetlere aktarılmasından kaynaklanmaktadır. Bu da küçük işletmeler için daha elverişli bir durum oluşturmaktadır. Ayrıca talep tarafında ise küçük işletmeler için daha uygun olan standart ürünler yerine çeşitlilik önem kazanmaya başlamıştır. Burada standart ürün üretimi büyük işletmeler için daha

cazipken, küçük işletmeler ise çeşitliliği tercih etmektedirler. Diğer ülkelere benzer şekilde Avrupa’da da büyük işletmeler üretim verimliliğini artırma konusunda yetenekli oldukları kadar yeniliğe uyum konusunda daha az yetenekli olma eğilimindedirler. Küçük işletmeler ise yeniliğe açık, bürokrasinin az olduğu bir yapıya sahiptirler. Böylece büyümenin temel stratejisi olan yeniliğe daha fazla odaklanmaktadır. Ayrıca, KOBİ’lerin artan önemi değişecek bir eğilim olarak görülmektedir (Erixon, 2009: 295-296).

Japonya’da ise KOBİ’lerin toplam işletmeler içindeki oranı %99,7’dir. Aynı zamanda Japon ekonomisi içindeki toplam çalışanların %70,2’si KOBİ’lerde istihdam edilmekte iken sadece %0,3’ü büyük işletmelerde çalışmaktadırlar. Toplam sevk edilen ürün miktarı değerinin %51,1’i yine KOBİ’ler tarafından oluşturulmaktadır (Japanese Small and Medium Enterprise Agency, 2020). Japon imalatının büyük çoğunluğu KOBİ’ler tarafından yapılmaktadır. Ayrıca, KOBİ’ler ekonomik faaliyetlerde daha büyük bir pazar payına sahiptirler. Genel olarak, KOBİ’lerin "heterojen ve çok yöneyli" oldukları söylenmektedir. Örneğin, KOBİ’ler çok önemli bağımsız ve taşeron işletmeler gibi çeşitli firma türlerini içermektedir. Ayrıca, KOBİ’lerin kapsamı ve türleri endüstriden endüstriye değişiklik göstermektedir. Özellikle, KOBİ’lerin çoğunun, büyük firmalardan taşeronluk işi alan zayıf firmalar olduğu öne sürülmüştür. Bununla birlikte, mevcut çalışmalarda, KOBİ’ler ve büyük firmalar arasındaki faaliyet ilişkileri ve KOBİ’lerin yaşamsal biçimleri gibi iç yapıya istatistiki olarak çok az dikkat gösterilmiştir. Sorun büyük olasılıkla ilgili istatistiksel verilerin bulunmaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Doi & Cowling, 1999: 85).

KOBİ’lerin ekonomik önemi, Güneydoğu Asya’daki araştırmacılar ve politika yapıcılar tarafından geniş çapta bilinmekte ve kabul edilmektedir. KOBİ’ler genellikle toplam işletmelerin %97-99’unu ve Güneydoğu Asya ülkelerindeki toplam istihdamın %60-80’ini oluşturduğundan bu şaşırtıcı değildir. Bu tür istatistiklere rağmen, KOBİ’lerin ölçek ekonomileri ve kaynak kısıtlamaları eksikliği şeklinde büyük firmalara kıyasla çoğu zaman dezavantajları olduğu düşünülmektedir (Lee, Narjoko & Oum, 2017: 1).

Tablo 4’te 2008 yılı öncesi verilerine göre, bazı ülkelerdeki KOBİ’lerin işletmeler içindeki oranları ve ülke ekonomilerine katkıları görülmektedir. Bu verilere

göre, ABD’de KOBİ’ler üretimin %40 ‘ını, istihdamın %80’ini ve ihracatın %35’ini oluşturmaktadırlar. Hindistan’da KOBİ’ler işletmelerin %95’ini oluştururken, istihdamın %53’ünü sağlamaktadırlar. Japonya’da KOBİ’ler istihdamda %72 (güncel %70,2), üretimde %52 ve ihracatta %13 paya sahiptirler. Tayvan’da üretimde %81, istihdamda %79 ve ihracatta %48 gibi karşılaştırılan diğer ülkelere göre oldukça yüksek oranda ekonomiye katkı sağladıkları görülmektedir. Malezya’da ise işletmeler içindeki paylarına nispeten, ekonomiye daha düşük oranlarda katkı sağlamaktadırlar.

Tablo 4: Bazı Ülkelerdeki KOBİ’lerin Ekonomiye Etkileri

Ülke	İşletmeler içindeki payı %	Üretimdeki payı %	İstihdamdaki payı %	İhracattaki payı %
ABD	98	40	80	35
Hindistan	95	-	53	-
Japonya	99	52	72	13
Tayvan	97	81	79	48
Singapur	97	32	58	16
Kore	90	33	51	40
Malezya	92	13	17	15

Kaynak: Singh, Garg & Deshmukh. 2008: 185

1.3.4. Türkiye’de KOBİ’ler

Türkiye’de KOBİ tanımı ile ilgili en önemli kaynak, Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” tir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın

28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu’nca 19/10/2005 tarihinde yürürlüğe konulması kararlaştırılmış ve Resmi Gazete’de 18/11/2005 tarihinde 25997 sayılı olarak yayınlanmıştır. 2018 yılında 2018/11828 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı değişikliği ile yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilançosu miktarı artırılarak Tablo 5’teki şekilde değiştirilmiştir. Görüldüğü gibi Türkiye’de KOBİ’lerin belirlenmesi için genellikle çalışan sayısı ve yıllık net satış hasılatı veya yıllık mali bilançosu ölçütleri kullanılmaktadır. Buna göre, çalışan sayısı 0-9 ve yıllık net satış hasılatı toplamı veya yıllık mali bilançosu 3 milyon ₺ ve altında olan işletmeler mikro işletme, 10-49 çalışanı ve yıllık net satış hasılatı veya yıllık mali bilançosu 25 milyon ₺ ve altında olanlar küçük işletme, son olarak çalışan sayısı 50-249 ve yıllık net satış hasılatı veya yıllık mali bilançosu 125 milyon ₺ ve altında olanlar ise orta büyüklükte işletme olarak tanımlanmaktadırlar. Yani, 250’den daha az çalışanı ve yıllık cirosu veya mali bilançosu 125 milyon TL ve altında olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadırlar.

Tablo 5: Türkiye’de KOBİ Tanımı Ölçütleri

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Büyüklükteki İşletme
Çalışan Sayısı	0-9	10-49	50-249
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤3 milyon TL	≤25 milyon TL	≤125 milyon TL
Veya Yıllık Mali Bilançosu	≤3 milyon TL	≤25 milyon TL	≤125 milyon TL

Kaynak: 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”. 2018/11828 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı değişikliği ile.

Türkiye'de tahmini 3,5 milyon aktif KOBİ bulunmaktadır. Bu da ülkedeki tüm kayıtlı kuruluşların %99,8'ini temsil etmektedir. KOBİ'ler ülke GSYİH'sinin %62'sine, ülke ihracatının %55'ine ve işgücünün %73,5'ine katkıda bulunmaktadır (TOBB, 2020). KOBİ'lerin ekonomi içindeki yeri, Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de oldukça önemlidir. Türkiye'de tüm işletmeler içinde %99'un üzerinde bir ağırlığa sahip olan KOBİ'ler hem ürettikleri katma değer hem de sağladıkları istihdam açısından ülke ekonomisinin lokomotifi sayılmaktadırlar. Aynı zamanda KOBİ'ler esnek yapıları ve kolay karar verebilme kapasiteleri sayesinde değişimlere daha kolay ayak uydurabilmekte ve özellikle kriz dönemlerinde olumsuz ekonomik etkilerin nispeten azalmasını sağlayabilmektedirler (Kineş, 2017: 196).

KOBİ sektörü, kayıt dışı sektör ve dezavantajlı nüfuslar da dahil olmak üzere doğrudan yerel nüfuslara ulaşmakta ve refahlarına katkıda bulunmaktadır (CEB, 2013: 28). KOBİ'lerin yalnızca ekonomik hayata etkileri yoktur. Aynı zamanda ülke genelinde yaygın olduklarından, bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde de önemli rol oynayarak sosyal anlamda da katkı sağlamaktadırlar. Bunların yanında KOBİ'lerin önemli yararlarından bir kısmını şu şekilde sıralayabiliriz (Çatal, 2010: 337-338):

- Yatırım ve istihdamda önemli bir paya sahiptirler.
- Kriz dönemlerinde büyük işletmelere göre daha iyi performans sergilemektedirler.
- KOBİ türü girişimlerin özel alanlarda uzmanlığa dayalı üretim yapmaları ile kaynak verimliliği sağlanmaktadır.
- Gelir dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesinde rol oynamaktadırlar.
- Genel işletme ve yönetim giderleri daha az olduğundan nispeten ucuz üretim gerçekleştirebilmektedirler.
- Büyük ölçekli işletmelere hammadde ve yarı mamul benzeri girdiler üreterek bu tür işletmelerinin üretimlerini desteklemektedirler.
- Küçük tasarrufların yatırıma dönüştürülmesini sağlamaktadırlar.
- Esnek olmaları dolayısıyla talep değişikliklerine daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler.

- KOBİ'ler vasıtasıyla ülkedeki bölgesel kalkınma politikalarının başarıya ulaşma şansları artmaktadır.
- Nitelikli teknik çalışan sayısının artmasına katkı sağlamaktadırlar.
- Üretim faktörlerinden girişimciliğin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadırlar.

1.3.5. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

KOBİ'lerin avantajlı ve dezavantajlı olduğu durumlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

1.3.5.1. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha esnektirler. Böylece hem müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilmekte hem de pazardaki değişimlere uyum sağlama konusunda daha az sorun yaşamaktadırlar. KOBİ'lerde yönetimle çalışanlar arasındaki yakınlıktan kaynaklanan nispeten yönetimin daha kolay olduğu bir ortam söz konusu olmaktadır. Ayrıca üretilen mal veya hizmetin pazarının sınırlı ve üretilecek yeni bir fikir veya buluş karşısında talep durumunun bilinmesi zorunlu olduğu durumlarda büyük yatırımlara gerek olmadan girişimde bulunabilme kapasitesine sahip olmaktadır. Bunların yanında üretim işletmelerinde imal edilen malın ömrünün kısa olduğu yani yakın pazarlara hitap edilmesi gereken durumlarda KOBİ'ler avantaj elde edebilmektedirler (Akgemci, 2001: 10-11).

Bunların yanında Şimşek & Çelik (2016: 47) küçük işletmelerin bazı üstünlüklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Ekonomik dalgalanmalardan büyük işletmelere göre daha az etkilenmektedirler.
- Pazardaki değişimlere kolayca uyum sağlayabilmektedirler.
- Yönetim sistemleri karmaşık olmadığı için daha kolay, hızlı ve etkili kararlar alabilmektedirler.
- Tüketici istek ve beklentilerine kolayca cevap verebilmektedirler.
- İç dayanışmaları oldukça yüksektir.

- Sermaye ağırlıklı olamadıkları için teknolojik değişimlerden çok fazla etkilenmemektedirler.
- Emek yoğun ve yetenek gerektiren üretim yaptıkları için büyük işletmelerin rekabetlerinden pek fazla etkilenmemektedirler.
- Genelde belli müşteriler için üretim yaptıklarından, ürettikleri mal ve hizmetlerin elde kalma riski daha azdır.

1.3.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

Bugünkü KOBİ'ler yarının büyük kurumsal işletmeleri haline gelebilirler. Bu görüş göz önünde bulundurulduğunda, birçok ülke KOBİ'lerin gelişimine ve büyümesine artan bir önem vermektedir. Bu özellikle, geleneksel olarak öncelikle yabancı yatırımlarla güçlendirilen ülkelerinin ekonomik büyümesini ilerletmek için yerli KOBİ'lerine güvenen gelişmekte olan ve yeni sanayileşmiş ekonomilerde açıkça görülmektedir. Ancak kaynak eksikliği KOBİ'lerin karşılaştıkları ana sorunlardan biri olarak belirtilmektedir. (Lee, Lim & Tan, 1999: 299).

Ayrıca işletmelerin yapısının ilginç döngüsel etkileri bulunmaktadır. Dünya'da yaşanan dönemsel krizler veya krizlere yönelik politikalar KOBİ'lerin finansal kırılganlığına odaklanmaktadır. Büyük işletmelerin aksine, KOBİ'ler daha zayıf bir finansal konuma sahip olma eğilimindedir. Özellikle işletme dışı finansman konusunda oldukça zorluk yaşamaktadırlar. Kredi daralma döneminde, krediye erişim sorunları KOBİ'lerin büyük bir kısmı için akut hale gelmektedir. Genellikle daha az iç kaynağa ve daha az likiditeye sahiptirler. Finansal durumları büyük işletmelere nazaran daha zayıftır. Müşterilerin geç ödemelerine daha duyarlıdırlar ve finansman seçenekleri kısıtlıdır (Erixon, 2009: 296).

Bunların yanında KOBİ'lerin dezavantajlarını sıralayacak olursak (Keskin et. al., 2010: 185):

- Genel yönetim eksikliği,
- Özellikle alt kademe çalışanların işletme sahipleri veya ortakları tarafından alınan kararlara toplam katılımının olmaması,

- İşletmede uzman ve finansal danışman istihdam edilmemesi, finansman konusunda uzman bir grubun olmaması ve departman eksikliği,
- Sermaye ve finansal planlama eksikliği, bankalardan ve diğer finansal kuruluşlardan yeterince destek alamama,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasında koordinasyon eksikliği,
- Modern pazarlama faaliyetlerinde bulunmama,
- İş alanlarının ve yerleşim alanlarının küçüklüğü,
- İflas riski ve bağımsızlığını yitirme,
- Uzman personel, mevzuat ve bürokrasi sağlayamama,
- Büyük işletmelere göre daha az karlılık oranı gibidir.

1.3.6. KOBİ'ler ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

Türkiye ile Birleşmiş Milletler arasındaki Milletlerarası Antlaşma çerçevesinde 1973 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KÜSGEM) kurulmuştur. Küçük ölçekli sanayi işletmelerine ortak kolaylık atölyeleri ile hizmet vermeye başlamıştır. 1978 yılında ise “Sınai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesi”ne dair Milletlerarası Antlaşması ile Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü (SEGEM) kurulmuş ve faaliyet göstermeye başlamıştır. Daha sonra 1983 tarihli ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile “Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesi”ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı Genel Müdürlüğü (KÜSGET) kurulmuştur. KÜSGET, Küçük Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Merkezleri ile teknik danışmanlık hizmetleri vermiştir. Ayrıca modern işletmecilik prensiplerini bu işletmelerde yerleştirmeye çalışmıştır. SEGEM ve KÜSGET'in gerçekleştirmeye çalıştığı hizmetlerin proje anlaşmaları kapsamında süreli olması ve ülke genelindeki sorunlara çözüm olamamaları neticesinde, iki kuruluş birleştirilerek ülkenin genelinde sürekli hizmet verecek olan KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) kurulmuştur. 12/4/1990 tarihli ve 3624 sayılı “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması

Hakkında Kanun” hazırlanmış ve 20/04/1990 tarihinde yürürlüğe girmiştir (KOSGEB, 2015: 3).

KOSGEB bireylerin ve işletmelerin ihtiyaçlarının karşılanmasında KOBİ payının artırılması amacıyla kurulmuştur. KOBİ’leri verdiği çeşitli yardımlar ile desteklemektedir. KOBİ’lerin gerek finansal gerekse yönetsel güdünün artırılmasını ve sanayi entegrasyonlarını sağlamayı amaç edinen KOSGEB, rekabet edebilirliklerinin ve esnekliklerinin artmasına da katkı sağlamaktadır (Kandemir, Baykut & Avcı, 2017:98). Bu kapsamda KOBİ’leri geliştirmek amacıyla; “mevcut durumlarını analiz etmek, sorunlarına çözüm aramak, ihtiyaçlarını belirlemek, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmek ile yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelebilmelerini sağlamak için “KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik” hazırlanmış ve 5 Şubat 2019 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanmıştır (KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik, 2019).

KOSGEB 2019-2023 Stratejik Planında dört amaç belirlemiştir. Teknolojinin gelişmesi ile teknoloji üreten ülkelerin artık, emek yoğun sektörlerden teknoloji yoğun sektörlerle yöneldiklerini belirtmektedir. Geleceğin sektörlerine yönelen ülkelerin daha fazla katma değer üreteceği ve daha fazla kalkınacağı ifade edilmektedir. Bu kapsamda ilk amaç, “Ar-Ge, Yenilik ve Yerlileştirme Faaliyetlerinin Arttırılmasını, Yüksek Teknolojinin Yerli ve Milli KOBİ’ler Vasıtasıyla Tabana Yayılmasını Sağlamak” olarak belirtilmiştir. Böylece, KOBİ’lerin teknolojik üretim yetenekleri geliştirilerek ithalatı yüksek olan stratejik ürünlerin yerlileştirilmesine ve üretimde daha yüksek oranda yerli girdi kullanımıyla birlikte cari açığın da azaltılmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. İkinci amaç olarak, “Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak” bulunmaktadır. Bu amaç kapsamında, teknoloji odaklı üretim yapan işletmelerin desteklenmesi ve girişimcilik ekosisteminde yer alan aktörler arasında iş birliğinin artırılması planlanmaktadır. Bu yönde üniversite, özel sektör ve kamu sektörü iş birliğine büyük önem verilmektedir. Stratejik planda üçüncü amaç “KOBİ’lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve

Markalaşmalarını Teşvik Etmek” tir. Bu doğrultuda KOBİ’lerin büyük işletmelerle ortak çalışma kültürü oluşturabilmeleri ve karşılıklı fayda sağlayabilmelerini desteklemek için “İşbirliği Destek Programı” yürürlüğe alınmıştır. Plandaki dördüncü ve son amaç ise, “Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak” olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda kurumun ihtiyaçları dikkate alınarak diğer ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla iş birliğinin arttırılarak sürdürülmesinin sağlanacağı ifade edilmektedir. Ayrıca şeffaflık kapsamında iletişim araçlarının etkin kullanılması ile tüm kamuoyunun doğrudan bilgilendirileceği belirtilmektedir (KOSGEB Stratejik Plan 2019-2023: 39-41). Stratejik plandaki amaardan, KOSGEB’in 2019-2023 döneminde özellikle teknolojik alanda yatırım yapacak ve ülke ekonomisine katma değer sağlayacak KOBİ’lerin kuruluş ve gelişimini daha fazla destekleyeceği anlaşılmaktadır.

3624 sayılı Küçük ve Orta lekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun’un 4. maddesinde KOSGEB’in görevleri sıralanmıştır. Bu kapsamda

- KOBİ’lerin teknolojiye ve bilgiye daha kolay ulaşmalarını sağlayacak faaliyetlerde bulunmakta, niversite sanayi işbirliğini arttırmak için çalışmaktadır.
- Aynı zamanda kamu ve özel araştırma merkezlerinin imkanlarından KOBİ’lerin faydalanmalarını sağlamaktadır.
- İşletmelerin uluslararası düzeyde ürünler üretmelerini ve modern işletmeler haline gelmelerini sağlamak amacıyla danışmanlık hizmeti sunacak merkezler oluşturmakta ve laboratuvarlar kurmakta veya kurdurmaktadır.
- İşletmelerin yatırım, üretim, yönetim ve planlama konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmeleri ve gelişmelerini sağlamakta ve pazarlama sorunlarına çözümler aramaktadır.
- Ayrıca girişimcilik kültürünün oluşması için çalışmalar yapmaktadır.
- İşletmeler arası işbirliğini geliştirmek ve yeni yatırımların yapılmasını sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirmektedir.

2. BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde, kurumsallaşmayla ilgili kavramlar açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel kurumsallaşma, kurumsallaşma yaklaşımlarına da bu bölümde değinilmektedir. Kurumsallaşmanın amaçları açıklandıktan sonra sonuçlarına yer verilmektedir. Yine bu bölümde, kurumsallaşmanın unsurları açıklanmaktadır.

2.1. KURUM KAVRAMI

Kurum ve kurumsallaşma kavramları, yaklaşımlar arasında önemli farklılıklar ile çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu nedenle, kurumsal teoriye yaklaşımda, başlangıçta bir değil birkaç varsayım olduğu kabul edilmektedir. Bazı varsayımlar tanımları ve referansları hakkında çok daha dikkatli bir şekilde tanımlamalar yapmış ve açıkken, diğerleri kavramsallaştırmada daha az açıktır. Her ne kadar çeşitli yaklaşımlarda altta yatan bir benzerlik var gibi görünse de ayrıntılar üzerinde çok az anlaşma bulunmaktadır (Scott, 1987: 493).

Kurumlar, ilişkili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte sosyal yaşama istikrar ve anlam katan düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlardan oluşmaktadır. Bu anlayışta, kurumlar sembolik unsurlardan, sosyal faaliyetlerden ve maddi kaynaklardan oluşan çok yönlü, dayanıklı sosyal yapılardır. Değişime nispeten dirençli ve nesiller boyunca aktarılma eğilimindedirler. Ayrıca sürdürülmekte ve tekrarlanmaktadır. Kurumlar sosyal yaşamın daha kalıcı özellikleridir. Sosyal sistemlere zaman ve mekan boyunca sağlamlık kazandırmaktadırlar. Kurumlar, düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlar tarafından harekete geçirilen süreçler nedeniyle bu özellikleri sergilemektedirler. Bu unsurlar, davranışları yönlendiren ve değişime direnen kurumsal yapılar oluşturmaktadırlar (Scott, 2008a: 48-49).

Başlangıçta, sosyologların "kurum" terimini rasyonel yaklaşımçılar veya tarihsel kurumsalcılardan çok farklı bir şekilde kullandıklarını, yapısal ve kısıtlayıcı özellikler yerine kurumların sosyal ve bilişsel özelliklerini vurguladıklarını belirtmek gerekmektedir. Örgüt teorisi ile ilgili çalışan sosyologlar, siyaset biliminde gerçekçi ve liberal teorilere doğrudan meydan okuyan uluslararası yaşamda normların ve

kültürün rolleri hakkında özellikle güçlü bir dizi argüman geliştirmişlerdir. İddiaları, zenginlik birikimi olarak tanımlanan hem adalet hem de eşitlik olarak kimliğini bulan ilerleme için genişleyen ve derinleşen, Weber rasyonelliğini vurgulayan bir Batı dünya kültüründen kaynaklanmaktadır. Bu dünya kültürel kuralları, devletler, örgütler ve bireyler dahil olmak üzere aktörleri oluşturmakta ve onların izlemeleri için meşru veya arzu edilen hedefleri tanımlamaktadır. Ayrıca Dünya'daki bu kültürel normlar, dünya çapında politika bilimindeki geleneksel paradigmalara kolay kolay açıklanamayan örgütsel ve davranışsal benzerlikler de üretmektedir. Bu kültürel normları ve kuralları "kurumlar" olarak adlandırdıkları için, yaklaşım içinde çalışanlar tarafından "kurumsallaşma" olarak adlandırılmıştır (Finnemore, 1996: 325-326).

Bu sebeple, kurumlaşma yaklaşımı esas itibariyle sosyolojik bir yaklaşımdır. Kurumlar uzun ömürlüdürler. Şöyle ki onları oluşturan bireylerin yaşam süreleriyle sınırlı değildirler. Hatta yüzyıllarca süren kurumlar olabilir. Kurumlar rutinlerden, programlardan ve kurallardan oluşan sosyal sistemlerdir. Yasal olarak oluşturulabilecekleri gibi belli bir düzenin gelişimi sonucunda da oluşabilirler. Belli bir düzenin gelişimi sonucunda oluştuklarında, genellikle gelenekler aracılığıyla yerleşmektedirler. Kurumlar birbirleriyle bağlantılı kanunlar, gelenekler ve göreneklerle düzenlenmektedirler (Koralp Gürol, 2011: 24-26).

Scott, kurumların bazı özelliklerine göre tanımlar yapmıştır (Scott, 2001: 48; Höllerer, 2012: 74):

- Kurumlar yüksek derecede esneklik kazanmış sosyal yapılardır.
- Kurumlar, ilişkili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte sosyal yaşama istikrar ve anlam sağlayan kültürlü bilişsel, normatif ve düzenleyici unsurlardan oluşmaktadırlar.
- Kurumlar, dünya sisteminden, yerel kişilerarası ilişkilere kadar birçok yetki düzeyinde faaliyet göstermektedirler.
- Tanımı gereği kurumlar istikrarı ifade eder, ancak hem kademeli hem de süreksiz değişiklik süreçlerine tabidirler.
- Kurumlar, sembolik sistemler, ilişkisel sistemler, rutinler ve eserler dahil olmak üzere çeşitli taşıyıcılar tarafından aktarılır.

Kurumlar, yüksek derecede dayanıklılık kazanmış, ilgili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte sosyal hayata istikrar ve anlam sağlayan kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici unsurlardan oluşan sosyal yapılardır (Scott, 2010: 6). Kurumlar, ilgili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte sosyal hayata istikrar ve anlam sağlayan düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurları içermektedir (Scott, 2013: 56). Bu unsurlar tarafından harekete geçirilen süreçler sonucunda farklı özellikler sergilemektedirler.

Düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel sistemlerin her biri başka sosyal bilim insanları tarafından kurumların hayati önem taşıyan bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Sürekliliğin üç unsuru bilinçli olandan bilinçdışına, yasal olarak zorlanandan kabul edilene götürülmektedir. Olası bir yaklaşım, tüm bu yönlerin, birbirine bağımlı ve karşılıklı olarak güçlendirici, bu yapıların bilinen gücünü ve esnekliğini ortaya çıkaran ve sergileyen güçlü bir sosyal çerçeveye katkıda bulunmalarını görmek olacaktır (Scott, 2008a: 50). Aşağıda yeni kurumsalcı perspektiften, sistemler olarak kurumların farklı yönleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 6’da özellikleri belirtilmektedir.

Tablo 6: Kurumların Önemli İşlevleri

	Düzenleyici (Regülatif)	Kuralcı (Normatif)	Bilişsel (Kognitif)
Uygunluk	Çıkar	Sosyal yükümlülük	Sorgulamaksızın kabul etme- Ortak anlayış
Düzen	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcı beklentiler	Yapıcı şema
Yöntemler	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi (Modelleme)
Mantık	Araçsalılık	Uygunluk	Geleneksellik (Tutuculuk)
Göstergeler	Kurallar, Yasalar, Yaptırımlar	Belgeleme, Onaylama	Ortak inançlar, Davranışların ortak mantığı, Eşbiçimlilik
Etki	Korku suçluluğu/Suçsuzluk	Utanma/Onur	Belirlilik/Karmaşa
Meşruiyet	Yasal yaptırım	Ahlaken yönetilen	Anlaşılır, Tanınmış, Kültürel olarak desteklenen

Kaynak: Scott, 2008a: 51.

Kurumların regülatif yönü, örgütlerdeki uygulamaların düzenli olduğunu ifade etmektedir. Kurumlar otorite yolu ile insan davranışlarının düzenli olmasını sağlamaktadır. Kurallar ve yönetim otorite yoluyla belirlenmekte, böylece düzenli süreçler ortaya çıkmaktadır. Bu düzenli süreçlerde de kişilerin bu kurallara uygun davranıp davranmadığı incelenmektedir. Duruma göre cezalandırma ya da ödüllendirme aracılığıyla müdahalede bulunularak, bireylerin gelecekteki davranışlarına da yön verilmiş olmaktadır. Düzenli yapıyı oluşturmanın en önemli unsurları güç, korku ve kişisel çıkarlardır. Kontrol ise baskı ile sağlanmaktadır. Kişi diğer bireyler, örgüt veya devlet tarafından verilecek ödül ve cezaları dikkate alarak kişisel menfaatleri doğrultusunda davranışlar sergilemektedir (Koralp G ürol, 2011: 72-73).

Kurumların normatif özelliğe sahip olması, örgütlerdeki kuralcılığa vurgu yapmaktadır. Kurumların kuralcı yönünün en önemli göstergeleri değerler ve normlardır. Değerler standartların oluşturulabilmesi için gerekli koşullardır. Oluşan standartlar vasıtası ile de davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Normlar da amaçlara ulaşmak için gereken yolları göstermekte ve işlerin yürütülmesi için gerekli bilgileri vermektedir. Kurumların bilişsel yönünde ise, bilişsel elemanların önemli bir kısmını yapısal kurallar oluşturmaktadır. Bunlar, genel anlamı olan belli kategorilere ayrılan, nesnel ve öznel gerçeği olan kurallardır. Bu kurallar rollerin oluşmasında önemlidirler. Bilişsel yaklaşıma göre, bireylerin her işe karşı kendi doğruları, kendi kapasiteleri ve kendi ilgileri bulunmaktadır. Aynı zamanda her bireyin farklı sosyal yapıları ve oluşumları vardır. Varlıklarıysa örgütsel kurallara bağlıdır (Koralp G ürol, 2011: 74-76).

2.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşma, istikrarsız, gevşek bir şekilde organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal bütünleşme kalıplarının ortaya çıkmasıdır. İstikrar ve entegrasyonun temel kaynağı, toplumsal karışıklıkların veya taahhütlerin yaratılmasıdır. Kurumsallaşma, davranışı normatif bir düzene sokarak ve onu kendi tarihine rehin alarak iki ana yoldan sınırlamaktadır (Scott, 2010: 11).

Kurumsallaşma; işletmelerin standartlara, kurallara, ilkelere ve işlerin yürütülmesi için gerekli yöntemlerin önceden tespit edildiği bir yapıya sahip olması; bunun yanında değişime ayak uydurabilen bir sistem olarak kendilerini diğer işletmelerden ayırt edebilecek farklı özelliklerinin olması gerektiğini ifade eden bir kavramdır (Cevher, 2014: 588). Kurumların belirli varlık ve faaliyetlere kolektif anlam, değer ve bütünleştirici güç veren kültürel kurallar olduğunu iddia edilmektedir. Kurumsallaşma, belirli öğeler kümesinin ve bir dizi faaliyetin normatif ve bilişsel olarak yürürlüğe konması ve pratik olarak yasallaşması sürecidir. Bu bakış açısıyla, politikalar ve politik olasılıkları temsil eden yasalar, sorunlara yaklaşmanın ve bunlara hitap etmenin kurumsal olarak yollarını tanımlamaktadırlar (Skrentny, 1994: 345).

Selznick “Yönetimde Liderlik” adlı eserinde, “örgüt” ve “kurum” arasında bir ayrım olduğunu varsaydığını ifade etmektedir. Bir organizasyon "kurumsallaştıkça" özel bir karaktere sahip olmak ve kendine özgü bir yetkinlik kazanma eğiliminde olmaktadır. Belki de eğitilmiş ya da yapısal bir etkisizlik sağlamaya çalışmaktadır. Kurumsallaşma sürecinin hem maliyetlerinin hem de faydalarının izlenmesi, liderliğin büyük sorumluluğudur. Böylelikle kurumsal teori, örgütsel etkileşim ve adaptasyon kalıplarından ortaya çıktıkça farklı biçimlerin, süreçlerin, stratejilerin, görünümünün ve yeterliliklerin ortaya çıkışını izlemektedir. Bu tür kalıplar hem iç hem de dış ortamlara verilen yanıtlar olarak anlaşılmalıdır. “Kurumsallık Eski ve Yeni” adlı makalesinde ise, o zaman işaret ettiği gibi, ayırt edici kelimesinin çok fazla anlamlandırılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Belli bir kurumun oluşumunu tarif ediyor olabiliriz. Sonuç itibarıyla Selznick’e göre kurumsallaşma; "istikrarsız, gevşek organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkması" olarak tanımlanabilecek tarafsız bir fikirdir (Selznick, 1996: 271).

