

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Ali BALTA

**İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Haziran, 2021

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Ali BALTA

(Y1912.046002)

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr Üyesi Özge DEMİRKALE

Haziran, 2021

ONAYFORMU



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığı ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğu belirtir ve onurumla beyan ederim. (06/07/2021)

Mehmet Ali BALTA



ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında iyi niyeti, eşsiz bilgileriyle bana yol gösteren, tez yazımımın her aşamasında destek olan saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Özge DEMİRKALE, araştırmayı tamamlamamda büyük katkıları bulununan saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Burcu Aydın Küçük ile ilkokuldan yükseköğretim eğitimime kadar her alanda gösterdikleri uçsuz bucaksız destekten ötürü kıymetli babam İbrahim BALTA ve sevgili annem Nuray BALTA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2021

Mehmet Ali BALTA

KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Kurumsallaşma, hali hazırda var olan veya yeni kurulacak bir yapının sosyal çevresinden kabul görmesi, tek bir pazar haline gelen dünya piyasasında tutunabilmesi için yapının belli ilkeleri benimsemesiyle hissedarlara, patronlara, lider yöneticilere gerek kalmadan en alt departmandan en üst departmana kadar işlerin standart ve sistematik olarak devam ettirebilmesini sağlayan anlayıştır.

İşgören genel kullanımıyla çalışan işçi, yapının amaçlara ulaşmak için belli kazanımlar karşılığında rol verdiği rollere görev yüklediği kişilerdir. İşgören performansı ise kazanımını elde etmek, yapının da amaçlarına ulaşmasını sağlamak için sarf ettiği fiziksel, zihinsel verimin çıktı değeridir.

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerde kurumsallaşmanın benimsenmesiyle işgören performansını ne düzeyde etkileyeceğinin incelenmesidir. Kurumsallaşma kavramının ilkeleri olarak formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, tutarlılık, kültürel güç ve sosyal sorumluluk önerilmektedir. Literatür taraması sonucu kurumsallaşmanın ilkelerinin benimsenmesinin işgören performansının anlamlı ve pozitif etkileneceği varsayılmıştır. Bu varsayıma ithafen tanımlayıcı istatistikler, regresyon ve korelasyon analizi kullanılarak İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 313 işgören üzerinde varsayımların doğruluğu araştırılmıştır. Analizler sonucu kurumsallaşmanın ve kurumsallaşmanın ilkelerinin (formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk) tümünün tek tek işgören performansını anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim, İşgören performansı, KOBİ



IMPACT OF INSTITUTIONALIZATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH ON SMES

ABSTRACT

Institutionalization is the understanding that enables the operations to be carried out from the lowest department to the highest department in a standard and systematic manner without the need of shareholders, bosses or leading managers by the organization's adoption of certain principles in order to survive in the world market, which has become a single market, and to be accepted an existing or newly-established organization from its social environment.

The employee, the worker with general use, is the person to whom the organization assigns roles in return for certain gains in order to achieve its goals. Employee performance, is the output value of the physical and mental efficiency in order to ensure that the organization achieves its goals.

The aim of this research is to examine how the adoption of institutionalization in SMEs will affect employee performance level. Formalization, professionalization, flexibility, transparency, consistency, cultural power and social responsibility are suggested as the principles of the concept of institutionalization. As a result of the literature review, it has been assumed that adopting the principles of institutionalization will affect employee performance significantly and positively. Based on this assumption, the accuracy of the assumptions was researched (investigated) using descriptive statistics, regression and correlation analysis on 313 employees working in SMEs operating in the Büyükçekmece district of Istanbul. As a result of the analysis, it has been concluded that all of the institutionalized and principle institutionalization have a significant and positive effect on individual employee performance.

Keywords: Institutionalization, Corporate Governance, Employee Performance, SME



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xiii
İÇİNDEKİLER	xv
KISALTMALAR	xxi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xxiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	1
I. GİRİŞ	1
II. KURUMSALLAŞMA.....	3
A. Kurumsallaşmanın Tanımı	3
B. Kurumsallaşmanın Önemi, Avantajları ve Dezavantajları	4
1. Kurumsallaşmanın Önemi	4
2. Kurumsallaşmanın Avantajları	4
3. Kurumsallaşmanın Dezavantajları	5
C. Kurumsallaşmanın İlkeleri.....	7
1. Formalleşme (Biçimselleştirme).....	7
2. Profesyonelleşme	8
3. Esneklik.....	8
4. Şeffaflık.....	9
5. Tutarlılık ve Eşitlik (Adillik)	10

6. Kültürel Güç.....	10
7. Sosyal Sorumluluk	11
D. Kurumsal Yönetim.....	12
1. Dünyada Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	12
a. Cadbury raporu (1992)	13
b. Greenbury raporu (1995)	13
c. Hampel raporu (1998).....	14
d. Sarbanes-oxley yasası (2002)	14
e. OECD kurumsal yönetim ilkeleri (1999)	15
2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi	16
a. Türkiye sanayicileri ve iş insanları derneğinin (TÜASİAD) kurumsal yönetim çalışmaları	18
b. Sermaye piyasaları kurumunun (SPK) kurumsal yönetim çalışmaları.....	19
c. Türkiye kurumsal yönetim derneği (TKYD).....	21
d. Kamuyu aydınlatma platformu (KAP)	22
e. Bankacılık denetleme ve düzenleme kurumunun (BDDK) çalışmaları	23
f. 6102 Sayılı Türk ticaret kanunu	24
3. Kurumsal Yönetim Teorileri	25
a. Vekalet teorisi	25
b. Paydaş (Çıkar ortaklığı) ilişkisi	26
c. Temsil (Hizmetkarlık) teorisi	26
4. Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi	27
a. Vestel elektronik (VESTL).....	32
b. İhlas holding (İHLAS).....	33
E. TOFAŞ Türk otomobilleri A.Ş (TOASO)	34
III. İŞGÖREN PERFORMANSI.....	37

A. İşgören Performansı ile İlgili Temel Tanımlar	37
B. İşgören Performansı.....	38
1. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler	38
a. Fiziksel faktörler.....	38
b. İşletmeden kaynaklanan faktörler.....	39
c. İş tatmini	39
d. Stres	39
e. Motivasyon	40
C. Performans Yönetimi.....	40
1. Performans Yönetiminin Yararları	40
a. Performans yönetimin yöneticilere yararları	41
b. Performans yönetiminin işgörenlere yararları	41
c. Performans yönetiminin işletmeye sağladığı yararlar	42
2. Performans Yönetiminin Kullanılmasının Amaçları	43
3. Performans Yönetimi Çıktılarının Bazı Kullanım Alanları	43
a. Ödüllendirme	43
b. Kariyer planlama	44
c. İşten çıkarma kararları	44
d. Eğitim ihtiyacını giderme	44
D. Performans Değerlendirme.....	45
1. Performans Değerleme Yöntemleri	45
a. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri	45
b. Modern performans değerlendirme yöntemleri	51
2. Performans Değerleme Hataları.....	54
3. Performans Değerlendirme Sonrası Geribildirim	56
IV. KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)	59

A. Dünyada ve Türkiye’de KOBİ Tanımı	59
B. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri	62
1. Türkiye Ekonomisinde KOBİ’lerin İhracattaki Payı	63
2. Türkiye Ekonomisinin ithalattaki Payı	65
3. Türkiye Ekonomisinde KOBİ’lerin İstihdamdaki Payı	66
4. Türkiye Ekonomisinde KOBİ’lerin Kredilerdeki Payı	71
C. KOBİ’lerin Avantajları ve Dezavantajları	71
1. KOBİ’lerin Avantajları	71
2. KOBİ’lerin Dezavantajları	72
D. Türkiye’de KOBİ’leri Sağlanan KOSGEB Destekleri	73
1. Girişimci Destekleri	74
a. Geleneksel girişimci destek programı	74
b. İleri girişimci destek programı	74
c. İş planı ödül destek programı	75
d. Girişimcilik eğitimi	75
e. Girişimci destek programı	76
2. AR-GE Teknolojik Üretim ve Yerleştirme Destekleri	76
a. AR-GE inovasyon destek programı	76
b. Endüstriyel uygulama destek programı	77
c. KOBİ teknoyatırım	78
d. Stratejik ürün destek programı	78
3. İş Geliştirme, Büyüme ve Ulusallaştırma Destekleri	79
a. İşletme geliştirme destek programı	79
b. KOBİGEL	80
c. İş birliği destek programı	80
d. Uluslararası kuluçka merkezi ve hızlandırıcı destek programı	81

e. Yurt dışı Pazar destek programı	81
4. KOBİ Finansman Destekleri.....	81
a. KOBİ finansman destek programı	81
5. Rehberlik Danışmanlık Hizmeti	82
a. Teknik danışmanlıkların yetkilendirilmesi ve teknik danışmanlık hizmeti...	82
V. KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI	83
VI. KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	87
A. Araştırmanın Konusu.....	87
B. Araştırmanın Amacı.....	87
C. Araştırmanın Önemi	87
D. Araştırmanın Varsayımları	87
E. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	88
F. Araştırmanın Yönetimi	88
1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	89
2. Evren ve Örneklem	91
3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	91
4. Veri Toplama Süresi	92
5. Verilerin Analizi	92
6. Araştırmanın Tasarımı	92
7. Güvenilirlik Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler ve Faktör Analizi.....	93
G. Araştırma Bulguları	94
1. Demografik İstatistikler	94
2. Hipotezlere Yönelik Bulgular	95
a. Korelasyon analizi	95

b. Regresyon analizi.....	96
VII. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	103
VIII. KAYNAKÇA	107
EKLER.....	125
A. Ek 2 Etik Kurul Raporu	135
ÖZGEÇMİŞ.....	137



KISALTMALAR

BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdare Başkanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	: Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Kurumsallaşmanın İşletmeye Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar....	6
Çizelge 2.	Kronolojik Düzen ile Dünya'nın Kurumsal Yönetimdeki Gelişimi.	12
Çizelge 3.	OECD'nin Belirlediği Kurumsal Yönetimin İçin Gerekli Olan Bazı Şartlar.....	16
Çizelge 4.	Kronolojik Düzen ile Türkiye'nin Kurumsal Yönetimdeki Gelişimi..	17
Çizelge 5.	SPK'nın Oluşturduğu İlkelerin Ana Başlıkları ve Genel İçerikleri.....	21
Çizelge 6.	Vekalet, Paydaş, Temsilci Teorilerinin Karşılaştırılması.	27
Çizelge 7.	İlkelerin Derecelendirilme Katsayıları ve Örnek Derecelendirme.	28
Çizelge 8.	Derecelendirme Notları ve Anlamları.....	29
Çizelge 9.	Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi Sahip İşletmeler, Aldığı Notlar ve Derecelendirmeyi Yapan Kuruluşlar.	30
Çizelge 10.	Zorunlu Dağılım Yöntemi Örnek Tablosu.....	46
Çizelge 11.	Basit Sıralama Yöntemi Örnek Tablosu.	46
Çizelge 12.	Kritik Olay Yöntemi Örneği.	47
Çizelge 13.	Kontrol Listesi Örneği.	48
Çizelge 14.	Derecelendirme Yöntemi Örneği.....	49
Çizelge 15.	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.	49
Çizelge 16.	Düz Sıralama Yöntemi Örneği.	50
Çizelge 17.	Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği.	50
Çizelge 18.	Amaçlara Göre Yönetim Performans Değerlendirme Ölçeği Taslağı. .	54
Çizelge 19.	Türkiye'ye göre KOBİ Ölçüleri ve Değişimi.	61

Çizelge 20.	Avrupa Birliğine göre KOBİ Ölçüleri.	61
Çizelge 21.	2010-2019 Yılları Arası İşgören Sayısına göre Türkiye’deki KOBİ’lerin İhraçtaki Payı.	63
Çizelge 22.	2012-2019 Yılları Arasında Girişim Ana Faaliyet Alanına Göre KOBİ’lerin İhracattaki Payı.	64
Çizelge 23.	2010-2019 Yılları Arasında İşgören Sayısına göre Türkiye’deki KOBİ’lerin ithalattaki Payı.	65
Çizelge 24.	2012-2019 Yılları arasında Girişim Ana Faaliyet Alanına göre Türkiye’deki KOBİ’lerin İthalatı Payı.	66
Çizelge 25.	Türkiye’de KOBİ Sayısı ve Sağladığı İstihdam.	67
Çizelge 26.	2018-2020 Arası En Çok KOBİ Barındıran İlk 5 İlin İstatistikleri ve Değişim Oranları.	67
Çizelge 27.	2018-2020 Yılları Arası En Çok KOBİ Barındıran İlk 5 İlin KOBİ’lerinin İstihdam Ettiği Sigortalı İşgören İstatistikleri ve Değişim Oranları.	68
Çizelge 28.	2018-2020 Yılları Arasında En Çok KOBİ Barındıran İlk Beş Sektör ve Değişim Oranları.	69
Çizelge 29.	2018-2020 Yılları Arasında En çok KOBİ Barındıran ilk 5 Sektörün İşgören İstihdam İstatistikleri.	70
Çizelge 30.	Temmuz 2020 KOBİ’lerin Ölçülerine göre Kredilerdeki Payı.	71
Çizelge 31.	KOSGEB Geleneksel Girişimci Performans desteği.	74
Çizelge 32.	KOSGEB İleri Girişimci Makine Teçhizat ve Yazılım Desteği.	75
Çizelge 33.	KOSGEB İş Planı Destek Ödül Programı Destekleri.	75
Çizelge 34.	KOSGEB Girişimci Destek Programı Destek Unsurları.	76
Çizelge 35.	KOSGEB AR-GE İnovasyon Destek Unsurları.	77
Çizelge 36.	KOSGEB Endüstriyel Uygulama Destek Proje Giderleri.	77
Çizelge 37.	KOBİ TEKNOYATIRIM Destek Kalemleri ve Destek Oranları.	78
Çizelge 38.	KOSGEB Stratejik Ürün Destek Programı Destek Unsurları.	79

Çizelge 39. KOSGEB İşletme Geliştirme Destek Unsurları.....	80
Çizelge 40. KOSGEB KOBİ Finansman Destek Programı Unsurları.	82
Çizelge 41. Demografik İstatistikler	91
Çizelge 42. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör Analizi, Güvenilirlik Katsayısı.....	93
Çizelge 43. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	94
Çizelge 44. Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı	94
Çizelge 45. Katılımcıların Bulunduğu İşletmedeki Personel Sayısı Dağılımı.....	95
Çizelge 46. Katılımcıların Ekonomik Gelir Dağılımı	95
Çizelge 47. Değişkenler Arası İlişkiler	96
Çizelge 48. Formalleşmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi.....	96
Çizelge 49. Profesyonelleşmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi	97
Çizelge 50. Şeffaflığın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi.....	97
Çizelge 51. Esnekliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi.....	98
Çizelge 52. Tutarlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi.....	98
Çizelge 53. Kültürel Gücün İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi.....	99
Çizelge 54. Sosyal Sorumluluğun İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi	100
Çizelge 55. Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi.....	100



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.	Vekalet Teorisi Modeli.....	26
Şekil 2.	Vestel Elektronik 2017-2020 Yılları İlkelere Bazında Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.	32
Şekil 3.	İhlas Holding 2017-2020 Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları. .	33
Şekil 4.	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş 2017-2020 Yılları İlkelere Bazında Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.	34
Şekil 5.	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.	52
Şekil 6.	Denge Sonuç Kartı Boyutları ve Kullanılan Bazı Performans Ölçüleri..	53
Şekil 7.	Araştırmanın Modeli	89

I. GİRİŞ

Günümüzde büyük işletmelerin tam ve yarı otonomi sistemlerine dönmesi yeni istihdam alanları oluştursa da insan gücüne olan ihtiyacı azaltmıştır. Bu da ülkelerin sosyoekonomik sorunlarının en başında gelen işsizlik oranlarının yükselmesine sebep olmuştur. Ülkelerin altından kalkamadığı işsizlik sorununu küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ) sayıları ve insan gücüne olan ihtiyaçları gereği gidermiştir bu sorunun giderilmesinin yanında bulundukları çevreleri de kalkındırmışlardır. Fakat gün geçtikçe bölge pazarlarının birleşip tek bir pazar oluşturması, büyük işletmelerin ise pazarlara hâkim olması ve bunların yanında KOBİ'lerin kuruluşları gereği patron yöneticiler ile yaşamlarını sürdürmesi finansal getirilerini ve yaşam sürelerini azaltmaktadır. KOBİ'lerin kurumsallaşmayı ve ilkelerini (formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, esneklik, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk) benimseyip, patron yöneticilerden kurtulup, profesyonel yöneticiler eşliğinde sistematik ve dinamik yapılar oluşturması yaşam sürelerini ve finansal getirilerini arttıracaktır. Bu sebeplerden dolayı KOBİ'lerin ayrılmaz bir parçası olan işgörenlerinin kurumsallaşmayı ve ilkelerini benimsemesiyle performanslarında ne düzeyde etki edeceği araştırılmıştır. Bu çalışmanın literatürde yapılan diğer çalışmalardan farkı ise kurumsallaşmanın ilkelerinin (formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk) hepsinin çalışmaya dahil edilip bütün ilkelerin ayrı ayrı işgören performansına etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışma altı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; Kurumsallaşmanın ilkeleri ve kurumsal yönetimin özellikleri. İkinci bölümde; İşgören performansı ve yönetimi. Üçüncü bölümde; KOBİ'lerin yapısı, gelişimi ve Türkiye ekonomisindeki yeri. Dördüncü bölümde; Konu hakkındaki diğer çalışmalar ve bulgular. Beşinci bölümde; Çalışmaya ait testler ve bulduğular. Altıncı bölüm ise sonuç ve araştırmacıya ait önerilere yer verilmiştir.

II. KURUMSALLAŞMA

A. Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşmanın kökü olan kurum kelimesini bilmeden etkin bir şekilde kurumsallaşmayı incelemek mümkün değildir TDK'ya göre kurum kelimesi “evlilik, ortaklık, aile, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren genellikle devlet ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” anlamına gelmektedir (Sozluk.gov.tr, 2020). Akademik literatür sonucu ortaya çıkan kurum kavramı, kültürleri, hayata bakış açıları, düşünce tarzları, ırkları ve dinleride dahil olmak üzere farklı en az iki kişinin oluşturduğu bir amaç, hedef, görüş, doğrultusunda her kişinin düzenli, sistematik bir çalışma standartına bağlı olarak çalıştığı tüzel organizasyon/örgütlenme olarak tanımlanır (Tekin, 2015:3).

Kurum kelimesinden türeyen kurumsallaşmanın literatür taraması sonucu ortaya çıkan tanımları şu şekildedir;

Kurumsallaşma, işletme sahibinin pazarda tutunabilmesi için veya işletmenin bütün kademelerine yetişememe durumunda profesyonel yöneticiler eşliğinde belli kurallara, görüşlere bağlanarak işletme içinde varolan kişilerin bu kuralları, görüşleri benimsemesi, kişilerin benimsenen kuralları uygulaması sonucu işlerin sistematik biçimde devam etmesinin sağlanmasıdır (Aslan ve Çınar, 2010:91).

Kurumsallaşma, işletmenin sosyal çevresi tarafından kabul görülmesi için varolan eski ve işlevi olamayan yapıyı bozup yeniden işlevli bir yapı inşa edilmesi, şirket içinde işgörenlerin en alt kademeden en üst kademeye kadar işinde uzman kişiler tarafından görevlerin üstlendirilmesi, işletmenin hissedarlarından ziyade kurallara, ilkelere ve belli standartlara göre yönetilmesidir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008:5).