Kurumsallaşma; işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken önceden belirlenmiş standartlara ve kurallara göre hareket etmesi olarak ifade edilebilir. Bu tür işletmelerin kendilerine bazı avantajlar sağladıkları görülmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanması durumunda tekrar edilen davranışlar ve alışkanlıklar standart hale getirilmektedir. Böylece bu işletmelerde tüm fonksiyonlar ve süreçler kendiliğinden yürüyecek bir şekilde sistematik ve kurallı olmaktadır (Koç 2017: 24-25).

Kurumsallaşma; yeni normların, değerlerin ve yapıların; mevcut normlar, değerler ve yapılarla mevcutların kalıpları çerçevesinde birleştirildiği bir süreçtir. Bu sosyal ilişkilere istikrar ve öngörülebilirlik katan ve onların sürekliliğini sağlayan bir süreçtir. Özellikle, sık karşılaşılan bir sorunun planlanan değişim çabalarını sürdürmek için mekanizmalar geliştiren formal örgütler bağlamında görülebilir. İç sosyal kontrol, iş yapısı ve çevre ile ilişkileri yönetme sorunlarıyla tüm kuruluşlarda karşılaşılmaktadır. Bir organizasyon doğup gelişmeye başladığında, kurumsallaşma süreci kaçınılmaz olarak bu alanların her birinde başlar. Örgütler, kendi sonuçlarının öngörülebilirliğini artırmayı amaçlamaktadırlar. Aynı zamanda çevresindeki örgütlerin ve kurumların sonuçlarının kendileri için öngörülebilirliğini artırmaya çalışmaktadırlar. Performans değerlendirmeleri hem içsel hem de dışsaldır. Bu nedenle, kurumsallaşma sürecini ve etkilerini izlemek için kuruluşun içine ve dışına bakılmalıdır (Kimberly, 1979: 447-448).

İşletmelerin kurumsallaşma gerekliliği, şirket büyüklüğüne göre kendini hissettiren bir olgudur. Belli bir büyüklüğe erişen ya da gelişen işletmeler için ihtiyaç haline gelmektedir. Yani artık işletmelerde girişimci tarafından çoğu şeye yetiştirilemediği durumlarda zorunluluk olmaktadır. Ancak kurumsallaşma sihirli bir değnek olmadığı gibi verimli bir iş ortamının oluşturulması için gereklidir. Böyle bir ortamın sağlanabilmesi içinde süreçlerin, prosedürlerin, işlerin, görevlerin ve sorumlulukların tam olarak belirlenmesi şarttır. Kurumsallaşmayla işletme sistemi daha iyi çalışır hale gelmektedir. İşletmelerin büyüdükçe devamlılıklarının sağlanması ancak kurumsallaşmayla mümkün olmaktadır. Bunun yanında kurumsallaşmayla işletmelerin verimlilikleri de artmaktadır. Kurumsallaşma aynı zamanda yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin işletmelerin gelişmesine katkı sağlayacak şekilde yürütülmesine imkan sunar. Kurumsallaşma ile insanların önemleri azalmamakta, verimli bir çalışma ortamı oluşmaktadır. İnsanlar çalıştıkları işlerde faydalı olduklarına inandıklarında ve işlerinden doyum sağladıklarında daha verimli olmaktadır. Böylece kurumsallaşmayla işletmelerin başarılarının sürekliliği sağlanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 116).

Kurumsallaşma ile işletmelerin, çevresel koşullara ve teknolojik gelişmelere uyumu sonucunda sürdürülebilirlik ve rekabet açısından yarar sağladıkları

görülebilecektir. Aynı zamanda iş süreçlerinde dinamikliği ve verimliliği sağlayacak, işletme performansını da artıracaktır. Kurumsallaşma; çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık şekilde belirlenmesiyle bu konulardaki çatışmaların sonlanmasını sağlayacaktır. Tüm bunların yanında işletmelerin yapılarındaki ve iş süreçlerindeki yeniliklerle, ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır (Koç, 2017: 68-70).

2.3. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA

Kurumsal perspektifte; hem örgütler ve örgütsel alandaki karşılıklı etki hem de daha geniş normatif ve kültürel yapılarla ilişkiler önemsenmektedir. Böylece bu bakış açısı; örgütsel çalışmadaki sembolik ve kültürel unsurlarla birlikte araçsal yönlerin incelenmesini zenginleştirmenin gerekli olduğunu göz önünde bulundurarak, toplumdaki kurumsallaşmış değerlerin örgütsel yapılara nasıl etki ettiğini dikkate almaktadır. Bu anlamda; genellikle toplumsal değerlerin adaptasyonu ve kabul edilebilirliği ile ilişkili olan meşruiyet, en az teknik verimlilikle ilgili analizler kadar önemli bir kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma; kabul edilmiş sosyal normlara uygunluk mantığı ve hem eylem hem de sosyal aktörlerin gerçeklik anlayışı için parametreler oluşturan sosyal etkileşim boyunca inşa edilen bir bilgi sisteminin birleştirilmesi koşuluna bağlanmış bir süreç olarak ifade edilebilir (Filha, Silvia & Gonçalves, 2009: 301).

Kurumlarla ilgili iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan ilki kurumların önceden tanımlanan sorunlara etkili çözümler olduğunu düşünen rasyonel yaklaşımdır. (Holm, 1995: 398). Kurumlarla ilgili diğer yaklaşım ise, örgütsel teoride yeni kurumsalcılık olarak adlandırılmaktadır (Scott, 2008b: 427).

2.3.1. Rasyonel (Eski) Kurumsallaşma Yaklaşımı

1940'lı yılların sonlarına doğru Selznick'in hocası Robert K. Merton'un öncülüğünde Columbia Üniversitesinden bir grup akademisyen Weber'in bürokrasi ile ilgili çalışmasının İngilizceye çevrilmesinden sonra, bürokrasinin kaynağı ve örgüt davranışı için sonuçları, konusu ile ilgilenmişlerdir. Merton en bilinen "Bürokratik Yapı ve Kişilik" adlı eserinde kurumsallaşma kavramını kullanmamıştır. Ancak işletmelerde formal kuralların olması ve bunlarında geleneklere göre oluşturulması

gerektiğini savunmuştur. Selznick'te kurumsal süreçler konusunda Merton'dan etkilenmiştir. İkisi de değerlerin örgütteki prosedürlere uygun olarak gelişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak Merton rasyonel-yasal örgüt yapısını ele alırken, Selznick örgütün zamanla kendine özgü yapı geliştirebileceğini belirtmiştir. Selznick rasyonalistler gibi formal örgütlerin amaçlara ulaşmak için tasarlanmış araçlar olduklarını düşünmektedir. Kurumsallaşmayı; “zaman içinde örgütte gerçekleşen, örgütün kendine özgü hikayesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve örgüte çevreye uyum sağlamanın yollarını gösteren bir süreç” olarak tanımlamıştır (Koralp Gürol, 2011: 59-64). Bu görüşe göre, kurumlar ancak oluşturuldukları işlevlere göre, yani niçin oluşturulmuşlarsa ona bağlı olarak açıklanabilirler. Bu yüzden kurumlar araçtır. Bu bakış, kurumların işlevleri ve neden değiştikleriyle ilgili fikir sahibi olabilir. Fakat Holm'e göre yine de sorunludur. Çünkü kurumların faaliyet çerçeveleri ve bilhassa stratejik yönetim dışındakilerin ne olduklarıyla ilgili yönünü göz ardı etmektedir (Holm, 1995: 398).

Örgütsel alandaki kurumsal teorinin en eski ve en etkili yaklaşımlarından biri, Philip Selznick ve öğrencilerinin çalışmaları ile ilişkilidir. Bu yaklaşım, örgütsel yapıyı, katılımcıların özelliklerine ve taahhütlerine, dış çevreden gelen etkilere ve kısıtlamalara tepki olarak şekillenen uyarlanabilir bir araç olarak görmektedir. Kurumsallaşma, eldeki görevi teknik gerekliliklerinin ötesinde değerle aşılacak olan uyarlanabilir bir süreci ifade etmektedir. Selznick daha sonra teknik olarak geliştirilmiş, mekanik ve tek kullanımlık araçlar olarak örgütler ile kendi sürdürülebilirliklerini kendi başlarına başarmakla ilgilenen kurumsallaşan, değerli hale gelen, doğal topluluklar olan kuruluşlar arasında ayırım yapmıştır. Örgütler, belirli hedefler için tasarlanmış teknik araçlardır. Mühendislik önermeleri olarak değerlendirilebilir ve genişletilebilirler. Gruplar veya uygulamalar olarak oluşturulan kurumlar ise kısmen tasarlanabilirler, ancak aynı zamanda doğal bir boyuta sahiptirler. Bunlar etkileşim ve adaptasyon ürünleridir; grup idealizminin yuvaları haline gelirler ve bunlar daha az genişletilebilirler (Scott, 1987: 493-494).

Eski kurumsallaşma örgütün yalnızca departmanlarının işlevleri, değişim ve değişimin nedenleri gibi teorik problemleriyle uğraşarak rasyonel açıdan ele almaktadır. Önceden tespit edilmiş problemlerle uğraşmakta ve gelecekte olabilecek

sorunları göz ardı etmektedir. Sorunların çözümünde ise, derin çözümler yerine yüzeysel çözümlere odaklanmaktadır. Yine formal örgütsel ilişkilerle ilgilenen rasyonel yaklaşım, informal ilişkilerle pek ilgilenmemiştir. Dolayısıyla klasik yönetim anlayışı ile benzer şekilde, örgütleri mekanik ve teknik olarak ele almıştır (Karpuzoğlu, 2000: 57).

Ancak kurumsal teori; özellikle 60 yılların ortasından itibaren, açık sistem yaklaşımı çerçevesinde yapılmış örgütsel çalışmaları yansıtmaya başlamıştır. Artık klasik çalışmalardan farklı olarak, çevre önem kazanmaya başlamıştır. Bunun nedenleri, ilk olarak karmaşık ve kısıt münferit organizasyon yapıları veya davranışları yerine, örgütler arası ilişkiler ve spesifik çevresel faktörlere odaklanması, ikinci olarak artık analizlerin tek bir organizasyon ve yakın paydaşlarından; topluluklara, topluma ve örgütsel alana genişlemesi; üçüncü olarak ise ekonomik ve maddi boyutlarla birlikte simgesel tarafları da olan sosyal ve kültürel boyutlarında dikkate alınmasıdır (Filha, Silvia & Gonçalves, 2009: 300-301).

2.3.2. Kurumsallaşma Analizi (Yeni Kurumsallaşma) Yaklaşımı

Yeni kurumsal iddialar ilk olarak 1977 yılından başlayarak John Meyer ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır. Modern genel iddia, formal örgütsel yapının sadece teknolojik zorunlulukları ve kaynak bağımlılıklarını değil, o zaman belirsiz bir şekilde tanımlanmış kural benzeri çerçeveler, rasyonel mitler ve eğitim sistemleri aracılığıyla meşrulaştırılmış bilgiyi sosyal itibarla, yasalarla tanımladığı kurumsal baskıları yansıtmasıydı. Bu erken çalışma, modern toplumda meşru, baskın aktörler olarak örgütlerin ayrıcalıklı konumu için olduğu kadar formal yapı için de cesur ve yaratıcı yeni bir açıklama yapmıştır. Çok çeşitli entelektüel alanlarda gittikçe artan sayıda bilim insanı için güçlü ve çekici olmaya devam eden bir teori inşası ve araştırmasının programını başlatmıştır (Scott, 2008b: 427).

Yeni kurumsal yaklaşım, özellikle kurumların rasyonel kurumsal teori tarafından dikkate alınmayan yönlerine odaklanmaktadır. Yeni kurumsal teori, kurumları “sosyal olarak yapılandırılmış, rutin olarak yeniden üretilen program ve kurallar sistemi” olarak tanımlamaktadır. Kurumların incelenmesi aynı zamanda normlara uygun davranışların incelenmesidir. Bu yaklaşımda; menfaat odaklı ve son

derece politik olma eğilimi gösteren, kurumların oluşturulma ve yeniden düzenlenme süreçleri göz ardı edilmiştir. Sonuç olarak kurumların nasıl oluştuğunu ve nasıl değiştiğini açıklayamayan bir teoridir. Holm yeni kurumsalcılığı sadece rasyonalistler tarafından ihmal edilen taraflara odaklandıkları konusunda eleştirmektedir. Aktörlerin görmedikleri ya da ilgilerini sürdürmelerinin engellendiği durumların dışındakilere de odaklanmaları gerektiğini savunmaktadır. Yine de yeni kurumsalcılığa sempati duyduğunu, ancak kurumsal analizin çıkarlar ve güç tarafından yönlendirilenlerde dahil olmak üzeri her türlü davranışı içermesi gerektiğini ifade etmektedir (Holm, 1995: 398-399).

Gerçekten de yeni kurumsalcılar çevre açısından eski kurumsalcıların odaklandığı yerel topluluklar yerine endüstriler, meslekler ve ulus-devletler düzeyinde standartlaştırılmış kültürel hesap biçimleri, simgelemeler ve bilişsel modellere vurgu yapmaktadırlar. Kurumsallaşmayı, belirli örgütlerin özel ortamlara uyarlanabilir spesifik uyumu yerine, standart kuralların ve yapıların yayılması olarak görmektedirler. Yeni kurumsalcılık, yasallaşma ve toplumsal yeniden üretim süreçleri üzerinde durmaktadır. Örgütsel ortamlar ise kültürel unsurlardan, yani kabul edilmiş inançlardan ve organizasyon için şablon görevi gören yaygın olarak ilan edilmiş kurallardan oluşmaktadır. Kurumsal yeniden üretim, devlet, meslekler veya örgütsel alanlardaki baskın temsilciler gibi güçlü merkezi aktörlerin talepleriyle ilişkilendirilmektedir. Üzerinde durulan bu nokta, kurumlar tarafından getirilen kısıtlamaları ve davranışı yönlendiren kuralların yaygınlığını vurgulamaktadır. Ancak kurumlar sadece insan davranışları üzerindeki kısıtlamalar değildir; onlar insan eylemlerinin ilk ve en önemli ürünleridir. Aslında, kurallar tipik olarak bir çatışma ve çekişme süreciyle inşa edilmektedir. Bu yüzden her ne kadar kurallar ve rutinler belirsizliği en aza indirerek düzen sağlasalar bile, kurumsal kuralların oluşturulması çatışma ve belirsizliklerle dolu bir süreci ifade etmektedir (Powell & DiMaggio, 2012: 27-28).

Yeni kurumsalcılıkta özellikle ilginç ve yaygın bir konu, karmaşık organizasyonlarda tutarsızlığın yaygınlığıdır. Yeni kurumsalcılar tarafından rasyonellik, sistem ve disiplin iddialarını zayıflatmak için çok şey yapılmıştır. Özenle tasarlanmış ve sıkı kontrol edilen bir organizasyon yerine, gevşek bağlantıyı ve hatta

organize karmaşayı önermektedirler. Sistemlerin açıklığına yapılan bu vurgu, örgütlerin temel olarak belirli hedeflere ulaşmak için bir araç olduğu fikrini gölgelemektedir. Belirtilen pek çok “hedef” politika seçimlerini belirlemede etkili olamayacak kadar belirsiz ve soyut olduğu için, operasyonel hedefleri gerçek uygulamadan çıkarmamız gerekmektedir. Bu nedenle, tipik büyük örgüt, birleşik bir koordinasyon sistemi olmaktan çok, birden fazla rasyonelite ve müzakere edilen otorite tarafından yönetilen bir koalisyon olarak daha iyi anlaşılmaktadır. Bu koalisyonların geçirgen sınırları vardır; hayatta kalabilmek ve geliştiklerse, bağımlı oldukları ve kontrol edebilecekleri ortamlarla karmaşık işlemlerde bulunmalıdırlar. Burada bahsedilen, son derece duyarlı bir organizasyon modeli, gevşek kontrollü, her düzeyde inisiyatif ile uyumlu olan post bürokratik organizasyon fikridir. Yani yeni kurumsalcıların, postmodern bir duyarlılık sergilediğini söylemek mümkündür (Selznick: 1996: 275).

2.4. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Trevino, Thomas & Cullen (2008: 120-121), “kurum” kavramı başlığı altında belirtilen kurumların düzenleyici, bilişsel ve kuralcı unsurlarının kurumların sınıflandırılmasını vurgulamadığını, yönetsel ve örgütsel eylemleri etkileme süreçlerini incelediklerini savunmaktadırlar. Bir ülkenin hükümet politikaları (düzenleyici boyut), yaygın olarak paylaşılan sosyal bilgi (bilişsel boyut) ve değer sistemleri (normatif boyut) ülkenin kurumsal profilini oluşturmaktadır. Buna göre, bir ülkenin kurumsal özelliklerinin düzenleyici bileşeni, belirli davranış türlerini teşvik eden ve diğerlerini kısıtlayan belirli bir ulusal ortamda mevcut yasalar ve kurallar olarak tanımlanmaktadır. Uygulama mekanizması ve dolayısıyla belirlenen kilit süreç, kurallar, sınırlar, yasalar, düzenlemeler ve yaptırımlar yoluyla büyük ölçüde zorlanmaktadır. Sosyal kurumların bilişsel ayağı, idraklerin ve aktörlerin genellikle neyin karakteristik olduğu veya neyin kabul edildiği hakkındaki paylaşılan algılarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bir ülkenin kurumsal profilinin bilişsel bileşeni bireyler arasında paylaşılan bilişsel yapıları ve sembolik sistemleri yansıtmaktadır. Şemalar, çerçeveler, anlaşılan kümeler ve semboller gibi bilişsel programlar; insanların çevreden gelen uyarıcıları eleştirme, sınıflandırma ve yorumlama şekillerini etkilemektedir. Scott (1995)’ın bakışıyla kurumların bilişsel bileşeni, güçlü kültürel

desteği olan faaliyet modellerini taklit etmeyi teşvik eden sũreçlerle faaliyetlerin izomorfizmine yol açmaktadır. Bir ũlkenin kurumsal profilinin normatif bileşeni ise, “bireyler tarafından sosyal olarak paylaşılan ve yũrũtũlen sosyal normlar, değerler, inançlar ve varsayımlar” dan oluşmaktadır. Scott, kurumların normatif bileşenlerinin bir toplumun ũyeleri için neyin uygun ve doğru olduğunu tanımladığını savunmaktadır. Bu nedenle, bir kurum yasal veya diğer yaptırımların yokluğunda bile doğru davranış biçimini teşvik ettiğinde, kurum ũrgũtsel ve bireysel eylemleri normatif sũreçlerle etkilemektedir.

Yukarıda bahsedilen çevresel ũzellikler ũrgũtlerin kurumsallaşma sũrelerini etkilemektedirler. İşletmelerde kurumsallaşma sũreci, çevrelerinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeleri için yapılan çalışmaları içermektedir. İşletmeler evresel değişime ayak uydurarak varlıklarını sũrdũrmeye çalışmaktadırlar. Her işletmenin kendine ũzgũ ũzellikleri dolayısıyla, kurumsallaşma sũreleri farklılık g ũsterebilmektedir (Tũrkođlu, 2016: 13). Ancak işletmelerin değişen çevresel şartlara hedeflerini, ũrgũtsel yapılarını, çalışan niteliklerini, kullandıkları teknolojileri ve iş sũrelerini uyarlamaları gerekmektedir. Bu adaptasyonun sağlanmasında, çalışanlar tarafından benimsenip, ũrgũtsel misyon ve değerler sistemiyle paylaşılmasında bazı unsurların bulunması gerekmektedir. Bunlar şu şekildedir (Karpuzoğlu, 2000: 69-71):

- Kanunen tanınma
- Varlığın sũrekli liği
- Bireysel ve ũrgũtsel ama uyumu
- Kurumsal Kimlik kazanma

2.5. KURUMSALLAşMANIN AMAÇLARI

İşletmeler kurumsal normlara ve gereksinimlere uygun davranarak istikrar, meşruiyet, kaynak artırma, i ve dış bağlılık, saygınlığının artması, sosyal destek, çalışan bulmada çekicilik, yũnetimsel kategorilere uyum, iş kabulleri ve gũven gibi avantajlar elde edebilmektedirler. Ayrıca kurumsallaşmanın temelinde de sosyal normlara uyum sağlayarak varlığını devam ettirebilme yatmaktadır (Covaleski & Dirsmith, 1988: 563). Aşağıda meşruiyet kazanma, istikrar kazanma, varlığını sũrdũrme, kaynak artırma ve uygunluk gibi sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.1. Meşruiyet Kazanma

Örgütlerin, sosyal çevrelerinde hayatta kalabilmeleri ve gelişmeleri için maddi kaynaklardan ve teknik bilgilerden daha fazlası gerekmektedir. Yani, sosyal kabul edilebilirlik ve güvenilirliğe ihtiyaçları vardır. Meşruiyet örgütsel ve yönetim çalışmalarının özellikle örgütsel kurumsalcılığın temel kavramlarından biri olarak, örgütsel aktörleri sınırlayan, inşa eden ve güçlendiren, normatif ve bilişsel güçleri ele alan büyük ölçüde genişletilmiş teorik bir aygıtın dayanak noktası haline getirilmiştir. Bir organizasyonun olaya özgü bir tarzdan ziyade kapsamlı ve genel bir değerlendirmesi ilkesi ile ödüllendirilen meşruiyet, nesnel olarak sahip olmakla birlikte öznel olarak oluşturulmaktadır. Paydaşların- yani organizasyonel sonuçlardan etkilenen iç ve dış izleyicilerin- bir işletmenin amaçlarını ve faaliyetlerini onaylaması ve desteklemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bir işletme, amaçlarının ve faaliyetlerinin belirli bir kurumsal çerçeve içinde uygun görüldüğü durumlarda meşru kabul edilmektedir. Meşruiyetin örgütün sahibi olmaktan ziyade bir kitle ile ilişki olduğunu vurgulamak önemli olabilir. Meşruiyet, pratik zorunluluklarına normatif bir itibar vererek kurumsal düzeni meşrulaştırmaktadır. Özellikle örgütler birden fazla veya rakip kurumsal mantıkların varlığı ile karakterize edilen ortamlara maruz kaldıkları durumlarda, proaktif meşruiyet yönetimi kurumun ve faaliyetlerinin farklı paydaşların çıkarları ve beklentileri karşısında meşruiyetini sağlamak veya sürdürmek için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütsel kurumsallaşmada, örgütlerin, içinde bulundukları belirli bir organizasyon alanı tarafından tanımlanan ve bu alandaki meşruiyetlerini sürdürme genel hedefi ile birden fazla baskı karşısında karar verdikleri ileri sürülmektedir. Ancak örgütsel kurumsallığın deterministik olarak anlaşılmasına gerek yoktur. Örgütler kurumsal baskılara proaktif ve stratejik olarak çeşitli şekillerde yanıt verebilirler. (Höllerer, 2012: 78-79).

Suchman (1995: 574)'e göre meşruiyet, “bir işletmenin eylemlerinin, sosyal olarak yapılandırılmış bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemlerinde arzu edilir, uygun veya uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir algı veya varsayımdır”. Meşruiyet, bir dereceye kadar belirli olumsuz eylemleri veya olayları aşan geniş bir değerlendirmeyi temsil ettiği için genelleştirilmektedir. Bu nedenle meşruiyet belirli olaylara karşı dirençlidir, ancak olayların tarihine bağlıdır. Bir örgüt zaman zaman

toplumsal normlardan ayrılabilir, ancak meşruiyetlerini koruyabilirler, çünkü ayrılışlar kesin olarak reddedilmektedir. Meşruiyet, gözlemcilerin örgüte gösterdikleri tepkiyi temsil ettiği için bir algı ya da varsayımdır; bu nedenle meşruiyet nesnel olarak ele alınmakta, ancak öznel olarak oluşturulmaktadır. Bir örgüt, toplumsal normlardan dramatik bir şekilde farklılaşabilir, ancak ayrışma fark edilmediğinden meşruiyetini koruyabilir. Meşruiyet, meşru varlığın davranışları ile bazı sosyal grupların paylaşılan veya paylaşıldığı varsayılan inançları arasındaki uyumu yansıttığı için sosyal olarak yapılandırılmıştır; bu nedenle meşruiyet kolektif bir izleyici kitlesine bağlıdır, ancak belirli gözlemcilerden bağımsızdır. Bir kuruluş, bireylerin değerlerinden sapabilir, ancak meşruiyetini koruyabilir, çünkü sapma kamuoyunda bir onaylamamadır. Kısacası, bir kişi belirli bir davranış biçiminin meşruiyete sahip olduğunu söylediğinde, bir grup gözlemcinin bir bütün olarak, bu gözlemcilerin davranışsal model olarak algıladıklarını kabul ettiğini veya desteklediğini iddia etmektedir. Genel olarak, herhangi bir izleyicinin herhangi bir davranış hakkında sahip olabileceği çekincelere ve gözlemcilerin veya tümünün sahip olabileceği çekincelere rağmen, daha fazlasını gözlemleyeceklerdir.

Çoğu kuruluş yapısı rasyonel kurumsal kuralların bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Modern devletlerde ve toplumlarda bu tür kuralların hazırlanması kısmen formal örgütsel yapıların karmaşıklığını artırmaktadır. Kurumsal kurallar; örgütleri birleştiren, meşruiyet, istikrar ve kaynak kazanmalarını sağlayan ve hayatta kalma olasılıklarını arttıran bir işlev görürler. Yapıları kurumsal çevre kuralları ile eşbiçimli hale gelen örgütler- öncelikle teknik üretim ve değişim talepleri tarafından yapılandırılanların aksine- meşruiyetlerini devam ettirebilmek için iç kontrol ve koordinasyonu azaltmaktadırlar. Bu yapılar birbirlerinden ve devam eden faaliyetlerinden ayrılırlar. Koordinasyon, denetim ve değerlendirme yerine güven ve iyi niyet mantığını kullanırlar (Meyer & Rowan, 1977: 340).

2.5.2. İstikrar Kazanma

Hem kaynak bağımlılığı hem de kurumsal teori örgütlerin meşruiyet ve istikrarı korumak için dış baskılara tepki verdiğini kabul etmektedirler (Oliver, 1991: 149; Greening & Gray, 1994: 472). İşletmelerin hızlı, öngörülemez piyasa değişikliği ile karşılaştıkları zaman hem pazara sundukları ürün sürelerini azaltan hem de ürün

özelleştirmesini uygun maliyetli bir şekilde artıran istikrarlı, uzun vadeli, ancak esnek süreç yetenekleri oluşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu tür bir istikrar elde etmeleri için öngörülemeyen, hızlı piyasa değişimlerine istikrarlı bir süreç bilgisi birikiminden dinamik olarak yanıt verebilecek kurumsal yetenekler oluşturmak için etkili süreç ve teknik bilgi geliştirme stratejileri edinmeleri gerekmektedir (Boynton & Victor, 1991: 54).

2.5.3. Varlığını Sürdürme

Kurumsal teoriye göre, çevreye uyum örgütlerin hayatta kalma olasılıklarını artırmaktadır (Oliver, 1991: 150). Kurumsal bakış açısının genel fikri, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, yüksek düzeyde üretim verimliliği elde etmenin yanı sıra kabul edilebilir davranışların sosyal normlarına uymasını gerektirmektedir. Bu nedenle, bir örgütün resmi yapısının, politikalarının ve prosedürlerinin birçok yönü, toplumun sürekli desteğini kazanmaya yardımcı olmak için kurumsallaşmış kurallara uyumu, dolayısıyla meşrulaştırmayı sağlamaktadır (Covaleski & Dirsmith, 1988: 563). Günümüzde çoğu işletme sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda faaliyetlerini yürütme eğilimindedir. Bunun farklı sebepleri olmakla birlikte, temelde finansal kaygılar ve meşruiyet kazanma ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Özgül & Gürol, 2019: 108). Sürdürülebilirlik sorununu kabul eden ve bu yönde hareket eden işletmeler genellikle sosyal ve çevresel etiğe ve ürün kalitesine önem veren yatırımcıları çekmek, çalışmak isteyenler için cazip olma ve yüksek düzeyde itibar gibi maddi ve manevi faydalar elde etmektedirler (Silvestre, Antunes & Leal Filho, 2018: 514).

Bu kapsamda işletmeler karlılığa önem vermeye devam ederken, çevresel ve sosyal sorumluluğu artırmayı amaçlayan sürdürülebilirlik uygulamalarına giderek daha fazla odaklanmaktadır (Upward & Jones, 2016: 97). Toplumsal olarak meşru rasyonelleştirilmiş unsurları formal yapılarına dahil eden örgütler, meşruiyetlerini en üst düzeye çıkardıkları gibi, kaynaklarını ve hayatta kalma yeteneklerini de arttırmaktadırlar. Örgütler kurumsallaşmış kurallara uydukça varlıklarını sürdürme beklentileri artmaktadır. Kurumsal ortama tam olarak uyum sağlayan kuruluşlar varlıklarını sürdürme konusunda yetenek kazanmaktadır (Meyer & Rowan, 2012: 53). Sonuç olarak, kurumsallaşmış işletmelerin sosyal normlara uyarak varlıklarını sürdürebilme konusunda öne çıktıkları söylenebilir.

2.5.4. Kaynak Artırma

Faaliyetlerini yerine getirmek zorunda olan işletmelerin, kaynaklara ulaşmak için çevresel faktörlere uyum sağlamaları gerekmektedir (Karadal, Eser & Saygın, 2014: 15). İşletmeler çevrelerinden kaynakları sağlarken, gelen isteklere de tatmin edici karşılıklar vermelidirler. İşletmeler iç ve dış paydaşlarla uyum içinde olup kaynak sağlamakta, dış çevreyi de tatmin ederek kurumsallaşmayı gerçekleştirmektedirler. Yatırımcıların işletmelere ilgi duymaları için güvenmeleri gerekmektedir (Özdemir Aydın & Tan, 2019: 230). Kurumsal şeffaflıkla, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını gösteren raporlar hazırlayarak, paydaşlarına karşı saydam ve hesap verilebilir olduklarını göstermeleri faydalarına olacaktır. Çünkü artık sadece finansal raporlar işletmelere yatırım yapmak için yeterli görülmemektedir. Tüm paydaşlar işletme faaliyetlerinin çevreye ve toplumsal sorunlara duyarlılığıyla da ilgilenmektedirler (Özgül & Gürol, 2019: 110).

Çevreden gelen taleplere uyan işletmeler daha fazla kaynak elde edebilmektedirler. Meşruiyeti olan, uyumlu ve öngörülebilir işletmelere güven artmakta ve yatırım konusunda tercih edilebilmektedirler. Bu tür işletmeler çalışan bulma açısından da avantaj sağlamaktadırlar. Çünkü nitelikli insanlar, güven duyulan kuruluşları çalışmak için tercih etmektedirler. Kurumsallaşmış işletmeler, diğer örgütlerle güvene dayalı ve daha uzun süreli ilişkiler kurabilmektedirler (Apaydın, 2009: 10). Böylece kurumsallaşmış işletmeler hem finansal kaynaklara hem de insan kaynağına daha kolay ve rahat ulaşabilmektedirler.