Kurumsallaşma, tüm dünyanın tek bir pazar haline geldiği günümüzde, işletme kurarken veya kurulduktan sonra belirlenen normalara bağlı kalarak, artan rekabet ve gelişmelere yetişebilmek için çevrenin hareketlerine tepki

gösterebilecek çevre ile aynı anda sistematik bir şekilde hareket edebilecek bir organizasyon oluşumunun sağlanmasıdır (Çalışkanel, 2018:24).

B. Kurumsallaşmanın Önemi, Avantajları ve Dezavantajları

1. Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumsallaşmanın işletmeler için en değerli önemi, pay sahipleri ile yöneticilerin ayrılması, yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesine olanak sağlayarak günümüzde halen devam eden patron benim yönetim benim anlayışının organizasyonları yok etmesini, finansal olarak çıkmaza sokmasının önüne geçilmesidir.

Kurumsallaşmaya başvurularak dağınık yapıda olan organizasyonların, toplanmasını, iş görev tanımının, yetki ve sorumlulukların kişi bazlı verilerek yazılı hale getirilmesi, denetimlerde adam kaytarma, görmemezlikten gelme gibi konularda profesyonelleşerek tam denetim yapılmasını ve denetim sonucu ücretlendirme, ödüllendirmede doğru karar verilmesini sağlamak, hissedarlar arası yönetim bazlı karar vermede anlaşmazlıkların önüne geçmek gibi konularda karışıklığı önlemek, duygusallıktan çok mantığa yönelerek organizasyonun karının maksimum seviyelere ulaşması ve sürdürülebilirliğinin devamı için kurumsallaşma işletmeler için önemli bir kavramdır (Vindilli, 2017:31).

2. Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşmanın avantajlarını işletme, işletme içindeki kişiler ve işletmenin çevresi olarak düşünüldüğünde şu kanılara varılır;

İşletme için avantajı, kurumsallaşmayla gelen profesyonel yönetim, işletme içinde kişi bazlı düşünme tarzından kurtulup işletme bazlı karar verecekleri işletmenin yararını düşünecekleri için hissedarlar arası anlaşmazlıklar, iletişim sorunları son bulacak. İletişim sorunlarının bitmesi ve kurumsallaşmayla birlikte sermaye piyasaların işletmeye olan güveni arttıracak işletmenin likide sorunlarını çözmede yardımcı olacaktır. Likitide sorunlarının çözümü, işletme içinde iyi yönetim barındırmayı, araştırma geliştirme faaliyetlerini yerine getirmeyi, üretimi düzenliliğini sürdürüp üretim maliyetini düşürüp işletme karını maksimize etmesini sağlayacak. Üretimden maksimum kar etmek hisse senetleri fiyatlarını

artıracak işletmenin piyasa değerinin yükselmesine neden olacaktır (Çağlar, 2019:50).

Kurumsallaşma işletme açısından birçok avantajı olduğu gibi işletme içindeki kişiler içinde birçok avantajı barındırmaktadır. Kurumsallaşmayla birlikte adam kayırma oranı düşecek, işgörenler hissedarlarla iyi ilişkiler sergilemek yerine yaptıkları iş ile kendilerini gösterebilecekler. Denetimlerin olması ve profesyonel şekilde uygulanması ödüllendirmenin, ücret ve mevki yükseltmelerinin doğru yapılması işgörenlerin verimliliğini, işe bağlılığını arttıracaktır. Eğitimlerin verilmesi işgörenin kapasitesini arttırarak karar verme aşamasında söz sahibi olmalarına olanak sağlayacaktır (Erkan, Uygun ve Kiraz, 2017:559).

Kurumsallaşmanın işletme ve işletme içindeki kişilere birçok avantajı olduğu gibi kurumsallaşan işletmelerin çevrelerine de birçok avantajı vardır bunlardan birkaçı şöyledir. İşletmelerin yönetim faaliyetleri profesyonelleştikçe bulunduğu çevrenin pazar payını ve başka çevrelerle olan rekabetini arttırır bu da çevrenin/ülkenin herhangi bir ekonomik krizle karşılaştığında krizin kısa sürmesini, az hasarla krizden çıkmasına olanak sağlar. Kurumsallaşmayla hissedarlar tarafından güven kazanan işletmeler finansal destek almak organizasyonlarını ileri taşımak isteyecekler bu ileri taşıma bankacılık sektörüne yönelmelerine, mali destek almalarına ve aldıkları desteklerle sermaye piyasalarını kalkındırmalarına yardımcı olacaktır (Çağlar, 2019:51).

3. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin en büyük avantajlarından biri olan esneklik zamansız kurumsallaşmayla yok olacaktır işletme içine girecek katı kurallar ve düzenli sistem iş yapma yükünü arttıracak ve ayak bağı olacaktır. Kuralların gelmesiyle bürokrasinin artması, kâğıt işlerinin çoğalması gereksiz iş yüküne, işlerin yavaşlamasına ve işletmenin esneklikle kazandığı çabukluğunun azalmasına sebep olacaktır (Cevher, 2014:583).

Kurumsal yönetime geçilmiş ama baskın hissedarların yönetimde söz sahibi olmasından kurtulamayan istemelerin profesyonel yöneticilerle hissedarların çatışmasına ortam sağlayacaktır. Çatışmalar şu şekilde olacaktır (Şendoğdu, 2009:39).

- Profesyonel yönetici ve söz sahibi olmak isteyen hissedar arasındaki çatışma.
- Söz sahibi olmak isteyen hissedar ve diğer söz sahibi olmak isteyen hissedar arasındaki çatışma.
- Ortak noktada buluşamama, hisselerle değer biçme çatışmaları.
- Söz sahibi olmak isteyen hissedarlar arası stratejik kararlarla ilgili fikir ayrılıkları çatışmaları.
- Profesyonel yönetimi ekarte edip işin kontrolünü ve yönetsel kararları alma çatışmaları.

Çizelge 1. Kurumsallaşmanın İşletmeye Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar.

Avantajlar	Dezavantajlar
Adil ve sağlıklı bir ücret politikasının yerleşmesini sağlar.	Kurumsallaşma süreci her işletme için aynı zaman dilimi ve şartlarda işlemeyebilir.
Profesyonellerin karar alma mekanizmasında kısmen yer almasını sağlayarak dışarıdan işletmeyle ilgili kararların objektif değerlendirilmesini sağlar.	Kurumsallaşma aile işletmelerinde duygular mantıktan her zaman önde geldiğinden, olayları bir sisteme oturtmak ve durumu karşıdan izlemek kurucu girişimci için oldukça güçleşebilir.
Uzun dönemde sağlıklı ve planlı bütçelemenin yapılarak ileriye doğru ve gerçek tahmin etmeyi sağlar.	Kurumsallaşma aile içi sorunların işe yansımalarının önüne geçemeyebilir.
Kurumsallaşma, her işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun hazırlandığında amacına ulaşabilir.	Kurumsallaşma eldeki likidi kontrol edememek ve yanlış yerlere yatırım yapmaya, yanlış vadelerle borçlanmaya neden olabilir.
İşletmenin nesiller arası devrinin sağlıklı ve sorunsuz yapılmasını sağlar.	Kurumsallaşma eldeki likidi kontrol edememek ve yanlış yerlere yatırım yapmaya, yanlış vadelerle borçlanmaya neden olabilir.
İşletmenin nesiller arası devrinin sağlıklı ve sorunsuz yapılmasını sağlar.	Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğini azaltabilir.
Çalışanların ileriye dönük bakabilen, fikir üreten, ürettiği fikri üretime geçirebilen kişilerden oluşmasını sağlar.	Kurumsallaşma işletmenin ileriye görmesine engel olabilir.
Finansal aracı kurumların işletmeyi doğru ve kolay değerlendirmesini sağlar.	Kurumsallaşma çalışanların motivasyonları ve verimlerini düşürebilir.
İşletmenin rekabet ortamı içinde başarı şansını artırır.	Kurumsallaşma maliyetleri arttırabilir.

Kaynak: (2005'ten Aktaran Ak, 2010:101)

C. Kurumsallaşmanın İlkeleri

Kurumsal yönetim çatısı altında kurumsallaşmanın 4 temel ilkesi (adillik, sosyal sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık) olsa da literatür geniş kapsamlı incelendiğinde 7 ilkeye ulaşılmaktadır bu ilkeler;

- Formalleşme (biçimselleştirme),
- Profesyonelleşme,
- Esneklik,
- Şeffaflık,
- Tutarlılık ve eşitlik,
- Kültürel güç,
- Sosyal sorumluluk,

1. Formalleşme (Biçimselleştirme)

Organizasyonda yöneticinin, işgörenin rolünü, görevini, yetkisini, yapılacak işinde eylem planının önceden tasarlanıp yazılı hale gelmesine ve organizasyon faaliyetlerinin koordinasyonlu şekilde yedirilmesine formalleşme diğer bir adıyla biçimselleştirme denir (Apaydın, 2008:123).

Kurumsallaşmayla en çok bağdaştırılan kurumsallaşmanın temeli olarak görülen formalleşme eylemleri kişileştirmekten çok organizasyon için çalışmayı kurallaştırmıştır. Bu sebepten dolayı yöneticiler hangi hedeflere ulaşması gerektiğini, işgörenler ise hedeflere ulaşmada hangi rolü izleyeceğini bilir böylelikle eylemlerde belirlilik sağlanmış olur (Şenol ve Kaya, 2008:118).

Kurumsallaşmaya en yakın, kurumsallaşmayı tamamlayan ve kurumsallaşmanın en önemli ilkelerinden biri olan formalleşmeyi sağlamış organizasyonlar yaşamlarını daha uzun süre sürdürebilmiş yapılardır (İnolkoç, 2018:23). Bu sebepten kurumsallaşma çabası bulunun işletmeler formalleşme maddesinin gereklerini yerine getirirken, kendi organizasyonlarından büyük organizasyonları taklit etmeye, onlara benzetmeye çalışmaya, yapılarını benzer şartlara getirmeye çalışırlar bu çalışma izomorfizm adı verilen taklitçiliğe neden olur (Apaydın, 2009:3). Formalleşmeyle çoğu zaman karıştırılan

izomorfizm küçük işletmeler için formalleşme adına atılan önemli bir adım olarak gözüktse de ileri zamanlarda kendi kurumsal kültürlerini oluşturmamalarına ve kendi standartlarını sağlayamamalarına neden olacaktır kurumsallaşmanın içerisinde formalleşme ilkesinin gereklerini yerine getirirken kendi kültürlerini ve standartlarını oluşturmaya dikkat etmeleri gerekmektedir.

2. Profesyonelleşme

Kendi alanında gelişmiş, eğitimi tamamlamış o alandan kopmadan minimum hata payı ve etik değer bilinci ile işini, görevini sürdüren kişiye profesyonel denir. İşgören portföyünün profesyonelleşmesi ise, organizasyon için işi yapacak kişilerin profesyonel işgörenlerden seçilip işlere yerleştirilmesidir.

İşgörenlerin yapacakları işleri organizasyon içinde kendini tamamlayabilecek ortamların oluşması, yöneticilerle ilişkilerden çok yaptıkları işlerle terfi alabilecekleri uygun çalışma koşullarının olduğu, kendilerinin rahatlıkla gösterebilecek imkanların ve aynı zamanda çalışma koşullarının güvenilir hissedildiği organizasyon yapısının oluşturulması işletmenin profesyonel olup olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda profesyonelleşme sadece profesyonel yönetici ve iş gören istihdamıyla olmayacağını ortamın kalitesinin arttırılmasının ve kaliteli ortamla birlikte profesyonel kişilere kadro açılmasıyla profesyonelleşme tamamlayacaktır (Aylan, 2017:17).

3. Esneklik

Esneklik kelimesinin organizasyon için anlamı “değişebilme ve yeni gereksinim koşullarına uyabilme derecesidir”. Organizasyonun bulunduğu çevrenin günden güne değişmesi, taleplerin farklılık göstermesi gibi durumlarda çevreye yetiştirebilme, ayak uydurabilme anlamına gelmektedir. Organizasyonlardaki üretim esnekliği ise ürün bazlı değişikliklerin (hammaddelerin tedavülünden kalkması, fiyatının değişmesi, kalitesinin düşmesi) gibi durumlarda üretimin hızlı ve basit şekilde sistem, plan değişmesidir (Zerenler, 2003:105).

Esnekliğin bir diğer çıkarımı ise gün geçtikçe iş gücü olarak kısıtlama eğilimine giden işletmelerin acil durumlarda veya bir projeden başka bir projeye işgören transfer etmek isteyen işletmelerin birkaç alanda, bölümde veya

departmanda çalışabilecek esnekliği yüksek işgören istihdam sağlamasıdır (Demir ve Erşil, 2008:70).

Kurumsal yönetimde esneklikle ilgili Erol Bilecik 2008 tarihinde gerçekleşen Yönetimin İtici Gücü: Esneklik ve Dayanıklılık konu başlıklı 11. Kurumsal Yönetim Zirvesinde şu cümleleri dile getirmiştir “Esneklik güç demektir, dayanıklılık demektir. Örümcek ağları esnek yapıları sayesinde dünyadaki en güçlü yapılardan biridir. Kurşun geçirmez ürünler teknolojisi bugün örümcek ağlarının müthiş yapısından ve esneklik yeteneğinden ilham almaktadır. Esneklik değişimle başa çıkma gücüdür. Gelecekte ayakta kalanlar esnek olanlardan olacaktır. Artık başarı esnek olanlardan yana olacaktır” (11. Kurumsal Yönetim Zirvesi, 17.01.2018).

4. Şeffaflık

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğine göre şeffaflık ilkesi “şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımı gereksinimidir” (Tkyd.org, 2020).

Daha geniş tanımıyla şeffaflık ilkesi organizasyonlar ile ilgi maddi manevi, ticari sır (hammadde çeşitliliği, üretim formülü, pazarlama taktikleri, fiyatlandırmalar, müşteri ağları vb.) sayılmayacak konular dışında kamuoyuna doğru ve eksiksiz şekilde bilgilendirme yapılmasıdır (Memiş, 2016:37). Şeffaflığın kamuoyuna en büyük menfaatlerinden biri ise halka açık organizasyonların sürekliliğini koruyacak şekilde bilgilendirmesi sonucu alıcıların hisse senetlerine olan güvenin artırılmasıdır.

Kamuoyunu aydınlatırken uyulması gereken maddeler şunlardır (Aktan, 2013:167);

- Kamuoyuna duyurulacak bilginin doğruluğu kesin olmalıdır.
- Duyurulacak bilgi herkese hitap edilebilecek şekilde sade ve anlaşılır olmalıdır.
- Aktarılabilecek bilginin sadece pozitif yönleri değil, negatif yönleri de eksiksiz anlatılmalıdır.
- Duyurulacak bilginin duyuru biçimi maliyet olarak düşük olmalıdır.

- Tüm kamuoyunun erişebileceği şekilde olmalıdır.
- Bilgi duyurulduğundan itibaren erişime açık olmalıdır.

5. Tutarlılık ve Eşitlik (Adillik)

Tutarlılık, organizasyonlarda yaşanan benzer durumlarda eşit tepkiyi verip kısa vadede hedeflere uzun vadede amaçlara ulaşmak için verilen sözlerin tutulması konusunda yaptığı eylemler bütünüdür. Tutarlılık kamuoyunun gözünde kurumsal kültürün güçlenmesine ve kuruma olan güveni artmasına olanak sağlar. Kurumun içerisindeki tutarlılık ise işgörenlere aynı koşulların sağlanıp aynı davranışların sergilenmesidir. Kurumun içerisinde tutarlı bir davranış sergilenmesi işgörenin organizasyona olan güvenini, bağlılığını pozitif yönde etki edecek bu da performansın artmasına sebep olacaktır (apaydın, 2008:126).

Eşitlik bir diğer adıyla adillik, TKYD’ye göre “şirket sahiplerinin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir bu ilke ile azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve yapılan sözleşmenin uygulanmasını ifade etmektedir” (Tkyd.org, 2020).

Eşitlik ilkesine dayanılarak yöneticiler veya hissedarlar içerden öğrendiği ticaret sırları ile fırsat eşitliliğini bozacak işletme ile ilgili ticaret yapmaları yasaktır. Birkaç örnek vermek gerekirse, kendi adına veya yakın çevresinin ticaret sırlarını kullanarak hisse senedi alışverişi yapmalarına izinleri yoktur. Bir diğeri ise yönetim kurulu toplantılarında yönetici kendi ile alakalı veya işletme içindeki yakını ile ilgili bir kararda hüküm sahibi olmamalıdır eşitlik ilkesinin getirilerini düşürmemelidir (Adıgüzel, 2019:19).

6. Kültürel Güç

Kültür, bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayırt edilebilecek davranışlarının tüm organizasyona zaman içinde yerleşmesi, yönetimin karar almada, işgörenin ise rolünü gerçekleştirirken uyguladığı felsefe olarak tanımlanır. Genç’in makalesinde yer verdiği Hatch ve Schuttz kurumsal kültürü şöyle tanımlamıştır, “bir şirketin davranışsal mirasını üst nesilden, alt nesille aktarılan inançlar ve temel varsayımlardır” (Genç, 2016:119).

Kurumsal kültür üzerinde durulan en önemli konu güçlü veya zayıf kültür olgusudur. Güçlü kültür, tüm organizasyon tarafından kabul görmüş, kabul

görülen değerler organizasyon tarafından açıkça paylaşılmış, organizasyon içinde yer alan her birimin misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri tam bilme halidir. Zayıf kültür ise organizasyon içinde misyon, vizyon, amaç ve hedefler açık şekilde tam paylaşılmamış, paylaşılan durumlarda ise birimlerde amaçlar doğrusunda toplu şekilde eylemde bulunamama halidir. Kültürün güçlü veya zayıf olması organizasyon performansı ile doğru orantılıdır, kültürün güçlü olması organizasyon içinde bağlılığı her birimin aynı amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmesi sonucu işletme ve işgören performansına pozitif etki edecektir (Güçlü, 2003:150).

7. Sosyal Sorumluluk

Organizasyonda yasa getirisi veya uygulanması zorunlu bir eylem olarak uygulanmayan organizasyonun isteği üzerine hissedarların ve işgörenlerin çevresel, kültürel, ekonomik, sosyal konularda etik değerlerce hareket etmesine sosyal sorumluluk denir. Sosyal sorumluluk uygulanmasının temel amacı kamuoyundan sağlanan pozitif girdilerin bir kısmını tekrardan kamuoyunun yararına olacak şekilde projelendirilmesidir (Sucu, 2020:2). Sosyal sorumluluğun temel amacı çevreden sağlanan pozitif girdilerin çevreye pozitif yansıtılması olsa da bazen organizasyonlar için amaç farklı olabilir, kar maksimizasyonu ve akılda kalıcılık. Gerçekleşen sosyal sorumluluk projeleri ile kamuoyunda yer etmiş organizasyonların çocuk işçi çalıştırması, cinsiyet eşitsizliği, çevre kirliliği, inanç ve ırk ayrımcılığı gibi konuları organizasyona olan yansımalarından kurtularak kendi kuruluşlarını kamuoyu gözünde haklı çıkarma, olumsuz izlenimleri yıkmak, itibarlarını yükseltmek için uygulanmaktadır (Doğan, 2008:518).

Türkiye’de önemli kuruluşların bazı sosyal sorumluluk projeleri;

Koç topluluğunun birçok sosyal sorumluluk projelerini tek çatı altında topladığı 2016 yılında başlattığı “Ülkem İçin” çalışması birçok amaca önderlik etmiştir. Bu projeler; 2006-2007 yılları arasında yerel kalkınmaya destek olmak amacıyla 387 yerel projeyi hayata geçirme çalışmaları. 2008-2009 yılları arasında Türkiye’nin 7 bölgesine ilköğretim öğrencileri ile ormanlar oluşturma. 2012-2015 yıllarında Koç topluluğu tüm bayileri ve tüm işgörenlerine “Engelliliğe Doğru Yaklaşım” adı altında eğitimler vererek kendi içindeki farkındalığı göstermiştir (Koç.com.tr, 2020).

Turkcell'in Sosyal Politikalar Bakanlığına bağlı olan Türkiye İsrافی Önleme Vakfı ile ortaklaşa gerçekleştirdiğı 2013 yılında dünya genelinde en iyi sosyal sorumluluk projesi ödölünü alan “Kadın Gücü” projesi dar gelirli fırsat eşitliğine sahip olmayan, ekonomik üretimde katkıda bulunmak isteyen kadınlar için “Sosyal Borçlanma” projesini hayata geçirerek kadınların ekonomik üretimde söz sahibi olmalarını sağladı (Turkcell.com.tr, 2020).

D. Kurumsal Yönetim

1. Dünyada Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Çizelge 2. Kronolojik Düzen ile Dünya'nın Kurumsal Yönetimdeki Gelişimi.

Yıl	Dünyada Kurumsal Yönetimin Gelişimi
1992	Cadbury Raporu, kurumsal yönetim kavramının ilk olarak geçtiğı İngiltere yapımı rapor.
1994	King Report I (Kral raporu 1) Güney Afrika bölgesinde kurumsal yönetiminin içeriğı hakkında bilgi veren dört rapordan biri.
1995	Greenbury Raporu, Cadbury Raporunda eksik kalan kurumsal yönetim kavramlarının eklenerek sunulan İngiltere yapımı rapor.
1998	Hampell Raporu, Cadbury ve Grennbury raporlarını güçlendirmek derinleştirme için düzenlenen İngiltere yapımı rapor.
1998	Birleşik Kod, kurumsal yönetimi anlayışını ikiye ayırıp kurumsal yöneticiler ve kurumsal hissedarlar olarak incelemiştir
1998	Millstein Raporu, 1999 yılında OECD'nin çıkaracağı ilkelerin temel taşlarının atıldığı rapor.
1999	OECD İlkeleri, dünyanın genelinde ülkelerin kendilerine göre düzenleyip baz aldığı ilkeler.
2002	Sarbanes-Oxley Yasası, Enron skandalından sonra sermaye piyasalarına güvenin artırılması için çıkan Amerika yapımı rapor.
2002	King Report II (Kral Raporu 2), King 1'de yer almamış kurumsal yönetim için gerekli olan kavramların eklentisi olan Güney Afrika bölgesi çıkışlı rapor.
2003	Higgs Raporu, Birleşik kodu güçlendirmeyi amaçlayan İngiltere yapımı rapor.
2004	Yılın şartlarına göre OECD ilkelerinin güncellenmesi.
2009	King Report III (Kral Raporu 3), King 2 raporundan sora işletmelerin sürdürülebilirliği kurumsal yönetimden ayrı incelenmesinden sonra King 3'te sürdürülebilirliği kurumsal yönetime yedirip yayınlanmış Güney Afrika yapımı rapor.
2015	Yılın şartlarına göre OECD ilkelerinin güncellenmesi.
2017	King Report IV (Kral Raporu 4), Diğer King raporlarının işletmelerin çıkarlarına göre hareket etmesi sezildiğinden sonra herkesin ulaşabileceğı güçlendirilmiş Güney Afrika yapımı rapor.

(Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

a. Cadbury raporu (1992)

Cadbury raporu (The Cadbury Committe Report: Financial Aspect of Corporate Governens), kurumsal yönetim kavramının ilk olarak geçtiği belge olarak bilinir. 24 yıl İngiltere Merkez Bankası müdürlüğü, 19 yıl BM (İngiltere İş Makineleri) müdürlüğü yapmış ve Cadbury raporunda komite başkanlığını üstlenen Sir Adrian Cadbury'den ismini almıştır.

Kurumsal yönetim raporunun en büyük çıkış nedeni olan şirketlerin ani değer kaybı, kazancı ve şirket skandalları sonucu ilk defa kurumsal yönetimin kavramının geçtiği Cadbury raporlarının çıkışında vesile olmuştur. Birleşmiş Krallıkta Colorall, Polly Peck ve Exco gibi şirketlerin mali çöküş yaşamaları ve raporun düzenlemesinin sonlarına doğru gelindiğinde ise Maxwell ve BCCI'ın başarısızlıkları kamuoyu tarafından raporun popülerleşmesine ve çıkışında sükse yaratmasına sebep olmuştur (Kanbur, 2010:38). Cadbury raporu temel prensip olarak yönetimin güçlü ve bağımsız olmasını şart koşmuş ve bu prensipler üzerine raporu düzenlemiştir (Cadbury, 1992).

Cadbury raporunda şu maddeler geçmektedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Strateji Bakanlığı, 2017:26);

- Hizmet sözleşmesi 3 yılı geçmemelidir.
- Ücretlendirme icradan sorumlu olmayan ücretlendirme kurulunun fikirlerine göre yapılmalıdır.
- İcradan sorumlu kişiler şirket ile hiçbir bağı olmamalı bağımsız olmalıdırlar.
- En az üç icradan sorumlu olmayan yöneticiden oluşan denetim kurulu kurulmalıdır.
- Hissedarlar, önemli bir göstergeleri olmadıkça oylarını yönetime lehine kullanmalıdırlar.

b. Greenbury raporu (1995)

Cadbury raporu, iç denetim ve yönetimin bağımsızlığı için tasarlanmasının ardından işletme performansı, kamuoyunu aydınlatma (şeffaflık) ve en çok üstünde durduğu yöneticilere ödenen üst düzey maaşlar gibi konuların eksik kalmasından dolayı Sir Richard Greenbury'dan ismini aldığı ve başkanlığında

üstlendiği Greenbury raporu düzenlenmiştir. Rapor hazırlanırken sunulan hizmet ve ürünün fiyatlandırmaların şirketler tarafından üst düzeye çekilmesi ve yöneticilere ödenen fazla maaş sonucu şirketlerin işgören istihdamını düşürmesi gerekçeleri ile kamuoyuna olumsuz etkileri üzerine esaslar temel alınarak hazırlanmıştır. Raporun temel içerikleri şu şekildedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Strateji Bakanlığı, 2017:28);

- Yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesi.
- Yöneticilerin işlerine son verilmesi gibi durumunda tazminat sözleşmelerinin düzenlenmesi.
- Performans ölçüleri oluşturarak doğru ücretlendirmeye ulaşmak.
- Ödüllendirme kurulunun kurulması.
- Her yıl yönetici ödülleri raporlanması.

c. Hampel raporu (1998)

Greenbury ve Cadbury raporlarında eksik kalan yanlardan ziyade bu raporları güçlendirmek ve güncellemek için ikinci Cadbury raporu olarak da adı geçen Hampel raporu tasarlanmıştır. Raporda ilkelerin ve kurumsal yönetimin ülkelere göre farklılık gösterebileceği savunulup Greenbury ve Cadbury’de eksik kalan ücretlendirme, yönetici ödüllendirme, denetim, finansal raporlama gibi konuları derinleştirmiştir (Aydingülü, 2014:14).

Raporda hissedarlarla ilgili şu bilgiler verilmiştir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Strateji Bakanlığı, 2017:29);

- Hissedarlar yöneticilerin yerine görevleri ikame edemeyeceği.
- Hissedarların hisse senedi satışı yapmak ve hisse senedi almakta serbest oldukları.
- Hissedarların, şirket ile ilgili raporlama yapıp yönetim kurulunun hesap verebilirliğini sağlayabileceğini ifade etmiştir.

d. Sarbanes-Oxley yasası (2002)

Sarbanes–Oxley yasası ABD’de sermaye piyasası çöküşüne neden olan, bağımsız denetim firmalarına ve denetçilerine güveni azaltan Enron skandalından sonra düzenlenmiştir. Enron skandalı, dünyanın en büyük şirketleri arasında

Fortune 500’de 7. sırayı almış cirosu yıllık 100 milyon dolarlara ulaşan, küçük bir boru işletmesi olarak başlayan 20 yıllık süreçte büyüyüp enerji emtia ve hizmeti sağlayan Enron şirketinin beklenmedik bir zamanda (2001) iflasını açıklamasıdır (Cengiz, Dinç 2014:229). Bu açıklama sonrası sermaye piyasalarını ve kamuoyu haklarını korumak ve bir daha böyle bir durumla karşı karşıya gelmemek için Sarbanes–Oxley adı altında birtakım önlemler alınmıştır.

Sarbanes–Oxley yasasında alınan belli başlı önlemler (Yaman, 2009:28);

- Denetçiye verilen hakları yolsuzluk ve kötü kullanma durumunda ağır cezalar.
- Enron skandalının ortaya çıkmasında yardımcı olan orta düzey yöneticilerden ilham alınarak yapılan aykırılıkların ihbarı zorunu hale getirilmiş, ihbarı yapan yöneticinin de korunması hakkında yasa düzenlenmiştir.
- Public Company Accounting Oversight Barod (Kamu Gözetimi Muhasebe Kurumu) kurulmuştur.
- Üst yöneticilerin şirketten kendi adına herhangi bir borç almama kuralı getirilmiştir.

e. OECD kurumsal yönetim ilkeleri (1999)

Toplumların anlayabileceği ve kolay ulaşılabilirliği olan bu ilkeler OECD’ye göre “ekonomik etkinliği, sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı desteklemek amacıyla, politika yapıcılara kurumsal yönetim için hukuki düzenlemeyi, kurumsal çevreyi değerlendirmeyi ve gelişmelerinde yardımcı olmayı amaçlar.” İlkeler, organizasyonlar için hisse sahipleri, yönetim kurulu ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiyi düzenler, amaçlara ulaşmada yardımcı olan kaynakların sistematik bir yapıda olmasını sağlar, çevrenin organizasyona olan güvenini artırır, ekonomik olarak çeşitliliği çoğaltmak, hissedarlar, sermaye piyasası menfaatçilerine ilkeler ışığında güven vererek daha kolay sermaye piyasalarına ulaşmalarına ve sermaye maliyetlerini minimize etmelerine neden olurlar. İlkeler düşünüldüğünün aksine yönetimin kurulu ve hissedarların amaçlara ulaşmak için verecekleri kararları yargılamak için tasarlanmamıştır, amaçlara ulaşmada kullanılacak yolun derecelendirilip değerlendirilmesi için

tasarlanmıştır. Ayrıca ilkeler, bütün iş kolları ve organizasyonları için uygulanabilir olacağı ve ekonomik olarak katkıda bulunabileceği anlamına gelmez, tek bir kurumsal yönetim uygulaması modeli yoktur ilkeler modellerin uygulandığı ortak noktalarıdır (G20/OECD, 2016:9).

Çizelge 3. OECD'nin Belirlediği Kurumsal Yönetimin İçin Gerekli Olan Bazı Şartlar.

1) Etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması.	2) Pay sahiplerinin hakları, adil muamele görmeleri ve temel ortaklık işlevleri.	3) Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar.	4) Kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü	5) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	6) Yönetim kurulunun sorumlulukları
Kurumsal yönetim çerçevesi ekonominin genel performansı, piyasa bütünlüğü ve piyasa katılımcılarına yönelik teşvikler ile şeffaf ve iyi işleyen piyasaların teşvik edilmesi için geliştirilmelidir.	Temel ortaklık hakları içermelidir (mülkiyet tescilinin güvence altına alınması, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve azledilmesi, şirket karından pay almak, genel kurul toplantısına katılmak ve oy kullanmak vb.).	Pay senedi piyasaları iyi kurumsal yönetimi desteklemek amacıyla adil ve etkin fiyat oluşumunu sağlamalıdır.	Menfaat sahipleri kurumsal yönetim süreçlerine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak uygun, yeterli ve güvenilir bilgi erişimine sahip olmalıdır.	Dış denetçiler pay sahiplerine karşı sorumlu olmalı ve denetimin yürütülmesinde şirkete karşı gerekli mesleki özeni gösterme yükümlülükleri olmalıdır.	Yönetim kurulu yüksek etik standartlar uygulamalı ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır.
Kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar hukukun üstünlüğüne uygun, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.	İlişkili taraf işlemleri, çıkar çatışmasının uygun yönetiminin sağlanacağı ve şirketin ve pay sahiplerinin menfaatlerinin korunacağı bir şekilde yapılmalı ve onaylanmalıdır.	Vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, oy haklarının nasıl kullanılacağı ile ilgili oy kullanma ve kurumsal yönetim politikalarını açıklamalıdır.	Menfaat sahiplerinin çıkarlarının kanunlar tarafından korunduğu durumlarda, menfaat sahiplerinin haklarının ihlali için etkin iyileştirme elde etme imkânına sahip olmalıdır.	Bilgiler, yüksek kalite muhasebe ve finansal ve finansal olmayan raporlamalara standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.	Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını yerine getirmek için zamanında, doğru ve uygun bilgiye erişimi olmalıdır.
Farklı idareler arasında sorumlulukların dağılımı açıkça belirlenmeli ve kamu yararına hizmet edecek şekilde düzenlenmelidir.	Pay sahipleri genel kurul toplantılarına etkin olarak katılma ve oy kullanma imkânına sahip olmalıdır ve oylama prosedürleri de dâhil olmak üzere pay sahipleri genel kurulunu yöneten kurullar hakkında bilgilendirilmelidir.	Vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, yatırımlarına ilişkin temel pay sahipliği haklarının kullanılmasını etkileyebilecek önemli çıkar çatışmalarını nasıl yönettiklerini açıklamalıdır.	Çalışanların katılımları için mekanizmaların geliştirilmesine izin verilmelidir.	Kamu açıklamaları belli başlı konulara (operasyonel sonuç, büyük ortakların oy hakları, kilit yöneticilerin ücretlendirilmesi vb.) ilişkin ancak bunlarla sınırlı olmaksızın önemli bilgileri içermelidir.	Yönetim kurulu kararlarının, farklı pay gruplarını farklı şekillerde etkileyecek olması halinde yönetim kurulu tüm pay sahiplerine adil davranmalıdır.
Pay senedi piyasaları düzenlemeleri etkin kurumsal yönetimi desteklemelidir.	Şirket kontrolünün el değiştirdiği piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.	İçerden öğrenenlerin ticareti ve piyasa manipülasyonu yasaklanmalıdır ve ilgili kurullar uygulanmalıdır.	Menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar aracılığıyla tesis edilmiş haklarına itibar edilmelidir.	Yıllık denetim, bağımsız denetçi tarafından denetleme standartlarına uygun olarak yapılmalıdır.	Yönetim kurulu, kurumsal işlerde tarafsız ve bağımsız muhakeme yürütebilmelidir.

Kaynak: (OECD, G20, Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, 2015:13-51)

2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Avrupa ve Amerika’daki kurumsal yönetim ile ilgili değişikliklerinden sonra Türkiye’de de kurumsal yönetim adına düzenlemelere gidilmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kurumsal yönetimine başvurulma nedeni aynıdır. Büyük ve büyük denebilecek şirketlerin kötü yönetiminden doğan iflasları ve bu iflasların yanında bankacılık sektöründeki kötü yönetiminin mevduat sahiplerinin zarara uğraması sonucu bankaların TMSF (Tasarruf Mevduat Sigorta Fonuna) devredilmesi ve bu olayların yaşanmasının getirisi olarak krizlerin ortaya çıkması ve bu krizlerin kötü yönetimle bağdaşması Türkiye’de devleti ve özel sektörü kurumsal yönetime yaklaştırmıştır (Aghabaki, 2014:13).

Çizelge 4. Kronolojik Düzen ile Türkiye'nin Kurumsal Yönetimdeki Gelişimi.

1956	Türk Ticaret kanunu (TTK) ile mevcut yasal yükümlülükler yürürlüğe girdi.
1981	Sermaye piyasası kanunu (SPK) yürürlüğe girdi.
1999	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından onaylandı. Bu tarihten sonra bu ilkeler, dünya genelinde ve Türkiye'deki karar alıcılar, yatırımcılar, firmalar ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline geldi.
2002	TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi'ni oluşturdu (Türkiye'de kurumsal yönetim alanındaki ilk çalışma).
2003	SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni Türkiye'nin kendine özgü koşullarını dikkate alarak "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" paralelinde hazırlayıp yayımladı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kuruldu
2004	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) Kredi Kuruluşları Kanun Taslağı'nı hazırlayarak yayımladı. SPK, İMKB'de işlem gören firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçlarını yayımladı. SPK, İMKB'de işlem gören firmaların kurumsal yönetim uyum raporlarının faaliyet raporları içerisinde yer almasını zorunlu hale getirdi. Ayrıca, internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını da zorunlu kıldı
2005	İMKB, kurumsal yönetim endeksi ile ilgili kuralları belirledi ve yayımladı. SPK, kurumsal yönetim temel ilkeleri yaşanan gelişmeler doğrultusunda revize etti. 2005 TKYD ve Boston Consulting Group (BCG) "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası" araştırmasını tamamladı Kurumsal yönetim ilkelerini içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayımlandı. Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı parlamentoya sunuldu
2006	SPK, bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeleri hazırladı. BDDK tarafından bankalara yönelik olarak hazırlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Yönetmeliği" yayımlandı OECD, "Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study" araştırma sonuçlarını açıkladı.
2007	SPK, Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliği'ni yenileyerek yayımladı İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlandı.
2011	Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi.
2012	6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Kurumsal Yönetim konusunda önemli düzenlemeler getirerek hukuki bir zemin oluşturdu. 6362 sayılı Yeni Sermaye Piyasası Kanunu, SPK'ya kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluğu getirme ve zorunlu ilkelere uyum sağlanamaması halinde resen işlem yapma yetkisi tanıdığı, ilk defa ilişkili taraf işlemleri düzenlenmiş ve kurumsal yönetim ilkelerine tabi olan kurumların kapsamı genişletilmiştir.
2014	SPK, kurumsal yönetim ilkelerini revize etti. Borsa İstanbul, oluşturduğu Kurumsal Yönetim Endeksi ile bu konuda farkındalık yaratırken hesaplamaya başladığı Sürdürülebilirlik Endeksi ile Türkiye'de kurumsal yönetimi destekledi.

Kaynak: (Doğan, 2019:28-30)

a. Türkiye sanayicileri ve iş insanları derneğinin (TÜSİAD) kurumsal yönetim çalışmaları

TÜSİAD 1971 yılında kamu yararına çalışmak için sanayi ve özel sektör alanındaki iş adamları tarafından bir dernek olarak kurulmuştur. Türkiye’de kurumsal yönetime dair ilk rapor olarak bilinen Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi adlı çalışmayı 2002 yılında sunmuşlardır. Yapılan çalışmanın temel amacı hesap verebilirlik, sorumluluk, adillik, şeffaflık ilkelerine dayanarak Türkiye’deki özel şirketleri dünya piyasalarıyla yarışır hale getirip hak ettikleri yerlerde olmalarını sağlamak için stratejik ve profesyonel yönetim kurularının oluşmalarını ve bağımsızlığını kazanmalarını amaçlamıştır (TÜSİAD, 2002:2).

2002’de sunulan kurumsal yönetimin en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi raporunun ana başlıkları şu şekildedir (TÜSİAD, 2002).