2.5.5. Uygunluk

İşletmelerin uyumlu olması, varlıklarını sürdürebilmeleri için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kabul edilebilir olması anlamına gelmektedir. Uygunluk çevrenin, tavsiye edilen ve kabul görmüş kurallarını benimseme, bu kuralları uygulamaya koyma şeklinde gerçekleşmektedir. Bu çevresel uyumu sağlayarak kurumsallaşan işletmeler uygunluğu sağlamış olan işletmelerdir. Böylece işletmeler devamlılıklarını da sağlamaktadırlar (Özdemir Aydın & Tan, 2019: 230).

Kurumsallaşma sürecinde çevreden gelen taleplerin, işletme tarafından dikkate alınarak örgüt yapısının çevreye uyumunun sağlandığı bir süreç yaşanmaktadır. Bu süreç sonunda kurumsallaşma ile işletmeler denge kazanmakta ve varlıklarını sürdürmektedirler. Böylece kurumsallaşan işletmeler çevreleriyle uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arttıkça, uyum düzeyleri de artacaktır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek işletmelerin, çevresel şartlara uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır. Bu tür işletmeler bireysellikten uzak, evrensel değerlere daha yakın bir yapıya kavuşmaktadırlar. (Türk & Yıldız, 2015: 3).

2.6. KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI

İşletmelerde çevresel baskılar neticesindeki kurumsallaşma süreci sonucunda işletmelerin, başarılı işletmelere benzemeye çalışmalarıyla izomorfizm ortaya çıkmaktadır. Yine işletmelerin dıştan gelen sosyal olarak onaylanmış politikaları sembolik olarak benimseyip, gerçekte farklı uygulamaları olması ise yapısal ayrışmaya neden olmaktadır.

2.6.1. Benzeşme (İzomorfizm)

"Kurum" ve "kurumsallaşma"nın tanımlanma biçiminde önemli farklılıklar görülmemektedir. Bununla birlikte, birkaç yeni yönlendirme vardır. Bunlardan örgütsel aktörler arasında sürekli ve itici bir güç olarak meşruiyete odaklanılmaktadır. Meşruiyet hem dinginlik kaynağı hem de belirli formları ve uygulamaları doğrulamak için bir çağrı olan örgütsel bir "zorunluluk" olarak görülür. Gerekçeler kurumsal benzerliği veya taklidi teşvik etmekte, bu da örgütün içinde yaşadığı kültürel çevreye karşı çok hassas olduğu anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, kurumsal izomorfizm ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütler, alanlarındaki benzer örgütleri daha meşru veya başarılı olduklarını algıladıktan sonra kendilerini modelleme eğilimindedirler. İzomorfizm, tekerleği yeniden icat etmekten kaçınmak için rasyonel çabalardan ziyade, kaygıya daha derinden kök salmış "belirsizliğe bir yanıt" olarak kabul edilmektedir (Selznick, 1996: 273). Kurumsal eşbiçimlilik kuruluşların başarısını ve hayatta kalmasını desteklemektedir. Dışarıdan meşru formal yapıları dahil etmek, iç katılımcıların ve dış bileşenlerin bağlılığını artırmaktadır. Dış değerlendirme kriterlerinin kullanılması bir organizasyonun sosyal tanıma göre başarılı kalmasını

sağlayarak, başarısızlıktan kurtarabilir (Meyer & Rowan, 1977: 349). Benzeşme optimal olmayan formların bir organizasyonlar topluluğundan seçilmesinden veya örgütsel karar vericilerin optimal yanıtları öğrenmeleri ve örgütsel davranışları buna göre ayarlamalarından kaynaklanabilir (Hannan & Freeman, 1977: 939).

DiMaggio & Powell (1983: 149), rekabetçi ve kurumsal olmak üzere iki tür izomorfizm olduğunu savunmaktadırlar. Organizasyonlar sadece kaynaklar ve müşteriler için değil, politik güç, kurumsal meşruiyet, sosyal ve ekonomik uygunluk için rekabet etmektedirler. Kurumsal izomorfizm kavramı, çok modern örgütsel yaşamın yayılmasında politika ve töreni anlamak için yararlı bir araçtır. Ayrıca, her biri kendi öncüllerine sahip olan kurumsal izomorfik değişimin gerçekleştiği üç mekanizmayı tanımlamaktadırlar: 1) politik etki ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı izomorfizm; 2) belirsizliğe standart yanıtlardan kaynaklanan taklitçi izomorfizm ve 3) profesyonelleşme ile ilişkili normatif izomorfizm. Bu tipoloji analitiktir: türler her zaman ampirik olarak farklı değildir. Örneğin, dış aktörler, belirli bir görevi yerine getirmesini zorunlu kılarak ve performansı için iş sorumluluğunu belirterek bir işletmeyi benzerlerine uymaya teşvik edebilir. Ya da taklitçi değişim çevresel olarak oluşturulmuş belirsizlikleri yansıtabilir. Yine de bu üç tip ampirik ortamda birbirine karışmakla birlikte, farklı koşullardan kaynaklanma eğilimindedirler ve farklı sonuçlara yol açabilirler.

Zorlayıcı izomorfizm, dış bileşenlerin rasyonel söylem ve davranışlara elverişli olduğu iddia edilen bürokratik uygulamaları benimsemeleri için uygulanan baskıları içermektedir. İkinci olarak; mimetik (taklitçi) izomorfizm, örgütün dönüşüm sürecinin yeterince anlaşılmamış olmasına rağmen, en azından emsallerine ispatlanabilir şekilde benzediğini göstermek için yaygın olarak kullanılan organizasyonel uygulamaların taklit edilmesini içermektedir. Son olarak, normatif izomorfizm, ortak bir felsefe oluşturmak ve mesleki özerkliklerini meşrulaştırmak için çalışma koşullarını ve yöntemlerini tanımlamak isteyen kilit işgücü üyelerinin profesyonelleşmesini içermektedir. Burada çaba hem kararlaştırılmış bir bilgi temeli hem de rasyonel görünen uygulama araçları oluşturmaya yöneliktir (Covaleski & Dirsmith, 1988: 563).

2.6.2. Yapısal Ayrışma (Decoupling)

Düzenleyici beklentilerle uyum bağlamında, yeni kurumsal teori, bir kuruluşun yasal gerekliliklerin yerine getirildiğini belirtirken aynı zamanda bu yapıları çekirdek süreçlerden ayırarak ve büyük ölçüde sembolik uyum programları oluşturarak dış ortamından meşruiyet kazanmaya çalışabileceğini öngörmektedir (MacLean & Behnam, 2010: 1500). Meyer & Rowan ise işletmelerin sosyal olarak onaylanmış amaçlara uygunluk gösteren formal politikaları, planları ve programları genellikle benimsemeleri gerektiğini belirtmektedirler. Ancak bu formal yapıları, iç rutinleri dış belirsizliklerden korumak için işletmelerdeki devam eden gerçek uygulamalardan ayırabilirler, böylece önemli dış öğelerle meşruiyeti sağlarken aynı zamanda esnekliği artırabilmektedirler (Meyer & Rowan, 1977: 356; Westphal & Zajac: 2001: 202).

Meyer & Rowan bu biçimsel politikaların ve yapıların genellikle dış ortama uygunluğu işaret ederek meşruiyet elde etmeye yönelik törensel eylemlerden biraz daha fazla olduğunu savunmuşlardır. Bu formal politikaların ve yapıların bir örgütün gerçek iç uygulamalarından ve rutinlerinden düzenli olarak ayrıştırıldığını ortaya koymuşlardır. Bu ayrışma, kurumun teknik çekirdeğini dış baskılardan korumak için benimsenen bir strateji olarak açıklanmaktadır. Bir örgütün belirtilen resmi yapıları ve politikalarının, devam etmekte olan uygulamalarından ayrılabilmesi kabul edilmektedir. Burada ayrıştırma, kuruluşların dış baskılara uygunluk göstermek için sembolik olarak politikalar benimsemesi, ancak gerçekte, uygulamaları yerine getiren bu politikaları asla uygulamadığı bir dış çevreye göz boyama çabası olarak ifade edilebilir. Resmi politikalar bu şekilde sembolik olarak benimsendiğinde, dış aktörlerin benimsenen uygulamaların kurum içinde takip edilmediğinin farkında olmadığı varsayılmaktadır. Eğer bu durum açığa çıkarsa işletmenin meşruiyetinin zarar göreceği kabul edilmektedir (Meyer & Rowan, 1977: 357-359; Clark & Newell, 2013: 1-2).

2.7. KURUMSALLAŞMANIN UNSURLARI

İşletmelerde kişilerden bağımsız olarak bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın varlığı ile ilgili bazı göstergelerin olması gerekir.

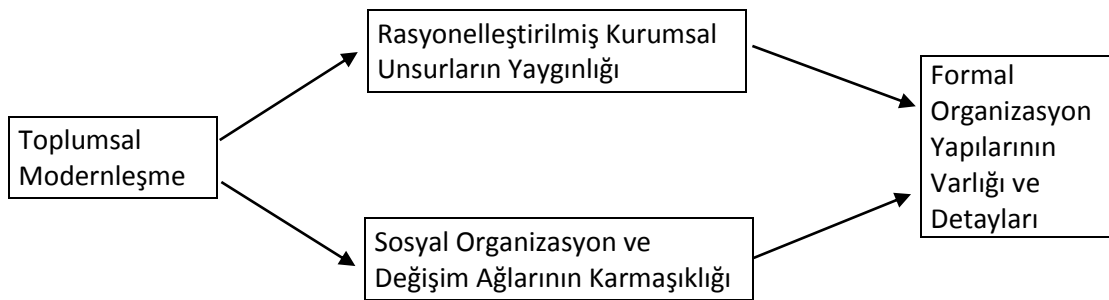
Bunları Yazıcıoğlu & Koç (2009:500); işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin kurulması olarak ifade etmektedirler.

Narmambetova, Avcı & Barlı (2016:190); bir işletmede kurumsallaşma göstergelerini formalleşme, profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, hesap verebilirlik, kültürel güç, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması olarak görmektedirler.

Apaydın (2008:123) ise kurumsallaşma boyutlarını; formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak ortaya koymaktadır.

2.7.1. Formalleşme (Formal Yapı)

İşletmelerdeki eylemlerin belirli kurallara ve prosedürlere bağlanmasıdır. Böylece sistematik bir yapı oluşturularak bölümler arasında koordinasyon sağlanabilmektedir. Artık örgütsel eylemlerde bireysellikten, kurallara ve prosedürlere bağlı bir yapıya geçilmiş olmaktadır. Formalleşme ile karmaşıklıktan kurtularak işlerin nasıl yürütüleceği önceden belirlenmektedir (Şanal & Kaya, 2018: 118). Özetle işlerin kim tarafından, nasıl yapılacağına aynı zamanda yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde belirlenmesidir (Aylan & Koç, 2018: 737).



Şekil 1: Formal Organizasyon Yapısının Kökeni

Kaynak: Meyer & Rowan, 2012: 46.

Formal örgütler genellikle işler, teknik ilişkiler ve sınırları aşan değişiklik karmaşık ağlara yerleştirildiğinde ortaya çıkan koordineli ve kontrollü faaliyet sistemleri olarak anlaşılmaktaydı. Ancak modern toplumlarda biçimsel örgüt yapıları son derece kurumsallaşmış şartlarda ortaya çıkmaktadırlar. İşler, politikalar ve programlar rasyonel üretim olarak bilinen ürünler ve hizmetlerle birlikte ortaya çıkmaktadırlar. Bu da birçok yeni örgütün ortaya çıkmasına imkan vermekte ve mevcut örgütleri yeni uygulamalara ve süreçlere dahil olmaya zorlamaktadır. Yani örgütleri toplumdaki kurumsallaşmış ve örgütsel çalışmanın genel rasyonel kavramları tarafından tanımlanan uygulamalara ve prosedürlere dahil olmaya yöneltmektedir. Bunu yapan örgütler, elde edilen uygulamalar ve prosedürlerin anlık faydalılıklarından bağımsız olarak, meşruiyetlerini ve varlıklarını sürdürübilme olasılıklarını artırırlar. Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü mitler olarak işlev görürler ve birçok örgüt onları törensel olarak benimsemektedir. Ancak kurumsal kurallara uyum genellikle verimlilik ölçütleri ile keskin bir şekilde çatışmakta ve verimliliği teşvik etmek için uygulanan koordinasyon ve kontrol, tersine örgütün formal uyumluluğunu zayıflatmakta, destek ve meşruiyetini gözden çıkarmaktadır. Formal uyumluluklarını korumak için, kurumsal kuralları yansıtan örgütler, gevşek bir şekilde birleşerek, formal yapıları ile fiili çalışma faaliyetleri arasında boşluklar oluşturarak biçimsel yapılarını teknik faaliyetlerin belirsizliklerinden uzaklaştırma eğilimindedirler. (Meyer & Rowan, 2012: 41-42).

Sonuç örgütsel mitler ve ritüellerle meşgul olmaktır. Bir örgütün formal yapısının, faaliyetleri koordine etmek için rasyonel bir sistem olarak anlaşılamayacağı veya işlem maliyetlerinin bir mantığı ile açıklanamayacağı söylenmektedir. Bunun yerine, formal yapı dışarıdan olduğu kadar içeriden de kurumsallaştırılmakta ve işin nasıl organize edilmesi gerektiğine dair hakim kavramları yansıtmaktadır. Endüstri sonrası toplumda, formal yapılar, çalışma aktivitelerinin talepleri yerine kurumsal çevrelerinin mitlerini dramatik bir şekilde yansıtmaktadır. Dahası, bir örgütün yapısı kurumsallaştırılmış mitlerden ne kadar çok türetilirse, içsel ve dışsal olarak güven, memnuniyet ve iyi niyet göstergelerini o kadar çok korumaktadır. Mitler, rasyonelleştirilmiş denetim ve değerlendirme ritüelleri gibi rutin prosedürlerle tamamlanırlar. Bu tür işlevler tehdit edici olduğu için, kurumsallaşmış örgütler hem iç

yöneticiler hem de dış bileşenler tarafından teftiş ve değerlendirmeyi en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Selznick, 1996: 273).

2.7.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme; işletmelerdeki iş ve işlemlerin o alanlardaki uzman kişiler tarafından yürütülmesini ve işletmelerdeki görev, yetki ve sorumluluk dengesinin bu duruma göre tasarlanması gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Tabi ki burada işletmelerdeki örgüt ikliminin de bu duruma uygun olması önem arz etmektedir. Çünkü profesyonelleşmeye uygun bir örgüt ikliminin olmadığı, yetki ve sorumlulukların uzmanlık esasına göre dağıtılmadığı durumlarda profesyonel ve profesyonel olmayan yöneticiler arasında çatışma olasılığı yüksek olmaktadır. Burada profesyonelleşmeden kasıt yalnızca örgüt içindeki durum değildir. Aynı zamanda işletmelerin sektörlerindeki profesyonel kurumlarla da ilişkide olmaları gerektiğini ifade etmektedir (Tengilimoğlu & Akgöz, 2019: 234-235).

İşletmelerin profesyonelleşmelerini sağlayan önemli bir etken profesyonel çalışan sayısının artırılmasıdır. Ancak sadece profesyonel sayısının artırılması yetmemektedir. Çünkü uygun bir örgüt iklimi yok ise profesyonellerin bu işletmelerde çalışma süreleri uzun olmamakta ya da istenen verim alınamamaktadır. Profesyonellere sağlanan otonomi profesyonellerin işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır. Otonomi sağlanan ve yetki verilen profesyoneller işletme ile bütünleşmektedirler. Otonomi ile profesyonellerin karar verme alanları genişleyecek ve profesyoneller tarafından kontrol edilmeleri ile de profesyonel kurallara bağlılık artacaktır. Bu da işletmenin meşruluğunu sağlama açısından yarar sağlayacaktır (Apaydın, 2008: 123-124).

Otonomi, profesyonel işi tanımlamak için kullanılan kritik bir özelliktir ve profesyonellerin iş görevlerini nasıl yerine getirdikleri ve üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduklarını ifade etmektedir. Özerklik genellikle profesyoneller ve iş yerleri arasındaki çatışma veya gerilimin çoğunun kaynağı olarak tartışılmaktadır. Bir görüşe göre, profesyonel olmayan örgütlerdeki bürokratik koşullar profesyonel personelin özerkliğini ciddi şekilde tehdit etmektedir. Profesyoneller, çeşitli durumlarda karşılaştıkları belirsizlikler ve benzersiz sorunlarla başa çıkmak için eğitilmektedirler.

Mesleki muhakeme bir dizi resmi kural ve prosedüre çevrilirse, uzmanın özerkliği ve takdiri ortadan kalkar, çünkü eskiden yazılmamış ve gizemli olan, rasyonel ve mekanik hale gelmektedir. Profesyonel olmayan kuruluşlardaki çalışanların, profesyonel kuruluşlardaki çalışanlardan daha az özerk oldukları ve prosedürlerin daha fazla biçimlendirilmesinin söz konusu olduğu düşünülmektedir. Çeşitli iş ortamlarında çalışan profesyoneller için otorite temeli de kurumsal taahhütleri için önemlidir. Proleterleşme tezi, profesyonel olmayan kuruluşlarda, otoritenin kişinin genellikle kıdem ve sıkı görev süresi ile belirlenen pozisyonuna ve idari yeteneklerine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu, profesyonel olmayan kuruluş içindeki bölümün daha büyük bürokrasi standartlarını ve otorite kriterlerini benimsediğini varsayar. Buna karşılık, mesleki kuruluşlarda, otoritenin temeli muhtemelen üstün bilgi veya uzmanlık tarafından tanımlanan profesyonel standartlar olacaktır. Profesyoneller, profesyonel olmayan yöneticiler tarafından uygulanan bürokratik veya idari standartları eleştirme eğilimindedir. Profesyonel meslektaşlar tarafından değerlendirilen profesyonel normları ve standartları, çalışmalarını değerlendirmek ve ödülleri dağıtmak için daha meşru ve adil kriterler olarak görmektedirler (Wallace, 1995: 230-233).

2.7.3. Kültürel Güç ve Sorumluluk

Kültürel güç ve sorumluluk boyutu altında; kültürel güç, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve tutarlılık alt faktörleri açıklanacaktır.

2.7.3.1. Kültürel Güç

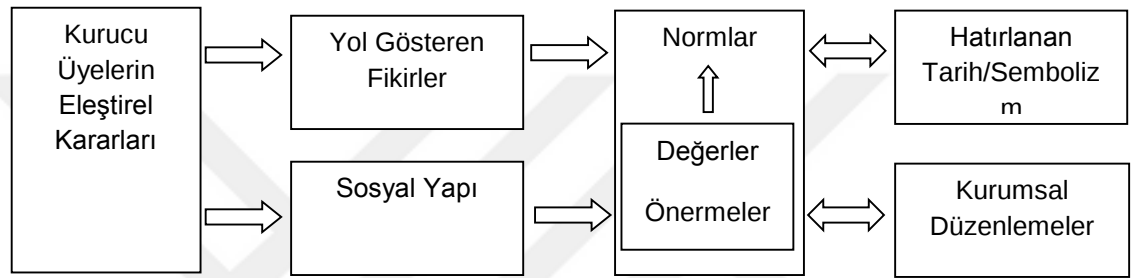
Bir bütün olarak toplumlar gibi, örgütler de farklı kültürler geliştirebilir. Bu kültürler örgütün inançlarından, değerlerinden, normlarından, geleneklerinden ve uygulamalarından oluşur. Dil ve semboller kültürün önemli unsurlarıdır. Örgütler içinde kültürler genellikle kuruluş içinde bir şeyler yapma şeklimizi tanımlayan varsayımlar-inançlar olarak ifade edilir (McCurdy, 1992: 189).

Kültür kavramı anlamı üzerinde uzlaşmanın olmadığı antropolojiden ödünç alınmıştır. Örgüt ya da kurum kültürünün tanımlanmasında çok sayıda yaklaşım vardır ve bunlar genellikle farklı terminoloji kullanılmaktadırlar (Gordon, 1991: 396). Örgüt kültürü çalışmaları, tek bir disiplinli bilim ailesinin bir kolunu oluşturmak yerine, birkaç bakış açısını birleştiriyor gibi görünmektedir. Etnobilimciler için kültür,

kültürün üyeleri tarafından kabul edilebilir bir şekilde çalışmak için bilmesi gereken hissetme, inanma ve hareket etme standartları veya kuralları sistemidir. Bir antropoloğa göre ise dil, ritüel ve sosyal yapı gibi bir kültür oluşturan unsurlar on yıllar veya yüzyıllar boyunca gelişir. Bu kültürel unsurlar, sosyal yaşamın ve hayatta kalmanın evrensel problemleri veya ihtiyaçları için belirli çözümleri temsil eder ve bu anlamda kültür, hem bağımlı bir değişken olarak zaman ve mekanla şekillendirilir hem de bağımsız bir değişken olarak bireylerin inançları ve davranışlarını şekillendirir. Günümüzde örgütsel kültürle ilgilenenler, örgüt genellikle derin ve evrensel güdüre doğal bir çözüm olarak değil, üst yönetim tarafından çalışanların davranışlarını amaçlı bir şekilde şekillendirmek için tasarlanmış rasyonel bir araç olarak görürler. Örgütsel sosyolojinin de örgütsel kültür üzerinde önemli etkileri olmuştur. Hatta Ouchi ve Wilkins, örgüt kültürü hakkındaki çağdaş araştırmanın, her zaman normatif temellere ve zekice ve karmaşık ifade yoluyla örgütlerde sosyal yaşamı düzenleyen paylaşılan anlayışlara odaklanan örgütsel sosyolojinin ana çizgisinin devamı olarak en iyi anlaşılabilen görüşünü ileri sürmektedirler. Durkheim, efsaneler gibi somut sembollerin dayanışma için gerekli olduğunu iddia etmiştir. Karmaşık bir toplumsal gerçekliğin basit, sembolik temsillerinin kolektif yaşam için temel teşkil ettiği bu fikir, örgüt kültürü üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Durkheim, bu sembolik yapının, sosyal yaşamın yüzeyinde yer alan ve daha derin gerginliklere ve güçlere ipucu veren efsanelerin ve ritüellerin incelenmesi yoluyla yakalandığını ileri sürmüştür. Bu yöntem aynı zamanda örgüt kültürü çalışmasının merkezi bir özelliği haline gelmiştir. Sosyal psikolojinin de örgütsel kültür üzerinde etkisi olmuştur. Birçok örgütsel akademisyen, ifade edilen niyet ve gözlenen davranış arasındaki kopukluğu inceleyen psikoloji geleneğinden etkilenmiştir (Ouchi & Wilkins, 1985: 458-470).

Her kuruluş zamanla kendi varlığını geliştirir. Bu süreçte, insanlar ve çalışma durumlarıyla ilgili bazı temel tutum ve inançlar yavaş yavaş ama sıkı bir şekilde kabullenerek organizasyon kültürü haline gelir. Bu kültür çok çeşitli davranışları kapsamaktadır: üretimi düzenleme yöntemleri; iş becerileri ve bilgisi, disiplin ve cezaya karşı tutum; demokratik çalışma ve ortak istişareye yönelik yönetsel davranışlar, vb. Bir örgütün bu benzersiz özellikleri onu diğer örgütlerden ayırır, nispeten kalıcıdır ve çalışanlarının davranışlarını etkiler. Örgütler, çalışanlarını örgütsel pozisyonları işgal etmeye ve rollerini bir sosyalleşme süreci aracılığıyla etkili

bir şekilde yerine getirmeye hazırlarlar ve yetkinlik kazandırır. Sosyalleşme sürecinin odağı, kuruluşun çalışanlarının kültürünün ana unsurlarını içselleştirmelerini sağlama çabasıdır. Çalışanların bu konuda verdikleri herhangi bir başarısızlık, uyum sağlamayanlara karşı olumsuz yaptırımlara neden olacaktır. Bu nedenle, organizasyon normlarına uygunluk her durumda çalışanlar tarafından organizasyonda devam etmeleri ve ilerlemeleri için gerektiği şekilde algılanacaktır (Dhingra & Pathak, 1972: 387-388).



Şekil 2: Örgüt Kültürünün Analiz Çerçevesi

Kaynak: Smith and Vecchio, 2007: 493

Şekil'de gösterildiği gibi, bir örgüt kültürü altı merkezi unsurdan oluşan bir set olarak görülebilir. Normlar, örgütteki değerler ve önermeler neticesinde oluşmaktadır. Bu unsurları araştırarak, bir kuruluşun bir kültürü nasıl geliştirdiğini veya Selznick'in (1957) sözleriyle "ayırt edici bir kimlik" anlayışını kazanmak mümkündür. Çerçeve aynı zamanda bir kuruluşun kültürünü zaman içinde sürdüren güçleri açıklamaya da yardımcı olur (Smith & Vecchio, 2007: 493).

Sosyal psikolog Edgar Schein, literatürde var olan dört kültür unsurunu vurgular: yapısal istikrarı, derinliği, genişliği ve entegrasyonu. Bu unsurlar birlikte, kültürün örgütsel nesiller boyunca istikrarlı olduğunu düşündürmektedir; derin ve genellikle bilinçsiz bir seviyeye uyar; örgütü kaplar; ve ritüeller, iklim, değerler ve davranışlar tutarlı bir bütün halinde birbirine bağlanır. Bir organizasyonun kültürünün temel varsayımları, çevresiyle olan etkileşimini şekillendirir. Kültür, bir dizi temel varsayım olarak neye dikkat etmemizi, ne anlama geldiğini, neler olup bittiğine

duygusal olarak nasıl tepki vereceğimizi ve çeşitli durumlarda hangi eylemlerin gerçekleştirileceğini tanımlar. Bu zihinsel filtrasyon ve duyu geliştirme süreci, bir paradigmanın teorik bilim içindeki bilişsel etkisine benzer. Nasıl bir paradigma “normal bilim” yapanların düşüncesinde nedensel bir rol oynarsa, bir örgütün kültürü üyelerinin gördüklerini, görmezden geldiklerini, arttırdıklarını ve terk ettiklerini etkiler. Bu nedenle, bir kuruluşun kültürü üyelerini hem “yönlendirir hem de kısıtlar” ve diğer seçeneklerin uygunluğunu bloke ederken belirli seçeneklerin uygunluğuna yönlendirir. Kültür, kolektif tarihine dayanan, zaman içinde devam eden ve gelecekteki eylem için bir temel oluşturduğu varsayımlardan oluşan bir örgütün hakim kişiliği olarak tanımlayabiliriz (Donnithorne, 2013: 22-24).

Örgüt kültürü çalışanların bulundukları işletmelerle olan bağlarını kuvvetlendiren, onların inanç ve değerlerini içeren bir kavramdır. Örgüt kültürü farklı kaynaklarda firma kültürü, işletme kültürü, kurumsal kültür veya şirket kültürü gibi farklı adlarla yer almaktadır. Bir işletmede örgüt kültürü kuvvetli ise çalışanlar örgütsel değerlere genellikle uymaktadırlar. Çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel başarı ve çalışanların iş doyumları üzerinde olumlu katkıya sahiptir. Örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanların davranış ve tutumlarını da yönlendiren bir işleyiş sunar. Bunların yanında güçlü bir örgüt kültürü işletmelerin verimlilik, etkinlik ve performanslarına da katkı sağlamaktadır (Korkmaz ve diğ., 2013: 89).

2.7.3.2. Sosyal sorumluluk

İşletmelerin toplumsal refaha katkı sağlamaları ile ilgili bir kavramdır. Toplumsal refaha katkı sağlamaktan kasıt sadece ekonomik değil bunun yanında sosyal alanlarda da katkıdan bahsedilmektedir. Sosyal sorumlulukla işletmeler kendi çıkarlarının dışında toplumun çıkarlarını da göz önünde bulundurarak hareket etmek durumundadırlar. (Pelit, Keleş & Çakır, 2009: 20). İşletmelerin sahip ve yöneticilerinin kendi menfaatleriyle birlikte toplumsal menfaatlerinde korunmasını ve toplumun refahının artırılmasını sağlayacak faaliyetler yürütmeleri yükümlülüklerini içermektedir. Günümüzde çağdaş işletmeler yalnızca ürün üretip, pazarlayan ve amacı sadece kar elde etmek olan yapılar olmaktan öteye toplumsal beklentileri karşılamaya dönük sorumlulukları olan yapılara dönüşmektedirler (Emhan,

2007: 249-256). İşletmelerde sosyal sorumluluğunun üstlenilmesi ilgili kurumsal çerçeve ve bu nedenle kültürel alanlara göre değişir. Sosyal sorumluluk ve uygulamalarının kurumsallaşması ile ilgili olarak, örgütlerin kurumsal baskılara proaktif olarak yapı ve retorik kullanarak tepki verdikleri ileri sürülmektedir (Höllerer, 2012: 70).

Sosyal sorumlulukla ilgili ISO 26000 standartlarına göre; şeffaf ve etik davranışlar yoluyla sürdürülebilir kalkınma, sağlık ve toplumun refahına katkıda bulunmak; paydaşların beklentilerini dikkate almak, yürürlükteki yasalara ve uluslararası davranış normlarına uymak; ayrıca bunları tüm organizasyona entegre ederek ilişkilerinde uygulamak bir örgütün kararlarının ve faaliyetlerinin, toplum ve çevre üzerindeki etkileri için sorumluluğudur. Tanımdaki faaliyetler arasında ürünler, hizmetler ve süreçler bulunurken; ilişkiler ise bir kuruluşun tesir alanı içindeki etkinliklerini ifade etmektedir (Von Weltzien Heivik & Shankar, 2011: 175).

Sosyal sorumluluğun kuruluşlar için farklı etkilerinin yanında bir işletmenin sosyal sorumlulukla ilgili performansı, şu konular üzerinde de olumlu katkılar sağlayabilir (ISO 26000 Broşürü, 2010: 5):

- Rekabet avantajı
- İtibar
- Çalışanları veya üyeleri, müşterileri, kullanıcıları cezbetme ve tutma yeteneği
- Çalışanların moralinin, bağlılığının ve verimliliğinin korunması
- Yatırımcıların, sahiplerin, bağışçıların, sponsorların ve finansal ortakların algıları
- Şirketler, hükümetler, medya, tedarikçiler, benzer organizasyonlar, müşteriler ve faaliyet gösterdiği topluluk ile ilişkiler.