- Yönetim kurulu ve sorumlulukları.
- Yönetim kurulu üyeliği kriterleri.
- Yönetim kurulu üyelik yapısı.
- Yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi, daveti ve intibakı.
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması.
- Yönetim kurulu başkanının rolü.
- Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması.
- Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları.
- Yeniden seçilme emeklilik.
- Yönetim kurulunun ödüllendirilmesi.
- Yönetim kurulunun, icra başkanının performanslarının değerlendirilmesi.
- Yönetim kurulunun, hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri.

- Yönetim kurulunu oluşturan komitelerin sayısı ve yapı bağımsızlığı.
- Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi.
- Yönetim kurulunun işleyişi açısından diğer önemli usular

TÜSİAD'ın yayınladığı 2002'de ki rapordan sonra, Sermaye piyasaları kurumu OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri ışında yayınladığı rapor ve kurumsal yönetim derneğinin kurulmasının peşine 2005 yılında TÜSİAD sermaye piyasaları için örnek şirket yapısı çalışmasında kurumsal yönetime tekrar değinmiştir.

TÜSİAD sermaye piyasaları için örnek şirket yapısı raporu içindeki kurumsal yönetim başlıklar şu şekildedir (TÜSİAD, 2005).

- Etkili kurumsal yönetim
- Kurumsal yönetim nedir
- Kurumsal yönetim esasları
- Kurumsal yönetim açısından organizasyon
- Yönetim kurulu yapısı
- İcra başkanı ve yönetim kurulunu oluşturan komiteler
- Şeffaflık, kamuyu aydınlatma
- Paydaşlar menfaat sahipleri
- Kurumsal yönetim maliyetleri
- Yasal ortam ve Türkiye uygulaması

b. Sermaye piyasaları kurumunun (SPK) kurumsal yönetim çalışmaları

Kurulduğu günden bu yana, sermaye piyasalarının ve organizasyonların işleyiş kurullarını belirlemek, sermaye piyasalarının adil ve güvenilir şekilde kalmasını sağlamak, sermaye piyasalarına güvenip yatırım yapan menfaat sahiplerinin haklarını korumak, belli kurallar çerçevesinde yatırım yapan şirketlerin en uygun şekilde sermaye piyasalarından yararlanmalarını amaç belirleyen 2012 yılında 6362 sayılı kanun ile sermaye piyasaları konunu ve

sorumlulukları revize edilen sermaye piyasası kurulu (SPK) 2499 sayılı sermaye piyasası kanunu ile 1981 yılında kurulmuştur (Spk.gov.tr, 2020).

Sermaye piyasalarını düzenleyen ve denetleyen SPK, TÜSİAD'ın çalışmalarından sonra krizlerin oluşumuna kayıtsız kalmayarak tüm kamuoyunu düşünerek OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerini temel alıp Türkiye koşulları ve standartlarına bağlı kalarak Türkiye'deki kurumsal yönetim ilkelerini hazırlayıp 2003 yılında sunmuştur. Birçok düzenlemeden geçen ilkelerin uygulanmasına ilişkin tebliğ 2011 tarihli 28158 sayılı Resmî Gazetede yayınlanmıştır.

SPK yayınladığı ilkeler, yaptığı denetlemelerin yanı sıra kurumsal yönetimin işleyişi hakkında birçok araştırma yapmıştır. Bu araştırmalarından biri olan İMKB'de işlem gören 100 endeksine dahil olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucu oluşan bazı tespitler şunlardır (Spk.gov.tr, 2020).

- 92 şirket yıllık faaliyet raporlarını, kurumsal yönetim toplantılarında elde edilen raporları, yıllık faaliyet raporlarını internet sitelerinde bildirmişlerdir bunun yanında 5 şirketin internet sitesi olmadığı gözlemlenmiştir.
- Sosyal sorumluluklar projelerini internet sitesinde açıklayan şirketlerin sayısının 92 olduğunu
- 88 şirketin müşteri ve tedarikçilerine karşı uyguladığı politikaları kamuya açıkladığını.
- 100 şirketin 100'ündede birikimli oy kullanmaya esas alan hükmün bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Çizelge 5. SPK'nın Oluşturduğu İlkelerin Ana Başlıkları ve Genel İçerikleri.

Pay Sahipleri	Kamuyu Aydınlatma	Menfaat Sahipleri	Yönetim Kurulu
Bütün pay sahipleri aynı haklara sahiptir.	Kamuyu bilgilendirilecek konunun yönetim kurulu tarafından ayrıntılı ve doğru bilgiye sahip şekilde bildirilmesi	İşletmeden menfaat sağlayacak işgörenleri işe alırken eşit değerlendirmeler ve eşit olanaklar sağlanması	Yönetim kurulu kurumsal yönetimin ilkeleri olan adil, şeffaf, sosyal sorumlulukları olan, hesap verebilir bir şekilde yönetmelidir
Borsada işlemi serbest olan hakların devrilerinde engel olucu tutum sergilenmemesi	Konuya ilişkin pay sahiplerinin oy kullanmasını engelleyici tutum sergilenmemesi. Pay sahiplerinin oy haklarını kullanabilmeleri için kolaylaştırıcı faaliyetler uygulanması	İşgörenlerin ücretlerinin belirlenmesi ve alacağı ödüller performans değerlendirme kriterlerine göre belirlenmesi ve performans notları, işgörenlerin rolleri konumları açık şekilde belirtilmeli	Sorumluluklarını tamamlayabileceği sıklıkta yönetim kurulu toplanmalı yönetim kurulu toplantısının konusunu genel müdür ve yönetim kurulu başkanı önceden görüşerek belirlemeli ve üyeler konuya ilişkin fikirlerini bildirmeye ve toplantılara katılmaya özen göstermeli
Pay sahiplerinin genel kurul toplantılara katılımlarını yükseltmek adına en az 3 hafta önceden bütün iletişim ve haberleşme kanallarını kullanarak pay sahiplerinin genel kurul toplantısından haberdar etmek	Kamuyu aydınlatacak şirketin bilgilendirilen konu hakkında internet sitesinde yer vermesi, konunun gereğince güncellenen bilgilerin internet sitesinde de güncellenmesine ve açıklanan tebliğde olduğu şekilde internet sitesinde doğru ve eksiksiz yayınlamasına	İşletmeden menfaat bekleyen iç ve dış menfaatçilerin (Tedarikçi, işgören, sivil toplum kuruluşları vb.) haklarının koruyacak sözleşmeler yapılması	Yönetim kurulu, stratejik hedeflerini ortaya koymaya, şirketlerin finansal ihtiyaçlarını, insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemesine ve yönetimin performansını denetlemesini yapmaya yarar
Pay sahiplerinin bilgi edinme ve bir parçası daha sahibi olduğu kurumda inceleme hakkının olması ve inceleme hakkının sınırlandırılmaması			

Kaynak: (Spk.gov.tr, 2021)

c. Türkiye kurumsal yönetim derneği (TKYD)

Türkiye kurumsal yönetim derneği (TKYD) bir sivil toplum kuruluşu olarak 2003 yılında kurulmuştur. Kısa vadede, akademik dünya, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, medya yapıları, kamu kuruluşları ile ortak iletişim ağı oluşturup Türkiye'deki kurumsal yönetim anlayışını geliştirip ülkemizdeki örgütlerin

performansını arttırmak, uluslararası düzeyde rekabetini güçlendirmek, örgütlere ilkeleri benimseterek paydaşların yatırımlarından doğan değerleri üst seviyelere ulaşmasını hedefler. TKYD uzun vadede ise Türkiye’deki kamuların ve özel kurumların anayasa ve kanunlar eşliğinde kurumsal yönetimin 4 temel ilkesine bağlı olarak sorumlu, adil, hesap verebilir ve şeffaf yapılara dönüştürüp pazarda daha fazla yer kaplamasını, rekabet güçlerini arttırmalarını, kâr marjını en üst düzeyde tutmasını sağlayarak ülke ekonomisinin gelişmesini, doğacak krizlerin azaltılmasını eğer kriz çıkacak ise de en az hasarla krizin ortadan kaybolmasını, istihdamı en üst düzeye çıkmasını amaçlar. TKYD’nin belirttiğimiz amaçlara ve hedeflere ulaşmak için kurumsal yönetim ilkelerini geliştirip pratiğe yansıtacak çalışmalara bilgi aktarıp destek olacak, kurumsallaşmayı arttırmak için her türlü danışmanlık hizmeti ve denetim hizmetini sunar, kurumlarla iş birliği yaparak kurumsal çerçevelerinin gelişmelerini sağlayacak eylemlerde bulunup, kendi gibi Türkiye’nin kurumsal yönetim alanında gelişmesi için çalışma yapan SPK, TÜSİAD, TOBB, İMKB vb. gibi kuruluşlarla iş birlikleri kurarak tüzel kişiliklerin gelişmesini, kurumsal yönetimin bağımsızlığını kazanması için çalışmalar sürdürür (Tkyd.org, 2020).

d. Kamuyu aydınlatma platformu (KAP)

SPK, İMKB, TÜBİTAK iş birliği ile Kamuyu aydınlatma platformu (KAP) 1999 yılında projelenmesine başlanıp 2001 yılında ilk bölümü tamamlanmıştır. Veriyi toplayıp, yaymayı amaçlayan KAP kurumsal yönetimin temel dört direğinden ikisi olan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerine büyük destek olmuş Türkiye’de kurumsal yönetim için atılan adımlara, gelişmelere kolaylık sağlamıştır. KAP’ın belirlediği amaçlara ulaşması için gerçekleştirdiği ana faaliyeti, bir platform oluşturarak bu platformun altında halka açık şirketlerin, tüm aracı kuruluşların finansal tablo, özel bilgilendirme açıklamalarını toplayıp, yatırımcıya bilgi vermek, şirketlerin ise şeffaflığını korumasını sağlayacak sermaye piyasalarına güveni arttıracak bilginin yatırımcıya aktarılmasını sağlamaya çalışmasıdır (Onbulak, 2017:122).

KAP’ın bildirim gönderen kurum açısından, bilgiyi alan yatırımcılar açısından ve düzenleyici kurumlar için birçok kazanımı bulunmaktadır. Bu kazanımlar (kap.gov.tr, 2020).

Bildirimi Gönderen Kurumun kazanımları.

- Sanal ortam üzerinden bilginin aracısız anında yapılması.
- Haftanın her günü, her saati kamuyu aydınlatma imkânı.
- Elektronik imza ve güvenli kurum aracılığı sayesinde bilginin gerçekliğinin doğrulunun kanıtı.

Bilgiyi Alan Yatırımcının Kazanımı.

- Bilgiyi herkes gibi eşit koşullarda aynı anda alma imkânı.
- Tüm ve güncel bilgilere tek kanal üzerinden ulaşma imkânı.
- Yatırımın güveni için geçmişe yönelik bilgi alma imkânı.

Düzenleyici Otoritenin Kazanımı

- KAP sayesinde düzenleyici otoritenin kendi işlerine yoğunlaşma imkânı.
- Bürokrasi ve boş kâğıt işleri ortadan kalkması.
- Düzenleyici otoritenin bilgiyi kullanıcının ihtiyacı doğrultusunda açıklamaların en alt sınırları belirleyip, doğru bilgiyi anlaşılır, kaliteli şekilde kamuya aktarılmasının sağlanması imkânı.

e. Bankacılık denetleme ve düzenleme kurumunun (BDDK) çalışmaları

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) 1999 tarihinde 23734 sayılı Resmî Gazetede yayınlanarak finans piyasalarının, kurumların denetim ve gözetiminin arttırılması, bağımsız karar mekanizmalara ulaşılması için mali özerkliğe sahip otorite olarak kurulmuştur (bddk.org.tr, 2020).

Türkiye'deki kurumsal yönetimle ilgili çalışmaları SPK, TÜSİAD gibi kuruluşlar önde götürse de BDDK'da kurumsal yönetimin gelişimi için çalışmıştır. SPK, TÜSİAD sektörlerin tamamına yönelmişken BDDK uzman olduğu bankacılık hakkında düzenlemelere gitmiştir. Bankacılıkta kurumsal yönetim ilkeleri adı altında 7 ilke yayınlamıştır. Bu ilkeler

- Banka içinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalı.
- Banka içinde yetki sorumluluklar açıkça belirlenip uygulanmalı.
- Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini bir şekilde yerine getirecek niteliklere haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün

bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmeli.

- Üst düzey yönetimin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek niteliklere haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı.
- Bankaların müfettişleri ile bağımsız denetim elamanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalı.
- Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.
- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.

f. 6102 Sayılı Türk ticaret kanunu

1957 tarihli 56 yıl yürürlükte kalan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 2005 yılında tasarı olarak çıkan 13 Ocak 2011 tarihinde TBMM Genel kurulunca kabul görülen 1 Ocak 2013 tarihinde ise 6102 sayılı yeni çıkan Türk Ticaret kanununun yürürlüğe girmesi ile sonlanmışır (Bozdemir, 2012:102). Eski ticaret kanunun rekabet koşullarını sağlayamaması, hızla artan ve gelişen teknolojiyle birlikte kanunların yetersiz kalması, AB uyum sürecinde eski kanunun hoş görülmemesi dünyadaki gelişmelere ayak uydurulması ve Türkiye piyasasını uluslararası piyasa taşıma amacıyla yeni Ticaret kanunu tasarlanmış ve yürürlüğe sokulmuştur.

6102 satılı Türk Ticaret Kanunu'nun içinde yer alan kurumsal yönetim ile ilgili maddeler şu şekildedir.

- Adaletlilik ilkesine atıf olarak pay sahiplerinin eşit haklara sahip olması (madde 357), ve pay sahiplerinin haklarının korunması kapsamında (madde 391)
- Kurumsal yönetimde oldukça üstünde durulan pay sahiplerinin şirkete borçlanmama gereği (madde 358)
- Yönetim kurulunda bulunacak kişilerin illa sermaye sahibi kişilerden oluşmaması, profesyonel yöneticilerinde yönetim kurulunda bulunabilmesi (madde 359)

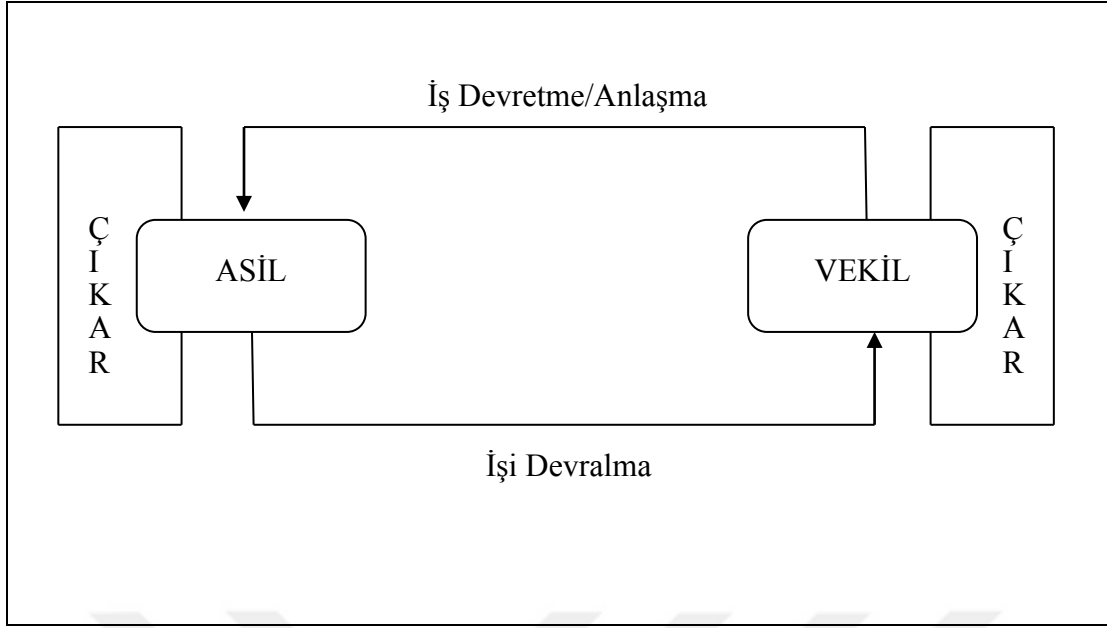
- İç denetimi destekleyici unsurları (madde 366, 375)
- Pay sahiplerinin, finansal tablolar, denetleme raporları hakkında bilgi alma özgürlüğü (madde 437)
- Kamuyu aydınlatma ilkesine ithafen özel denetçinin şirket sırlarını koruyacak şekilde mahkemeye detaylı rapor vermesi (madde 442)
- Kurumsal yönetim ilkelerinin denetlenip derecelendirilmesi konusunda kural ve sorumlulukların SPK tarafından belirleneceğine (madde 1529)

3. Kurumsal Yönetim Teorileri

a. Vekalet teorisi

Vekalet teorisinin ana iki karakterinden biri olan asil, kendi üzerindeki iş sözleşme ile bir başkasına devreden kişi, vekalet teorisinin bir diğer ana karakteri olan vekil ise başkası (asil) üzerine olan iş devralıp, devreden yerine o iş hakkında karar veren işin gereklerini yerine getiren kimsedir (Çelik, Bedük, 2014:47).

Genel tanımıyla asillerin kendi üzerine olan bir veya birkaç işi vekil tayin ettikleri kişiyi yetkilendirerek üzerine işleri devretmesi, vekil yerine de asilin karar vermesi ve işin görevlerini yerine getirmesi durumudur (Kobal, Ataman, 2018:190). Vekilin işletme ya da proje için beklentileri asilin ise işletme ve proje için vekil yerine çalışması anlaşması çıkar anlaşmasına dönüşür, bu çıkar anlaşması sonucu vekil ile asilin çıkarlarının çatışması ve arasındaki ilişkinin getirileri vekalet teorisini ortaya koyar (Şişmanoğlu, Karayığit ve Karabınar, 2020:997-998).



Şekil 1. Vekalet Teorisi Modeli.

Kaynak: (Dincer, 2003:16)

b. Paydaş (Çıkar ortaklığı) ilişkisi

Paydaş, işletme veya bir projede işletme içinde (işgören) veya dışından (devlet, müşteri, tedarikçi, yatırımcı, toplum, ticari birlikler) olumlu veya olumsuz olarak katkı sağlayıp menfaat bekleyen kimselerdir (İlgar ve İlgar, 2019:1837).

Paydaş teorisi, iç ve dış menfaat sahiplerinin paydaşı oldukları işletme veya projeden en çok maddi, manevi menfaat sağlamaları için bütün paydaşların menfaatlerinin eşit derecede gözetilmesi bir paydaşın menfaatini başka bir paydaşın menfaatinden üstün tutulmaması gerektiğini (Taşkıran, 2016:10) ve paydaşlar arasındaki ilişkinin dengeli, sağlıklı olmasını gözeten teoridir.

c. Temsil (Hizmetkarlık) teorisi

Temsil teorisi vekalet teorisinin zıttı bir düşünce anlayışı ortaya koyar, vekalet teorisindeki vekil kendi çıkarlarını düşünüp kendi çıkarları için asil ile çıkar tartışmalarına girerken temsil teorisinde işi üstlenen temsilci kendi çıkarlarından çok işletmenin/projenin çıkarını düşünür işletme/proje için çalışır. Bu teoride temsilcinin kendini tamamlama biçimi maddi kazanç ile değil temsil ettiği kişi tarafından övülmenin getirdiği psikolojik ve sosyolojik kazanç ile sağlar (Doğan, 2018:88-89).

Çizelge 6. Vekalet, Paydaş, Temsilci Teorilerinin Karşılaştırılması.