İş dünyası, kurumsal sosyal sorumluluk olarak tanımlanan faaliyetlere açık bir şekilde katılma baskısı altındadır. Bu tür faaliyetlerin çoğu- çevre mevzuatı gibi- yasal uyum altında olmakla birlikte, işletmeler bunun ötesine geçmeye ve eğitimin desteklenmesi ve toplulukların yönetiminde yer alması gibi daha önce kamu sektörü tarafından yerine getirilen rolleri üstlenmeye teşvik edilmektedir. Sosyal sorumluluk,

geleneksel olarak büyük şirketlerle ilişkilendirilmiştir, ancak KOBİ sektörünün artan öneminin tanınması, sosyal ve çevresel etkilerine vurgu yapılmasına yol açmıştır. Yine de bu tür birçok girişim ve gerçekten de KOBİ'ler ve KSS hakkında çok fazla düşünmek, KOBİ davranışı hakkında bir dizi temelsiz varsayımlara dayanmaktadır. Yine de bu tür birçok inisiyatif ve gerçekten de KOBİ'ler ve kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki çoğu düşünce, KOBİ davranışlarıyla ilgili bir dizi temelsiz varsayımlara dayanmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin bu şekilde tanınması, araştırmalarda ve medyada sürekli büyük şirketlerin özelliklerine yönelik vurgu yapılarak en iyi şekilde tamamlanmamıştır. En iyi uygulama konusundaki araştırmaların çoğu, büyük organizasyonlarla ilgili oldukları için rekabet avantajı, kalite ve kıyaslama kavramlarına dayanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili geleneksel yaklaşımlar, büyük şirketlerin örnek olduğu, ağırlıklı olarak büyük şirketlerde geliştirildiği ve büyük şirketler için olduğu varsayımına dayanmaktadır. Diğer bir varsayım, KOBİ'lerin biraz küçük olduğu ve şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğa katılmalarındaki ilerlemelerin KOBİ'lere uyacak şekilde ölçeklendirilebileceğidir (Jenkins, 2006: 241).

2.7.3.3. Şeffaflık

İşletmelerin kendileri ile ilgili bilgileri topluma tam, eksiksiz, doğru ve açık olarak aktarmaları gerektiğini belirten bir kavramdır. Şeffaflıkla işletmeler çevrelerindeki kurumların normlarına uygun olarak faaliyetlerini kayıt altına almaktadırlar. Bu bilgilerin de saydam bir şekilde paydaşlara, ilgili kurum ve kuruluşlara açık olması ile işletmelerin meşruiyetleri sağlanmaktadır (Apaydın, 2008: 125).

Şeffaf olmak kelime anlamıyla, ışığın geçmesine izin verildiğini gösterir, böylece nesneler açıkça görülebilir; aynı zamanda “kurnazlık veya gizlilik olmadan, açık, dürüst ve samimi” anlamına gelmektedir. Şeffaflık, iyi kurumsal yönetişimin temel direğidir. Kurumsal yönetimin bir parçası olarak etkin risk yönetimi için daha fazla açıklama ve şeffaflık çok önemlidir. Bir “dürüstlük iddiası” sunan şeffaflık kavramı genel olarak bilgi kültüründe ve daha özel olarak giderek küreselleşen bir iş ortamında yeni bir değeri yansıtır. Şeffaflık ideali, halka açık bir şirketin işleyişi hakkında daha fazla bilginin kurumsal hatalı davranış olasılığını azalttığını ve daha iyi

performans gösterme şansını artırdığını varsayar. Ancak, sadece bir firma bir düzenleyici veya kurumsal otorite tarafından tam olarak araştırılırsa, sağladığı bilgileri doğrulamak gerçekten mümkün olabilir. Bu “en iyi” yönetim uygulamaları, şirketlerin kriz ve / veya yolsuzluk olasılığını ortadan kaldırmaya da önemli ölçüde azaltabilir. Bununla birlikte, daha fazla şeffaflığa geçiş, yalnızca belirli tabuları kıran ve geçmişin sırlarını açıklayan ahlaki bir kültür değişimi ile mümkündür (Verhezen & Morse, 2010: 27-28).

Şirketler küresel ekonomide önemli bileşenlerdir ve mal ve hizmetlere yönelik pazar talebini karşılamada aktif rol oynamaktadırlar. Bununla birlikte, şirketlerin etkisi, halka açıkladıkları iç işleri hakkında bilgi miktarıyla orantılı değildir. Kurumsal şeffaflık, yani özel sektör aktörlerinin iç ve / veya dış paydaşlara gönüllü veya zorunlu olarak açıklamaları, yolsuzluk ve yolsuzlukla mücadele çalışmalarında önemli bir konu haline gelmiştir. Kurumsal şeffaflık çağrıları, hükümetlerin yatırımcıları kurumsal istismardan korumak için şirketlerle ilgili temel finansal performans bilgileri sağlamak için temel normlar oluşturdukları 1930'ların başında başladı. Daha sonra 1980'lerde ve 1990'larda, kurumsal sosyal sorumluluk terimi, kurumsal kuruluşların faaliyetlerinin etkilerini azaltmak veya “topluma geri vermek” için attığı sosyal ve çevresel eylemleri tanımlamak için popüler hale gelmiştir. Paydaşlar (yatırımcılar, müşteriler, müşteriler, hissedarlar, medya) bu eylemler hakkında daha fazla ve daha kaliteli bilgi talep etmeye başladığında, şeffaflık giderek kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Günümüzde kurumsal şeffaflık, aşağıdakiler de dahil olmak üzere kurumsal bilgilerin birtakım yönlerinin proaktif veya talebe dayalı olarak ifşa edilmesiyle sağlanabilir (Ardigó & Zúñiga, 2019: 2-3):

- Finansal bilgilerin açıklanması
- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin açıklanması
- Tedarik zinciri şeffaflığı
- Mülkiyetin ve organizasyon yapısının açıklanması
- Siyasi katılım faaliyetlerinin açıklanması

-Yolsuzlukla mücadele ve çevre ile ilgili mekanizmaların açıklanması.

Firmalar, finansal tablolar, dipnotlar, yönetim tartışması ve analizi ile diğer düzenleyici düzenlemeler de dahil olmak üzere düzenlenmiş finansal raporlar aracılığıyla açıklama sağlarlar. Buna ek olarak, bazı yöneticiler yönetim tahminleri, analistlerin sunumları ve konferans görüşmeleri, basın bültenleri, internet siteleri ve diğer kurumsal raporlar gibi gönüllü iletişime de girerler. Son olarak, finansal analistler, endüstri uzmanları ve finansal basın gibi bilgi araçları tarafından kamuoyu ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır (Healy & Palepu, 2001: 406).

2.7.3.4. Tutarlılık

Tutarlılık; işletmelerde misyon ve vizyona uygun hareket edilmesini aynı zamanda sözlerin tutulduğu bir işletme kimliğinin oluşturulmasını ifade eder. İşletmelerde tutarlılığın sağlanması için davranış ve kararlarında tutarlılığın olması gerekmektedir. Tutarlılığın hem işletme içi hem de işletme dışı sonuçları olmaktadır. İşletme içinde tutarlı bir örgüt yapısı varsa çalışanların örgütsel adalet algıları yükselmektedir. Böylece işletmeye olan bağlılıklarında artış sağlanmaktadır. Bunun yanında paydaşlarında güvenini kazanan işletmelerle paydaşlar arasında duygusal ve rasyonel bir ilişki oluşmaktadır. Tüm bunlarda işletme performansını artırmaktadır. Müşteriler açısından da tutarlılığı yüksek işletmeler tercih sebebi olmaktadır. Çünkü tutarlılığı yükselen işletmenin ne yapacağı ve ne tepki vereceği öngörülebilir olduğundan risk algısı da düşmektedir. Tutarlılık aynı zamanda güven oluşturmada bakımından işletmelerin kredibilitelerini yükselten bir unsurdur (Apaydın, 2009: 19). Güven duyulan işletmelere ise yatırımcılar, yatırım yapmak hususunda istekli olmaktadır.

Aynı zamanda toplum geneliyle bir örgüt arasındaki ilişki, örgütün bireyle olan ilişkisi ile tutarlı olmalıdır. Yani toplumun, örgütün ve bireyin amaçlarında tutarlılık olmalıdır. Örgütleri ve bireyleri bu hedefleri gerçekleştirmeye teşvik eden güdülerde tutarlılık olmalıdır. Bir işletmenin kendine özgü hedefleri olsa da toplumun hedefleriyle tutarlı olması gerekmektedir. Buna karşılık, onu oluşturan bireylerin hedefleriyle de tutarlı olmalıdır ki başarıya ulaşabilsin. Böylece hedeflere ulaştıracak motivasyonlar sağlanmış olacaktır. Sosyal, kurumsal ve bireysel hedefler arasındaki

zorunlu tutarlılık göz önüne alındığında, öncelikler herhangi iki şirket için tamamen aynı olmayabilir. Bireylerin ve organizasyonların hedeflerinin birleştirilmesi ile çalışan kendini işletmenin hedefleri ile özdeşleştirecektir (Galbraith, 1985: 199-203).

Stratejik yönetimde de en önemli sorulardan biri, işletmelerin strateji ve yapılarında ne ölçüde tutarlı olmaları gerektiğidir. Strateji araştırmaları tutarlılığı hayatta kalma için gerekli bir koşul olarak görür. Stratejik tutarlılık, bir işletmenin eylemlerinin hem iş ortamındaki değişikliklere (adaptasyon gerektiren) hem de firmanın kendi geçmişine (süreklilik gerektiren) eşlik ettiği anlamına gelir. İstikrarlı bir ortamda bu genellikle zaman içinde istikrarlı rekabetçi davranış anlamına gelirken, dinamik bir ortamda uygun bir tutarlılık düzeyi, yeni, kasıtlı olarak tanımlanmış stratejik hedefler ve yönlere uygun olarak rekabetçi eylemlerdeki en verimli değişikliği ifade eder. Tutarlılık aynı zamanda, iş dünyasındaki stratejik seçimler ile işlevsel strateji seviyeleri arasında bir denge olarak da ifade edilmektedir. Nispeten istikrarlı bir ortamda faaliyet gösteren bir işletme göz önüne alındığında, optimal bir stratejik tutarlılık seviyesinin yüksek olması beklenir. Yani muntazam eylemlerini devam ettirme eğilimindedir. Yüksek düzeyde bir stratejik tutarlılık, güçlü bir rekabet stratejisinin ya da sadece yapısal ataletin varlığına işaret edebilir. Bu nedenle, değişmeyen veya çok kademeli olarak değişen bir iş ortamında, işletmeler sürekli bir hareket yörüngesini takip ederek başarılı olabilirler. Ancak dinamik bir ortamda yukarıdaki tutarlılık yaklaşımı rekabetçi başarıyı açıklayamamaktadır. Bazı strateji araştırmacılarının önerdiği gibi işletmeler, çevrelerinde neler olduğunu tam olarak veya çok yakından takip etmek için faaliyetlerinin yönünü ve hızını değiştirmelidirler. Bununla birlikte, yüksek esneklik firmanın varlığını riske atabilecek sorunları gündeme getirmektedir. İlk olarak, rekabetçi davranışta sık sık yapılan değişiklikler firmanın meşruiyetini azaltabilir ve önemli paydaşların istenmeyen eylemlerine yol açabilir. İkinci olarak, geçmişteki davranışlarla uyumlu olmayan eylemler, organizasyonel yetenekler ile mevcut rekabetçi eylemler arasında bir dengesizliğe yol açabilir. Son olarak, işletmelerin geçmiş faaliyetlerinden kaynaklanan mevcut eylemler ve yetenekler hakkında kapsamlı bir kaydı yoksa, işletmeler mevcut rekabet durumunu yorumlayacak ve takip edecek rekabetçi eylemlerin ne olacağını belirleme konusunda zorluk yaşayabilirler. Özetle, dinamik bir ortamda stratejik tutarlılık ve performans arasındaki ilişki temel olarak eğriseldir. Zamanla, optimum stratejik

tutarlılık düzeyi, bir yandan geçmişle tamamen tutarlı olmak ve diğer yandan çevresel değişime tamamen uyum sağlamak arasında bir denge anlamına gelir. Sonuç olarak, rekabetçi davranışta en uygun stratejik tutarlılık düzeyi, bir konumdan diğerine rekabet ortamındaki en verimli hareketi ifade eder. Bu hareketteki verimlilik, buna karşılık, süreklilik ve adaptasyon arasında bir denge içerir (Lamberg et al., 2009: 45-49).



3. BÖLÜM: İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin tarihçesi, işletmelerdeki yeri ve öneminden bahsedilmiştir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin amaçları ve ilkeleri açıklanmaya çalışılmış ve fonksiyonlarına yer verilmiştir.

3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Endüstriyel genişleme ve 1900'lerin başlarında işçi sendikalarının ortaya çıkmasıyla, işçi sendikaları ile başa çıkmak için örgütsel bir işlevin olması gerekmiştir. Bu gereksinim sonucunda personel departmanları oluşturulmuştur. Bu bölümler çalışanları refah kapitalizmi çerçevesinde sendikaların gereksiz olduğuna ikna etmenin bir yolu olarak düşünülmüştür. Sonraki birkaç on yılda, İKY işlevlerine ek sorumluluklar eklendi. Birinci Dünya Savaşı sırasında sıkı bir işgücü piyasasının varlığı ve bazı Endüstriyel Psikologların çalışmaları ile, işe alma testi, eğitim ve performans değerlendirmesi... gibi konularda personel departmanının faaliyetlerine katılmaya başladı. Buna karşın geçmişteki faaliyetler sadece sendikaları uzak tutmaya veya mevcut sendikalarla ücretler, saatler ve istihdam hüküm ve koşulları üzerinde müzakere etmeye odaklanmıştı. Bu süre zarfında gerçekleştirilen insan kaynakları faaliyetleri, daha yüksek verimlilik seviyelerini teşvik etmeyi amaçlayan daha proaktif bir yönelim sağlamıştır. Bu dönemle birlikte üretkenliği artırmak için insan kaynakları faaliyetlerini kullanmak ve özellikle iki Harvard Üniversitesi profesörü Mayo ve Roethlisberger'in çalışmalarından sonra, sosyal faktörlerin çalışanların memnuniyet ve verimlilikleri üzerindeki etkisi ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak adlandırılan bu dönemde, memnun bir çalışanın verimli bir çalışan olduğu fikri hakimdi. Hükümetlerin özellikle gruplar, motivasyon, moral ve liderlik gibi insan kaynakları ile ilgili alanlarda, İkinci Dünya Savaşından 1960'lara kadar büyük desteklerinin olduğu görülmektedir. Araştırmaların artmasıyla birlikte; iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiden şüphe edilmeye başlanmasıyla, İKY'nin işlevleri de sorgulanmaya başlanmıştır. Ancak 1960'lardaki İnsan Hakları hareketleri ile örgütsel işlevler arasında önemli bir yer edinmiştir. 1970'lerle birlikte İKY'nin örgütler içerisindeki önemi iyice artmıştır. Bu dönemdeki uluslararası rekabet ortamında insan kaynağının rekabet avantajı sağlama konusundaki önemi anlaşılmıştır. Bu dönem

İKY'nin işlevinde üç kavramsal eğilime yol açmıştır. Bunlar: (1) insan kaynaklarını stratejik yönetim sürecine bağlama ihtiyacı, (2) uluslararası bir pazarda faaliyet gösterecek bireyleri seçme, eğitme ve telafi etme ihtiyacı ve (3) insan kaynakları departmanı tarafından yapılan verimlilik katkılarının nicel tahminlerini sağlama ihtiyacıdır (Wright, Rowland & Ferris, 1994: 337-338).

Özellikle 2000'li yıllara doğru İKY fonksiyonu, üretim, finans, pazarlama vb. diğer fonksiyonlarla birlikte işletmelerde aktif bir rol üstlenmiştir. Böylelikle İKY işlevi ve onunla ilgilenen kişilerin stratejik düzeyde insan kaynakları ile ilgili daha fazla girdi sağlaması ve insan kaynaklarına yapılan yatırımların iş sonuçlarına nasıl katkıda bulunduğuyla ilgili bilgiler üretmesi gerektiği fikri ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlamda, insan kaynakları işlevinin amacı, iş hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmak için yetkin, motive ve öğrenen çalışanların işletmeye kazandırılmasını sağlamaktır. İK işlevi, çalışanların kapasitesini, bilgisini, tutumunu ve becerilerini geliştirme açısından rol ün ü yerine getirmede oldukça başarılı olmuştur (Singh, 2000: 1).

3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELERDEKİ YERİ

İşletmeler mal ve hizmet üretimi yoluyla, ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçların giderilmesini sağlarlar. Bunu yaparken de üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanmak durumundadırlar. Sermaye ve doğal kaynaklar gibi maddi faktörlerin dışında kalan ve işletmede çalışanların tümünü kapsayan beşeri unsurlar, işletme açısından “insan kaynakları” olarak ifade edilir. İşletmelerde insan faktörü en değerli varlık olarak görülmektedir. Çünkü bir işletmenin değerini belirleyen faktörlerin başında insan unsuru gelir. Başka bir ifade ile para ile ölçülebilen diğer faktörlerin maddi değerinin üzerine değer katabilecek tek unsur olarak görülmektedir (Mucuk; 2008: 315-316). Gerçekten de diğer tüm faktörlerin olduğu bir işletmede, insan faktörünün eksikliği durumunda işletmenin belirlenen amaçlara ulaşması imkansızdır. Bu da insan faktörünü bir işletmede en temel unsur haline getirmektedir (Dinçer & Fidan; 2009: 259).

Peki son dönemde insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki yeri nedir? Bu soruya cevap olarak; insan kaynaklarının tarihçesine bakmak bize fikir verebilir.

1900'lu yıllarda daha çok operasyonel roller üstlenen İKY fonksiyonu, 1960'lı yıllarla beraber yönetsel bir rol üstlenmeye başlamış, 1980'lerle birlikte ise örgüt içinde stratejik bir rol almıştır. Artık sadece belirlenen strateji ve politikaları uygulayan bir fonksiyon olmaktan öteye, kendi strateji ve politikalarını belirleyip uygulayan, aynı zamanda emir-komuta yönetimi ile işletmenin ana stratejilerinin belirlenmesinde de görev alan ve uygulama aşamasında yönetime destek olan bir konumdadır (Uyargil & Dündar; 2000: 675). Yani stratejik yönetim açısından da İKY işletmelerde önemli bir yer edinmiştir. İşletmelerin insan kaynakları stratejilerinin kurumsal stratejiyle uyumlu olması gerektiği artık genel kabul görmektedir. Günümüzde İKY yöneticileri üst yönetim tarafından sadece İKY yöneticisi olmanın dışında beraber çalışıp, karar aldıkları iş arkadaşları olarak görülmektedirler. Böylece geleneksel rollerinden daha fazla öneme sahip oldukları söylenebilir. Artık İKY üst yönetim konumunda yer almakta, İKY felsefesi ve uygulamaları bunu mümkün kılmaktadır (Greenwood & Simmons 2004: 3).

Lengnick-Hall M. L. & C. A. (2004: 63) “Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı eserlerinde insan kaynakları yönetimine yeni bir rol biçmiş ya da değişen rolünün tespitini yapmışlardır. Bu eserde artık insan kaynakları yönetiminin, değişerek insan sermayesi emanetçisi olduğunu ifade etmişlerdir. Burada emanetçiliğin; çevredekileri kontrol etmek yerine onlara hizmet etmek anlayışına dayandığını, kontrol ve itaat unsurlarının olmadığı bir yükümlülük olduğunu ifade etmektedirler. Emanetçilik, kuruluşu yönetmek yerine yönlendirmek, çalışanların denetimi yerine onlara destek olmak unsurlarını barındırmaktadır. İnsan sermayesi emanetçiliğinin odağında fiilen işi yapan, müşterilere en yakın olan, üretimi gerçekleştiren veya hizmetleri sunan insanlar bulunmaktadır. Burada çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırmak için onlara değer verilmesi anlayışına dayanan bir yaklaşım benimsenmiştir.

3.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynaklarının öneminin giderek daha fazla farkına varılmasına rağmen, uygulama şekillerinde genellikle farklılıklar görülmektedir. İşletmelerin entelektüel sermayesini korumak ve kullanmak için bütünleşmiş personel sistemleri gereklidir. Sadece net bir stratejisi olan insan kaynakları yönetimi kaldıraç etkisi yaratır.

İşletmeler, sadece bireysel programlar ile değil, İKY'nin tüm yönlerinde tutarlılıkla başarılı olabilirler. İnsan kaynakları yönetiminde, örneğin personel gelişiminde, genellikle seçici bir şekilde mükemmel çalışmalar yapılır. Ama bu yeterli değildir. İnsan kaynakları yönetimi bütünleştirilmelidir. Araçlar, sistemler ve tüm insan kaynakları çalışmaları stratejik gerekliliklerle koordine edilmelidir. Bu tür insan kaynakları yönetimi strateji ve geleceğe yönelik, yetkinlik odaklı, bütünleşmiş ve uygulamaya yöneliktir. Çok sayıda çalışma insan kaynaklarının anahtar başarı faktörü olduğunda hem fikirdir. İnsanlar strateji, yapı ve süreçlerden daha önemlidir. Çünkü bunları uygulayanlarda yine insanlardır. Çalışanlar işletmelerin varlıkları ve neler yapabileceklerinin belirleyicisidirler. Özellikle nitelikli çalışanlar çoğu zaman bu konuda en önemli faktördürler (Kobi, 2001: 40).

Genel olarak insan kaynaklarının, işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmeleri için en önemli kaynak olduğu fikri kabul görmüştür. Özellikle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmeler çalışanlarından en iyi şekilde faydalanmayı amaçlarlar (Fey & Björkman, 2001: 59). Rekabet avantajı, bir firmanın çevresindeki fırsatlarından yararlanmasına ve endüstrisindeki tehditlerden kaçınmasına izin veren yetenekleri, kaynakları, ilişkileri ve kararları kapsar. Porter (1985), insan kaynakları yönetiminin bir firmanın maliyetlerini düşürerek, ürün ve hizmet farklılaştırma kaynaklarını artırarak veya her ikisiyle de rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabileceğini savundu. İnsan kaynakları ile rekabet avantajı elde etmek için bu faaliyetlerin stratejik bir perspektiften yönetilmesi gerekmektedir (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988:454).

Yöneticiler örgüt amaçlarına ulaşmak için para, malzeme, yer, zaman ve personel gibi kaynaklardan faydalanırlar. Bu kaynaklardan da en önemlisi ve en zor sağlananı ise “Personel” yani insan kaynağıdır. Diğer kaynaklar, nitelikleri itibarıyla zaman içerisinde özellikle teknolojik gelişmelerle birlikte, değişime uğrayarak ikame edilebilirler. Ancak insan kaynağının böyle bir özelliği bulunmamaktadır. Tüm örgütlerde insan kaynağı örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli unsur olarak görülmektedir. İhtiyaç duyulan nitelikler açısından değişiklik olsa da insan kaynağının önemi bugüne kadar değişmemiştir. Özellikle yaşanan teknolojik değişimlerle birlikte insan kaynaklarının öneminin azaldığı düşünülebilir. Ancak insan kaynağına olan

ihtiyaç yok olmayacak, sadece daha nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulacaktır (Aykaç 1999: 15-17).

İşgücü piyasasındaki artan rekabet ortamı da işletmelerin yetenekli kimseleri çekebilmek için daha iyi teşvikler sunmaya itmektedir (Alfonso, Marco & Claudio, 2010:1). Son dönemlerde teknolojiye hızlı gelişmelerle özellikle de teknolojinin üretimde daha yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bu durum neticesinde daha nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulacağı açıktır (Hecklau et al., 2016: 1).

Dünya hızla değişiyor ve insan kaynakları yönetimi de bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu zorunluluktan dolayı, işletme çalışanlarının yaşamları ve faaliyetleri de büyük ölçüde etkilenmektedir. Artık günümüzde herkes insan kaynağının kuruluş ve işletmelerdeki öneminin farkındadır. Ortaya çıkan değişimler neticesinde, sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil aynı zamanda işletmelerin diğer yöneticilerinin de oluşan bu yeni şartlar da insan kaynakları yönetiminin hangi kurumsal sorumluluk alanları ile ilgili olduğunu bilmeleri gerekmektedir (Esmaili; 2012: 85).

Günümüzde işletmeler rakiplerine karşı üstün olmak veya rekabet edebilmek istiyorlarsa insan kaynağına büyük önem vermek durumundadırlar. Böylece bu amaca ulaştıracak insanları bulmak, işe almak, motivasyonlarını sağlamak, verimli çalıştırmak aynı zamanda onları işletme içinde tutarak, adil biçimde yükselme imkanlarını sunmak gerekmektedir. Bunların sağlanmasında ise insan kaynakları yönetimine önemli bir görev düşmektedir. Şu durumda insan kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz (Eren; 2011: 391).

Son dönemlerde insan kaynakları yönetiminin önemi giderek artmıştır. Artık sadece çalışanların yönetimi ve insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaktan öteye, insan kaynakları yönetimini kurumsal politikaların önemli bir parçası haline getirmek gerekiyor. Böylece işletmeler karar alırken çalışanların durumunu da göz önünde bulundurarak, işletmenin stratejik planlarına dahil etmek durumundadırlar. Çünkü insan unsuru bilgi ekonomisi ve toplumlarında en önemli rekabet faktörü olarak kabul edilmektedir. Bu yönde; çalışanlarında işletme hedeflerine ulaşmak için motive edilmeleri, eğitilmeleri ve diğer kaynaklar gibi yönlendirilmeleri gerekmektedir. İnsan

kaynakları yönetimi; geleceğe yönelik personel potansiyelini oluşturmak, sürdürmek ve geliştirmek gibi amaçları olan çok fonksiyonlu bir departmandır. Çalışanların çıkarları ile, işletme çıkarlarına da odaklanmaktadır (Kirschten; 2008: 183).

3.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin verimliliği artırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmek gibi iki temel amacı bulunmaktadır (Yılmaz, 2010: 21). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların etkili, verimli ve motive olarak çalışarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır (Şimşek & Çelik, 2016: 281). Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Demirci, 2013: 327-328):

- İnsan kaynaklarının örgütsel amaçlara ulaşmak için en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Çalışanların sürekli geliştirilmesi yoluyla örgütünde gelişmesinin sağlanması,
- Örgütte çalışanlar için yükselme olanaklarının açık tutulması ve böylece çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması,
- İşletme ile insan kaynakları hedeflerinin bütünleştirilmesi ve buna uygun bir kültür oluşturulması,
- Personel ve işe alma politikalarını örgütün ihtiyaçlarını dikkate alarak, performansını arttıracak şekilde oluşturmak ve kaynakları bu yönde kullanmak,
- Çalışanları motive edici, enerjilerini ortaya çıkaracak ve yeni fikirleri destekleyici bir ortamın oluşturulması,
- Takım çalışması ve toplam kalite anlayışının benimsediği şartların sağlanması,
- Çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmeleri için desteklenmeleridir.

3.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İnsan kaynakları yönetiminde istikrarın sağlanması için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri verimlilik, insana saygı, tarafsızlık, eşitlik, güvence, kariyer, açıklık, gizlilik, liyakat ve katılımcılıktır (Sabuncuoğlu, 2008: 19-24; Yılmaz, 2010: 42-48). Bu ilkeleri açıklayacak olursak:

3.5.1. Verimlilik İlkesi

Verimlilik elde bulunan kaynaklarla mümkün olan en fazla çıktının sağlanması olarak tanımlanabilir. Verimlilikle birlikte, işletmelerin kapasite kullanım oranları artmakta ve toplam karlarında da artış sağlanmaktadır. Verimlilikle genelde çalışan verimliliği kastedilmektedir. Çünkü çalışan verimliliği diğer üretim faktörlerine kıyasla daha fazla ölçülebilir niteliğe sahip bulunmaktadır. Bu kapsamda İKY’de verimlilik ölçülürken üretim miktarı ile toplam girdiler göz önünde tutulmaktadır. Kullanılan işgücü toplam girdilerin bir kısmını oluşturmaktadır. Ancak çalışanların verimliliği işletme yönetiminin başarısı açısından oldukça önemli olmaktadır (Tekin, 1992: 169-175).

İKY açısından çalışanların fiziksel ve düşünsel güçlerinden en üst düzeyde faydalanarak bu durumu sürekli hale getirebilmeyi ifade etmektedir. Başarılı işletmelerde en önemli faktör nitelikli ve üretken insan kaynağıdır. Çalışanlardan en yüksek düzeyde verim almayı düşünen işletmelerinde, çalışanların beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Bunun içinde öncelikle ücret düzeyi olmak üzere, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve sosyo-psikolojik beklentilerinin karşılanması önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 19-20).

3.5.2. İnsana Saygı İlkesi

İKY’nin en önemli ilkesidir. İnsana saygı gereği, alınan kararlarda, faaliyetlerde ve işletme içindeki ilişkilerde insana değer verilmesini ifade etmektedir. Çünkü işletmelerde bilginin üretilmesi ve dönüştürülmesinde en önemli faktör insan kaynağıdır (Mercin, 2005: 131).

Saygı, insan kaynaklarına karşı daha akıllı ve daha saygılı bir tutum gerektirmektedir. Başkalarını tanıyarak, insanları anlayarak ve takdir ederek,

dinleyerek, ihtiyaçlara cevap vererek, başkalarının iyi niteliklerini vurgulayarak ve talepte bulunulmayan isteklerle ilgili teklifler sunarak oluşan değerli bir durumu elde etmektedir. İKY'deki saygının merkezinde insan bulunmaktadır. Burada sorun işletmelerin en önemli unsuru insan kaynağının güçlendirilmesidir. Bunu yapmak için önemli uygulamalardan ikisi çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile sağlıklarının ve güvenliklerinin korunmasıdır. Bu konuda sürdürülebilir İKY uygulamalarına bakacak olursak, dış iş ortamı için açıklık, çalışanlara saygı ve işveren ile çalışanın dengeli çıkarları odaklı insan yönetimine yeni bir yaklaşımı ifade etmektedir. İşletmeleri bu perspektiften değerlendirerek insana saygı, açıklık ve sürekli hedeﬂerine göre tasarlanmış bir İKY yapısı oluşturmak gerekmektedir. Böylece; insana saygı odaklı, işletmenin çevresiyle açıkça bağlantılı olan; işveren, çalışanlar ve toplumun çıkarların dengelendiği bir yapı ortaya çıkacaktır (Stankeviitė, Staniřkienė & Ciganė, 2020: 5-6).

3.5.3. Tarafsızlık İlkesi

İKY'nin görevlerinden biri de çalışanların değerlendirilmesi ve yönetilmesidir. Bu kapsamda değerlendirme yapılırken tarafsız davranmak bir zorunluluktur. Özellikle kamu kesiminde işe alımlarda tarafsızlık ilkesine uyulmaması sorunlara yol açmaktadır. Tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve çalışan arasındaki güvenin sağlanması açısından temel oluşurmaktadırlar (Yılmaz, 2010: 42).

Çalışanlar arasında çatışma söz konusu olduğunda da tarafsızlık ilkesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda İK yöneticilerinin anlaşmazlıkları çözmeleri ve işletmede adaleti sağlamaları beklenmektedir. Örgütlerde atışma yönetimi ve etik arasındaki etkileşim, güç ilişkileri, örgütsel yapılar ve örgütsel rekabet edebilirlik ve işyeri adaletinin çelişen hedeﬂerinin ortasında gerçekleşmektedir. İKY uygulamaları ise bu ortamın yönetilmesinde oldukça önem arz etmektedir. İK yöneticilerinin rolü, genellikle bir işyeri anlaşmazlık çözümü prosedürü ile gerçekleştirilen işyerinde karar alma süreçlerinde çatışmanın yönetimi ve adaletin sağlanması olmaktadır. İşyerinde adaletin sağlanması çalışanların temel beklentileridir. Çalışanlar adaletli kararlar alındığını düşündüklerinde bu kararlara uyma oranları da artmaktadır (Van Gramberg & Teicher, 2006: 198-199). Böylece alışanların tarafsızlık ve adalet algıları

işletmelerine olan güvenlerini artırmakta, ayrıca kararların uygulanabilirliğini kolaylaştırmaktadır.