Teoriler	Çıkarımlar	Roller	Rollerin İşleyişi
Vekalet Teorisi	İşletme içindeki ve dışındaki paydaşlar farklı düşüncelerle farklı karlara sahip olabilirler	Denetçi yönetim kurulunun hisse sahiplerine bağlı ve denetimi sağlamak pay sahiplerinin çıkarlarını korumalarını sağlar.	Hisse sahiplerinin çıkarlarını korumak ve işletme iç denetimi sağlamak için
Paydaş Teorisi	Asil ve vekilin çıkarları farklılık gösterebilir	Paydaşları temsil edenler paydaşların düşüncelerini temsil ederler	Temsilcilere politik görev üstlenir her paydaşı temsil edip aralarında denge sağlar
Temsil Teorisi	Profesyonel yönetici ve hisse sahipleri şirket yararına çalışır. İnandıkları düşünce aynıdır	Bulundukları ortama ortaldır	Performans artırıcı politika izlerler. İşletme yararına stratejik hamlelerde bulunurlar

Kaynak: (Güvençer, 2008:24)

4. Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi

Kurumsal yönetim derecelendirilmesi, kurumun, kamuoyunu aydınlatarak halka değer vermesini, hissedar haklarını koruyarak pay sahiplerine değer vermesini, kurumdaki değer elde edecek menfaat sahipleri ile kurumun iletişimini, ilişkisini ve yönetim kurulu kredibilitesini 1 ile 10 arasından derecelendirilmedir (Saharating.com, 2020). OECD tarafından oluşturulan dünya genelinde kabul görmüş SPK tarafından da Türkiye şartlarına göre tasarlanan ilkelerin kurumlarda uygulanma derecesini incelemesini yine SPK'nın uygun gördüğü derecelendirme kuruluşları tarafından yapılır. Bu kuruluşlar (spk.gov.tr, 2020);

- SAHA Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketi
- Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri Anonim Şirketi
- DRC Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketleri
- JCR Avrasya Derecelendirme Anonim Şirketi
- National Investor Services Derecelendirme Anonim Şirketi

Çizelge 7. İlkelerin Derecelendirilme Katsayıları ve Örnek Derecelendirme.

İşletme Kriterleri	Katsayı Notu	Denetim Komitesi (Ortalama)	İşletmenin Notu
Pay Sahipleri	%25	87,87	21,9675
Şeffaflık	%25	97,01	24,2525
Menfaat Sahipleri	%15	97,10	15,565
Yönetim Kurulu	%35	90,52	31,682
Toplam	%100		92,467 (9,25)

Kaynak: (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

Çizelge 8. Derecelendirme Notları ve Anlamları.

Notlar	Derecelendirme Sonucu Çıkan Notların Anlamı
9-10	Kurumsal derecelendirmede en üst kademe olan SPK tarafından belirlenen ilkelerin gereklerini kurum içerisine yedirilmiş. Menfaat ve pay sahiplerinin haklarını adil şekilde koruyan, kamuyu aydınlatmada her gereksinime uyan, Yönetim kurunun oluşumu ve faaliyetleri ilkelere göre tasarlanmış ve işleyişini ilkelere göre devam ettiren, iç denetleme sistemleri olan ve bu denetlemeleri uygulayan işletmeler.
7-8	Kurumsal derecelendirmede üst kademede olan SPK tarafından belirlenen ilkelerin büyük bir çoğunluğunun gereklerini kurum içerisine yedirilmiş, menfaat sahiplerinin, pay sahiplerinin haklarını adil şekilde koruyan, kamuyu aydınlatma gereksinimlerine uyan, yönetim kurulunun oluşumu ve faaliyetleri sağlam temeller üzerine atılmış, kurumsal yönetim ile ilgili büyük bir sıkıntısı bulunmasa yıllar içine iyileşmesi öngörülmüş, iç denetim sistemi bulunan ama birazda olsa geliştirilmesi gereken işletmelerdir.
6	Kurumsal derecelendirmede orta kademede olan SPK tarafından belirlenen pay sahipleri, menfaat sahipleri, yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerini geliştirmeleri gereken ülke pazarındaki gereklere uymuş fakat uluslararası pazarlara yetişemeyen, iç denetim sistemi ve işleyişi orta seviye olan işletmeleridir.
4-5	SPK tarafından belirlenen pay sahipleri, menfaat sahipleri, yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerinde önemli geliştirmeler gereken, iç deneti sistemi alt seviyede oluşturulmuş ve etkin bir şekilde uygulanmayan işletmelerdir.
<4	Kurumsal derecelendirmede en alt kademede olan SPK tarafından belirlenen pay sahipleri, menfaat sahipleri, yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerine gerekli önemi göstermeyen, iç denetim sistemi olsa da yeterli olmayan veya faaliyette olmayan yatırımcıyı zarara sokabilecek işletmelerdir.

Kaynak: (Saharating.com, 2020)

Çizelge 9. Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi Sahip İşletmeler, Aldığı Notlar ve Derecelendirmeyi Yapan Kuruluşlar.

Şirket/Dönem		2017		2018		2019		2020	
No	Kod	Not	Derecelendirme kuruluşu	Not	Derecelendirme kuruluşu	Not	Derecelendirme kuruluşu	Not	Derecelendirme kuruluşu
1	AEFE S	95,77	SAHA	95,83	SAHA	95,84	SAHA	95,85	SAHA
2	AKSA	96,32	SAHA	97,02	SAHA	97,22	SAHA	97,22	SAHA
3	AKSG Y	94,90	SAHA	95,36	SAHA	96,19	SAHA	96,29	SAHA
4	ANSG R	93,00	SAHA	95,11	SAHA	95,50	SAHA	95,53	SAHA
5	ALBR K	88,05	JCRE. RATING	89,23	JCRE. RATING	90,36	JCRE. RATING	90,91	NIS RATING
6	ARCL K	95,23	SAHA	95,35	SAHA	95,80	SAHA	96,02	SAHA
7	ASEL S	92,04	SAHA	92,04	SAHA	92,90	SAHA		
8	AYG AZ	93,64	SAHA	93,99	SAHA	94,16	SAHA	94,17	SAHA
9	BTCL M					86,70	KOBİRATE	87,97	KOBİRAT E
10	CCOL A	94,52	SAHA	94,52	SAHA	94,59	SAHA	94,59	SAHA
11	CRDF A	85,26	JCRE. RATING	86,04	JCRE. RATING	87,48	JCRE. RATING	88,11	JCRE. RATING
12	DOAS	96,30	KOBİRATE	96,42	KOBİRATE	96,50	KOBİRATE		
13	DOH OL	94,06	SAHA	94,18	SAHA	94,99	SAHA	95,10	SAHA
14	DGG YO	91,70	KOBİRATE	92,80	KOBİRATE	92,90	KOBİRATE	93,40	KOBİRAT E
15	ENK AI	91,79	SAHA	91,80	SAHA	92,75	SAHA	92,80	SAHA
16	ENJS A					94,53	SAHA		
17	GAR AN	95,08	JCRE. RATING	95,95	JCRE. RATING	97,28	JCRE. RATING		
18	GARF A	93,21	KOBİRATE	93,90	KOBİRATE	94,20	KOBİRATE	94,40	KOBİRAT E
19	GLY HO	90,52	SAHA	90,60	SAHA	90,60	SAHA	91,20	SAHA
20	GRN YO	94,30	KOBİRATE	94,50	KOBİRATE	94,60	KOBİRATE		
21	HAL KB	93,76	SAHA	93,96	SAHA	94,26	SAHA	94,34	JCRE. RATING
22	HUR GZ	91,27	SAHA	92,67	SAHA	92,90	SAHA	92,91	SAHA
23	IHEV A	81,99	JCRE. RATING	83,75	JCRE. RATING	85,12	JCRE. RATING	85,36	JCRE. RATING
24	IHLA S	81,45	JCRE. RATING	83,32	JCRE. RATING	84,68	JCRE. RATING	84,77	JCRE. RATING
25	ISDM R							94,25	KOBİRAT E
26	ISGY O	94,76	SAHA						
27	ISME N	93,82	SAHA						
28	IZOC M	93,10	KOBİRATE						

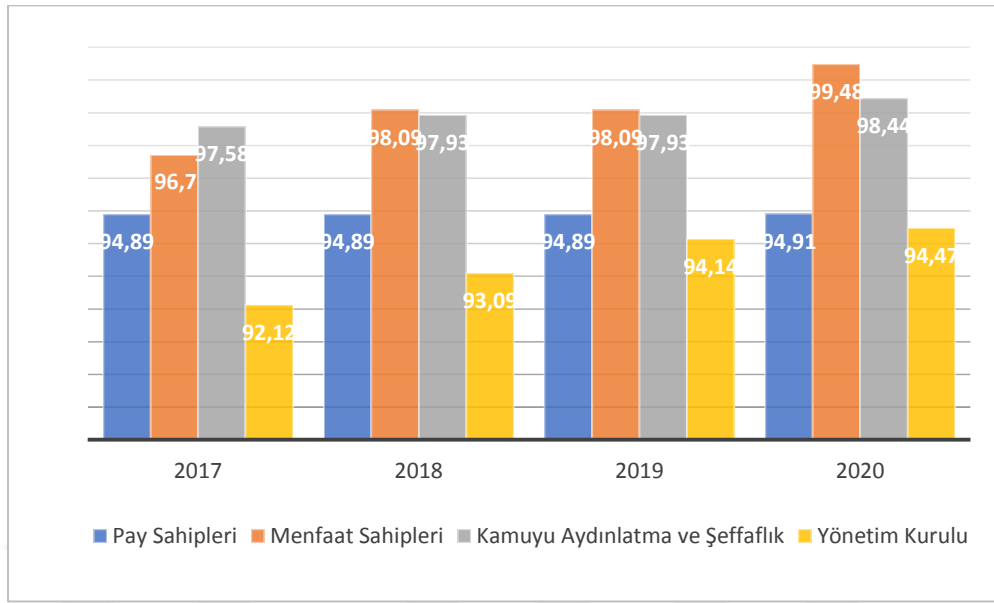
Çizelge 9 (Devamı) Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi Sahip İşletmeler, Aldığı Notlar ve Derecelendirmeyi Yapan Kuruluşlar.

Şirket/ Dönem	2017			2018			2019			2020	
No	Kod	Not	Derece lendirme kuruluşu	Not	Derecelend irme kuruluşu	Not	Derecele ndirme kuruluşu	Not	Derecelendir me kuruluşu		
29	LOGO	90,83	SAHA	91,14	SAHA	92,18	SAHA				
30	MGROS	95,77	SAHA	95,81	SAHA	95,98	SAHA				
31	OTKAR	93,32	SAHA	91,03	SAHA	94,02	SAHA	94,67	SAHA		
32	PETUN	92,88	SAHA	93,09	SAHA	93,53	SAHA				
33	PGSUS	92,50	KOBİR ATE	94,00	KOBİRAT E	96,20	KOBİR ATE	96,30	KOBİRATE		
34	PINSU	94,60	KOBİR ATE	95,00	KOBİRAT E	95,30	KOBİR ATE	95,30	KOBİRATE		
35	PNSUT	92,62	SAHA	92,71	SAHA	93,25	SAHA	93,28	SAHA		
36	PRKAB	91,13	SAHA	91,76	SAHA	93,29	SAHA				
37	PRKME	90,79	SAHA	90,01	SAHA	90,20	SAHA	90,19	SAHA		
39	SKBNK	91,90	KOBİR ATE	92,70	KOBİRAT E	94,23	SAHA	94,21	SAHA		
40	SISE	94,83	SAHA	95,28	SAHA	95,34	SAHA				
41	TOASO	91,48	SAHA	92,04	SAHA	92,58	SAHA	92,59	SAHA		
42	TRCAS	94,86	KOBİR ATE	95,70	KOBİRAT E	95,80	KOBİR ATE	95,80	KOBİRATE		
43	TSKB	95,37	SAHA	95,42	SAHA	95,58	SAHA	95,58	SAHA		
44	TTKOM	91,75	SAHA	92,87	SAHA	94,00	SAHA				
45	TTRAK	92,13	SAHA	92,16	SAHA	92,36	SAHA	93,86	SAHA		
46	TURSG							93,13	SAHA		
47	TUPRS	94,67	SAHA	94,81	SAHA	95,03	SAHA	95,78	SAHA		
48	VESTL	94,86	SAHA	95,50	SAHA	95,87	SAHA	96,32	SAHA		
49	YKBNK	94,29	SAHA	95,75	SAHA	96,17	SAHA				

Kaynak: (tkyd.org.tr, 2020)

Tablo 10’da bulunan işletmelerin birkaçının derinden incelenmesi şu şekildedir.

a. Vestel elektronik (VESTL)



Şekil 2. Vestel Elektronik 2017-2020 Yılları İkelere Bazında Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.

Kaynak: (SAHA Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu “Vestel”, 2017-2020)

Vestel Elektronik’in kurumsal yönetim notuna etki eden pozitif ve negatif faktörler şu şekildedir (SAHA Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu “Vestel”, 2017-2020).

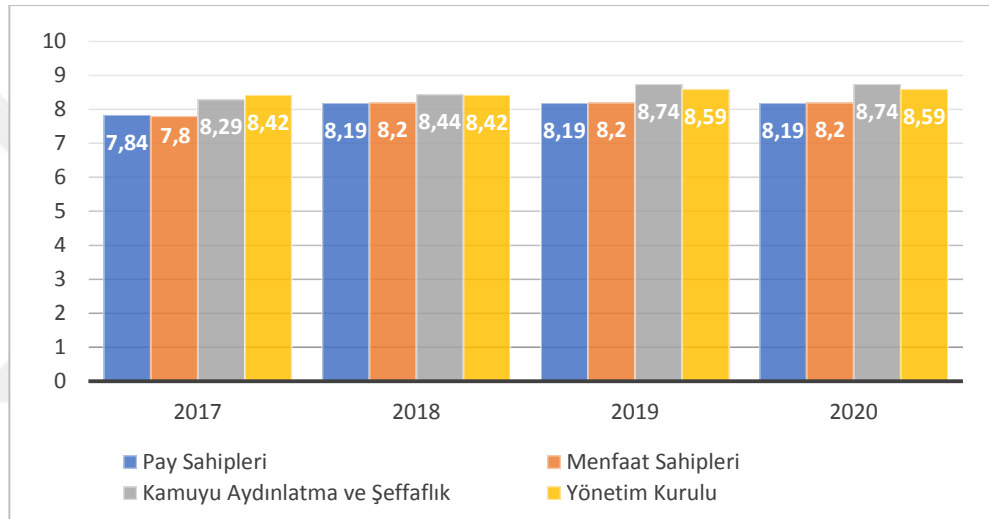
Pozitif Faktörler

- İnternet sitesi aktif kullanılarak kamuyu aydınlatma harici ek bilgilere de yer verilmiştir.
- Pay sahiplerinin istediği zaman bilgi alıp denetleme hakkı kısıtlanmamıştır.
- SPK’nın getirdiği kurumsal yönetim ile ilgili değişikliklere uyum sağlanmıştır.
- Yönetim kurulu faaliyetlerini devam ettirirken şirketin zarar etmesine neden olacak durumları sigorta altına alınmasının KAP’a bildirilmesi.
- Kişilerin oy kullanılma hakkında hiçbir şekilde ödün verilmemiştir

Negatif Faktörler

- Azınlık hakları tüm azınlıklara sağlanmamış sermayenin 20’de 1’den büyük olanlara haklar sağlanmıştır.
- Yönetim kurulunda hangi kişiye ne kadar ücret verildiği kişi bazlı açıklanmamıştır.
- Şirketten kar elde edecek kişilerin şirket yönetimine katılımını destekleyici unsurların bulunup bu unsurların sözleşme halinin açık bir kaynakta bulunmaması.

b. İhlas holding (İHLAS)



Şekil 3. İhlas Holding 2017-2020 Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.

Kaynak:(JCR Kurumsal Yönetim Derecelendirme “İhlas Holding”, 2017-2020)

İhlas Holding’in kurumsal yönetim notuna etki eden pozitif ve negatif faktörler şu şekildedir (JCR Kurumsal Yönetim Derecelendirme “İhlas Holding”, 2017-2020).

Pozitif Faktörler

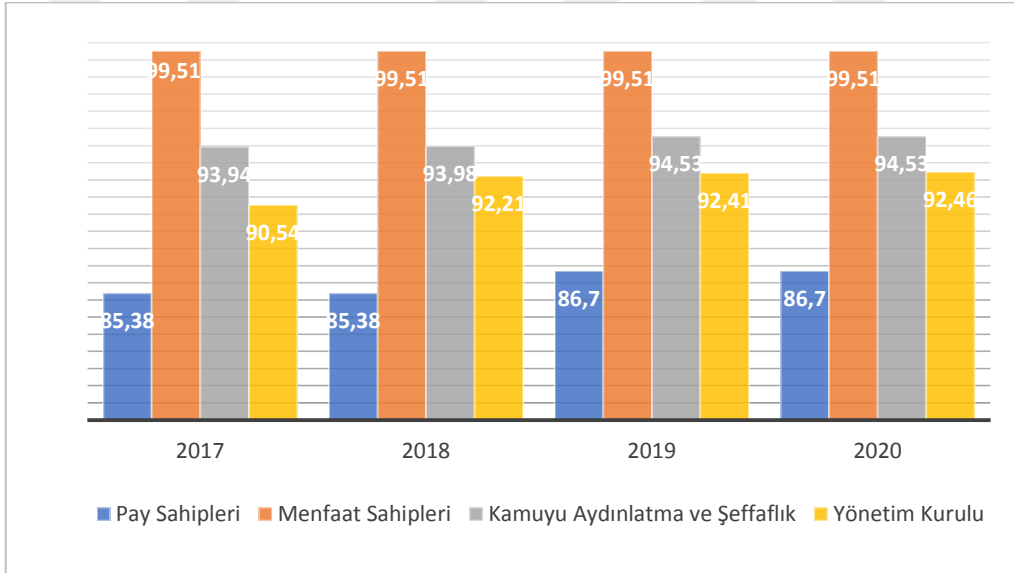
- Holdingin KAP’a bildirmesi gereken konuları ve üç ay aralıklarla mali, finansal tabloları internet sitelerinde paylaşması, kamuyu aydınlatma hızı.
- Dönemin gerekliliği olan dijitalleşmeye önemli yatırımlar yapması.
- Alanında sürdürülebilirliğini koruya bilmesi.

- Risk komiteleri, denetim kurumsal yönetim bünyesinde doğru ve aksaksız çalışmaktadır.

Negatif Faktörler

- Yönetim kurulunun kadın üye barındırmaması.
- Yönetici mali sorumluluk sigortasının yönetim kurulu için bulunmaması.
- Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu belirlenme ayrıcalığının B grubu hisse senetlerinde bulunması.

E. TOFAŞ Türk otomobilleri A.Ş (TOASO)



Şekil 4. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş 2017-2020 Yılları İlgelere Bazında Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.

Kaynak: (SAHA Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu “Tofaş Türk OT. A.Ş”, 2017-2020)

TOFAŞ’ın kurumsal yönetim notuna etki eden pozitif ve negatif faktörler şu şekildedir (SAHA Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu “Tofaş Türk OT. A.Ş”, 2017-2020).

Pozitif Faktörler

- 2017’den 2018’e puan yükselmesinin ve 2018 puanının revize edilmesinin en büyük nedeni yönetim kuruluna kadın üye seçilmesi.
- İşgörenler yönetim kurulunda yer alması için modeller bulunması.

- Genel kurul toplantılarının açık şekilde yapılması.