3.5.4. Eşitlik İlkesi

İşletmelerde çalışanlar arasında dil, din, ırk ve düşünce farklılıklarının belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle işletmelerde işe alma ve işe ilerleme konularında fırsat eşitliğinin tanınması, çalışanların bilgi, beceri, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca kriterlere yer verilmemesini içermektedir. Örneğın; ödl veya ceza verilmesi durumunda yansız bir tutum sergilenmesi istenmektedir. Eşit işe eşit ücret ödenmesi de bu ilke kapsamında değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 21).

Çalışanların fırsatlara, ücret ve benzeri faydalara erişimlerinde eşitsizliklerle karşılaşılmaktadır. Eşitsiz sistemler işletmelerde eşitliğin oluşmasını engelleyen örgütsel çalışma politikaları, süreçleri ve etkileşimlerden oluşmaktadır. Eşitsizlikler her örgütte olabilmektedir. Yalnızca cinsiyetten kaynaklanmamakta, ırk, yaş engel durumu gibi faktörlerde de eşitsizlik görülebilmektedir. Sınıf, ırk ve cinsiyetle ilgili eşitsizlikler genellikle geleneksel bürokratik örgütlerde ve özellikle en yüksek hiyerarşik düzeylerde görülmektedir. Düşük hiyerarşiye ve ekip yapılarına sahip kuruluşlar daha merkezi olmayan karar alma eğilimindedir. Örneğın gç ve ücret gibi eşitsizlikleri şekillendirme ve sürdürme olasılığı daha düşük olmaktadır (Gustafsson, 2018: 26-28). Eşitsizlik iş ortamlarında huzursuzluğa neden olarak çalışanların iş doyumlarının düşmesine sebep olacaktır. Bu yüzden çalışanlar arasında hiçbir durumda ayrımcılık yapmadan, çalışanların niteliklerine göre kararlar verilmesi gerekmektedir.

3.5.5. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi gereğince çalışanlar, işletmelerinden ağır bir hata yapmadıkları sürece işleri, statüleri ve bunlara bağlı hakları ile ilgili güvence istemektedirler. Bunun yanında işini kaybetme korkusu yaşayan bir çalışanın verimli çalışması düşünülemez. Bu sebeple işletmelerde çalışanların gönül rahatlığı içinde çalışmasını sağlayacak, her

türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışabilecekleri, ekonomik ve sosyal olarak geleceklerinden emin olacakları bir ortam oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2008: 22).

Güvence ilkesi, çalışanlardan yüksek düzeyde verim alabilmek ve nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmeyi sağlayan ilkelerden biridir. Kendisini güvende hissetmeyen bir çalışanın örgütsel bağlılığı zayıflayacaktır. Diğer ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de çalışanların işten çıkarılmasını zorlaştıran yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Ülkemizde kamu kesiminde güvence ilkesine daha fazla yer verilmektedir. Ancak özel sektörde de işten çıkarmalar belli kısıtlamalar ve kurallar dahilinde yapılabilmektedir. Bazen güvence ilkesi ile verimlilik ilkesi çelişebilmektedir. Çünkü iş güvencesine sahip olan bazı çalışanların, performanslarını artırmakta yeterince istekli olmadıkları durumlar ortaya çıkmaktadır (Gültekin & Altıntop, 2014: 55-56). Bu durum her ne kadar kuruluşlar açısından olumsuz gibi görünse de güvence ilkesi olmadan çalışanlardan yüksek performans beklenmesi düşünülemez. Güvenceye sahip çalışanlar işletmelerine daha fazla katkı sağlayacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır.

3.5.6. Kariyer İlkesi

“Kariyer, bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da pozisyonlar bütünü olarak da tanımlanabilir”. Kariyer yönetimi ise, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kariyer yönetimi bireysel yetenek ve ilgi alanlarının işletme amaçlarıyla uyumlaştırılarak hem örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesini sağlayan bir insan kaynakları faaliyetidir. Kariyer yönetimi kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlarken, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe koymaktadır. Buna göre kariyer yönetimi; kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin bir bütün haline getirilmesini ifade etmektedir (Taşçı, 2013: 93-94).

Kariyer hem yükselme olanakları hem de çalışanların gelişimine odaklanan bir kavramdır. Günümüzde insan kaynaklarının işletmelerin başarısı için en önemli faktör gerçeği kabul edilmektedir. Ancak iş yaşamında nitelikli çalışanın, çalıştığı

işletmeden beklentileri bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar işlerinde ilerlemek, özerklik, daha fazla para ve saygınlık kazanmak istemektedirler. İşletmelerde bunun karşılığında, çalışanların işlerini yapmalarının yanı sıra kendilerini sürekli geliştirmelerini ve diğer çalışanlarla uyumlu olmalarını beklemektedirler. Bu karşılıklı beklentilerin karşılanması da işletmelerde kariyer yönetimi ile mümkün olacaktır (Taşlıyan, Arı & Duzman, 2011: 232-234). Kariyer yönetimi ve planlamasının olduğu işletmelerde çalışanlar yaptıkları iş ve nitelikleri karşılığında yükselme olanaklarından faydalanabilmektedirler. Böylece çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sunulmaktadır.

3.5.7. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, örgütsel güvenin sağlanmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu ilke, başkalarını dinlemeye açık olmanın yanında, iyi veya kötü tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasını ifade etmektedir. Örneğin bir işletmede uygulanan ücret politikasının tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olması gerekmektedir. Bu tür politikaların açık şekilde ortaya konmadığı işletmelerde çalışanların işletmeye güvenleri azalacaktır (Develioğlu & Çimen, 2012: 142-143).

Günümüzde işletmelerde çalışanlar kendilerine verilen görevleri yerine getirmenin dışında işlerin yapılış biçimleri, sonuçları ve örgütsel amaçların belirlenmesiyle ilgili bilgiler talep etmektedirler. Örneğin çalışanların, performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme ve benzeri süreçlerin koşulları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Çünkü işletmelerdeki insan kaynakları politikalarının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesinden etkilenmektedir (Yılmazer, 2010:44).

3.5.8. Gizlilik İlkesi

Gizlilik ilkesi, açıklık ilkesi ile çelişkili gibi görünmektedir. Ancak gizlilik ilkesinin personel ve muhasebe işleri kapsamında kalmak kaydıyla gerekli olduğu düşünülmektedir. Gizlilik ilkesi, çalışanın işe başlamasından itibaren özlük hakları, her yıl yapılan performans değerlendirmeleri, sosyal ve eğitsel durumuyla ilgili kayıtların gizli kalmasını kapsamaktadır. Ayrıca kişiye disiplin konuları ile ilgili ceza verilmişse bunu gizli şekilde kişiye bildirmek yararlı olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008:

22-23). Açıklık ve gizlilik ilkeleri çalışanların işletmeye güven duymalarına katkı sağlayacak ilkeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.5.9. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

Liyakat; bir görevi başarıyla yapabilmek anlamında bir şeylere layık olmayı ve bir şeyleri hak etmeyi içermektedir. Bu açıdan liyakat, başarıma karşılığında hak etme anlamı taşımaktadır. Liyakat kavramını en iyi şekilde karşılayacak kavramlardan biri yetenektir (Yıldız, 2016: 141-142). Liyakat ilkesinin uygulanmadığı işletmelerde işlerin yürütülmesinde aksamalar meydana gelecektir. Çünkü yetenekli ve yeterli çalışanların olmadığı bir işletmede işlerin düzenli yürütülmesi güçleşecektir.

Liyakat kavramının temelinde hak etme yatmaktadır. Liyakat, iş için en yeterli ve liyakatli elemanların seçilmesini ifade etmektedir. Dar anlamda, işe alımlarda herkese açık yarışma sınavlarının düzenlenmesi, sınavlarla ilgili duyuruların herkesin duyabileceği şekilde yapılması, herkese eşit başvuru şansının verilmesi, tüm şartların gerçekçi olması, yeteneğe göre başarı sıralaması yapılması ve sınav soruları hakkında bilgi verilmesini kapsamaktadır. Geniş anlamda ise, yalnızca işe giriş sonrasında da yükselmelerin, ödüllerin ve ücretlerin liyakat ilkesine göre belirlenmesini içermektedir. Liyakat ilkesinin yerleşmediği bir örgütte ayrımcılık ve adaletsizliğe yol açacağı vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2010: 44-45).

3.5.10. Katılımcılık İlkesi

Çalışanların kararlara katıldığı bir sistemin oluşturulması, işletmelerdeki düşünsel kapasitenin büyük ölçüde ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Katılımcılık birlikte karar verme, üst ile ast arasında karar verme yetkisinin paylaşımı veya çalışanların karar verme sürecine katılımı şeklinde tanımlanmaktadır. Katılımcı karar vermede yöneticiler astlarına kararlara katılma fırsatı vermektedirler. Kararlara katılım sağlanmasının bazı faydaları şu şekilde sıralanabilir (Bakan & Büyükbeşe, 2008:38-39):

- Örgütsel performans üzerinde olumlu katkıda bulunur.
- Verimliliği artırır.

- Birden fazla kişinin aynı konu üzerinde uzmanlık ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığı için alınan kararların kalitesini artırır.

- Örgüt ikliminin iyileşmesini sağlar.

- Çalışanların motivasyonunu artırır.

- Çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını sağlar.

- İşbirliğinin gelişmesine yardımcı olur.

- Örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasını sağlar.

- Koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır.

- Çalışanların kendilerine olan güven duygularını artırır.

3.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

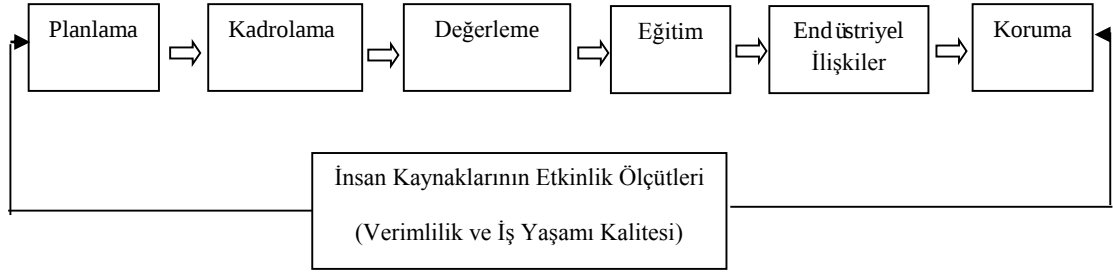
İKY'nin dört temel işlevi, insan kaynağının edinimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve sürekliliğini içermektedir. Edinme, doğru ve yetenekli bireylerin doğru zamanda ve doğru yerde bulunmasını sağlayan organizasyon için işgücünün planlanması, işe alınması ve seçilmesi ve sosyalleştirilmesi ile ilgilenen İKY'nin başlangıç noktasıdır. Çalışanların gelişimi, bilgiyi açığa çıkararak, tutumu değiştirerek ve kurumsal performansı artırmak için çalışan becerilerini geliştirerek organizasyonel performansı artırmak için çabalamayı ifade eden İKY'nin ikinci bileşenidir. Motivasyon, İKY'nin çalışanların daha iyi performans göstermesi için vazgeçilmez olan üçüncü bileşenidir. Motivasyon işlevi, iş şartnamesi, performans değerlendirme, ödül ve ceza, iş performansı, ücret yönetimi, ödül ve ceza gibi uygulamaları içermektedir. Süreklilik ise, iyi performans göstererek kuruluşlara değer katan çalışanları elde tutma süreci ile ilgili olarak İKY'nin dördüncü bileşenini oluşturmaktadır. İKY ayrıca işletmelerin ek imkanlar, güvenli çalışma koşulları, iyi bir çalışma ortamı ve tatmin edici iş ilişkileri sağlayarak ek işlevler yerine getirmesini gerektirmektedir. Bu faaliyetler, yetenekli ve yetkin çalışanların örgütlenmesini, elde tutulmasını kolaylaştırmaktadır (Khan & Khan, 2018: 43-44).

İKY genellikle tanımlardan anlaşıldığı kadarı ile çıkar çatışmalarını göz ardı eden yönetim uygulamalarını tanımlayan ve analiz eden araşsal bir bilim olarak görölmektedir. Bu açıdan bakıldığında, İKY şirket karını en üst seviyeye çıkarmaya çalışan yönetim mantığıyla ilişkili görönmektedir. Ancak bu bakış açısı yönetim alanında da tepkiyle karşılanmıştır. Örgütsel alanda yapılan araştırmalar, yönetim uygulamalarının yalnızca rasyonel uygulamalarla açıklanamayacağını aynı zamanda farklı fikri uygulamalardan da etkilenebileceğini ortaya koymuşlardır. Çünkü profesyonel ilişkiler işveren ve çalışanlar arasındaki etkileşimden fazlasını ifade etmektedir. Bunun yanında çalışanlar çalıştıkları işletmelerdeki uygulamaları hem kendi işletmelerindeki diğer çalışanlara uygulananlarla hem de diğer işletmelerdeki uygulamalarla adalet açısından değerlendirmektedirler. Diğer bir durumda çalışanlar haklarını savunmak için ortak çıkarları etrafında birleşerek sosyal gruplar oluşturmaktadırlar. İKY uygulamaları sadece örgüt içinde belirlenmemekte aynı zamanda işletmenin çevresinden de etkilenmektedir (Ferrary, 2009: 31).

Böylece oluşan insan kaynakları yönetiminin yerine getirdiği işlevleri altı ana grupta toplayabiliriz. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek & Çelik; 2011: 328):

- Planlama,
- İşe alma (kadrolama),
- Değerleme ve ödüllendirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Endüstriyel ilişkiler,
- İş güvenliği ve çalışan sağlığı.

İşletmelerin insan kaynakları bölümü tarafından yerine getirilen veya getirilmesi beklenen işlevler ve aralarındaki ilişkiler şekil 3'teki gibi gösterilebilir (Şimşek & Çelik; 2016: 282):



Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Sabuncuoğlu (2000: 7) da İKY işlevlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a- İnsan Kaynakları Planlaması
- b- İş analizi ve tanımları
- c- İşgören bulma ve seçme
- d- İşgören eğitimi ve kariyer geliştirme
- e- Performans değerlemesi
- f- İş değerlemesi ve ücretlendirme
- g- Endüstriyel ilişkiler
- h- İş güvenliği ve işçi sağlığı
- i- Bilgi sistemleri
- j- Özlük işleri

Aslında fonksiyonların sayısının değişmesi, işlevlerinin değişmesi anlamına gelmemektedir. İKY yukarıdaki işlevlerin tümünü yerine getirmektedir.

3.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, büyük ölçüde, örgütler için gelecekteki iş ve çevre taleplerini öngörmek ve bu koşulun gerektirdiği personel gereksinimlerini karşılamak olarak tanımlanmaktadır. Bu, insan kaynakları planlamasının stratejik planlara önemli bir girdi olabileceği anlamına gelir (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988:457). İşletmeler üretimlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları önemli kaynaklardan biri,

belki de en önemlisi insan kaynağıdır. İnsan hem fizyolojik hem de psikolojik özellikleri olan bir varlık olduğu için ölçülmesi zordur. İnsan kaynakları planlamasında, insan faktörünün bu iki niteliği de dikkate alınmak zorundadır. İnsanın ilk olarak teknik, daha sonra da davranışsal boyutunun incelenmesi gerekmektedir (Ertürk; 2011: 59).

İnsan kaynakları planlaması; bir işletmenin tüm bölümleri için gelecekte gerekli olacak işgücünün nicelik ve nitelik yönünden önceden saptanması; ne zaman, nereden ve nasıl karşılanacağını tespit edilmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin başarısının anahtarı ve en önemli şartı; gerekli ve yeterli çalışan ihtiyacının ve ondan nasıl faydalanılacağını önceden düzenli ve bilinçli olarak belirlenmesidir. Tabi ki, ortaya çıkacak planla, işletmenin diğer fonksiyonları ile ilgili planların da birbirleriyle örtüşmesi önem arz etmektedir (Sabuncuğlu; 2011: 32).

Makro düzeyde insan kaynakları planlamasında ise, ülke için kısa ve uzun vadede gerekli olacak insan gücünün, sayı ve nitelik olarak tespit edilmesi ve ihtiyaç duyulduğu zaman hazır olmasının sağlanması çalışmalarını içermektedir. Bu düzeydeki iş gücü planlamasına; eğitim politikasının elde edilen bilgiler ışığında güncellenmesi, gelişen sektörlerin teşvik edilmesi ve yeni istihdam imkanlarının ortaya çıkarılması dahil edilebilir. Yani, hükümet işgücünü geleceğe yönelik olarak sayı ve nitelik bakımından yönlendirmektedir (Şimşek & Çelik, 2016: 285).

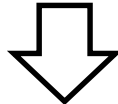
Makro açıdan bakıldığında, işletmelerdeki insan kaynakları planlamasının, ülke düzeyindeki insan kaynakları planlaması ile eşgüdümlü olması gerektiği söylenebilir. Çünkü ülkedeki planlama ile uyumlu bir insan kaynakları planlamasının başarı şansının artacağı düşünülebilir. (Şimşek & Öge, 2014: 58). Şöyle denebilir ki; insan kaynakları planlaması ülke düzeyinde (makro) veya işletme düzeyinde (mikro) olarak yapılabilir. İşletme düzeyinde planı, ülke düzeyindeki plandan tamamen ayrı olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü bu iki insan gücü planlamasının uyumlu olması işletmelerdeki planların gerçekleşme oranlarını arttıracaktır. Makro ve mikro planlar arasındaki uyum zorunlu olmamakla beraber, insan kaynakları planlarının başarılı olmasını isteyen işletmeler için gereklidir (Aykaç, 1999: 99).

Peki insan kaynakları planlaması nasıl yapılır? Tüm planlamalarda olduğu gibi insan kaynakları planlamasında da öncelikle amaç ve hedefler tespit edilip, bu amaç ve hedeflere ulaşılabilecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi ve bunlarla ilgili analizler, tahminler, kararlardan oluşan bir süreç yaşanmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında amaç olan işgücü ve olması gereken işgücünün belirlenip dengelenmesidir. Talep edilen işgücü ile arz edilen işgücünün karşılaştırılıp, net insan kaynakları ihtiyacı belirlenmeye çalışılır. (Acar, 2015: 91).

İnsan kaynakları planlamasında geleceğe dönük işgücü nitelik ve sayı olarak belirlenirken, planlayıcının yararlandığı bazı araçlar söz konusudur. Bunlardan en önemlileri işgücü envanteri ve çalışan devir oranıdır. İşgücü envanteri, işletmenin mevcut durumu ile ilgili bilgilerin yer aldığı, çalışanların sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya koyan bilgilerin toplamıdır. İşgücü genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir. İşgücü beceri envanterinde, işletmede çalışanların her birinin çalıştığı işler, eğitim durumu, sertifikaları, aldığı ödöl ve disiplin cezaları, fiziki ve zihinsel özellikleri, yaşı, cinsiyeti, kıdem durumu gibi özellikleri yer alır. İşgücü genel envanterinde ise; bireysel olarak çalışanlar değil, tüm çalışanların niteliklerine ve durumlarına göre değerlendirme yapılır. İnsan kaynakları planlamasında kullanılan bir diğer araç olan çalışan devir oranı (hızı) ise; genellikle yıllık olarak hesaplanır. Bir yıl veya faaliyet dönemi içinde çeşitli sebeplerle işten ayrılanların yüzdelik oranı olarak ifade edilebilir. Gelecekteki personel ihtiyacının belirlenmesinde önemlidir (Şimşek & Çelik, 2011: 336). Aşağıdaki şekil üzerinde insan kaynakları planlamasının aşamaları gösterilmektedir.

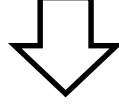
İŞLETMENİN AMAÇLARI İLE İLGİLİ PLANLAR

İşletme stratejisi ve planlaması, ekonomik ve sosyal durum, teknoloji, pazar şartları, işletmenin güçlü ve zayıf yanları, planlanan dönem için öngörülen üretim miktarı.



İNSAN KAYNAKLARININ MEVCUT DURUMU VE ANALİZİ

Amaçların envanteri, işlere göre gruplandırılmış çalışan sayıları, birimler, örgütsel düzey, yaş ve eğitim düzeyi, yerleşim durumu, yapılan eğitimler, başarı durumu.



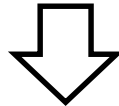
İNSAN KAYNAKLARI TAHMİNİ

- a) Mevcut işgücünün durumu
- b) İşgücü ihtiyacı
- c) Personel ihtiyacı ile mevcut personel sayısının karşılaştırılması ve net fazlalık ve ihtiyacın belirlenmesi.



TAMAMLANAN PLANLAR

İşe alma, personel seçimi ve yerleştirilmesi, başarı değerlendirme, kariyer planlaması, yükselme, işe son verme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve ödüllendirme.



KONTROL VE DÜZELTME

Görülen ilerlemenin ölçülmesi, planla karşılaştırılması, düzeltmelerin yapılması, aksaklıkların tespit edilmesi halinde insan kaynakları planlarının örgüt planlarına göre değiştirilmesi, amaç envanteri, tahminler ve gerçekleşen planların yenilenmesi.

Şekil 4: İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Temel Aşamaları

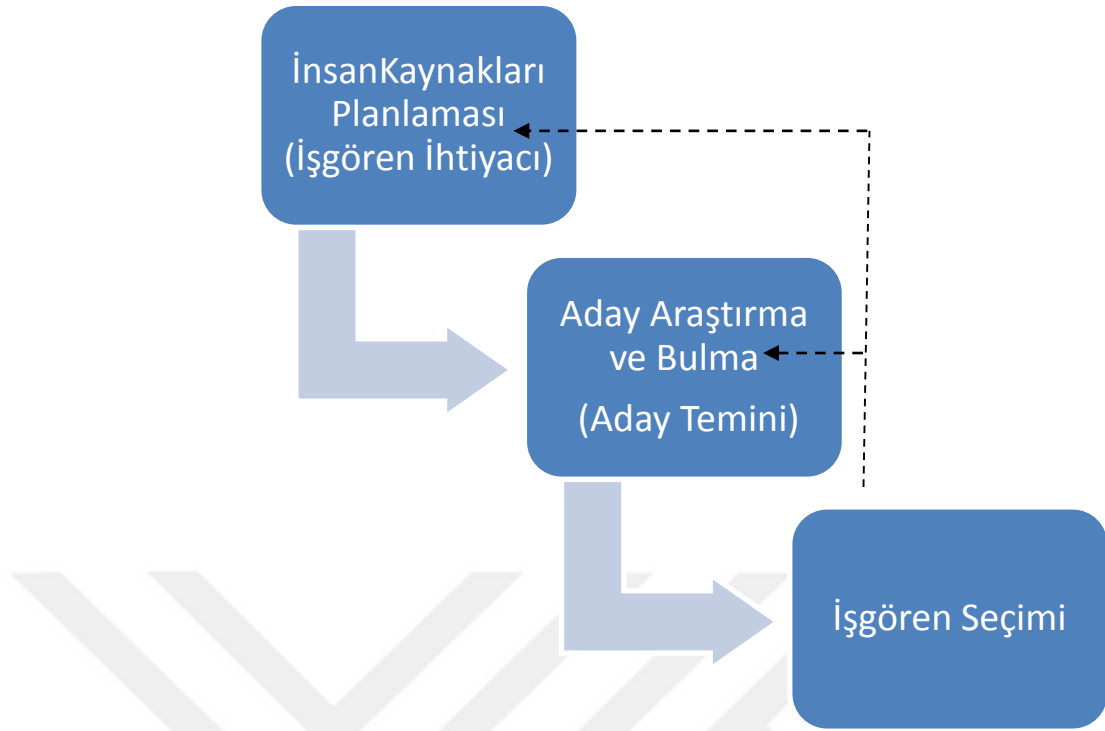
Kaynak: Aykaç 1999: 106.

İşletmeler açısından insan kaynakları planlaması yapılırken işletmenin yakın ve uzak gelecekteki gelişme durumunun da dikkate alınması gerekir. Bu yönde yeni işler belirlenir ve bu işleri yürütecek insan kaynağının nasıl ve nereden temin edilebileceği, kadrolama, eğitim ve geliştirme, kariyer olanakları, değerlendirme ve ücretlendirme gibi faaliyetlerin tümü bu plana göre şekillenir (Ertürk, 2011: 63). İnsan kaynakları planlaması, sistemli ve biçimsel bir süreç olarak ele alınabilir. Bu konudaki farklı yaklaşımlar değerlendirildiğinde ortak tarafları dikkate alınarak, ana aşamaları şöyle sıralanabilir (Acar, 2015: 91):

- Bilgi toplama ve durum analizi,
- İşgücü talebi ve arzının tahmini/belirlenmesi; insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi,
- Belirlenen ihtiyacın karşılanmasına yönelik eylem planlarının oluşturulması,
- Değerlendirme ve kontrol.

3.6.2. İşe Alma (Kadrolama)

İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonunda, işletmenin ihtiyacı olan niteliklere sahip kişilerin araştırılarak seçilmesi ve işe alınması faaliyetleri yer almaktadır. Farklı adlarla ifade edilen kadrolama işlevi, tüm örgütlerde benzer şekilde insan kaynakları ile ilgili yönetici ve birimler tarafından yerine getirilir. Oluşacak farklılıklar işletmelerin örgütsel ve çevresel faktörlerinin değişiminden kaynaklanabilir. Burada işletmenin yönetsel yapısı da önem arz etmektedir. İnsan kaynakları planlamasını profesyonel bir şekilde yapan işletmelerde daha sistemli ve ihtiyaca yönelik olarak çalışan seçme ve yerleştirme işlevi yerine getirilirken, böyle olmayan işletmelerde bazen yönetici taleplerine göre bazen de anlık ihtiyaçlara göre hareket edilebilmektedir (Acar, 2015: 87). Kadrolama veya diğer bir ifade ile çalışan temin ve seçimi sürecini şekil 5'teki gibi gösterebiliriz.



Şekil 5: Kadrolama Süreci

3.6.3. Değerleme ve Ödüllendirme

İşletmelerde çalışanların işleri ne ölçüde başardıklarının saptanması gerekir. Bu yönde çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadıkları yakından takip edilir. Genel yönetsel ilişkiler içerisinde de yöneticiler bir kısım değerlendirmelerde bulunabilirler. Ancak değerlendirmenin belirli bir sistem dahilinde yapılması önem arz etmektedir. Çünkü işletmelerde çalışanlardan en üst düzeyde verim sağlanması isteniyorsa, çalışanların izlenmesi ve başarı durumlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 184).

Performans değerlemesi; çalışanın değerlendirildiği, işteki başarı ya da başarısızlığının ölçüldüğü, işine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlarını, ahlaki durumu ve özelliklerini inceleyen aynı zamanda, çalışanın örgüt başarısına katkısının irdelendiği bir araçtır. (Sabuncuoğlu, 2000: 159-160).

Astların performansını değerlendirmek, teknik bir yöneticinin en önemli ve zor görevlerinden biridir. Etkili bir performans değerlendirmesinin iki temel amacı vardır: maaş ayarlama ve yükselme kararlarını dayandıracak bilgiler üretmek (değerlendirme amaçlı) ve gelecekteki performans geliştirme ve büyüme alanlarını (gelişimsel amaçlar) belirlemek. Performans değerlendirme için etkili bir sistem dört ana hususu ele almaktadır (Badawy, 2007: 64):

Kim(ler) değerlendirecek?

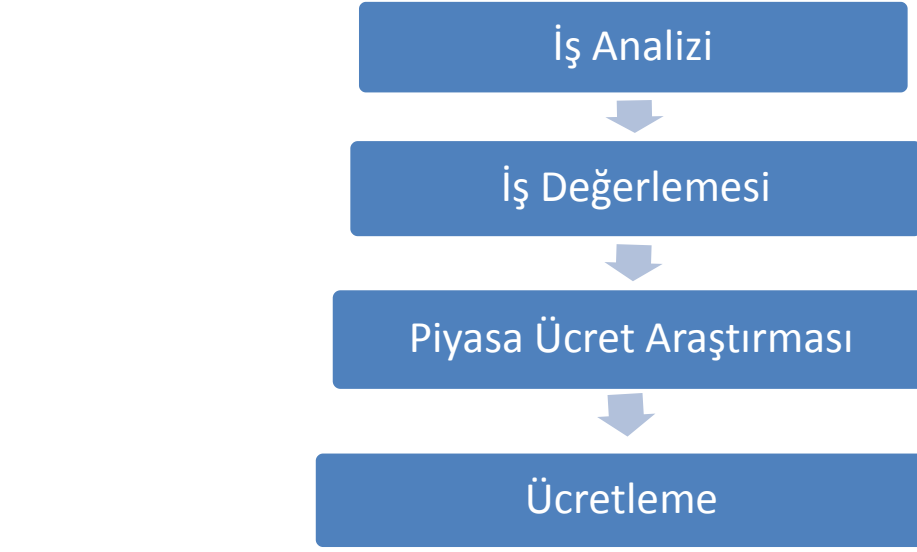
Ne değerlendirilecek? (kriter problemi).

Kimler değerlendirilecek?

Performans nasıl değerlendirilecek?

Değerlendiriciler, çalışanın ilk amiri, derecelendirme komiteleri, grup  yeleri, astları veya çalışanın kendisini içerir. Neyin değerlendirileceği ve değerlendirme kriterleri aslında değerlendirmenin amacına bağlı olacaktır. Değerlendirme teknikleri arasında ise grafik derecelendirme ölçekleri, sıralama, eşleştirilmiş karşılaştırma, zorunlu dağıtım, ağırlıklı kontrol listeleri ve performans testleri yer alır (Badawy, 2007: 65).

İş değerlemesinde ise, çalışan yerine işlerin değerlemeye tabi tutulduğu, sınıflandırıldığı ve buradan hareketle adil bir ücret politikasının oluşturulmaya çalışıldığı bir süreç söz konusudur. İş değerlemesi iş analizleri ile başlayıp, genellikle  cretleme faaliyetleri ile biten bir süreçtir. (Sabuncuoğlu, 2000: 193-194). Bunu şekil 6'daki gibi gösterebiliriz.



Şekil 6: İş Değerlemesi Süreci

İş performansı bir örgüt için önemlidir. Bir işletmede daha yetenekli çalışanlar daha az yetenekli olanlardan daha iyi performans gösterir. Dolayısıyla bir örgütün performansı, tüm çalışanların bireysel iş performanslarının toplamıdır. Bir işletme düşük performans gösteren çalışanların yüzdesini azaltabilirse, verimlilikte bir kazanç elde edecektir. İşletmeler, daha az yetenekli çalışanların yüzdesini iki ana yolla en aza indirmeye çalışır: işe almadan önce test etme ve işe alımdan sonra eğitim. İşgören seçimi yöntemleri, titizlik ve karmaşıklık bakımından büyük farklılıklar gösterir, ancak iş için en iyi adayları belirleme hedefini paylaşırlar. Aynı şekilde eğitimde, hepsi iş performansını iyileştirmeyi amaçlayan birçok tekniği kapsar (Carr, 1988: 133-134).

3.6.4. Eğitim ve Geliştirme

Hızla değişen çevreye ayak uydurmak, tüm işletmeler için önemli bir konudur. Bu ortamda işletmelerin rekabet edebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri gerekmektedir. Bu da sürekli eğitim ile geliştirilen insan gücü ile mümkün olacaktır. Günümüzde işletmelerin niteliksiz çalışanlarla diğer işletmelerle rekabet etme şansları yoktur. Bunu da insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme işlevi üstlenmektedir. Eğitim ve geliştirme; “*çalışanın işini etkin bir biçimde yapma*

yeteneğini arttırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir.” Diğer ifade ile eğitim ve geliştirme; “çalışan açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgüt tarafından planlanmış çabadır.” (Öge & Karasoy, 2016: 121).

Günümüz dünyasında kuruluşların çoğu, çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişimi için çok önemli olan insan kaynakları uygulamalarından biri olarak çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programlarını uygulamaktadırlar. Çalışan bir işletme için değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin yetkinliklerini ve performanslarını artırmak için eğitim ve geliştirme gibi programlara yatırım yapmaları önem arz etmektedir. Eğitim ve geliştirme, bir dizi eğitim ve geliştirme programı aracılığıyla bir çalışanın becerilerini, bilgisini, yetkinliklerini ve deneyimlerini artırmakta ve güncellemektedir. Üretkenliği, organizasyonun rekabet gücünü ve performansını artırmak için çalışanların günümüzün rekabetçi ortamında gerekli beceri ve yetkinliklerle donatılması işletmeler açısından son derece önemlidir (Kadiresan et al., 2015: 164-165).

Artık işletmelerde eğitim ve geliştirme fonksiyonu sadece bugünkü durumu göz önüne almamakta, örgüt ihtiyaçlarının hem bugün hem de gelecekte karşılanabilmesi için gereken insan gücünün yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu çalışmalarla kişiye sürekli gelişme ve değişim niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Çünkü bilgi çağında her şey sürekli değişim halindedir. Bu yüzden durağan bir eğitim başarı sağlamakta yetersiz kalmakta, eğitimin sürekliliği başarıyı yakalayabilmek için önem arz etmektedir. Eğitimlerin örgütsel başarıyı arttırması için eğitim faaliyetlerinin planlı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Planlamada belli aşamaları olan bir süreçtir. Bu süreçte ilk olarak, eğitimle ilgili mevcut durumun tespiti ve gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin ortaya konması gerekir. İkinci olarak, eğitime hazırlık aşamasında eğitim programının hazırlanması, kaynakların tespiti ve nasıl dağıtılacağına belirlendiği aşama söz konusudur. Daha sonra eğitimin uygulanması ve yapılan eğitim faaliyetlerinin başarısının değerlendirilmesi gerekmektedir (Özçelik, 2010: 165-172).

Çalışan eğitimi hem çalışanın hem de işletmenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Eğitimin sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek & Çelik, 2016: 297):

- İşletmedeki ürünlerin miktarı ve niteliği artar.
- Yönetim, üretim ve çalışanların maliyeti düşer.
- Çalışan bulmada iç kaynaklardan faydalanma kolaylaşır.
- İşletmede karar verme ve sorun çözme yeteneği yükselir.
- Çalışanların özgüveni artar.
- Çalışanların yeniliklere karşı dirençlerini azaltır.
- Çalışanlarda başarı güdüsünün artmasını sağlar.
- İş doyumunu artırır.
- Yönetici ve astlar arasındaki ilişkiyi olumlu etkiler.

3.6.5. Endüstri İlişkileri

Bilimsel yönetim anlayışı döneminde, işçilerin sorunlarıyla yöneticiler ilgilenmekteydi. Sanayileşme sonucunda gelişen şartlar neticesinde artık çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yeni koşullar oluşmuş ve böylece örgütlerde personel bölümü oluşturulmuştur. Bugün gelinen noktada endüstri ilişkileri kavramının kapsamını dar ve geniş anlamda ele alabiliriz. Dar anlamda; sadece sanayi sektöründe çalışanların durumu ile ilgilenen bir yapı söz konusu iken, geniş anlamda tüm ücretli çalışanların koşulları ile ilgili bir kavram söz konusudur. Endüstri ilişkilerinde ilk olarak çalışan ile işveren arasındaki bireysel ilişkiler, ikinci olarak çalışan sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ve üçüncü olarak ta kamu kurumlarının düzenlemelerini kapsayan üç alan mevcuttur. Geniş anlamda kullanılan bu tür bir açıklama için “çalışan ilişkileri” kavramı da kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 288).

İkinci Dünya Savaşı'nın sona erdiği dönem, işçi refahının yükselişinde uzmanlaşmanın görüldüğü bir dönemdir. Bu, teorisyenlerin yaklaşımı hümanist bir düzlemde mikro düzeyde işveren-işçi ilişkileri ile ilgili olduğunda personel yönetimine dönüştü. Yapılandırılmış kollektivite ile ilgili çalışmalardan sonra endüstri ilişkileri

şeklini aldı. Endüstriyel ilişkiler daha sonra insan kaynakları yönetimi genel alanı içinde ayrı bir işlev haline geldi. Bazı çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin, endüstriyel ilişkilerin bir işlevi olduğu yönünde görüşlerde vardır. Buradaki temel bakış, endüstriyel ilişkilerin daha geniş politik ve ekonomik yapı ile ilgili bir kavram olduğudur (Sadri & Ray, 1993: 158).

Endüstri ilişkilerinde özellikle sendikalar önemli bir yer teşkil etmektedir. İşçi sendikalarının tarihi 18. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Endüstri toplumuna geçişle birlikte işçi haklarının savunulması için örgütlenmiş topluluklar olarak ortaya çıkmışlardır. O dönemde işçiler önce yardımlaşma sandıkları veya dayanışma örgütleri kurmuşlar, bunlarda sonrasında sendikal örgütler haline gelmişlerdir. Böylece işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesine dönük faaliyetlerde bulunan sendikalarla birlikte grev gibi o dönem için yeni bir yöntem ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2010: 171-172).

Günümüzde ise işçi sendikalarının karşısında işverenlerin de örgütlenmeye giderek işveren sendikaları oluşturduklarını görmekteyiz. İşveren sendikaları da kendi üyelerinin menfaatlerini korumak için faaliyet göstermektedirler. Sendikalar tüzel kişiliği olan, çalışma ilişkilerinde üyelerinin ortak menfaatlerini korumak için ve önceden izin almaksızın kurulan, hiçbir siyasi parti veya sosyal tarafa bağlı olmayan örgütlerdir (Ertürk, 2011: 292-293).

3.6.6. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İş güvenliği ve işçi sağlığı; insan kaynakları yönetiminin yerine getirdiği en önemli işlevlerden biridir. Günümüzde çalışanların sağlık ve güvenliğinin işverenlerce sağlanması önem arz etmektedir. Tabi ki insani olduğu kadar ekonomik boyutu da olan kavramlardır. Aynı zamanda birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de bu konuda çıkarılmış yasalar ve yönetsel düzenlemeler vardır. İş güvenliği ve işçi sağlığı kavramı içindeki güvenlik; işin yürütülmesi sırasında oluşabilecek ve çalışanın fiziki sağlığına zarar verebilecek şartlardan korumak amacıyla yapılan bilimsel ve sistemli faaliyetlerdir. İşçi sağlığı ise; iş kazası, meslek hastalığı, çalışanın aşırı yorgunluktan korunması ve yüksek nitelikte yaşam kalitesinin sağlanması gibi amaçları içerir (Öge & Karasoy, 2016: 191-192).

Çalışanların hastalık riski hem mesleki tehlikelere hem de riskle ilişkili davranışlara maruz kalmalarıyla artmaktadır (Anger et al., 2015: 227). İşletmelerde iş güvenliği ve işçi sağlığına önem verilmemesi durumunda iş kazaları ve meslek hastalıkları artacaktır. Bu durumdan da başta çalışanlar etkilenecektir.



4. BÖLÜM: KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, araştırmayla ilgili verilerle yapılan analizler ve testler yer almakta ve ölçekleri uygulamadan önce yapılan ön araştırma özetlenmektedir. Araştırmada kullanılan örnekleme ait temel karakteristikler verilmekte ve veri elde etmek için kullanılan ölçekler ve veri toplama süreci açıklanmaktadır. Ayrıca ölçeklerle ilgili yapılan güvenilirlik analizleri hakkında bilgiler verilmektedir. Verilerin analizi için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda yapılan, t testine, varyans analizlerine, korelasyon analizine ve regresyon analizlerine de bu bölümde değinilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bu araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ve Diyarbakır illerini kapsayan TRC2 bölgesinde özel sektördeki devamlı işletmeler içerisinde 10-249 arası çalışanı olan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Kurumsallaşmaya, genellikle mikro/küçük işletmeler büyümeye başladıkları zaman ihtiyaç duymaktadırlar (Cevher, 2014: 591). Bu nedenle, 10 kişiden az çalışanı olan mikro işletmeler kapsam dışında bırakılmıştır. SGK verilerine göre Ekim 2019 itibarıyla TRC2 bölgesinde bulunan 10-249 arası çalışanı olan özel sektöre bağlı daimi işletme sayısı 2974'tür. Bunlardan 1742'si Diyarbakır, 1232'si Şanlıurfa'da faaliyet göstermektedirler (SGK, 2019).

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VARSAYIMLARI

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla, TRC2 bölgesindeki (Şanlıurfa-Diyarbakır) işletmelerin tamamına ulaşma imkanı olmadığı için tabakalı örneklem yöntemi kullanılmış, veriler bu örneklemde anket tekniğiyle toplanmıştır. Tabakalı örneklemede ana kütle bazı nitelikler yönünden alt bölümlere ayrılır. Oluşturulan alt bölümlerde ise tesadüfi yöntemle örnekler seçilir. Tabakalı örnekleme, evrenin yüksek oranda temsil edilmesini sağlar. Tabakalı örneklemede örnek hacminin tabakalara dağılımı konusunda farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan en basiti her tabakadan eşit hacimde örnek seçimidir.

Diğer bir yöntemde ise örnek hacimleri, tabakaların evren içerisindeki büyüklüklerine göre belirlenir (Seyidoğlu, 2000: 40-41; Daşdemir, 2019: 74). TRC2 Bölgesindeki işletmelerin faaliyet gösterdikleri ana sektörlerin dağılımı hakkında bilgi mevcut olmadığından, ana sektör değişkenine göre ölçeklerin uygulanacağı işletme sayıları eşit tutulmaya çalışılmıştır. 2974 KOBİ içinden tabakalı örnekleme yöntemiyle toplamda 382 işletmeye ölçekler uygulanmıştır. Anketlerdeki eksik verilerden dolayı, 32 anket çalışmadan çıkarılmış, 350 anket değerlendirilmiştir.

Örneklemedeki KOBİ'lerden verileri toplamak için sahip veya yöneticilerle ön görüşmeler planlanmıştır. İşletmelerin tümü hakkında bilgi sahibi olmaları ve karar/kararlara katılma yetkileri bulunmaları dolayısıyla sahip veya yöneticilerle ön görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında oluşturulan ölçekler, TRC2 Bölgesindeki 10-249 çalışanı olan KOBİ'lerin sahip veya yöneticilerine uygulanmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H0_a: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma algısıyla ilgili düzeyleri yüksek değildir.

H0_b: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerde faaliyette bulundukları ana sektör açısından kurumsallaşma algılarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

H1: TRC2 Bölgesindeki iller arasında KOBİ'lerin kurumsallaşma algılarının düzeyleri farklıdır.

H2: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin ticaret unvanları dikkate alındığında kurumsallaşma algılarında anlamlı farklılıklar vardır.

H3: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin faaliyette bulundukları süre arttıkça kurumsallaşma algıları da artmaktadır.

H4: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerde faaliyette bulundukları sektörler açısından kurumsallaşma algılarında anlamlı farklılıklar vardır.

H5: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerde toplam çalışan sayısı arttıkça kurumsallaşma algı düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır.

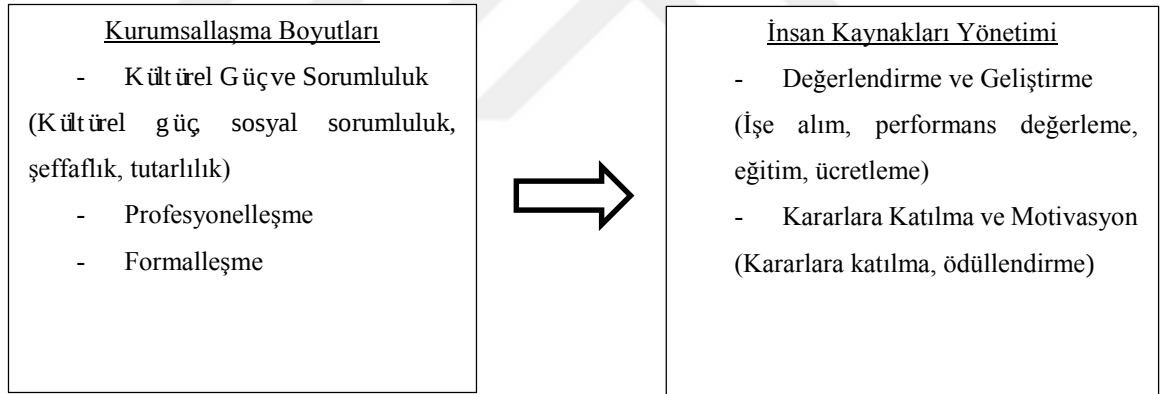
H6: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin yıllık ciroları arttıkça kurumsallaşma algı düzeyleri de artmaktadır.

H7: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşma boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır.

H8: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşmaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma boyutları insan kaynakları yönetimi uygulamalarını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H10: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.



Şekil 6: Kurumsallaşma Boyutlarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Kurumsallaşma ile ilgili ölçek Apaydın (2008)'ın çalışmasından alınmış ve kullanılmıştır. İnsan kaynakları ölçeği için ise Tabouli, Habtoor & Nashief (2016) ile Akın & Erdost Çolak (2012)'in çalışmalarından faydalanılarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. İki ölçekte cevaplayanların “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde işaretleyebileceği

5'li likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinin oluşturulmasında yabancı kaynaktan faydalanılmıştır. Ölçekte insan kaynağının; seçilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, kararlara katılımı, ücretlendirilme ve ödüllendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde çalışmada; değerlendirme ve geliştirme ile kararlara katılım ve motivasyon boyutları olarak yer almaktadır. İnsan kaynakları ölçeğindeki ifadelerin anlaşılıp anlaşılmadığını ölçmek amacıyla rastgele içlerinde üretim, hizmet ve ticaret işletmelerinin olduğu 10-49 arası çalışanı olan 30 işletmeye ön test uygulanmıştır.

4.3.1. Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında, keşfedici faktör analizi uygulanarak Kurumsallaşma Ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için ise alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir ($KMO = 0,94 > 0,70$). Ayrıca, ölçek puanlarının faktör analizi için uygun olduğu gözlenmiştir (Bartlett= 24225,10; $Sd=741$; $p < 0,01$). Kurumsallaşma Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler		Faktör			Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
		1	2	3			
A26	İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	0,92			25,18	64,57	0,98
A22	Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.	0,92					
A42	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	0,92					
A36	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	0,92					
A25	İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	0,92					
A23	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	0,91					
A20	İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	0,91					

A27	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlara belirlenen kurallara uygundur.	0,91				
A32	İşletmemiz şeffaftır.	0,91				
A24	İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	0,91				
A21	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir.	0,91				
A31	İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	0,90				
A38	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	0,90				
A30	İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	0,90				
A40	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	0,89				
A16	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.	0,88				
A41	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	0,88				
A28	İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	0,87				
A29	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	0,86				
A35	İşletmemiz tutarlıdır.	0,86				
A5	Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	0,83				
A6	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	0,83				
A37	İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	0,82				
A33	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	0,80				
A34	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	0,80				
A18	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	0,80				
A39	İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	0,79				
A4	İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	0,79				
A43	İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	0,67				
A10	Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	0,92	5,30	13,58	0,95	

A8	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	0,92			
A12	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	0,92			
A13	İşletmemiz profesyoneldir.	0,91			
A11	İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	0,64			
A19	Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	0,59			
A2	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	0,84			
A3	İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	0,83	1,23	3,15	0,90
A1	İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,81			
A14	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	0,50			

Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde üç faktör bulunmuştur. Ayrıca, öz-değer faktör grafiğinde üçüncü faktörden sonra sert bir düşüşün olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar dikkate alınarak, ölçek maddeleri üç faktöre zorlanarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör döndürme yönteminde faktörlerin daha iyi yorumlanması sağlanmaktadır. Eğik döndürme yöntemlerinden direct oblimin yönteminde faktörlerin birbirleriyle ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Promax döndürme yönteminde ise ilişkili basit yapılar ortaya çıkarılmaktadır. Dik döndürme yöntemlerinden varimax döndürme yöntemi faktör varyanslarının maksimum olmasını sağlamaktadır (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012: 203-205). Bu nedenle, varimax döndürme yöntemi ölçek maddelerinin bulunduğu faktörlerin daha belirgin hale getirilmesi için kullanılmıştır. Daha tutarlı bir yapı oluşturmak için faktör yükü 0,50'nin altında bulunan maddelerin ölçekten çıkarılması tavsiye edilmektedir (Field, 2009: 701-706). Faktör yükü 0,50'nin altında bulunan bir madde (A9) çıkarılmıştır. Ayrıca, birden çok faktörde yüksek faktör yükü değerine sahip üç madde (A7, A15 ve A17) de ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan birinci, ikinci ve üçüncü faktör, literatürdeki çalışmalara uygun olarak; kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme olarak isimlendirilmiştir. Sorumluluğun bir anlamı, "sorumlu bir kişiden etik veya hesap verebilir bir şekilde hareket ettiğinden söz

ettiğimiz yerdir” şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca yükümlülük anlamında da kullanılmaktadır (Giddens, 1999: 8). Bu nedenle, faktör analizi sonucunda oluşan ve içerisinde örgüt kültürü, sosyal sorumluluk, tutarlılık, şeffaflık ve hesap verebilirlikle ilgili ifadelerin bulunduğu faktör, kültürel güç ve sorumluluk olarak adlandırılmıştır. Bu çerçevede kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Üç faktörlü ölçek toplam varyansın %81,3’ünü açıklamıştır. Birinci, ikinci ve üçüncü faktörde bulunan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,67-0,92; 0,59-0,92 ve 0,50-0,84 arasında değerler almıştır (Tablo 7).

Kurumsallaşma Ölçeğinin güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Alfa katsayıları ölçeğin iç tutarlılığı hakkında bilgi vermektedir. 0,80 ve daha büyük alfa değerleri iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğin yüksek düzeyde olduğunu işaret etmektedir (Kayış, 2009: 405). Ölçeğin kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme alt ölçekleri için hesaplanan alfa katsayıları sırasıyla 0,98; 0,95 ve 0,90’dır. Bu katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu işaret etmiştir.

4.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında, keşfedici faktör analiziyle İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için ise alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir ($KMO = 0,92 > 0,70$). Ayrıca, ölçek puanlarının faktör analizi için uygun olduğu gözlenmiştir (Bartlett= 8182,52; $Sd=171$; $p < 0,01$). İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yüğü		Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
	1	2			
B12 İşletmemiz belirli aralıklarla yetkinlik bazlı performans değerlendirme yapar.	0,91		11,46	60,29	0,97
B15 İşletmemiz çalışanlarına kamu sektörü ve özel sektör piyasa şartlarında ücret sunar.	0,91				

B2	İşletmemizde seçim sürecinin sonunda performans sonuçları adaylara iletilir.	0,89			
B18	İşletmemiz öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.	0,88			
B5	İşletmemizde çalışanlara saygılı ve özenli davranılır.	0,88			
B14	İşletmemiz çalışanlarına eğitim, mesleki bilgi ve yeteneklerine göre bir ücret sunar.	0,87			
B19	İşletmemizde eğitim ihtiyaçları düzenli olarak belirlenir.	0,87			
B10	İşletmemizde performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.	0,86			
B1	İşletmemizde işe alım sürecinde başvuru sahiplerine seçim sürecinin aşamaları ve kriterleri ile ilgili bilgi verilmektedir.	0,82			
B9	İşletmemiz performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlar ile müzakere eder.	0,82			
B17	İşletmemizde verilen eğitim katılımcılar tarafından değerlendirilir.	0,80			
B6	İşletmemizde yöneticiler ve çalışanlar arasında bir anlayış ve güven ortamı vardır.	0,75			
B11	İşletmemizde yetkinlik bazlı performans değerlendirme, yükselme ve maaş artışlarıyla ilgili kararların temelini oluşturur.	0,72			
B3	İşletmemizde seçme sınavları eğitilmiş ve tarafsız kişiler tarafından yapılır.	0,72			
B7	İşletmemizde çalışanlara iş yapma ve karar almada özerklik tanınır.	0,95	3,05	16,05	0,93
B8	İşletmemizde faaliyetlerle ilgili alınan kararlarda çalışanların kararlara katılımı teşvik edilmektedir.	0,94			
B16	İşletmemiz ödüllendirme sistemini oluştururken çalışanların beklenti ve önerilerini dikkate alır.	0,93			
B4	İşletmemizde rekabetçi bir seçim süreci vardır.	0,72			
B13	İşletmemizde terfi, prim, ödül ve ikramiye gibi teşvikler vardır.	0,71			

Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde iki faktör keşfedilmiştir. Ayrıca, öz-değer faktör grafiğinde ikinci faktörden sonra sert bir düşüşün olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar dikkate alınarak, faktör analizi ölçek maddeleri iki faktöre zorlanarak tekrarlanmıştır. Ölçek maddelerinin bulunduğu faktörleri daha belirgin hale getirmek için Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan birinci ve ikinci faktör, alan yazındaki çalışmalara uygun olarak, 1. Değerlendirme ve Geliştirme, 2. Kararlara Katılma ve Motivasyon olarak isimlendirilmiştir. İki faktörlü ölçek toplam varyansın %76,34'ünü açıklamıştır. Birinci ve ikinci faktörde bulunan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,72-0,91 ve 0,71-0,95 arasında değerler almıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Alfa katsayıları ölçeğin iç tutarlılığı hakkında bilgi vermektedir. 0,80 ve daha büyük alfa değerleri iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğin yüksek düzeyde olduğunu kanıtlamaktadır (Kayış, 2009: 405). Ölçeğin Değerlendirme ve Geliştirme ile Kararlara Katılma ve Motivasyon faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları sırasıyla 0,97 ve 0,93'tür. Bu katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu işaret etmiştir.

4.3.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma kapsamında, Kurumsallaşma ve İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeklerinden elde edilen puanlar analiz edilmeden önce bazı varsayımlar incelenmiştir. Ölçek puanlarının dağılımını belirlemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Çarpıklık katsayısının ise 2'den basıklık katsayısının ise 7'den küçük olması puanların normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir (Finney & DiStefano, 2006). Ölçek puanları için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları belirtilen aralıkta yer almıştır ($-1,20 < \text{Çarpıklık} < -0,30$; $-0,05 < \text{basıklık} < 1,98$). Bu sonuçlar veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını işaret etmiştir. Bu doğrultuda, parametrik analiz teknikleri kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

Kurumsallaşma ölçeği puanlarını TRC2 bölgesindeki illere göre karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Ölçek puanlarını; ticaret unvanı, çalışan sayısı, yıllık ciro, ana sektör ve faaliyet gösterilen sektör değişkenlerine göre incelemek için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizinde gözlenen farkın kaynağını, yani hangi değişkenlerden kaynaklandığını belirlemek için Scheffe Post-Hoc testi kullanılmıştır. Kurumsallaşma puanları ile işletmenin faaliyet süresi ve insan kaynakları yönetimi puanları arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Böylece işletmelerin faaliyette bulundukları süre ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşma algı düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları bileşenlerinin kurumsallaşma üzerindeki etkisini belirlemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizine dahil edilen değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunamadığı araştırılmıştır. Bu amaçla VIF

değerleri hesaplanmıştır. $VIF > 10$ değerleri değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2011: 100). Bu çalışmada elde edilen değerler ($1,30 < VIF < 2,30$) değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunmadığını işaret etmiştir. Regresyon analizinde hataların bağımsızlığı varsayımını incelemek için Durbin-Watson katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayının (> 1.5 ve < 2.5) aralığında bulunması, hataların bağımsızlığı varsayımının karşılandığını işaret etmektedir. Elde edilen katsayılar 1,90 ile 2,08 arasında değerler almıştır ve ilgili varsayımın karşılandığı gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin regresyon analizine uygun olduğunu göstermiştir. SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

4.4. DEMOGRAFİK BULGULAR

Tablo 9 incelendiğinde frekans dağılımlarına göre, TRC2 bölgesindeki illerden Şanlıurfa’da 145 (%41,5) işletmeyle, Diyarbakır ilinde ise 205 (%58,5) işletmeyle görüşme gerçekleştirilerek ölçekler uygulanmıştır. “İşletmenizin ana faaliyet sektörü hangisidir?” sorusunu 116 (%33,1) işletme üretim, 118 (%33,7) işletme hizmet ve 116 (%33,1) işletme ticaret şeklinde cevaplandırmıştır. Faaliyet gösterdikleri sektörler açısından 73 (%20,9) işletme “gıda”, 42 (%12,0) işletme “inşaat”, 29 (%8,3) işletme “tarım”, 23 (%6,6) işletme “eğitim” ve 183 (%52,3) işletme ise “diğer (Sağlık, Kimya, Bilgisayar/Yazılım, Emlakçılık, Telekomünikasyon, Turizm, Sigortacılık, Sağlık/Sosyal işler, Taşımacılık, Atık geri dönüşüm, Çocuk oyun grupları, Dayanıklı tüketim malları, Elektrik Elektronik, Endüstriyel mutfak, Enerji, Giyim, Hammadde, İletişim, İş makinası servisi, İthalat ihracat, Kozmetik, Madencilik, Madeni yağ ve sanayi ürünleri, Makina sanayi, Metal sanayi, Mobilya, Motorlu Araç Ekipman, Orman ürünleri, Otomotiv, Pamuk çırçır tekstil, Pazarlama, Petrol istasyonu, Plastik mutfak malzemeleri ve züccaciye, Restorant-Cafe, Tekstil)” kategorisinde faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerden toplam çalışan sayısı 10-49 olan işletme sayısı 269 (%76,8), çalışan sayısı 50-99 olan işletme sayısı 58 (%16,6), çalışan sayısı 100-149 olan işletme sayısı 10 (%2,9), 150-199 olan işletme sayısı 8 (%2,2) ve toplam çalışan sayısı 200-249 olan işletme sayısı 5 (%1,5)’tir.

Tablo 9: Demografik Bulguların Frekans Dağılımları

		f	%
İl	Şanlıurfa	145	41,5
	Diyarbakır	205	58,5
İşletmenizin ana faaliyet sektörü hangisidir?	Üretim	116	33,1
	Hizmet	118	33,7
	Ticaret	116	33,1
İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör hangisidir?	Gıda	73	20,9
	İnşaat	42	12,0
	Eğitim	23	6,6
	Tarım	29	8,3
	Diğer (Lütfen belirtiniz)	183	52,3
İşletmenizin toplam çalışan sayısı?	10-49	269	76,8
	50-99	58	16,6
	100-149	10	2,9
	150-199	8	2,2
	200-249	5	1,5
	<3	40	11,4
İşletmenizin yıllık cirosu? (Milyon TL)	3-25	214	61,1
	25-125	61	17,4
	>125	35	10,0
İşletmenizin ticaret unvanı nedir?	Limited	262	74,9
	Anonim	46	13,1
	Şahıs	42	12,0
İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?	1-5 yıl	130	37,1
	6-10 yıl	115	32,9
	11-15 yıl	48	13,7
	16 yıl ve üzeri	57	16,3
	Toplam	350	100,0

Toplam çalışan sayısı açısından çalışmaya katılan işletmelerin sayısı oransal olarak evrenle benzerlik göstermektedir. Bunun da örneklemin, evrenin özelliklerini yansıtabilmesi açısından katkı sağlayacağını düşünmekteyiz. Araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları açısından, 3 milyon ₺ ve altı olan işletme sayısı 40 (%11,4), 3-25 milyon ₺ olan işletme sayısı 214 (%61,1), 25-125 milyon ₺ olan işletme sayısı 61 (%17,4) ve 125 milyon ₺ ve üzeri olan işletme sayısı 35 (%10)'tir. "İşletmenizin ticaret unvanı nedir?" sorusunu 262 (%74,9) işletme limited şirket, 46 (%13,1) işletme anonim şirket ve 42 (%12)'si şahıs işletmesi olarak cevaplandırmıştır. Faaliyette bulundukları yıl açısından bakıldığında; 130 (%37,1) işletme 1-5 yıldır faaliyette bulunmaktayken, 115 (%32,9) işletme 6-10 yıl, 48 (%13,7) işletme 11-15 yıl ve 57 (%16,3) işletme ise 16 ve üzeri yıldır faaliyette bulunmaktadır.

4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında, ortaya çıkan sonuçlar ve yorumlar bu bölümde ele alınmaktadır.

4.5.1. KOBİ'lerin Kurumsallaşma Düzeyleri ile İlgili Sonuçlar

Tablo 10 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamalarının sırasıyla 4,43 (Ss=0,54), 4,20 (Ss=0,76), 4,05 (Ss=0,88) ve 4,43 (Ss=0,54) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerlere göre, araştırmaya dahil edilen işletmelerde çalışan bireylerin kültürel güç ve sorumluluk ile genel kurumsallaşma algıları çok yüksek düzeyde, profesyonelleşme ve formalleşme algıları ise yüksek düzeydedir.

Tablo 10: Kurumsallaşma Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	Ss
Kültürel Güç ve Sorumluluk	350	2,24	5,00	4,43	0,54
Profesyonelleşme	350	1,17	5,00	4,20	0,76
Formalleşme	350	1,00	5,00	4,05	0,88
Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	350	2,25	5,00	4,43	0,54

Kurumsallaşma ölçeğine verilen cevaplardan ortaya çıkan puan ortalamaları yüksektir. Bu durum verilen cevapların bir kısmının yanlı olabileceğini düşündürmektedir. Ancak yine de bölgedeki KOBİ'lerin kurumsallaşma algılarının durumunu tespit etmek açısından önemlidir. Tabloda TRC2 bölgesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma algılarının H_0 hipotezinde beklenenin aksine yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle H_0 hipotezinin doğrulanmadığını görmekteyiz. Yani TRC2 bölgesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşmaya bakış açılarının olumlu olduğu yönünde bir eğilim vardır. Bölgedeki KOBİ'lerin kurumsallaşma algılarının yüksek düzeyde olması bu bölgedeki işletmelerde kurumsallaşmanın yerleşebilmesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü işletmelerde kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün oluşturulacak formal örgüt yapısına uygun olması gerekmektedir. Ayrıca araştırmamızdaki kültürel güç ve sorumluluk boyutu içinde, şeffaflık ve tutarlılık gibi kurumsallaşmanın önemli bileşenlerini içeren ifadeler yer almaktadır. Sonuçlara baktığımızda kültürel güç ve sorumluluk boyutunun ortalama puanı ($\bar{X}$ =4,43), bölgedeki KOBİ'lerin örgüt kültürü algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.5.2. TRC2 Bölgesindeki İllere Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 11 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamalarında TRC2 bölgesindeki illere göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diyarbakır ilinde bulunan işletmelerde çalışan katılımcıların kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamaları, Şanlıurfa ilinde bulunan işletmelerde çalışan katılımcıların puanlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Diyarbakır ilinde bulunan işletmelerde çalışan katılımcılar daha yüksek kurumsallaşma algısına sahiptir.