Negatif Faktörler

- Yönetim kurulu kadrosunda %25 oranında kadın üye kadrolama politikası bulunmamaktadır.
- Üst yöneticilere sağlanan imkanlar kişi bazlı açıklanmamıştır.
- Halka açık olmayan hisselerde devir kısıtlaması vardır.





III.İŞGÖREN PERFORMANSI

A. İşgören Performansı ile İlgili Temel Tanımlar

İşgören genel kullanımlarıyla çalışan, işçi, işletmenin kısa vadede hedeflerine uzun vadede amaçlarına ulaşmak için belli bir kazanım karşılığında rol verdiği ve rollere görev yüklediği kişilerdir.

Performans, bir kişinin bir hedef, amaç doğrultusunda harcadığı fiziksel, zihinsel kullanımların amaca, hedefe ulaşmak için sağladığı katkı değeridir (Akçay ve Bilgin, 2016:155).

İşgören performansı, kazanımını elde etmek için fiziksel ve zihinsel özelliklerini ortaya koyduğu işinde, rolü gereği üstlendiği görevleri yerine getirmek için sarf ettiği verimin çıktı değeridir (Uludağ, 2018:179). İşgören performansı, işletme ve performansı ortaya koyan kişi için önemli bir çıktıdır. İşgören performansı işletme performansı ile doğru orantılı olduğu gibi performansı ortaya koyan kişinin sarf ettiği performans doğrultusunda alacağı ücret ve ödüllendirmenin getirisi olan motive duygusunun tatminiyle iş azminin artmasına olanak sağlayacaktır (Küçük, Dengel ve Çeven, 2019:574).

Performans değerlendirme, yılda bir veya birkaç kez yapılan işgörenin belli bir zaman diliminde işi gereklerini yerine getirmek için ortaya koyduğu başarımların ve geleceğe yönelik işgören kapasitesini ortaya çıkarmak için yöneticilerin uyguladığı belirli ölçüm şekilleri eşliğinde değerlendirilmesidir (Uyargil vd. 2016:4).

Çoğu zaman performans değerlendirme ile karıştırılan performans yönetimi, yönetici ve işgörenin karşılıklı etkileşim halinde olduğu, işgörenin geribildirimlerle yöneticiye yol gösteren, yöneticinin ise aldığı geri bildirimlerle işletme ve işgörenin performansının pozitif yönde etki edeceğine inandığı planları tasarlayıp uyguladığı işletme içinde barınan bir yönetim anlayışıdır (Uyargil vd. 2016:4). Literatür detaylı inceliğinde performans yönetimini ekip performans yönetimi, bireysel performans yönetimi ve işletme performansının yönetimi

olarak üçe ayırmıştır. Ekip performans yönetimi, işletme içindeki bir grup insana beraber bir veya birçok amaca ulaşmak için görev verilirken o amaçlara ulaşmaya çalışan işgörenlerin ayrı ayrı ve ekip olarak performansının incelenmesidir. Bireysel performans yönetimi, örgüt ve ekipten ayrı olarak işgöreni öne çıkartıp performansının geliştirilmesi için uygulanan yönetim anlayışıdır. İşleme performansı yönetimi ise işletme içinde bulunan bireylerin ve ekiplerin topluca oluşturduğu yapıyı öne çıkaran, örgütün performansının artırılması için uygulanan yönetim anlayışıdır (Uysal, 2015:35).

B. İşgören Performansı

1. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

İşgörenin performansını duygusal ve fiziksel yönden etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır bu faktörler şu başlıklar altında incelenecektir.

- Fiziksel Faktörler
- İşletmeden kaynaklanan faktörler
- İş tatmini
- Stres
- Motivasyon

a. Fiziksel faktörler

İşletmenin yapısını ele alan daha çok işgörenin çalıştığı ortamdan kaynaklanan etkilerden bahsedilir. Çalışma ortamının işgören sağlığını tehdit edecek durumların olmasını, güvenli bir ortamda çalıştığını hissetmesi veya hissedememesi, çalışma ortamının ışık yayılımı, havalandırma, oksijen barındırma düzeyi, işgörenin amaçlarını gerçekleştirirken yardımcı olacak ekipmanlarının bulunması veya kalitesi, işinden ayrı kaldığı dinlenme zamanlarında işin stresinden kopabileceği dinlenme ortamının olanakların olması, işin görüldüğü ortamın genişliği yetebilecek alanın olması gibi fiziksel faktörlerin işgören performansına etkisidir.

b. İşletmeden kaynaklanan faktörler

İşletmenin fiziki faktörlerinden çok işletmenin işleyişi ile ilgili olan durumlar ele alınır. Yönetimin işleyişi uyguladığı stratejiler, yönetim tarafından çalışmanın nasıl tasarlandığı, yöneticilerin veya iş arkadaşlarının, işgörenlere sağladığı çalışma koşulları (mobbing, yönetici baskıları, iş için gerekli olan yeterli zamanın verilmemesi, çıkan işin beğenilmeme korkusu) gibi durumlar (Özüdoğru, 2019:23). İşgörenlerin işletmenin amaçlarına ulaşma için çalıştığı gruba liderlik eden kişinin, işgören üzerinde bıraktığı etkinin, liderlik etme biçiminin, işgörenlere karşı davranışları, iletişim biçimleri, işgörenlerin liderin peşinden gitmesi veya gitmemesi (Şahin, 2020:79). İşletmenin uyguladığı denetim ve denetim disiplin sistemin doğru çalışması, denetim ve disiplinde adam kaytarmaya ödün verilmeems, işgöreni, küçük düşürücü, baskılayıcı ifadelerden çok pozitif etki yaratacak iletişim kurulması gibi durumlar işletmeden kaynaklanan işgörenin performansına etki eden faktörlerdir (Kara, 2020:93).

c. İş tatmini

İş tatmini, işgörenin çalıştığı ortam, işinden aldığı zevk, maddi ve manevi olarak işgörene kazanımı, çalışma sonucu ortaya çıkan işin getirdiği motive, kişiden kişiye değişen işten aldığı haz duygusudur. İşgörenin işletmeden edindiği, örgütün büyüklüğü duygusu, işinin güvence altında olduğunun hissi, terfi edebilme olanakları, ikili ilişkilerin sağlıklı olması, ve maddi getirileri işe bağlılığın artmasına, işletme ve işgören arasında bir gönül bağı oluşması, işgörenin örgütle uyum içinde oluşu performansı pozitif yönde etkileyecektir bu durumların tersinin yaşanması performansta olumsuz etkilere neden olacaktır (Aygün, 2018:6-18).

d. Stres

Stres, tehdit yaracak yüksek beklentiler, veya kişinin yapmayacağı durumlar doğrultusunda tepki verme durumudur. İş stresi ise işletmenin yapısı, verilen işin getirileri, kariyer ile ilgili net olmayan durumlar, işgörenlerin birbiriyle iletişimi, işletmenin fiziksel sağladığı çalışma koşulları gibi tetikleyici unsurların işgörenler üzerinde duygu yoğunluğunun artması sonucu ortaya çıkan tepki verme durumudur (Yumuşak, 2017:102-103).

Kullanımı ve anlaşılması negatif etki yaratan stresin işgören performansı üzerinde her zaman negatif etki bırakmamaktadır. Kontrol altına alınmış ve yüksek seviyelerde olmayan stres motive düzeyi artırarak performansın artmasına neden olacaktır öteki yandan kontrol altına alınmamış, işgören üzerinde yük olarak binmiş, işgörenin işi kendinden büyük görmesi ve buna tepki vermesi performansın düşmesine sebebiyet verecektir (Özüdoğru ve Yıldırım, 2020:470-471).

e. Motivasyon

Motivasyon, bir olay, ulaşmak istenen durum doğrultusuna insanı psikolojik ve fiziksel yönden iteleme, ulaşmak istenen duruma heyecan ve istekle arzulanma durumudur. İş motivasyonu ise, işgörenin iş ile ilgili olan durumlara verdiği tepkidir, daha çok işten zevk alma, işin gereklerini zamanında yerine getirme, işi sürdürmek isteme gibi duyguların hissedildiği içsel tepkidir. İş motivasyonu sadece işgörenin işle duygularının itici özelliklerini kullanmasıyla değil çalıştığı ortamın motivasyonu artırıcı özelliklerinin toplamıyla oluşur (Köse, 2019:135).

İşletmenin, ödüller belirleyerek, çalışılan ortamın şeffaflığını ve adillğini maksimum seviyede tutarak, işgörenin yaptığı işlere uygun ücretlendirme politikası izleyerek, işgörenleri kendilerine uygun işlere yerleştirerek, işgörenin amaçlarını ulaşılabilir seviyede tutacak eylemler gerçekleştirerek işgöreni güdüleyip, istekli olmaya, motivasyon sağlamaya olanak sağlar. Motive olmuş bireyler hedeflere, amaçlara ulaşmak için kaytarma yapmadan, belli zaman dilimine maksimum faydaya ulaşabilirler tam tersi olarak motive olmamış, güdülenmemiş işgörenlerin performanslarında düşüşler yaşarlar (Ergül, 2005:70).

C. Performans Yönetimi

1. Performans Yönetiminin Yararları

İşletmelerin kendi istekleri ile uygulamaya soktukları performans yönetimi, yöneticiler, işgörenler ve işletmenin kendisi için birçok yararı bulunmaktadır bu yararlar şu şekildedir;

a. Performans yönetiminin yöneticilere yararları

Yöneticilerin, işgörenlerle kurdukları sağlıklı iletişim, verilerin nicel ölçülere ulaşması, değerlendirme yaparken doğru karar vermesine yardımcı olan performans yönetiminin yöneticilere yararları şu maddelerle açıklanır (Turan ve Yılmaz, 2019:319), (Yeşilmen, 2019:8), (Mercanlıoğlu, 2012:47).

- Performans yönetimi sayesinde performansa dair yapılan ölçümler araştırmalar yıllara göre sıralanacak ve işletmenin ilerlediği veya gerilediği yorumu yöneticiler tarafında kolayca yapılabilecek.
- Performans yönetimi sayesinde nicel verilere ulaşan işgörenlerin yöneticiye karşı kuşku duygusu azalacak yönetici, işgörenle daha sağlıklı iletişimler gerçekleştirebilecek.
- Performans yönetimi sayesinde yöneticilerin, işgörenler ve işletmenin performansı hakkında doğru bilgiye sahip olması doğru karar vermeleri tetiklenecek.
- Yöneticiler, işgörenin hangi düzeyde eğitime ihtiyacının olduğunu anlayıp işgörene göre eğitim planlaması yapabilecek, boşa yapılan eğitimler azalacak.
- Yöneticiler, belirli bir dönem içinde işgörenlerin hedeflerine ulaşp ulaşmadıklarını performans yönetimi sayesinde efor sarf etmeden anlayabilecek zamanlarını yönetime ayırabilecekler.

b. Performans yönetiminin işgörenlere yararları

İşgörenlere nicel verilerle geribildirimlerin sağlanması, işgörenlerin fikir beyan etmeleri, işletme beklentilerinin açık olması gibi getirileri olan performans yönetiminin işgörenlere faydaları şu maddelerle açıklanır (Erdem, 2016:15), (Anık, 2018:20) (Yeşilmen, 2019:8), (Mercanlıoğlu, 2012:47-48).

- Gösterdiği performansının sonucu alacağı ödüllendirme için nicel verilerin oluşması işgörenin kuruma olan güveninin arttıracak ve performansını pozitif etkilenmesine olanak sağlayacak.

- Performans yönetiminden sağlanan geribildirimler sayesinde, işgörenin eğitime ihtiyacı olduğu taraflarını algılaması sağlanacak bu durum işgörenin kariyerlerini korumalarına neden olacak.
- Performans yönetimi sayesinde yöneticiler beklentileri açık şekilde ortaya koyabilecek, işgörenler beklentiler ışığında doğru hareket edip terfi veya ödül alabilecekler,
- Çalışmanın getirilerini ve çalışmanın hangi kurallar eşliğinde işleyeceğini performans yönetimi sayesinde öğrenen işgörenler hatasız ve kurallara uygun çalışabilecekler.

c. Performans yönetiminin işletmeye sağladığı yararlar

Performans yönetiminin amaçların en üst noktasında yer alan işletmeye faydaları, işgören ve yöneticilerin işletme yararına çalışması, işletmenin amaçlarına ulaşılması, nicel veriler sağlanması, misyonunu gerçekleştirmesi gibi durumlar şu maddelerle açıklanır (Yeşilmen, 2019:8), (Erdem, 2016:15), (Anık, 2018:20).

- Performans yönetiminin sağladığı yönetimi kolaylaştırıcı etkiler ve işgörenlerin iş tatmininin arttırması, işletmeye olan güvenlerinin sağlanması işletmelere performans olarak geri dönecek, işletmelere değer katacaktır.
- Performans yönetimi sayesinde işletmelerin amaçlara ulaşmak için gerçekleştireceği stratejilerin uygunluğunu kanıtlanacaktır.
- Nicel veriler toplayacak olan işletme kendini soyut verilerden uzaklaştırıp iç ve dış çevrede güven imajı sergileyecektir.
- Performans yönetiminin çıktılarından alınan bilgiler sayesinde yönetimin doğru kararlar vermesi sağlanacak işletme için katma değer yaratılacak.
- Performans yönetimi sayesinde işletmenin misyonunun tamamlamasına yardımcı olacaktır.

2. Performans Yönetiminin Kullanılmasının Amaçları

Performans yönetiminin işletmeye, yöneticiye ve işgörenlere yararlar sağlaması bu yönetim anlayışının belli amaçlar uğruna oluşmasının göstergesidir bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Öner, 2018:4), (Erdem, 2016:13-14).

- İşletmenin gelecek için belirlediği amaçları işgörenlerin kişisel amaçlarına dönüştürür.
- Performans yönetimi sonucu elde edilen çıktıları insan kaynakları yönetiminin sağlıklı karar vermesi ve çalışmasına olanak sağlar.
- Uygulanması gereken stratejilerin seçimleri veya stratejilerin faaliyetlerinin ne şekilde ilerleyeceği öznel kararlarla değil sağlanan nicel verilerle nesnel kararlara dönüştürür.
- Değerlendirme sonucu performans geliştirme faaliyetlerinin doğru uygulanması sağlanır.
- Koyulan hedefe ulaşmak istenirken gösterilen performansın yeterli olup olmadığını ölçülür.
- İşgörenin belli bir dönem içindeki performansının getirisi olan ücretlendirme ödül sisteminin adaletli çalışmasını sağlar.

3. Performans Yönetimi Çıktılarının Bazı Kullanım Alanları

Performans yönetiminin çıktılarından en çok yararlanılan, en çok da insan kaynakları departmanında kullanılan stratejik kararlar şunlardır;

- Ödüllendirme- Ücretlendirme politikası
- İşgörenlerin kariyerinin planlanması
- İşten çıkarma kararları
- Eğitim ihtiyacını giderme

a. Ödüllendirme

İnsan kaynaklarının görevlerinden biri olan ödüllendirme, işgörenin rolleri gereği üstelendiği görevleri yerine getirirken harcadığı zaman, fiziksel, zihinsel götürülerin karşılığında işletme için elde ettiği başarısının işgörene o iş için aldığı rutin kazanım dışındaki ek getiridir. Kelime anlamı olarak bakıldığında

ödüllendirme maddi kazanım yapısı olarak gözüke de maddi ve manevi olarak ikiye ayrılır. Maddi kazanımlar daha çok ücret artırma, çift maaş kazanımı, hedeflere ulaşıldığında verilen komisyonlardır. Ödüllendirmenin manevi kazanımları ise övgü, motivasyon arttırıcı konuşmalar, yönetici tarafından işgörene işinde başarılı olduğunu gösteren ifadeler tatiller, yetkilendirme, işinin güvenliği vb. durumlardır. Ödüllendirme sisteminin yönetimi ise ödüllendirmenin seviyesini, ödüllendirmenin ne şekilde ne zaman olacağını ve ödüllendirilecek kişiler, performans düşüşlerin izlenip düşüşleri engellemek için stratejik hamlelerin yapıldığı kararların alındığı yönetsel taraftır.

b. Kariyer planlama

Kariyer planlaması, işgöreninin yararına gözüken alt planda hem işletme hem işgören için faydaları olabilecek kişinin, bilgi, yetenek, kültürel bakış açısı vb. yönlerin eksik, fazla ve yeterli olduğu durumlarının incelenip, gelişime ihtiyaç duyulan faktörlerin eğitilmesi, kariyer doğrultusunda eylem planları oluşturulması, işletmenin ve kişilerin amaçlarını ortak paydaya getirerek, performansını, iş kabiliyetini, kaliteyi, motive güdüsünü pozitif yönde etkilemeye çalışan bir yönetim çeşitlidir (Er ve Kır, 2017:16-17).

c. İşten çıkarma kararları

İşten çıkarma gerçekleştirirken işgörenlere delil sunmak, performansı dönem dönem değişmeyen veya düşüşü yaşayan kişiler arasından işten çıkarılacak kişiyi seçmek performansı bir diğer işgörenlerden yüksek olanları ayırıp yanlış işten çıkarma gerçekleştirmek için performans yönetim çıktılarının kullanıldığı durumlardan biridir (Tunçbilek ve Çelik, 2020:1131).

d. Eğitim ihtiyacını giderme

Değerlendirme sonucu işgörenler hakkında tek tek veri elde edildiğinden işgörenin güçlü zayıf olduğu ya da bireyden bütüne doğru gidildiğinde işgörenin bulunduğu departmanın hangi eğitime ihtiyacı olduğu belirlenir. Yöneticilerin belirlediği rastgele olan işgörenin ihtiyacı olmadığı eğitimlerin alınmasına engel olup işletmeye zaman maliyet kazancı sağlar (Duru ve Korkmaz, 2013:16).

D. Performans Değerlendirme

1. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans yönetim sisteminin büyük bir çoğunluğunu kaplayan performans değerlendirme, verilen işlere karşı işgörenin başarısını, bir dönemde elde ettiği performansı, işgörenin özelliklerini değerlendirip, geri bildirim sağlayabilen performans değerlendirme yöntemleri, geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri olarak iki ana başlık altında incelenecektir bu başlıklar;

Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Basit Sıralama Yöntemi
- Kritik Olaylar Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Derecelendirme Yöntemi
- İkili Karşılaştırma Yöntemi
- Düz Sıralama Yöntemi
- Grafik Değerlendirme Yöntemi
- Serbest Form Kompozisyon Yöntemi
- Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi

Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

- 360 Derece Değerlendir Yöntemi
- Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi
- Amaçlara Göre Yönetim

a. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri

- **Zorunlu dağılım yöntemi**

Zamanının şartlarına göre çok popüler olup büyük şirketlerde kullanılan zorunlu dağılım performans değerlendirme yöntemi, basit sıralamanın getirdiği

objektif yargıların işgören değerlendirme yaparken bir alanda birikiminden doğan yanlış ölçüm, hoşgörü hatalarından, geri bildirimlerin sağlıklı olmaması nedeniyle çıkmıştır. Zorunlu dağılımın büyük amacı performans değerlendirirken işgörenler arası performans farklılıklarını ayrıntısıyla bulup performans ölçeğindeki bir bölüme yığılmalardan kurtulmaktır (Ferecov, 2003:2-3).

Çizelge 10. Zorunlu Dağılım Yöntemi Örnek Tablosu.

Performans Seviyesi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Performans Oranları	%10	%20	%40	%20	%10
İşgören Sayısı (200)	20	40	80	20	40

Kaynak: (Gürel vd. 2006:37'den Uyarlanmıştır)

- **Basit sıralama yöntemi**

Performans değerlendirmenin en ilkel yöntemlerinden biri olarak görünen basit sıralama yöntemi tüm işletme veya işletmenin bir departmanına ait bölümündeki işgörenlerin rasgele sırlanması ve devamında rasgele sıralanan işgörenlerin işletmenin yöneticisi veya değerlendirme yapılacak departmanın yöneticisi tarafından performansı yüksek kişiden performansı daha düşük kişilere doğru dizilmesini öneren yöntemdir (Keklik, 2018:72).

Çizelge 11. Basit Sıralama Yöntemi Örnek Tablosu.

A Departmanı Basit Sıralama Değerleme Tablosu		
Sıra Numarası (Yüksekten düşüğe)	İşgörenin Aldığı Puan	İşgörenin İsmi
1	19	N. Kahvecioğlu
2	16	M. Balta
3	13	F. Sarı
4	12	B. Ziya
5	9	Ö. Acar
6	5	S. Çelik

Kaynak: (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

- **Kritik olay yöntemi**

Kritik olay yöntemi, geleneksel performans değerlendirmede en büyük değerlendiricilerden biri olan yönetici kritik olay yönteminde de değerlendirici olarak görev alır. İşletmenin bir döneminde işletme için kritik bir olay yaşanması

durumda işgörenin bu olaya karşı verdiği ve veremediği tepkinin, olayı çözmek için ürettiği fikirlerin veya fiziksel olarak olaylara müdahale etmesinin yönetici tarafından raporlanmasıdır. Geleneksel performans yönetimin sistemleri içinde daha objektif görünen kritik olay yönetimi negatif faktörü olan işgören üzerinde kuşku, işgörende her zaman izlendiği izlenimi yaratır bu da işgörenin kendi davranışları dışındaki davranışlarda bulunmasına veya izlendiğini bildiği için göz önünde olmaya çalışıp suni bir performans sergilemesine ya da yüksek çalışma temposu gösterip geniş zaman aralıklarında performans düşüşlerine neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2009:207).

Çizelge 12. Kritik Olay Yöntemi Örneği.

Kritik Olay Örneği					
A: Problemin doğabileceğini öngöremedi	Problemin	doğabileceğini	A: Problemin doğacağını öngördü		
B: Verilen görevin takipçisi olmadı	Verilen görevin	takipçisi olmadı	B: Verilen görevin takipçisiydi		
C: Olayı derinlemesine araştırmadı	Olayı derinlemesine	araştırmadı	C: Olayı derinlemesine araştırdı		
Tarih	Seçenek	Yaşanan Durum	Tarih	Seçenek	Yaşanan Durum
17.05.20	B	Önemli bir konunun ibrazının tarihini geçirmesi	30.10.20	A	İş güvenliği denetiminde gözden kaçan problemi öngördü
		Açıklama: Belli zaman aralıklarında ibraz edilmesi gereken bir dosya ibraz edilmedi			Açıklama: işgörenlerin sağlığını olumsuz etkileyecek makine kazasını önledi

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2009:208'den uyarlanmıştır)

- **Kontrol listesi yöntemi**

Kritik olay yönetiminin bir gelişmiş modeli olan kontrol listesi yöntemi departman ve birimlere ayrı ayrı ölçek soruları ile uygulandığında güvenilirliği artan, maddeler halinde sıralanmış ölçek sorularına işgörenlerin maddelerin söz ettiği konuya uygun olup olmadığını açık uçlu cevaplar (X, evet, hayır) ile

verilerin toplandığı, toplanan verilerin ise uzmanlar eşliğinde incelenip sonuca varıldığı bir performans değerlendirme yöntemidir (Shkhalili, 2019:59).

Çizelge 13. Kontrol Listesi Örneği.

Kontrol Listesi Örneği	
İşgören ismi: ALPASLAN. E.	Tarih:
Değerlendirici İsmi:	Departman:
Aşağıdaki ölçek maddeleri değerlendirdiğiniz işgörene uyuyorsa yanına “X” ile işaretleyiniz.	
İşgören işi derinlemesine bilir. ()	
İşgörenin iletişimi kuvvetlidir. ()	
İşin gerekleri yerine getirmesi işletme kültürüne uygun değildir. ()	
İşgören sorumluluklardan kaçır. ()	
Verilen eğitimleri başarıyla tamamlar. ()	
Görevlerini yerine getirirken iş sağlığına dikkat eder, çalışma arkadaşlarını riske atmaz. ()	

Kaynak: (Yazar Tarafından oluşturulmuştur)

- **Derecelendirme yöntemi**

Birçok değerlendirme yönteminde, işgörenin özellikleri bir bütün olarak ele alınırken, derecelendirme yönteminde, işgörenin bir üstünde çalıştığı yönetici tarafından, iletişimi, liderlik seviyesinin, iş olan bağlılığı, verimliliği vb. konuların ayrı ayrı beşli likert ölçeği (çok iyi, iyi, orta, kötü, çok kötü) bazında incelenmesidir. Derecelendirme yönteminin en büyük eksikliklerinden biri olan, yöneticisi tarafından değerlendirilirken değerlendirme sonuçlarına gerekçe gösterilmemesi işgörene öznel yargılarla yaklaşılmasına neden olur bu da değerlendirmenin güvenilirlik seviyesini düşürür (Enicük, 2019:40-41). Güvenilirliği yok etmek adına değerlendirme sonrası değerlendirme verileri bir başka yöneticiye daha iletilir değerlendirme hakkında bir açıklama yapmak isterse değerlendirme formuna açıklama eklenir.

Çizelge 14. Derecelendirme Yöntemi Örneği.

Derecelendirme Yöntemi Örneği							
İşgörenin Adı Soyadı:							
Yaptığı iş :							
Departmanı :							
Tarih :							
Değerlendirme Ölçeği	Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü	Yönetici 1	Yönetici 2
Liderlik seviyesi	()	()	()	()	()		
İletişim seviyesi	()	()	()	()	()		
İşe bağlılığı	()	()	()	()	()		

Kaynak: (Tokol ve Sabuncuoğlu 2008:217)

- **İkili karşılaştırma yöntemi**

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri olan ikili karşılaştırma yöntemi basit bir tasarıma sahiptir. Gelişigüzel olarak sıralanmış işgörenlerden bir tanesi seçilir, seçilen bu işgören diğer işgörenlerle tek tek karşılaştırılır, karşılaştırma sonucu üstün görülen işgörene tabloda işaret konur, bütün işgörenler birbirleri ile karşılaştırıldıktan sonra karşılaştırma sonucunda diğerlerine göre en çok üstünlük sergileyen işgörenden en aza doğru sıralanır (Üzüm ve Uçkun, 2018:259).

Çizelge 15. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.

	1.işgören	2.işgören	3.işgören	4.işgören	5.işgören	6.işgören
1.işgören		+	+	-	-	-
2.işgören	-		+	-	+	-
3.işgören	-	-		-	-	-
4.işgören	+	+	+		+	+
5.işgören	+	-	+	-		-
6.işgören	+	+	+	-	+	

Kaynak: (Nemutlu, 2017:33)

- **Düz sıralama yöntemi**

Performans değerlendirme metotları arasından en ilkel yöntemlerden biri olan düz sıralama yöntemi, gelişigüzel sıralanmış işgörenlerden performansı en yüksek olan kişi ile en düşük olan kişi belirlenir. Performansı en yüksek olan tablonun

üstüne en düşük olan kişi tablonun en altına yazılır daha sonra ikinci en yüksek performanslı ile ikinci en düşük performanslı olarak bir üste bir alta yazılarak orta sıralara ulaşılır. İlkel bir yöntem olmasının yanında en büyük eksiği astla, üstler bir torbada toplanıp sıralandıkları için üstlerin performans oranları yüksek çıkacaktır bu sebepten performans değerlendirmelerine göre kararlar verilirken hatalar yaşanabilir (Aksoy, 2010:43).

Çizelge 16. Düz Sıralama Yöntemi Örneği.

Düz Sıralama Yöntemi Örneği		
Sıra	Performans Sıralaması	Rasgele İşgören
1	N. Kahvecioğlu	M. Balta
2	B. Ziya	S. Çelik
3	M. Balta	N. Kahvecioğlu
4	F. Sarı	B. Ziya
5	S. Çelik	F. Sarı

Kaynak: (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

- **Grafik değerlendirme yöntemi**

Grafik değerlendirme ölçeği, işgörenin değerlendirilmesi gereken gözlem yeteneği, verimliliği, yenilikçiliği, işin gereklerini ne şekilde yerine getirdiği, çalışma uyumu vb. durumların bir bütün olarak incelenip çok başarılı, başarılı, normal, başarısız, çok başarısız şeklinde değerlendirilmesidir (Çelik vd, 2019:18-19).

Çizelge 17. Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği.

Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği					
Değerlendiren Kişi:			Değerlendirme Tarihi:		
Performans Seviyesi					
İşgören İsmi	Çok Başarılı	Başarılı	Normal	Başarısız	Çok Başarısız
E. Eren	()	()	()	()	()
H. Durmuş	()	()	()	()	()
Ö. Püskül	()	()	()	()	()
Y. Başer	()	()	()	()	()

Kaynak: (Güney, 2019:205)

- **Serbest form yöntemi**

Serbest form kompozisyon yöntemi, hazırlanış bakımından en basit performans değerlendirme yöntemi olarak bilinir. Değerlendirici, değerlendireceği kişi hakkında düz yazı, kompozisyon şeklinde bir metinle değerlendirip üst yöneticilerine sunar. Değerlendirme sonucunda öznel yargılar bulunur sayısal veriler olmadığından ve güvenilirliğinin düşüklüğünden günümüz işletmelerinde tercih edilmez (Kesim, 2018:23-23).

- **Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi**

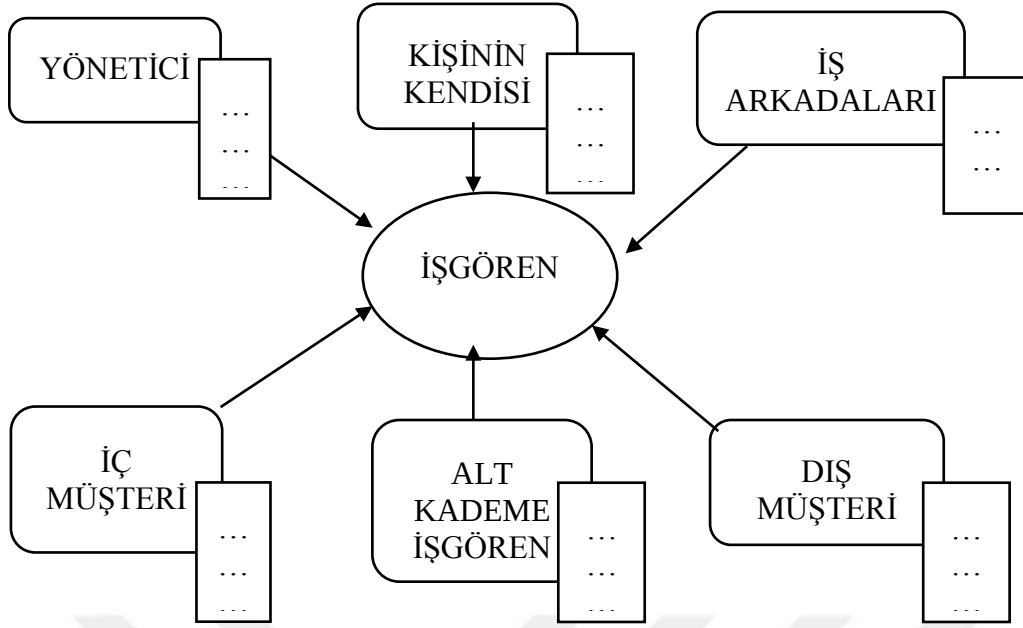
Evrensel literatürde genellikle BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak bilinen davranışa dayalı değerlendirme yöntemi (Mercanlıoğlu, 2012:45), işgörenin gündelik yaşamıyla, iş yaşamını ayırıp işgörenin kişisel olan davranışlarına değinilmeden, işin gereklerini yerine getirdiği sırada işletmenin işgörenden beklediği davranışları ne ölçüde gerçekleştirdiğini değerlendiren performans ölçüm yöntemidir (Keklik, 2018:73-74).

b. Modern performans değerlendirme yöntemleri

- **360 derece değerlendirme**

Modern Değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece Değerlendirme yöntemi, geleneksel yöntemlerin birçoğunda olan astların, yöneticilerin değerlendirmesinin aksine alt, üst kademe gözetmeksizin iç ve dış paydaşların birbirini değerlendirdiği bir değerlendirme yöntemidir (Günay, 2018:1029).

360 derece değerlendirme yönteminde değerlendiriciler, müşteriler, yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşlar, kişinin kendisidir (Günay 2018:549). Yıllar geçtikçe popülerleşen 360 derece değerlendirme yöntemi yönetici, işgörenin kendisi, müşteri, iş arkadaşlarından aynı anda geribildirim sağlandığı, alt, üst demeden ortak değerlerde buluşulduğu için değerlendiriciden kaynaklanan hatalar minimum düzeye düşmektedir, bu sebepten stratejik kararlarda veya performans geliştirme için uygulanacak faaliyetlerde değerlendirme yapılırken günümüzde en çok kullanılan değerlendirme yöntemi olmuştur (Ünal ve Günay, 2016:275).



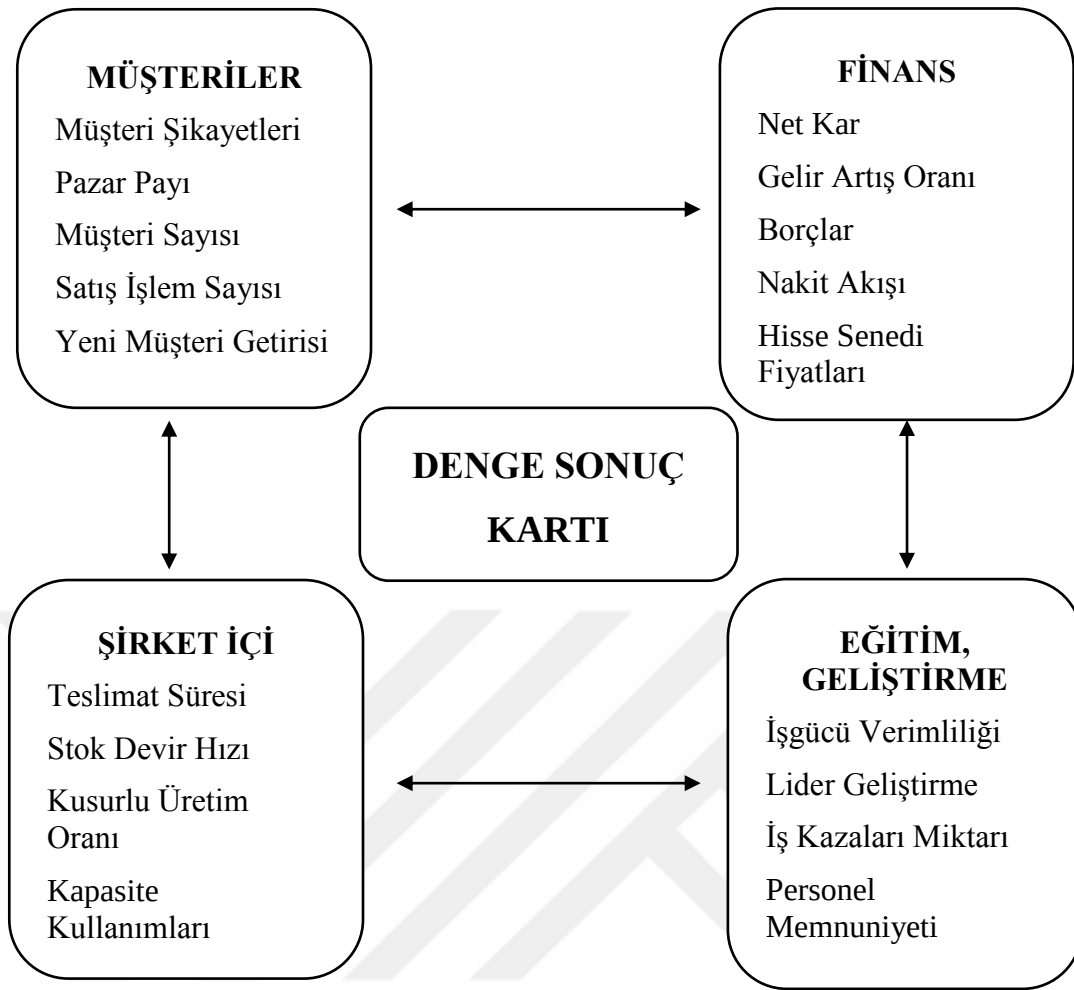
Şekil 5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.

Kaynak: (Uygur ve Sarıgül, 2015:194)

- **Denge sonuç kartı yöntemi**

İşletmelerde finansal kaynakların ölçülmesinin ve finansal boyutun ölçüm verilerine göre stratejik kararlarının verilmesinin uzun vadeli amaçları olan işletmeler için yeterli olmadığından finansal kaynaklarının derecelendirilmesi işletmenin geçmiş dönemlerine ait faaliyetlerinin getirisinin olduğunun algılanmasıyla işletmenin finansal olan boyutlarının yanında finansal olmayan boyutlarının da ölçülmesi ve bu ölçüm verilerine göre amaçlara hedeflere ulaşmak için stratejik kararların verilmesinin öneminin anlaşılması dengeli sonuç kartı yönteminin çıkmasına ve gelişmesine neden olmuştur (Oyman vd., 2015:4-5).

Denge sonuç kartı finansal, eğitim ve gelişim, müşteriler, işletme içi boyutlar olmak üzere 4 boyutta incelenir geleneksel ölçümlerin yanı sıra finansal ve finansal olmayan boyutları aynı anda ölçülür. Bu boyutların içerikleri şu şekildedir.



Şekil 6. Denge Sonuç Kartı Boyutları ve Kullanılan Bazı Performans Ölçüleri.

Kaynak: (Erciyes, 2017:58-64'ten Uyarlanmıştır)

- **Amaçlara göre yönetim**

Modern performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan amaçlara göre yönetim, adında da belli olduğu üzere bir yönetim sistemidir, Yönetim sistemi olduğu gibi ayrıca bir performans değerlendirme metodudur (Mercanlıoğlu, 2012:47). Amaçlara göre yönetim anlayışının yönetim boyutu, işletmenin ve işgörenin amaçlarını ortak bir paydada buluşturarak işgörenin motivasyonunu artırıp, amaçlara yönelik eğitimler düzenleyerek performansı maksimum paydaya çıkarıp işletmenin belirlediği kısa vadeli hedeflere ve uzun vadeli amaçlara ulaşabilmesini sağlamaya çalışan bir anlayıştır (Keklik, 2018:74-75). Amaçlara göre yönetimin performans değerlendirme boyutu ise her işgörene verilen ayrı ayrı hedeflerin belli aralıklar ile hedeflerine ne denli ulaşabildiğini veya ulaşamadığını ölçen bir değerlendirme sistemidir. Hedeflerin büyüklüğü ve

küçüklüğü değerlendirme yapılırken kıstas alınır puanlama düzenleme ona göre yapılır (Hatipoğlu, 2020:8).

Çizelge 18. Amaçlara Göre Yönetim Performans Değerlendirme Ölçeği Taslağı.