Tablo 11: Kurumsallaşma Puanlarının TRC2 Bölgesindeki İllere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	İller	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kültürel Güç ve Sorumluluk	Şanlıurfa	145	3,96	0,30	-33,19	0,00
	Diyarbakır	205	4,90	0,23		
Profesyonelleşme	Şanlıurfa	145	3,96	0,33	-6,13	0,00
	Diyarbakır	205	4,44	0,97		
Formalleşme	Şanlıurfa	145	3,90	0,50	-3,26	0,00
	Diyarbakır	205	4,20	1,12		
Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	Şanlıurfa	145	3,96	0,30	-33,28	0,00
	Diyarbakır	205	4,90	0,23		

Diyarbakır ilindeki KOBİ'lerdeki katılımcıların tüm boyutlar ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanlarına bakıldığında (kurumsallaşma ölçeği toplam puanları: Şanlıurfa $\bar{X}=3,96$; Diyarbakır $\bar{X}=4,90$) açık şekilde, Şanlıurfa ilindeki KOBİ'lere göre kurumsallaşma algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Böylece Diyarbakır ilindeki işletmelerde kurumsallaşma eğiliminin daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Yüz yüze görüşmeler neticesinde, bunun Diyarbakır ilinin dışı açık yapısından ve işletmelerinin ihracat kapasitelerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.5.3. İşletmelerin Ticaret Unvanlarına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 12 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamalarında işletmelerin ticaret unvanlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, genel olarak, anonim ticaret unvanına sahip işletmelerde çalışan katılımcıların kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamaları, limited ve şahıs ticaret unvanına sahip işletmelerde çalışan katılımcıların puanlarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Anonim işletmelerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma algısının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 12: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Ticaret Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Ticaret unvanı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-Hoc
Kültürel Güç ve Sorumluluk	1. Limited	262	4,41	0,49	9,87	0,00	2>1, 2>3
	2. Anonim	46	4,73	0,47			
	3. Şahıs	42	4,25	0,76			
Profesyonelleşme	1. Limited	262	4,19	0,71	15,95	0,00	2>1, 2>3; 1>3,
	2. Anonim	46	4,64	0,57			
	3. Şahıs	42	3,76	0,98			
Formalleşme	1. Limited	262	4,07	0,76	22,88	0,00	2>1, 2>3; 1>3,
	2. Anonim	46	4,54	0,67			
	3. Şahıs	42	3,36	1,25			
Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	1. Limited	262	4,41	0,49	9,81	0,00	2>1, 2>3
	2. Anonim	46	4,73	0,47			
	3. Şahıs	42	4,25	0,77			

Anonim şirket ticaret unvanına sahip olan işletmelerdeki katılımcıların tüm boyutların puanları ($\bar{X}$ = 4,73; $\bar{X}$ = 4,64; $\bar{X}$ = 4,54) ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanı ($\bar{X}$ = 4,73), limited ($\bar{X}$ = 4,41; $\bar{X}$ = 4,19; $\bar{X}$ = 4,54; $\bar{X}$ = 4,41) ve şahıs ($\bar{X}$ = 4,25; $\bar{X}$ = 3,76; $\bar{X}$ = 3,36; $\bar{X}$ = 4,25) şirketi unvanlı işletmelerdeki katılımcıların puanlarından yüksektir. Görüldüğü gibi limited ve şahıs şirketlerine göre daha büyük ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulan anonim şirketlerin bu doğrultuda kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Anonim şirketlerin karşılaştırılan diğer ticaret unvanlarına göre daha büyük işletmeler oldukları düşünülmektedir. Bu çerçevede, işletme büyüklüğünün kurumsallaşma algısını artırdığını burada görmekteyiz. Aynı zamanda anonim şirketler yönetim yapıları itibarıyla kurumsallaşmaya daha yakın olmak durumundadırlar. Çünkü bu tür şirketlerin yönetim kurulu tarafından yönetilmesi (Türk Ticaret Kanunu, madde 365) nedeniyle, özellikle şahıs şirketlerindeki tek kişi yönetiminden farklı olarak kararların

prosedürler dahilinde alındığı bir sistemin olması gerekmektedir. Bu da kurumsallaşma ile mümkün görünmektedir.

4.5.4. İşletmelerin Kurumsallaşma Puanları ile Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti

Tablo incelendiğinde, faaliyet süresi ile kültürel güç ve sorumluluk ($r=0,303$; $p<0,01$), profesyonelleşme ($r=0,149$; $p<0,01$), formalleşme ($r=0,167$; $p<0,01$) ve kurumsallaşma ölçeği toplam ($r=0,303$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin faaliyet süresi arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları artış göstermektedir. Faaliyet süresi arttıkça kurumsallaşma algısı artmaktadır.

Tablo 13: Kurumsallaşma Puanları ile İşletmelerin Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	İşletmenin faaliyet süresi (yıl)
Kültürel Güç ve Sorumluluk	,303**
Profesyonelleşme	,149**
Formalleşme	,167**
Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	,303**

** $p<0,01$; N=350

Sonuçlara göre, kurumsallaşma öğelerinden olan örgüt kültürünün oluşabilmesi için uzun bir zaman geçmesi gerekmektedir. Bunun yanında diğer öğelerin de işletmelerde yerleşebilmesi için zamana ihtiyaç duyulacağı düşünülmektedir. Bir işletmenin kurulduğu ilk yıllarda profesyonelleşmesi, formalleşmesi, sosyal sorumluluk faaliyetleri yapması ve bir kültürünün oluşması beklenmemektedir. Yıllar geçtikçe kurumsallaşmayı düşünen işletmelerde az ya da çok düzeyde bu öğelerin izlerinin görülmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir.

4.5.5. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 14 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamalarında işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, genel olarak, çalışan sayısı 100+ olan işletmelerde görev yapan katılımcıların kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamaları, çalışan sayısı 10-49 ve 50-99 olan işletmelerde görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Çalışan sayısının 100+ olduğu işletmelerde kurumsallaşma algısının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 14: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler		Çalışan sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-Hoc
Kültürel Güç ve Sorumluluk	1.	10-49	269	4,40	0,44	10,70	0,00	3>1, 3>2
	2.	50-99	58	4,40	0,48			
	3.	100+	23	4,86	0,34			
Profesyonelleşme	1.	10-49	269	4,11	0,81	7,83	0,00	3>1, 3>2
	2.	50-99	58	4,35	0,49			
	3.	100+	23	4,84	0,36			
Formalleşme	1.	10-49	269	3,94	0,89	14,16	0,00	3>1, 3>2
	2.	50-99	58	4,25	0,61			
	3.	100+	23	4,88	0,32			
Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	1.	10-49	269	4,39	0,54	10,63	0,00	3>1, 3>2
	2.	50-99	58	4,40	0,48			
	3.	100+	23	4,86	0,34			

Durumsallık yaklaşımına göre, evrensel olarak tüm örgütlere uygun bir yönetim ve organizasyon şekli bulunmamaktadır. Örgütler çevreyle sürekli etkileşim halindedirler. Her belirli durum için organizasyonlarda belirli bir yapının uygun olacağı belirtilmektedir (Çavuş ve diğ., 2016: 212-213). İşletmeler büyüdükçe yeni bir

durumla karşılaşmakta ve yapılarında değişime gitmek durumundadırlar. İlk kuruldukları dönemlerde henüz formal bir örgüt yapısına ve örgüt kültürüne sahip değildirler. Bu yüzden ya kurumsallaşmadan habersizdirler ya da kurumsallaşma gereksinimi duymamaktadırlar. Küçük işletmeler zaman içerisinde gelişip, büyümek isteyebilirler. Orta büyüklükte işletme haline geldiklerinde faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Büyüyen işletmelerin yönetimleri zorlaşmakta, aynı zamanda örgüt yapıları da karmaşıklaşmaktadır. Artık formal bir örgüt yapısına ve profesyonel bir yönetime olan ihtiyaç artmaktadır. Büyüyen KOBİ'lerin, varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni stratejiler belirlemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunun yolu ise kurumsallaşma olmaktadır (Türk & Yıldız, 2015: 6-7).

İşletmelerde çalışan sayısı arttıkça yönetimin güçleşeceği söylenebilir. İşletmelerin belli bir büyüklüğe ulaşmasından sonra kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları da göstermektedir ki, 100 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde kurumsallaşma algısı daha yüksektir. Çünkü belli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerde işlerin kişilerden bağımsız şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise kurumsallaşmayla mümkün görünmektedir. Küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğundan çalışanlarla iletişim genellikle sözlü olmaktadır. Ancak çalışan sayısı arttıkça işletmelerde hem işlerin yürütülebilmesi hem de çalışanlar ve çalışanlarla yönetim arasındaki iletişimin belirli prosedürler dahilinde olması gerekmektedir. Artık belli bir büyüklüğe ulaşmış bir işletmede kurumsallaşma zorunluluk teşkil etmektedir.

4.5.6. İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 15 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamalarında işletmelerin yıllık cirolarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, genel olarak, yıllık cirosu 25-125 milyon TL ve 125 milyon TL'den fazla olan işletmelerde çalışan katılımcıların kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamaları, yıllık cirosu 3 milyon TL'den az ve 3-25 milyon TL olan işletmelerde çalışan katılımcıların puanlarından

anlamli olarak daha yüksektir. Yıllık ciro su 25-125 milyon TL ve 125 milyon TL’den fazla olan işletmelerde kurumsallaşma algısının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 15: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler		Yıllık ciro (Milyon TL)	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post- Hoc
Kültürel Gç ve Sorumluluk	1.	3>	40	4,07	0,73	66,09	0,00	4>1, 4>2; 3>1, 3>2,
	2.	3-25	214	4,27	0,44			
	3.	25-125	61	4,92	0,21			
	4.	125<	35	5,00	0,01			
Profesyonelleşme	1.	3>	40	3,91	0,81	19,71	0,00	4>1, 4>2, 4>3; 3>1;
	2.	3-25	214	4,07	0,64			
	3.	25-125	61	4,38	0,99			
	4.	125<	35	4,97	0,17			
Formalleşme	1.	3>	40	3,31	1,17	30,06	0,00	4>1, 4>2, 4>3; 3>1; 2>1,
	2.	3-25	214	3,97	0,69			
	3.	25-125	61	4,28	0,96			
	4.	125<	35	4,96	0,21			
Kurumsallaşma lçęi toplam puan	1.	3>	40	4,07	0,73	66,07	0,00	4>1, 4>2; 3>1, 3>2,
	2.	3-25	214	4,27	0,44			
	3.	25-125	61	4,93	0,21			
	4.	125<	35	5,00	0,01			

KOBİ byklğu ülkemizde çalışan sayısı ve yıllık ciro lçtleri dikkate alınarak belirlenebilmektedir. Buradan hareketle çalışan sayısında olduğu gibi, yıllık ciro miktarı da işletmelerin belli bir büyüklüğe ulaştıklarının göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Araştırma sonucuna göre yıllık ciroları 25 milyon ₺ ve üzerinde olan işletmelerdeki, lçęi cevaplandırın kişilerin kurumsallaşma algıları, yıllık ciroları 25 milyon ₺’den az olan işletmelere göre daha yüksektir. İşletmeler hem fiziki hem de ekonomik olarak büyüdükçe işler daha karmaşık hale gelmekte, kişiye bağlı yönetim mümkün olmamaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ’lerde de yıllık ciroları daha fazla

olan işletmelerin kurumsallaşma algısının yüksek olması kurumsallaşma gerekliliğinin sonucu olduğu düşünülmektedir.

4.5.7. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Ana Sektöre Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 16'ya göre, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamalarında işletmelerin faaliyet gösterdiği ana sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği ana sektörler ile kurumsallaşma puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Faaliyet gösterilen ana sektör değişkeni kurumsallaşma algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Tablo 16: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Ana Sektöre Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Ana sektör	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Kültürel Güç ve Sorumluluk	Üretim	116	4,46	0,51	0,94	0,39
	Hizmet	118	4,46	0,63		
	Ticaret	116	4,38	0,47		
Profesyonelleşme	Üretim	116	4,08	0,79	2,20	0,11
	Hizmet	118	4,29	0,83		
	Ticaret	116	4,22	0,65		
Formalleşme	Üretim	116	4,02	0,84	0,22	0,80
	Hizmet	118	4,04	1,02		
	Ticaret	116	4,09	0,76		
Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	Üretim	116	4,46	0,51	0,95	0,39
	Hizmet	118	4,46	0,63		
	Ticaret	116	4,38	0,47		

Ana sektör değişkeninin kurumsallaşma algısı üzerinde etkisinin olmaması hipotezimizle de örtüşmektedir. İşletmelerde kurumsallaşmanın ana sektörlerle bağlı

olarak değişeceği düşünülmemektedir. Çünkü işletmeler hangi ana sektörde faaliyette olsalar da belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşma ihtiyacı hissedeceklerdir.

4.5.8. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 17 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamalarında işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 17: Kurumsallaşma Puanlarının İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Faaliyet gösterilen sektör	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-Hoc
Kültürel Güç ve Sorumluluk	1. Gıda	73	4,48	0,54	13,30	0,00	1>2, 1>4; 3>2, 3>4; 5>2, 5>4;
	2. İnşaat	42	4,08	0,37			
	3. Eğitim	23	4,79	0,49			
	4. Tarım	29	4,05	0,19			
	5. Diğer	183	4,51	0,55			
Profesyonelleşme	1. Gıda	73	4,02	0,91	5,21	0,00	3>1, 3>2, 3>4,
	2. İnşaat	42	4,04	0,40			
	3. Eğitim	23	4,74	0,51			
	4. Tarım	29	4,03	0,19			
	5. Diğer	183	4,26	0,80			
Formalleşme	1. Gıda	73	3,80	1,04	2,55	0,04	3>1, 3>2, 3>4,
	2. İnşaat	42	4,04	0,43			
	3. Eğitim	23	4,37	1,12			
	4. Tarım	29	4,04	0,19			
	5. Diğer	183	4,11	0,90			
Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	1. Gıda	73	4,48	0,54	13,33	0,00	1>2, 1>4; 3>2, 3>4; 5>2, 5>4;
	2. İnşaat	42	4,08	0,37			
	3. Eğitim	23	4,79	0,47			
	4. Tarım	29	4,05	0,19			
	5. Diğer	183	4,51	0,55			

Scheffe testi sonuçlarına göre, gıda, eğitim ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının kültürel güç ve sorumluluk ile kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamaları, inşaat ve tarım sektörlerinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının puanlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca, eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının profesyonelleşme ve formalleşme puan ortalamaları, gıda, inşaat ve tarım sektörü çalışanlarının puanlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Genel olarak, eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma algısı en yüksek bulunmuştur.

Sonuçlara göre inşaat ve tarım sektörlerinde kurumsallaşma algısının karşılaştırılan diğer sektörlerle göre düşük olmasının, bu sektörlerdeki işletme yapılarından kaynaklandığı düşünülmektedir. İnşaat ve tarım sektörlerinde özellikle çalışanların sürekli istihdam edilmeleri söz konusu olmamaktadır. İnşaat sektöründe çalışanlar genellikle proje bazlı istihdam edilirken, tarım sektöründe ise bu durum çalışanların yılın belli dönemlerinde istihdam edilmeleri olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin puanlarının daha yüksek olmasının, bu sektörün kendine has özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Özellikle eğitim sektörünün direkt olarak insan yetiştirmek gibi önemli bir hizmeti yerine getirdiği düşünüldüğünde kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması, süreçlerin kurallara ve prosedürlere dahilinde yürütülmesi bunların yanında profesyonel çalışanların istihdam edilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

4.5.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo incelendiğinde, değerlendirme ve geliştirme puanları ile kültürel güç ve sorumluluk ($r=0,966$; $p<0,01$), profesyonelleşme ($r=0,507$; $p<0,01$), formalleşme ($r=0,397$; $p<0,01$) ve kurumsallaşma ölçeği toplam ($r=0,966$; $p<0,01$) puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İş gören değerlendirme ve geliştirme puanları arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları da artış göstermektedir.

Kararlara katılma ve motivasyon puanları ile kültürel güç ve sorumluluk ($r=0,362$; $p<0,01$), profesyonelleşme ($r=0,801$; $p<0,01$), formalleşme ($r=0,767$; $p<0,01$) ve kurumsallaşma ölçeği toplam ($r=0,359$; $p<0,01$) puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Kararlara katılma ve motivasyon puanları arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları da artış göstermektedir.

İnsan kaynakları ölçeği toplam puanları ile kültürel güç ve sorumluluk ($r=0,869$; $p<0,01$), profesyonelleşme ($r=0,708$; $p<0,01$), formalleşme ($r=0,610$; $p<0,01$) ve kurumsallaşma ölçeği toplam ($r=0,868$; $p<0,01$) puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları ölçeği toplam puanları arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları da artış göstermektedir.

Tablo 18: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi

	Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Değerlendirme ve geliştirme	1						
2.	Kararlara katılma ve motivasyon	,441**	1					
3.	İnsan kaynakları ölçeği toplam puan	,928**	,743**	1				
4.	Kültürel güç ve sorumluluk	,966**	,362**	,869**	1			
5.	Profesyonelleşme	,507**	,801**	,708**	,483**	1		
6.	Formalleşme	,397**	,767**	,610**	,339**	,706**	1	
7.	Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	,966**	,359**	,868**	1,000**	,478**	,336**	1

** $p<0,01$; N=350

Tüm bu sonuçlar işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasında önemli bir ilişkinin olduğunu düşündürmektedir. Buradaki ilişki göstermektedir ki işletmelerde kurumsallaşma öğelerinin tamamının insan kaynakları yönetimine yönelik katkısı olacağı ya da kurumsallaşmanın insan kaynağının katkısı

ile olabileceği yönünde bir eğilim vardır. İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişki göstermektedir ki, işletmelerde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusu olmaktadır.

4.5.10. Kurumsallaşma Faktörlerinin Değerlendirme ve Geliştirme İşlevleri Üzerindeki Etkisi

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme birlikte değerlendirme ve geliştirme ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ($R=0,968$; $F=1740,57$; $p<0,01$). Değerlendirme ve geliştirmedeki değişimin yaklaşık %94'ü kurumsallaşma faktörleri tarafından açıklanmıştır. Kurumsallaşma faktörleri değerlendirme ve geliştirme üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden sadece kültürel güç ve sorumluluk ($\beta=0,94$; $p<0,01$) ile formalleşme ($\beta=0,08$; $p<0,01$) değişkenlerinin değerlendirme ve geliştirmenin anlamlı yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Katılımcılarda kültürel güç ve sorumluluk ve formalleşme ile ilişkili kurumsallaşma algısı arttıkça değerlendirme ve geliştirme algısı olumlu yönde gelişmektedir.

Tablo 19: Kurumsallaşma Faktörlerinin Değerlendirme ve Geliştirme Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	0,00	0,06		-0,06	0,95
Kültürel Güç ve Sorumluluk	0,95	0,02	0,94	61,44	0,00
Profesyonelleşme	0,00	0,02	-0,01	-0,25	0,80
Formalleşme	0,05	0,01	0,08	4,33	0,00
$R=0,968$	$R^2=0,938$		$F=1740,57$		$p<0,01$

Bağımlı değişken= Değerlendirme ve geliştirme

Buradan hareketle, kültürel güç ve sorumluluk boyutu içinde değerlendirdiğimiz şeffaflık ve tutarlılık öğeleri ile düşünüldüğünde, işletmelerdeki

personel değerlendirme ve geliştirmeye ilgili faaliyetlerin şeffaf, tutarlı ve belli kurallar dahilinde olması beklenmektedir. İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi arttıkça performans değerlendirme, çalışanların eğitimi, gelişmelerinin sağlanması gibi önceki bölümde açıklanan insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler belirli kurallar ve prosedürler dahilinde gerçekleşeceği için bireylerin gelişiminin sağlanması konusunda büyük bir katkısı olacaktır.

4.5.11. Kurumsallaşma Faktörlerinin Kararlara Katılma ve Motivasyon İşlevleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi

Tablo 20 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme birlikte kararlara katılma ve motivasyon ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ($R=0,851$; $F=302,10$; $p<0,01$). Kararlara katılma ve motivasyondaki değişimin yaklaşık %72'si kurumsallaşma faktörleri tarafından açıklanmıştır.

Tablo 20: Kurumsallaşma Faktörlerinin Kararlara Katılma ve Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	0,20	0,21		0,99	0,33
Kültürel Güç ve Sorumluluk	-0,05	0,05	-0,03	-0,97	0,33
Profesyonelleşme	0,60	0,05	0,53	12,43	0,00
Formalleşme	0,39	0,04	0,40	10,05	0,00
$R=0,851$	$R^2=0,724$		$F=302,10$		$p<0,01$

Bağımlı değişken= Kararlara katılma ve motivasyon

Kurumsallaşma faktörleri kararlara katılma ve motivasyon üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden sadece profesyonelleşme ($\beta=0,53$; $p<0,01$) ve formalleşme ($\beta=0,40$; $p<0,01$) değişkenlerinin kararlara katılma ve motivasyonun anlamlı yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Katılımcılarda profesyonelleşme ve

formalleşme ile ilişkili kurumsallaşma algısı arttıkça kararlara katılma ve motivasyon algısı olumlu yönde gelişmektedir.

Kararlara katılma işletmelerde çalışanların alınan kararlara katılımını ifade etmektedir. Çalışanların kararlara katılımının işletmelere önemli katkıları olmaktadır. Birincisi, alınan kararların kalitesinin artmasına katkıda bulunarak, şirket performansının iyileşmesine yol açmaktadır. Bu da çalışanlara daha yüksek maaş ve daha iyi çalışma koşulları getirmektedir. İkincisi, katılım, çalışanların iş tatmini düzeyini artırmakta, çünkü onlara organizasyon için önemli olduklarını, seslerinin duyulduğunu ve saygı duyulduğunu hissettirmektedir. Bu şekilde, çalışanlar daha çok ve daha iyi çalışmak için motive olmaktadır (Ravić, Kirin & Filipović, 2016: 74). Sonuçlar incelendiğinde, profesyonelleşmenin kararlara katılma ve motivasyon faktörü üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Profesyonelleşme; bir işletmede çalıştıkları alanlarda bilgi düzeyi yüksek kişilerin istihdam edilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda profesyonel çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlarda mümkün olduğunca özerk davranmaları beklenmektedir. Çalışanların profesyonelleşmesinin, işletme faaliyetleri ilgili kararlara katılımları yönünde olumlu olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda profesyonel çalışanlarında kararlara katılmak isteyecekleri varsayılmaktadır. Ayrıca kararlara katılan çalışanların motivasyonlarının yükseleceği öngörülmektedir. Formalleşmenin ise bu durumun işletmelerde yerleşmesini sağlayacağı yönünde bir kanaat oluşmaktadır. Çünkü formal yapıya sahip işletmelerde böyle bir yaklaşım süreklilik arz edecek şekilde bir kural veya prosedür haline gelecektir.

4.5.12. Kurumsallaşma Faktörlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi

Tablo 21 incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme birlikte insan kaynakları ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ($R=0,943$; $F=921,34$; $p<0,01$). İnsan kaynakları yönetimindeki toplam değişimin yaklaşık %89'u kurumsallaşma faktörleri tarafından açıklanmıştır. Kurumsallaşma faktörleri insan kaynakları yönetimi üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, kültürel güç ve sorumluluk ($\beta=0,69$; $p<0,01$), profesyonelleşme ($\beta=0,22$; $p<0,01$) ile formalleşme ($\beta=0,22$; $p<0,01$)

değişkenlerinin insan kaynakları yönetiminin anlamlı yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Katılımcılarda kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme ile ilişkili kurumsallaşma algısı arttıkça insan kaynakları yönetimi algısı olumlu yönde gelişmektedir.

Tablo 21: Kurumsallaşma Faktörlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	P
(Sabit)	0,05	0,08		0,60	0,55
Kültürel Güç ve Sorumluluk	0,69	0,02	0,69	33,60	0,00
Profesyonelleşme	0,16	0,02	0,22	8,05	0,00
Formalleşme	0,14	0,02	0,22	8,77	0,00
R=0,943	R ² =0,889		F=921,34		p<0,01

Bağımlı değişken= İnsan kaynakları ölçeği toplam puan

Sonuçlara bakıldığında, işletmelerde kurumsallaşma düzeyi arttıkça, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişeceği yönünde bir eğilim oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerde gelişebilmesi için, bu kapsamda yapılan uygulamaların kurumsal kimlik kazanması gerektiğini düşünmekteyiz. Bu kapsamda analiz sonucundan da anlaşılabileceği üzere, kültürel güç ve sorumluluk faktörü insan kaynakları yönetimi üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahip görünmektedir. Araştırma sonucunda kurumsallaşma düzeyi ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesi arasında aynı yönde bir gelişim olacağı ortaya çıkmaktadır. Eğer işletmeler faaliyetlerinde istikrar ve meşruiyet istiyorlarsa, kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşan işletmelerde ise tüm fonksiyonlarda olacağı gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da biçimsel bir yapı oluşacağı ve uygulamaların kişilerden bağımsız olarak gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bunun da işletmelerde çalışanların eğitim ve geliştirme süreçleri ile niteliklerinin ve kararlara katılımlarının sağlanması ile motivasyonlarının artmasına katkı sağlayacağı yönünde bir kanaat oluşmaktadır. Kurumsallaşmanın insan kaynakları yönetimi

zerindeki bu etkisi göz önüne alındığında, KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlayabilecekleri en önemli unsur olan insan kaynaklarının hem verimini artırmak hem de motivasyonlarını sağlamak için insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Bunun ise kurumsallaşmayla sağlıklı yürüyeceği, en azından kurumsallaşmanın bu sürece katkı sağlayacağı yönünde bir kanaat oluşmaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

TRC2 Bölgesi; Türkiye'nin Güneydoğu Bölgesinde yer alan, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerini kapsayan, İBBS'ye göre oluşturulmuş, Düzey 2 bölgelerinden biridir. Ekonomik ve sosyal açıdan ülkemizin ileri bölgelerinden olmamakla birlikte, taşıdığı potansiyel açısından önem arz etmektedir. Özellikle bölgedeki KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin artması ile ekonomiye olan katkısının hızla artacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda istihdam olanaklarının artırılması ve çalışan refahının sağlanması verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır. Kurumsallaşmış işletmelerde, İKY fonksiyonunda verimliliğinin artmasıyla, işletme çıktılarına önemli bir katkı sağlayacağı varsayılmaktadır. Çünkü kurumsallaşma; işletmelerin kişilerden bağımsız, kurallar ve prosedürler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürebileceği bir yapıya sahip olması olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmede kurumsallaşmanın olabilmesi için bazı unsurların olması gerekmektedir. Çalışmada, kurumsallaşmanın göstergeleri olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve tutarlılık kavramları ölçekte üç boyutta yer almış, profesyonelleşme ve formalleşme dışındaki kavramlarla ilgili ifadeler kültürel güç ve sorumluluk boyutu olarak adlandırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinde ise, faktör analizi sonucunda iki boyut tespit edilmiştir. İfadelerin toplandığı faktörlere göre değerlendirme ve geliştirme ile kararlara katılma ve motivasyon olarak isimlendirilmişlerdir.

İşletmelerde en önemli unsur olarak görülen insan kaynağı, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Özellikle teknolojiye yaşanan hızlı değişim süreci ile nitelikli insan gücünün önemi giderek artmaktadır. Bu yönde insan kaynakları yönetimi uygulamaları yoluyla çalışanların verimliliklerinin ve niteliklerinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu durum ekonomilerin lokomotifleri olarak görülen KOBİ'ler için daha büyük önem arz etmektedir. Genellikle küçük işletmelerde ayrı İKY departmanları bulunmamaktadır. İşletmeler belli bir büyüklükten sonra fonksiyonların ayrı yürütülmesini sağlayacak şekilde yapılanmaktadır. Ancak KOBİ'lerde

kurumsallaşma ve İKY arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmada TRC2 bölgesindeki KOBİ’lerde sahip ve yönetici konumundaki çalışanlara anket tekniği yoluyla, kurumsallaşma ve İKY ölçekleri uygulanmıştır. Sonuçta elde edilen verilerden bazı bulgular ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre:

- Araştırmaya dahil edilen işletmelerde çalışan bireylerin kültürel güç ve sorumluluk ile genel kurumsallaşma algıları çok yüksek düzeyde, profesyonelleşme ve formalleşme algıları ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Buda bize “H0a: TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin kurumsallaşma algısıyla ilgili düzeyleri yüksek değildir” hipotezimizin doğrulanmadığını göstermektedir. Sonuç, Karakaş, Yıldız & Kınır (2016) araştırmaları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmada Bartın ilindeki turizm sektöründeki küçük işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- TRC2 bölgesindeki araştırmaya dahil edilen KOBİ’lerin illere göre kurumsallaşma düzeylerine bakıldığında, Diyarbakır ilinde bulunan işletmelerde çalışan katılımcıların kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puan ortalamaları, Şanlıurfa ilinde bulunan işletmelerden daha yüksek çıkmıştır. Sonuçlara göre “H1: TRC2 Bölgesindeki iller arasında KOBİ’lerin kurumsallaşma algılarının düzeyleri farklıdır” hipotezi doğrulanmaktadır. Benzer şekilde, Björkman, Fey & Park (2007), çalışmalarında çokuluslu şirketlerin iştiraklerindeki insan kaynakları uygulamaları arasındaki farkları bir kurumsal teori çerçevesinde ve üç ülke (Rusya, Finlandiya ve Amerika Birleşik Devletleri) kapsamında araştırmışlardır. Her ne kadar çalışmamızla doğrudan ilintili olmasa bile insan kaynakları yönetimi ile kurumsal bakış açısı arasındaki ilişkiyi yansıtması açısından önemlidir. Sonuç olarak ülkeler arasındaki kurumsal bağlamdaki farklılıkların insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Sonuçlar Björkman, Fey & Park’ın araştırmalarındaki kurumsal bağlamdaki farklılıkların insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkisi olduğu yönündeki bulguları ile paralellik göstermektedir.

- Araştırma sonucunda KOBİ'lerin ticaret unvanlarına göre kurumsallaşma puanları karşılaştırıldığında, anonim şirket ticaret unvanına sahip olan işletmelerdeki katılımcıların, limited ve şahıs şirketi unvanlı işletmelerdeki katılımcıların puanlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece “H2: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin ticaret unvanları dikkate alındığında kurumsallaşma algılarında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Hacıhasanoğlu & Erdoğan (2019) araştırmalarında İstanbul'da faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerin hukuki statülerine göre kurumsallaşma düzeylerinin farklı olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışmamızdan farklı şekilde araştırmaya katılan sermaye ve şahıs şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.
- Araştırmaya katılan KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile kurumsallaşma puanları arasındaki ilişkiye bakıldığında, faaliyet süresi ile kurumsallaşmaları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda; “H3: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin faaliyette bulundukları süre arttıkça kurumsallaşma algıları da artmaktadır” hipotezi doğrulanmaktadır. Sonuçların Hacıhasanoğlu & Erdoğan (2019) çalışmaları ile örtüşmediği görülmektedir. Tokgöz ve diğ. (2020), çalışmalarında Eskişehir ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 50 ile 250 arası çalışan olan küçük ve orta ölçekli işletmeleri incelenmiştir. Çalışma kapsamında, 19 işletmede örnek olay yöntemiyle araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda işletmelerin büyüklüğünün, yaşının, müşterilerin gücünün ve resmi düzenlemelerin İKY uygulamalarının benimsenmesinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Böylece sonuçlarımızın bu çalışmayla örtüştüğü görülmektedir.
- TRC2 bölgesindeki araştırmaya katılan KOBİ'lerin çalışan sayısına göre kurumsallaşma puanlarının karşılaştırılması sonucunda, çalışan sayısının 100+ olduğu işletmelerde kurumsallaşma algısının en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “H5: TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerde toplam çalışan sayısı arttıkça kurumsallaşma algı düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır” hipotezi doğrulanmaktadır. Hacıhasanoğlu & Erdoğan (2019) çalışmalarında, araştırma bulgularımızdan farklı olarak personel sayısı ile kurumsallaşma düzeyleri

arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya konmuştur. Bununda araştırmalardaki örneklem farkından kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin yıllık cirolarına göre kurumsallaşma puanları incelendiğinde, yıllık cirosu 25-125 milyon ₺ ve 125 milyon ₺’den fazla olan işletmelerde çalışanların, yıllık cirosu 3 milyon ₺’den az ve 3-25 milyon ₺ olan işletmelerde çalışan katılımcıların puanlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durumda, “H6: TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin yıllık ciroları arttıkça kurumsallaşma algı düzeyleri de artmaktadır.” hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.
- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ana sektöre göre kurumsallaşma puanları karşılaştırıldığında, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Böylece “H0b: TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerde faaliyette bulundukları ana sektör açısından kurumsallaşma algılarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır” hipotezi doğrulanmaktadır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerle göre kurumsallaşma puanları incelendiğinde, genel olarak, eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma algısı en yüksek bulunmuştur. Böylece, “H4: TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerde faaliyette bulundukları sektörler açısından kurumsallaşma algılarında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi doğrulanmıştır.
- Sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları yönetimi boyutları ile hem kurumsallaşma boyutları arasında hem de kurumsallaşmaları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Böylece, “H7: TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşma boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır” ve “H8: TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşmaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri doğrulanmıştır. Literatürde, Işık & Çiçek (2019) araştırmalarında İstanbul ilindeki özel ve kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerindeki öncüllük rolünü ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmalarında, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit

etmişlerdir. Araştırma sonuçlarımız bu çalışmayla örtüşmektedir. Atay & Tüzüner (2017), kurumsal sosyal sorumluluk ile insan kaynakları arasında ilişki olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, Türkiye’de faaliyette bulunan 26 özel, kamu ve yabancı sermayeli mevduat bankasının web sitelerini, ayrıca yabancı bankaların ana ülke web sitelerini, kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynaklarıyla ilgili anahtar kelimelerle içerik analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Sonuçta, araştırma kapsamındaki bankalarda kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynaklarının birbirlerini yeterli düzeyde desteklemediklerini ifade etmişlerdir. Araştırmamızda ise kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutu, alt ölçeklerden kültürel güç ve sorumlulukta ifadelerde yer almıştır. Bu kapsamda kültürel güç ve sorumluluk faktörünün insan kaynakları yönetimi uygulamalarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu da sonuçların Atay & Tüzüner’in çalışmalarıyla örtüşmediğini göstermektedir. Bunun da örneklem ve araştırma tekniği farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. De Kok, Uhlaner & Thurik (2006) ise çalışmalarında, yaklaşık 700 küçük ve orta ölçekli firmanın örneklemine profesyonel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirleyicilerini incelemektedirler. Bu kapsamda KOBİ’lerin büyüklükleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının formalleşmesi arasındaki ilişkiye değinmektedirler. Araştırma sonucunda işletmelerde insan kaynakları bölümü veya yöneticisinin varlığının insan kaynakları uygulamalarının formalleşmesini sağladığını belirtmektedirler. Ayrıca işletme büyüklüğünün de insan kaynakları uygulamalarının formalleşmesi üzerinde etkisi olduğunu varsaymaktadırlar. Bu sonuçlar araştırmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Onay & Vezneli (2011) ise, Salihli Organize Sanayi Bölgesindeki firmalar kapsamında araştırma yapmışlardır. Çalışmalarında, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsallaşma arasında negatif yönlü bir durumun söz konusu olduğunu ifade etmektedirler. Bu araştırmanın sonuçlarımızla örtüşmediği görülmektedir.

- Son olarak, kurumsallaşmanın insan kaynakları yönetimi üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, “H9: TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin kurumsallaşma boyutları insan kaynakları yönetimi uygulamalarını pozitif yönlü olarak etkilemektedir” ve “H10: TRC2

Bölgesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarını pozitif yönlü olarak etkilemektedir” hipotezleri doğrulanmıştır. Kobanoğlu (2013), doktora tezinde Erzurum alt bölgesindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu kapsamda aile şirketlerinin kurucu ve yöneticilerine yönelik hazırlanan konu ile ilgili anketleri uygulamıştır. Çalışma sonucunda, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Böylece, çalışmamızın sonuçlarının bu araştırmayla örtüştüğü tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yükseltilmesi ve işletmelerde kurumsallaşmanın yaygınlaştırılması açısından Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, Ticaret Bakanlığının; Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının, KOSGEB'in ve KOBİ'lerin aşağıdaki hususlarla ilgili çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Ayrıca aşağıda gelecek çalışmalara yönelik öneriler bulunmaktadır.

- İşletmelerin kurumsallaşmalarının verimliliklerini, şeffaflık ve hesap verebilirliklerini artırdığı, dış çevreye uyumlarını kolaylaştırdığı düşünüldüğünde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurumsallaşmanın yaygınlaştırılması ve bu konudaki farkındalığın artırılması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Çalışanlar kurumsallaşmış işletmelerde istihdam edilmeyi tercih etmektedirler. Çünkü bu tür işletmelerde işler belirli kural ve prosedürler dahilinde yürütülmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde çalışanların örgüte bağlılıkları artmakta ve işletmedeki çalışma süreleri uzamaktadır. Bu yönde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, işletmelerin kurumsallaşmalarını teşvik edecek uygulamalar hayata geçirmelidir.
- KOSGEB 2019-2023 stratejik hedefleri doğrultusunda teknolojik alanda yatırım yapmış/yapacak KOBİ'leri destekleyecektir. Bu kapsamda işletmelerin gelişen teknolojiyi takip etmelerini, bu yönde bir örgüt kültürü ve yapısı oluşturmalarını sağlayacak yol ise kurumsallaşmadır. KOSGEB yapacağı desteklere işletmelerin kurumsallaşmalarını özendirecek ölçütler eklemelidir.

- KOSGEB işletmelerin kurumsallaşma konusundaki farkındalıklarını artırmak ve kurumsallaşmalarını sağlamak için işletmelere yönelik eğitimler düzenlemelidir.
- KOBİ'ler varlıklarını sürdürmek ve büyümek istemektedirler. Büyüyen işletmelerde ise işlerin yürütülmesi karmaşıklaşmaktadır. Kurumsallaşma ile işlerin belirli kurallar ve prosedürler dahilinde yürütüldüğü, istikrar ve düzen kazanmış işletmeler olunması sağlanmaktadır. KOBİ'ler özellikle belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşma sürecini başlatmalıdırlar.
- İşletmelerin insan kaynaklarından üst düzeyde performans almak için kurumsallaşmaları gerekmektedir.
- Kurumsallaşmak isteyen işletmeler kurumsallaşmalarını pozitif yönde etkileyecek insan kaynakları yönetimine önem vermelidirler.
- Araştırma Şanlıurfa ve Diyarbakır illerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar gelecekte farklı bölgelerde veya aynı bölgede farklı zamanlarda yapılacak çalışmalarla karşılaştırılabilir.
- Gelecekte, farklı bölgelerde veya ulusal düzeyde benzer çalışmalar yapılabilir.
- Farklı bölgelerde kurumsallaşma bağlamında işletmelerde farklılıklar olabilir. Bu farklılıkların tespitine yönelik çalışmalar yapılabilir.
- İşletmelerin kurumsallaşmaları ile diğer fonksiyonları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. (7. Baskı) içinde (87-162). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Akgemci, T. (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler. KOSGEB.
- Akın, Ö.; Erdost Çolak, H. E. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 2 Sayı: 2, 85-114.
- Aktaş, M. T., & Çatalbaş, N. (2011). Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Kalkınma ve İhracat İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *Marmara University Journal of the Faculty of Economic & Administrative Sciences*, 31(2).
- Alayoğlu N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. MÜSİAD Yayınları: İstanbul.
- Alfonso G., Marco S. G. & Claudio P. (2010). How and When Should Companies Retain Their Human Capital? Contracts, Incentives and Human Resource Implications, *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, Issue 1, 1 February, Pages 1–24.
- Anger, W. K., Elliot, D. L., Bodner, T., Olson, R., Rohlman, D. S., Truxillo, D. M. & Montgomery, D. (2015). Effectiveness of Total Worker Health Interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 226-247.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı: 1, 1-22.
- Ardigó I., & Zúñiga, N. (2019). (Rep.). Transparency International. doi:10.2307/resrep20480
- Atay, S. E., & Tüzüner, V. L. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Birbirlerini Destekliyor mu? Bankaların WEB Sitelerinin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 271-285.

Aykaç B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aylan, S., & Koç, H. (2018). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 733-753. DOI: 10.21325/jotags.2018.332

Badawy, M. (2007). Managing Human Resources. *Research Technology Management*, 50(4), 56-74.

Bakan, İ., & Büyükbese, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara KATILIM Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(1), 29-56.

Bayer, E. (2005). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7/3, 125-142.

Berthod, O. (2016). Institutional Theory of Organizations. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–5. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_63-1

Bingöl, D. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. A. Naktiyok (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1-27). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Björkman, I., Fey, C., & Park, H. (2007). “Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from A Three-Country Study”. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 430-446.

Boynton, A. C., & Victor, B. (1991). Beyond Flexibility: Building and Managing The Dynamically Stable Organization. *California management review*, 34(1), 53-66.

Buculescu, M. M. (2013). Harmonization Process in Defining Small and Medium-Sized Enterprises. Arguments for a Quantitative Definition Versus a Qualitative One. *Theoretical and Applied Economics*, 9(586), 103-114.

Carr, A. (1988). Utility Analysis and Human Resources Management. *Public Productivity Review*, 12(2), 131-147. doi:10.2307/3380127

CEB (Council of Europe Development Bank). (2013). Micro, Small and Medium-Sized Enterprises: CEB Financing and Its Social Value.

Cevher, E. (2014). “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür? Yoksa Yok Olma Nedeni midir?”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 32, 583-594.

Clark, C. E., & Newell, S. (2013). Institutional Work and Complicit Decoupling across the U.S. Capital Markets: The Work of Rating Agencies. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 1-30.

Correndo, G., Granzotto, A., Salvadores, M., Hall, W., & Shadbolt, N. (2010). A Linked Data Representation of The Nomenclature of Territorial Units for Statistics. In: *Future Internet Assembly*.

Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). An Institutional Perspective on The Rise, Social Transformation, and Fall of A University Budget Category. *Administrative science quarterly*, 562-587.

Çatal, M. (2010). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 333-352.

Çavuş, F., İnce, Z., Yakut, E., Akbulut, M., Güloğlu, U., & Kalkan, A. (2016). Kaos ve Durumsallık: Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 205-224.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Daşdemir, İ. (2019). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

De Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned - Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

Demirci, M. K. (Ed.) (2013). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*. (3. Baskı). (325-362). Ankara: Detay Yayıncılık.

Develioğlu, K., & Çimen, M. (2012). Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 141-149.

Dhingra, O. P., & Pathak, V. K. (1972). Organizational Culture and Managers. *Indian Journal of Industrial Relations*, 8(3), 387-405.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. (7. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.

Doi, N., & Cowling, M. (1999). Transaction Structure in Japanese Small Business Sector. *Small Business Economics*, 12(1), 85-95.

Donnithorne, J. W. (2013). *Culture Wars: Air Force Culture and Civil-Military Relations* (pp. 21-38, Rep.). Air University Press.

Emhan, A. (2007). Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 247-258.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erixon, F. (2009). SMEs in Europe: Taking Stock and Looking Forward. *European View*, 8(2), 293–300. <https://doi.org/10.1007/s12290-009-0093-7>

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Esmaili, A. (2012). Strategic Human-Resource Management In A Dynamic Environment. *Scientific and Technical Information Processing*, 39(2), 85-89.

Ferrary, M. (2009). A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 31-43.

Fey, C. F., & Björkman, I. (2001). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage.

Finnemore, M. (1996). Norms, Culture, and World Politics: Insights from Sociology's Institutionalism. *International Organization*, 50(2), 325-347.

Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). *Non-Normal and Categorical Data in Structural Equation Modeling*. In G. R. Hancock, & R. D. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 269–314). Charlotte: Information Age.

Galbraith, J. K., & Galbraith, J. K. (1985). The Principle of Consistency. In *The New Industrial State* (pp. 199-206). PRINCETON; OXFORD: Princeton University Press. doi:10.2307/j.ctvc4h4jz.20

Giddens, A. (1999). Risk and Responsibility. *The Modern Law Review*, 62(1), 1-10.

Gordon, G. G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.

Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing A Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.

Greenwood, M. R., & Simmons, J. (2004). A Stakeholder Approach to Ethical Human Resource Management. *Business & Professional Ethics Journal*, 23(3), 3-23.

Gregory, I., Marti-Henneberg, J., & Tapiador, F. (2010). Modelling Long-Term Pan-European Population Change from 1870 to 2000 by Using Geographical Information Systems. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)*, 173(1), 31-50.

Gustafsson, I. M. (2018). *Gender Equality in HRM: A Case Study in A Finnish Recruitment Agency*. Master Thesis. Hanken School of Economics, Helsinki.

Gültekin, S & Altıntop, S. (2014). Temel İlkeler. S. K. Gül, A. E. Alaç(Ed.) *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı) (43-62) Ankara: SeçkinYayıncılık.

Hacıhasanoğlu, T., & Erdoğan, A. (2019). KOBİ'lerde Kurumsallaşma Düzeyinin Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerine Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Yürüten İmalatçı KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 9 Sayı: 17, 79-102.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.

Healy, P., & Palepu, K.G. (2001). Information Asymmetry, Corporate Disclosure and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature. *Journal of Accounting and Economics* 31 (2001) 405–440.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6.

Hippe, R. (2013). Are you NUTS? The Factors of Production and Their Long-run Evolution in Europe from A Regional Perspective. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 324-348.

Hironaka, C., Zariyawati, M. A., & Diana-Rose, F. (2017). A Comparative Study on Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Japan and Malaysia. *Saudi J. Bus. Manag. Stud*, 2(4A), 357-374.

Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422. doi:10.2307/2393791

Höllerer, M. (2012). Organizational institutionalism. In *Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard: Dissemination and Theorization of Corporate Social Responsibility in Austria* (pp. 67-92). Frankfurt am Main: Peter Lang AG.

ISO 26000 Brochure of Guidance on Social Responsibility. (2010). <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf> erişim tarihi: 01.05.2020

Işık, M.; Çiçek, B. (2019). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncülük Rolü”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, Haziran, 128-149, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.538120>

Japanese Small and Medium Enterprise Agency https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/07/01.html erişim tarihi: 28.03.2020

Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C. S., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162.

Kandemir, T., Baykut, E., & Avcı, A. (2017). KOSGEB Desteklerinin Destekleri Kullanan İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi (TR33 Bölgesi Uygulaması). *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1).

Karacadağ Kalkınma Ajansı. (2015). TRC2 (Diyarbakır-Şanlıurfa) Bölgesi Bölge Planı 2014-2023 Analiz ve Genel Değerlendirme.

Karakaş, A., Yıldız, M. R., & Kınır, S. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *JOMELIPS*, Cilt 1, Sayı 1, Sayfa: 1-13.

Karpuzoğlu, E. (2000). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Karadal, H., Eser, F. & Saygın, M. (2014). Kaynak Bağımlılığı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 12-24.

Karpuzoğlu, E. (2000). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi İstanbul.

Kayış, A. (2009). Güvenirlilik Analizi. Şeref KALAYCI (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (4. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Keskin, H., Şentürk, C., Sungur, O., & Kiriş, H. M. (2010, June). The Importance of SMEs in Developing Economies. In *2nd International Symposium on Sustainable Development* (pp. 183-192).

Khan, M. T., & Khan, N. A. (2018). Influence of Islamic Principles' on Human Resource Management. *International Journal of Information, Business and Management*, 10(3), 42-57.

Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.

Kineş, B. K. (2017). Girişimcilik ve KOBİ'ler. *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, (Özel Sayı), 195-214.

Kirschten, U. (2008). Nachhaltiges Human Resource Management. *UWF* 16, 183-186.

Kobanoğlu, M.S. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum

KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik. 05/02/2019

Kobi, J. (2001). Human Resources-Management aus einem Guss. *Verwaltung Und Management*, 7(1), 40-41.

Koç H. (2017). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma*. (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Koralp Gürol Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. (2. Baskı). Beta Basım Yayın: İstanbul.

Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, A. S. & Talas, M. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Kurumsallaşmış Hastanelerde Çalışan Ortopedi Uzman Doktor Karşılaştırması: Türkiye Örneği. *UHBAB Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 6, 87-112.

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı). (2015). 2016- 2020 Stratejik Plan.

Lamberg, J., Tikkanen, H., Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60.

Lee, C., Narjoko, D., & Oum, S. (2017). Southeast Asian SMEs and Regional Economic Integration. *Journal of Southeast Asian Economies*, 34(1), 1-3.

Lee, K. S., Lim, G. H., & Tan, S. J. (1999). Dealing with Resource Disadvantage: Generic Strategies for SMEs. *Small Business Economics*, 12(4), 299-311.

Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

Lengnick-Hall, M.L. & Lengnick-Hall, C.A. (2004). Human Resource Management in The Knowledge Economy (Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi). çev. (Günhan Günay). Dışbank Kitapları-7.

McCurdy, H. (1992). NASA's Organizational Culture. *Public Administration Review*, 52(2), 189-192. doi:10.2307/976474

MacLean, T. L., & Behnam, M. (2010). The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879441.pdf> erişim tarihi: 20.04.2020

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (2012). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (41-62). The University of Chicago Press.

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Narmambetova, A., Avci, S. B., & Barlı, Ö. (2016). Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi: Kırgızistan Örneği. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 186-207.

Naz, A., Ahmad, N., & Naveed, A. (2017). Wage Convergence across European Regions: Do International Borders Matter? *Journal of Economic Integration*, 32(1), 35-64.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2007). Glossary of Statistical Terms.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Onay, M.; Vezneli Z. (2011). “Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşamama’ ve İkinci Kuşağın ‘Duyarsızlığı’”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 167-176.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.

Öge, H. S. & Karasoy, H. A. (2016). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Özçelik, A. O. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Baskı) içinde (161-208). *Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Özdemir Aydın, Ç., Tan, F. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 225-235. DOI: 10.30913/alinterisosbil.514545

Özgül, B., & Gürol, Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107-126.

Pelit, E., Keleş, Y., & Çakır, M. (2009). Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 19-30.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.

Radulovic, D. M., Vukovic, D. B., Voronov, M. P., & Simeunovic, I. (2015). Statistical Territorial Units with Purpose of Measuring Level of Development of Regions in Serbia. *Эко-номенциал*, 87-99.

Ravić, N., Kirin, S., & Filipović, P. (2016). Participation of Employees in the Making of Marketing Decisions in Enterprises in Serbia. *International Review*, (3-4), 73-85.

Robu, M. (2013). The Dynamic and Importance of SMEs in Economy. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(1 (17)), 84-89.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. (3. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Sadri, S., & Ray, P. (1993). Human Resources Management for the India of Tomorrow. *Indian Journal of Industrial Relations*, 29(2), 157-170.

Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511. doi:10.2307/2392880

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. (2nd ed.) Sage Publications, London.

Scott, W.R. (2008a). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. (3rd ed.) Sage Publications, Los Angeles, CA.

Scott, W.R. (2008b). Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory. *Theory and Society*, 37(5), 427-442.

Scott, W.R. (2010). Reflections: The Past and Future of Research on Institutions and Institutional Change. *Journal of Change Management*, Vol. 10, No. 1, 5 –21.

Scott, W.R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. (4th ed.) Sage Publications, Los Angeles, CA.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277. doi:10.2307/2393719

Seyidoğlu, H. (2000). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. (8. Baskı). İstanbul: Güzem Yayınları.

SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) (2019). Aylık İstatistik Bilgileri http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik_istatistik_bilgileri, Erişim Tarihi: 05.11.2019.

Silvestre, W. J., Antunes, P., & Leal Filho, W. (2018). The Corporate Sustainability Typology: Analysing Sustainability Drivers and Fostering Sustainability at Enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2), 513-533.

Singh, K. (2000). Effect of Human Resources Management (HRM) Practices on Firm Performance in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 36(1), 1-23.

Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Challenges and Strategies for Competitiveness of SMEs: A Case Study in the Indian Context. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(2), 181-200.

Skrentny, J. (1994). Pragmatism, Institutionalism, and the Construction of Employment Discrimination. *Sociological Forum*, 9(3), 343-369.

Smith, C., & Vecchio, R. (2007). Organizational Culture and Strategic Leadership: Issues in the Management of Strategic Change. In Vecchio R. (Ed.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Second Edition (pp. 491-506). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ciganė, U. (2020). Sustainable HRM as a Driver for Innovative Work Behaviour: Do Respect, Openness, and Continuity matter? *The Case of Lithuania. Sustainability*, 12(14), 5511.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Şanal, M., & Kaya, A. F. (2018). Etnik Girişimci İşletmelerde Kurumsallaşma ve Belirsizlikten Kaçınma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 115-126.

Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. (18. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2016). *İşletme Bilimlerine Giriş*. (24. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Ş. & Öge, H. S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Tabouli E.M.; Habtoor N.A.; Nashief M.S. (2016). “Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Using Confirmatory Factor Analysis (CFA)”. *Proceedings of 38th ISERD International Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia, 28th June 2016.

Tabouli, E. M., Habtoor, N. A., & Nashief, M. (2016). The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable. *Asian Social Science*, 12(9), 176-192.

Taşçı, D. (2018). Kariyer Yönetimi. R. Geylan (Ed.). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (92-109). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

Tekin, M. (1992). Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 169-176.

Tengilimoğlu, E.; Akgöz, E. (2019). “Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı: 12 (2), 229-251

TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)
<https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/Eng/SMEsinTurkey.php> erişim tarihi: 21.05.2020

Tokgöz, N., Taşcı, D., Koç, U., Türker, Y., & Yalçınkaya, A. (2020). İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri: Eskişehir Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 49-68.

Trevino, L. J., Thomas, D. E., & Cullen, J. (2008). The Three Pillars of Institutional Theory and FDI in Latin America: An Institutionalization Process. *International Business Review*, 17(1), 118-133.

TUSEB (Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı).
<https://www.tuseb.gov.tr/enstitu/tacese/-statistiksel-b-lge-birimleri-nomenklat-r-nuts> erişim tarihi: 01.03.2020

TÜİK, Bölgesel Gayrisafi Katma Değer, 2011.
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16180> erişim: 18.07.2019

TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları.
<http://www.tuik.gov.tr/OncekiHBArama.do> erişim tarihi: 05.03.2020

Türk, U. & Yıldız, G. (2015). İşletmelerin Büyümelemleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 1-22.

Türkoğlu, M. (2002). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ’ler) in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), s. 277-300.

Türkoğlu, N. (2016). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining An Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.

US International Trade Commission. (2010). Small and Medium-sized Enterprises: Overview of Participation in US Exports. USITC Publication 4125, United States International Trade Commission, Washington DC.

Uyargil, C. & Dünder, G. (2000). İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. 675-687.

Van Gramberg, B., & Teicher, J. (2006). Managing Neutrality and Impartiality in Workplace Conflict Resolution: The Dilemma of The HR Manager. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 197-210.

Verhezen, P., & Morse, P. V. (2010). Fear, Regret and Transparency: Corporate Governance Embracing Disclosure and Integrity. *WorldBank-NACC Publication*, Bangkok, October.

Von Weltzien Heivik, H., & Shankar, D. (2011). How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101(2), 175-195.

Wallace J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 228-255.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228. doi:10.2307/2667086

Workman, G. (2014). *The Transatlantic Trade and Investment Partnership: Big Opportunities for Small Business* (pp. 1-3, Rep.). Atlantic Council. Retrieved March 27, 2020, from www.jstor.org/stable/resrep03608.3

Wright, P. M., Rowland, K. M., & Ferris, G. R. (1994). Perspectives on Human Resources Management. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 8(3), 336-352.

Yamazawa, I. (1994). Promotion of SMEs for Industrial Upgrading in ASEAN: A Japanese Proposal for Industrial Co-operation. *ASEAN Economic Bulletin*, 11(1), 16-24.

Yazıcıoğlu, İ. & Koç H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.

Yıldız, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (8), 140-180.

Yılmaz, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.

Yılmaz A. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yu, J., & Bell, J. (2007). Building A Sustainable Business in China's Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 9(1), 19-43.

2002/4720 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı.

3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu.

EKLER

Ek-1 Araştırmada kullanılan anket formu.

TRC2 BÖLGESİNDEKİ KOBİLERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Sayın Katılımcı;

Cevaplandıracağınız anketteki bilgiler “TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması” adlı doktora tezinde kullanılacaktır. Verilen bilgiler başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Ankette işletmenize uygun ifadeleri işaretleyiniz. Şimdiden ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Tez Öğrencisi: Baran AKKUŞ

İletişim Tel: 0 541 498 3938

e-mail: bakkus@munzur.edu.tr

- 1- İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?.....
- 2- İşletmenizin faaliyet gösterdiği ana sektör?
() Üretim () Hizmet () Ticaret
- 3- İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör hangisidir?
() Gıda () Eğitim () Tarım () Tekstil () Diğer
belirtiniz.....
- 4- İşletmenizin toplam çalışan sayısı?
() 10-49 () 50-99 () 100-149 () 150-199 () 200-249
- 5- İşletmenizin yıllık cirosu?
() 0-3 milyon ₺
() 3-25 milyon ₺
() 25-125 milyon ₺
() 125 milyon ₺ ve üzeri
- 6- İşletmenizin ticaret ünvanı nedir?
() Anonim Şirket () Limited Şirket () Şahıs Şirketi

Kurumsallaşma Ölçeği İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A1. İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
A2. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır					
A3. İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
A4. İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.					
A5. Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözlemektedir.					
A6. Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.					
A7. Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.					
A8. İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.					
A9. Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
A10. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.					
A11. İşletmemizde uzmanlaşma vardır.					
A12. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
A13. İşletmemiz profesyoneldir.					
A14. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
A15. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.					
A16. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.					
A17. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.					
A18. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.					
A19. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.					
A20. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
A21. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
A22. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.					
A23. İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.					
A24. İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.					

A25.İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.					
A26.İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.					
A27.İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.					
A28.İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.					
A29.İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
A30.İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.					
A31.İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.					
A32.İşletmemiz şeffaftır.					
A33.İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
A34.İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					
A35.İşletmemiz tutarlıdır.					
A36.İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					
A37.İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.					
A38.İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.					
A39.İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.					
A40.İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					
A41.İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
A42.İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
A43.İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.					

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
B1. İşletmemizde işe alım sürecinde başvuru sahiplerine seçim sürecinin aşamaları ve kriterleri ile ilgili bilgi verilmektedir.					
B2. İşletmemizde seçim sürecinin sonunda performans sonuçları adaylara iletilir.					
B3. İşletmemizde seçim testleri eğitilmiş ve tarafsız kişiler tarafından yapılır.					

B4. İşletmemizde yetkin kişiler tarafından oluşturulan, rekabetçi bir seçim süreci vardır.					
B5. İşletmemizde çalışanlara saygılı ve özenli davranılır.					
B6. İşletmemizde yöneticiler ve çalışanlar arasında bir anlayış ve güven ortamı vardır.					
B7. İşletmemizde çalışanlara iş yapma ve karar almada özerklik tanınır.					
B8. İşletmemizde karar alma ve problemlerin çözümünde çalışanların katılımı teşvik edilir.					
B9. İşletmemiz yeterliliğe dayalı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlar ile müzakere eder.					
B10. İşletmemizde yeterliliğe dayalı performans değerlendirme, çalışan gelişimi için temel oluşturur.					
B11. İşletmemizde yeterliliğe dayalı performans değerlendirme yükselme ve maaş artışlarıyla ilgili kararların temelini oluşturur.					
B12. İşletmemiz belirli aralıklarla yeterliliğe dayalı performans değerlendirme yapar.					
B13. İşletmemizde terfi, ödüller ve ikramiye gibi teşvikler vardır.					
B14. İşletmemiz çalışanlarına eğitim, mesleki bilgi ve yeteneklerine göre ücret sunar.					
B15. İşletmemiz çalışanlarına kamu sektörü ve özel sektör piyasa şartlarında ücret sunar.					
B16. İşletmemiz ödüllendirme sistemini oluştururken çalışanların beklenti ve önerilerini dikkate alır.					
B17. İşletmemizde eğitim katılımcılar tarafından değerlendirilir.					
B18. İşletmemiz öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.					
B19. İşletmemizde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenir.					

Ek-2 Anket Uygulama Etik Kurul İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/06/2019-12015



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : 14679147-663.05-
Konu : İnceleme (projenin değerlendirilmesi talebi Hk.)

SAYIN; BARAN AKKUŞ

İlgi : Üniversitemiz Rektörlük Makamının 27/05/2019 tarih ve 58130 sayılı yazısı.

Bölgedeki KOBİ'lere uygulayacağınız "TRC2 Bölgesindeki KOBİ'lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması" başlıklı anket çalışmanız, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Çalışma ve Yayın Etiği Yönergesi uyarınca değerlendirilmiş; söz konusu çalışma Bilimsel etik açısından uygun olduğuna ilişkin, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının kararı Üniversitemiz Rektörlük Makamının 27/05/2019 tarih ve 58130 sayılı Olur'u ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Talip GÜL
Rektör

Evrak Doğrulamak İçin : https://ebelge.dicle.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?V=BELC5EV27

Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon:+90 412 241 10 00 Faks:+90 412 241 10 56
e-Posta : gensek@dicle.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.dicle.edu.tr
Kep Adresi : dicleuniversitesi@ihs01.kep.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Gülşen Över
Evrak Pin Kodu: 06391
Ayrıntılı bilgi irtibat tel.: 5168



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.