Amaçlara Göre Yönetim Performans Ölçeği				
İşgören Bilgileri				
Adı Soyadı:		Performansın Dönemi ve Yılı:		
Departmanı:		İşe Başlama Tarihi:		
Unvanı:		Son Terfi Tarihi:		
Hedeflerin Değerlendirilmesi				
Hedef	Gerçekleşen	Gerçek Oranı %	Değerlendirme %	
Sayısal Hedef				
Proje Hedefi				
Beceri Hedefi				
			Toplam Puan:	
Hedef				
Onayı	Hedef Değerlendir Puanı (Toplam Puan/Hedef Sayısı)			
Değerlendiren		Değerlendirici		
Tarih:	İmza	Tarih	Adı Soyadı	İmza

Kaynak: (Şimşek, 2019:40)

2. Performans Değerleme Hataları

Performans değerlendirme sistemi insan barındıran bir sistemdir. İnsanın içinde olduğu her sistemde hatalar meydana gelebilir, performans değerlendirmede de karşılaşılan hatalar şu şekildedir;

- Halo ve Horn Etkisi
- Son İzlenim Hatası
- Merkezi Eğilim Hatası
- Aşırı Sertlik Hatası

- Kişisel Önyargılar
- Kontrast Etkisi
- Pozisyonundan Etkilenme
- Aşırı Hoşgörü Hatası
- Teknik Hatalar

Halo ve Horn Etkisi: Değerlendirici, işgörenin pozitif veya negatif sergilediği tek bir yönüne aldanarak işgören hakkındaki diğer faktörlere bakmadan değerlendirmede bulunmasından kaynaklanan hatadır. İşgörenin yaptığı tek bir pozitif harekete göre yüksek puanlarla değerlendirmesine halo etkisi işgörenin tek bir negatif yönüne göre alçak puanlarla değerlendirmesi horn etkisi denir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015:24).

Son İzlenim Hatası: İşgörenler genellikle işletmelerin performans değerlendirme dönemlerini bildikleri ve performanslarını yükselttikleri için veya işgörenin değerlendirme dönemine yakın bir zamana performansında yükselmeler, düşüşler denk gelmesiyle değerlendirici işgörenin son aylardaki performansını bütün döneme yansıttığı hataya son izlenim hatası denir (Öz, 2017:44)

Merkezi Eğilim Hatası: İşletmelerin performans değerlendirmesi yapmasının temel amacı işgörenler arası performans farklılıklarını görmek bunlar hakkında stratejik kararlar vermektir. İşletmeninde performans değerlendirme yaparken en istemeyeceği hatalardan biri merkezi eğilim hatasıdır. Hatanın oluşmasının nedeni değerlendirici ölçümleme yaparken işgöreni bütün işgörenler gibi orta noktada görüp işgörenin farklılıklarının sezememesi genellikle beşli ölçeklerde orta noktayı işaretlemesidir (Öz, 2020:58-59).

Aşırı Sertlik Hatası: Değerlendiricinin işgöreni küçümsemesi durumunda, işgörenin sergilediği performanstan daha düşük puanlama yapmasıyla doğan bir hatadır. Değerlendirici performans ölçeğinin gerektiği şekilde değerlendirmeyi yapmayarak işgörende gördüğü hataların eksilerin üzerine giderek değerlendirme puanı oluşturduğu durumlarda meydana gelir. Değerlendiricinin bunu yapmaktaki amacı işten çıkarma durumlarında işgörene delil gösterme, işletmede gücün kimde olduğunu belirtme, işgörenin yeni iş arayışına engel olma gibi durumlardır.

Bu hatanın meydana gelmesi işgörenin motivesini düşürüp gelişmeye olan inancını kaybetmesine neden olur (Yılmaz, 2016:60).

Kişisel Önyargılar: Değerlendiricinin öznel bakış açısıyla kendi dünya görüşüne göre işgörenleri değerlendiği hataya denir (Çetin vd, 2014:155). Örneğin değerlendiricinin etnik köken, cinsiyet hatta tuttuğu takıma göre işgöreni yanlış değerlendirme puanında bulunmasıdır.

Kontrast Etkisi: Değerlendirici gün içinde sürekli olarak yaptığı değerlendirmeler sonucu genellikle psikolojik ve fiziksel yorulmalardan kaynaklı sıra ardına değerlendiği kişileri karıştırabilir bu karıştırmanın sonucu kendinden önce değerlendiren kişinin olumlu ve olumsuz performansı hali hazırda değerlendiren kişiye yansımaya kontrast hatası denir (Tuncer, 2013:99).

Pozisyondan Etkilenme: Değerlendirmeyi yapan kişi değerlendiği kişinin işletmedeki yüksek pozisyonundan etkilenip değerlendirdiği kişiye hakketmediği puanlarla değerlendirmesine pozisyondan etkilenme hatasına denir (Uysal, 2014:74)

Aşırı Hoşgörü Hatası: Değerlendirici değerlendirme yaparken bıkmışlık haliyle kimseye düşük vermemesi, değerlendirmeyi önemsememesi veya işgörelere düşük puanlar verirse yönetim tarafından sorunla karşılaşmaması için iyi tavırla değerlendirme ölçeğini yüksek puanlarla doldurmasına aşırı hoşgörü hatası denir (Aktan, 2009:41).

Teknik Hatalar: Performans değerlendirme yaparken, değerlendiren kişinin gereken eğitimleri almaması konuya hâkim olmaması, ölçek sorularının güvenilirliği olmaması, uygulanan ölçeklerin derecelendirilecek kişi tarafından anlaşılamayacak bir dille yazılması gibi benzeri durumlarla değerlendirme yapılması teknik hataların oluşmasına sebep olur (Pelit ve Çetin, 2019:191).

3. Performans Değerlendirme Sonrası Geribildirim

Geribildirim diğer bilindik adlarıyla geri besleme, feedback, tamamlanmış belli dönemlerin, faaliyetlerin sonucunda tamamlama sürecinde veya dönemlerinde gerçekleşen olayların sonuçlarını, çıktılarını yönetim tarafının doğru biçimde zamanında aktarılması ve denetlenmesidir (Eren ve Özdemirci, 2017).

Performans değerleme sonrası iřęorene geribildirim ile dōnōlmesi, işletmenin iřęorenele ilgilendiğinin, iřęorenenin değerli olduğunun imajı çizilir. Iřęorenen işletmeye olan bağlılığını arttırarak motive duygusunu yōkseltir. Geribildirim iřęorenenin duygusal katma değerlilerinin yōkseltmenin yanında, dōnem içinde tamamlanmış işlerin performans dōzeylerine bakılarak iřęorenenin eksik kaldığı yōnleri, eğitime ihtiyaç duyduğu konuları, kariyer planlamasının doğru yapılmasına olanak sağlar (Yumuşak, 2008:48-50).





IV. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)

A. Dünyada ve Türkiye’de KOBİ Tanımı

İstihdamda, ülke ve dünya ekonomisinde büyük katkıları bulunun KOBİ’lerin tüm dünyada belli başlı bir tanımı veya KOBİ ölçüsü bulunmamaktadır. Bütün ülkelerde KOBİ’ler tanımlarken niteliksel ve niceliksel kavramlardan yararlanılır. Daha objektif ve elde tutulur bir ayırım olması için tanımlama yapılırken nicel veriler daha sık kullanılır. Ülkelerin üyesi oldukları gruplara (Avrupa birliği, OECD vb.) veya ülkelerin kendi içinde belirlediği belli başlı başlıklar altındaki nicel ve nitel verilere göre KOBİ kavramı değişiklik gösterir.

Bu ölçüleri uygulandığı nicel başlıklar (Şahin ve Özudoğru 2019:322).

- İşletmedeki işgören sayısı.
- Satış tutarı.
- Faaliyet gösterirken kullanacağı ekipman sayısı.
- Ekipman çeşitliliği (Makine parkı derecesi).
- İşletmenin getireceği kar hacmi.
- İşletmenin kapasitesi.
- İşletmenin pazarda ne derece yer kapladığı.

Bu ölçülerin kullanıldığı nitel başlıklar (Mecek, 2020:32).

- İşletmenin tek kişilik, modern aile, halka açık vb işletme türlerine göre
- İşletmenin ne derece uzmanlaştığı ve iş bölümünün ne derece yapıldığı.
- Girişimcinin ileri görüşü, özgüveni, finansal bilgiye sahip olması, esnekliği gibi niteliklerine göre.

- İşyeri sahiplerinin işlerine bağlılıkları ve işin gereklerini yerine getirebilecek teknik bilgiye sahip olmaları.
- İşletmenin sermayesinin ne derece kredi, borç veya işletme sahibi tarafından sağlandığı.
- Girişimcinin işlettiği işletmeyle ne derece bağdaştığı.
- Ailenin, işletme sahibinin işyerinde ne derece görevleri olduğu.
- İşgören ve işveren arasındaki ilişki.
- Yönetim tarafının işletmeye bağlılık derecesi.
- İşletme sahibinin mülkiyete olan bağlılığı.
- İşletme içindeki yöneticilerin yönetim tekniklerinin eksikliği veya tekniklerin işletmede kullanılmaması durumu.
- Finansal olarak yeterlilik derecesi.
- İşletmelerin sermaye piyasasında işlevi.
- İşletmenin pazarlık kabiliyeti.
- İşletmenin pazarda ne kadar yer kapladığı.
- İşletmenin yer kapladığı pazarda ne derece faaliyet gösterebildiği.
- Üretim veya hizmet sunarken işletme teçhizatını ne derece kullandığı.

Bunlar gibi nitel ve nicel ölçüler kullanılarak ülkeler kendi içindeki işletmelerin KOBİ olup olmadığına karar vermektedir.

Türkiye'ye göre KOBİ kavramı ve ölçüleri 24 Haziran 2018 tarihli ve 30458 sayılı *Resmi Gazetede* yayınlanan yeni mevzuata göre güncellenmiştir. Türkiye'ye göre KOBİ kavramı ve değişikliği şu şekildedir;

Çizelge 19. Türkiye’ye göre KOBİ Ölçüleri ve Değişimi.

KOBİ TÜRÜ	İşgören Sayısı		Yıllık Net Satış Hasılatı		Yıllık Mali Bilanço Toplamı	
	ÖNCEKİ	SONRAKİ	ÖNCEKİ	SONRAKİ	ÖNCEKİ	SONRAKİ
Mikro Ölçekli KOBİ	<10	<10	<1 Milyon	<3 Milyon	<1 Milyon	<3 Milyon
Küçük Ölçekli KOBİ	<50	<50	<8 Milyon	<25 Milyon	<8 Milyon	<25 Milyon
Orta Ölçekli KOBİ	<250	<250	<40 Milyon	<125 Milyon	<40 Milyon	<125 Milyon

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

2018 de düzenlenen Türkiye için KOBİ türleri ve tanımları.

Mikro Ölçekli KOBİ: İşgören sayısı 10’u aşmayan, yıllık satış hasılatı 3 milyon TL’yi geçmeyen ve/veya bilanço toplamı 3 milyon olmayan işletmeler.

Küçük Ölçekli KOBİ: İşgören sayısı 50’yi aşmayan, yıllık satış hasılatı 25 milyon TL’yi geçmeyen ve/veya bilanço toplamı 25 milyon olmayan işletmeler.

Orta Ölçekli KOBİ: İşgören sayısı 250’yi aşmayan, yıllık satış hasılatı 125 milyon TL’yi geçmeyen ve/veya bilanço toplamı 125 milyon olmayan işletmeler.

Avrupa Birliği’ne göre KOBİ kavramı ve Ölçüleri 20 Mayıs 2003 tarihinde *Official Journal of the European Union*’da 1422 belge numarasıyla bildirilmiştir.

Çizelge 20. Avrupa Birliğine göre KOBİ Ölçüleri.

KOBİ Türü	İşgören Sayısı	Yıllık Ciro	Ve/veya	Yıllık Bilanço
Mikro Ölçekli KOBİ	<10	<2 Milyon Euro	Ve/veya	<2 Milyon Euro
Küçük Ölçekli KOBİ	<50	<10 Milyon Euro	Ve/veya	<10 Milyon Euro
Orta Ölçekli KOBİ	<250	<50 Milyon Euro	Ve/veya	<43 Milyon Euro

Kaynak: (European Commission, 2016)

2003’te kabul gören *Official Journal of the European Union*’da yayınlanan Avrupa birliği KOBİ türleri ve tanımları (*Official Journal of the European Union*, 2003).

Mikro Ölçekli KOBİ: İşgören sayısı 10'u aşmayan, yıllık satış hasılatı 2 milyon EURO'yu geçmeyen ve/veya bilanço toplamı 2 milyon EURO olmayan işletmeler.

Küçük Ölçekli KOBİ: İşgören sayısı 50'yi aşmayan, yıllık satış hasılatı 10 milyon EURO'yu geçmeyen ve/veya bilanço toplamı 10 milyon EURO olmayan işletmeler.

Orta Ölçekli KOBİ: İşgören sayısı 250'yi aşmayan, yıllık satış hasılatı 50 milyon EURO'yu geçmeyen ve/veya bilanço toplamı 43 milyon EURO olmayan işletmeler.

B. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

20. yüzyılın bitimine doğru sanayileşmiş ve sanayileşme sürecinin bütün getirilerini toplamış topluluklar bilgi topluluklarına geçmeye başlamışlardır. Sanayileşmenin büyük eksisi olan hantal olan yapıları bilgi toplumuna geçişle birlikte verimsizliği düşünülüp küçük, her yere hareket edebilen, esnekliği yüksek, yeni gelişmelere kolay uyum sağlayabilen, çevresiyle yakın temasından dolayı iletişimi kuvvetli olan KOBİ'lere olan önemi artırmıştır. (Yılmaz ve Alphan, 2004:23).

KOBİ'ler küçük yapılarından dolayı ilk bakıldığında ekonomiye, bulunduğu çevreye fazla bir katkısı olmadığı izlenimi yaratsa da derinlemesine incelendiğinde KOBİ'lerin ellerinde bulundurduğu sayısal çoğunluktan ötürü bir araya geldiklerinde ülkelerin ekonomileri ve bulundukları çevreler için önemli kalkınma, destek projeleridir. 2019 yılında KOBİ'ler Türkiye'de ithalatın %37,7'sini, ihracatın da %56,3'ünü oluşturup (tuikwep.tuik.gov.tr, 2020), 2020/10 dönem itibariyle toplam nakdî kredilerde (TP+YP) 862.283 milyon TL, toplam gayri nakdi kredilerde (TP+YP) 245.661 milyon TL (bddk.org.tr, 2020), Ocak 2020 istatistiklerine göre de istihdamda sigortalı 11.281.748 işgören çalıştırarak Türkiye ekonomisini canlı tutmuşlardır (Tepav.org.tr, 2020).

1. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin İhracattaki Payı

Çizelge 21. 2010-2019 Yılları Arası İşgören Sayısına göre Türkiye'deki KOBİ'lerin İhraçtaki Payı.

	1-9	10-49	50-249	TOPLAM
2010	%16,4	%24,6	%19,2	%60,1
2011	%15,2	%25,7	%18,7	%59,6
2012	%20,6	%24,3	%17,7	%62,6
2013	%17,8	%24,1	%17,3	%59,2
2014	%17,4	%20,7	%18,4	%56,5
2015	%17,7	%20,3	%17,1	%55,1
2016	%19,2	%19,6	%16,5	%44,6
2017	%22,2	%17,9	%16,1	%43,8
2018	%19,7	%19,2	%16,5	%44,6
2019	%19,7	%19,2	%16,5	%44,6

Kaynak: (tuikwep.tuik.gov.tr, 2011-2020)

TÜİK verilerinden alınan çizelge 21'deki veriler baz alındığında son üç yılda KOBİ'lerin ihracattaki ortalama toplam payı %48,2'dir. Türkiye'deki KOBİ'lerin ihracattaki payının en fazla olduğu yıl %62,6 ile 2012, ihracattaki payının en az olduğu yıl ise %43,8 ile 2017'dir. 2010 ile 2019 yılları kapsayan verilere göre KOBİ türleri arasında ihracattaki en büyük katkıyı ortalama %21,5 ile küçük ölçekli KOBİ'ler, devamında ise %18,5 ile mikro ölçekli KOBİ'ler ve son olarak da %17,6 ile orta ölçekli KOBİ'ler olduğu görülmektedir. Ancak 2010 ile 2015 yılları istatistiklerine göre oran bazında liderliğini küçük ölçekli KOBİ'ler sürdürse de 2015'ten bu yana aralarda %2,4'lere varan düşüşler yaşanmıştır tam tersi olarak da mikro ölçekli işletmeler 2014'ten bu yana aralarda %2,4'lük yükselmelere ulaşmışlardır.

Çizelge 22. 2012-2019 Yılları Arasında Girişim Ana Faaliyet Alanına Göre KOBİ'lerin İhracattaki Payı.

	SANAYİ	TİCARET	DİĞER
2012	%38,5	%96,2	%75,4
2013	%36,4	%91,4	%70,3
2014	%34,8	%89,3	%52,4
2015	%35,5	%86,3	%41,3
2016	%35,1	%88,6	%35,6
2017	%30,7	%92	%66
2018	%30,7	%91,4	%59,6
2019	%31,1	%91,4	%38,5

Kaynak: (tuikwep.tuik.gov.tr, 2012-2020)

Çizelge 22 göz önüne alındığında büyük işletmelere kıyasla KOBİ'ler 2012 ile 2019 yılları arasında Türkiye ihracatında ticaret girişimi ana faaliyet alanında ortalama %90,8, diğer ana faaliyet alanlarında ortalama %54,9 ve son olarak da sanayi ana faaliyet alanında ortalama %34,1 etkinlik göstermişlerdir. Diğer yıllara göre son üç yıl baz alındığında 2015'e kadar düşüş yaşayan ticaret ana faaliyet alanı son üç yılda %5,1'lik bir yükselme yaşamıştır. 2012 ile 2016 yılları arasında ortalama bir seyir izleyen sanayi ana faaliyet alanı ise son üç yılda %4,1'lik düşüş göstermiştir. Diğer ana faaliyet alanları yıllara göre karışık oranlara sahip olsa da 2018'e kıyasla 2019'da %21,1 ve 2012'ye kıyasla 2019 da %36,5 değerinde bir düşüş yaşamıştır.

2. Türkiye Ekonomisinin ithalattaki Payı

Çizelge 23. 2010-2019 Yılları Arasında İşgören Sayısına göre Türkiye'deki KOBİ'lerin ithalattaki Payı.

	1-9	10-49	50-249	TOPLAM
2010	%6,7	%16,1	%19,2	%42
2011	%6,5	%15,3	%18,2	%40
2012	%6,2	%14,3	%17,9	%38,4
2013	%5,7	%16,3	%17,9	%39,9
2014	%6,2	%13,2	%18,4	%37,8
2015	%6,4	%13,1	%18,2	%35,7
2016	%7,7	%13,6	%19,2	%40,5
2017	%9,1	%12,1	%17,6	%38,8
2018	%8,6	%11,1	%16,4	%36,1
2019	%10,2	%11,9	%15,6	%37,7

Kaynak: (tuikwep.tuik.gov.tr, 2010-2020)

TÜİK verilerinden alınan Çizelge 23'deki veriler baz alındığında son üç yılda KOBİ'lerin ithalattaki ortalama toplam payı %37,5'tir. Türkiye'deki KOBİ'lerin ithalattaki payının en fazla olduğu yıl %42 ile 2010, ithalattaki payının en az olduğu yılı ise %35,7 ile 2015'tir. 2010 ile 2019 yılları kapsayan verilere göre KOBİ türleri arasında ithalattaki ortalama paylara göre sıralaması, %17,9 ile orta ölçekli KOBİ'ler, %13,7 ile küçük ölçekli KOBİ'ler ve son olarak da %7,3 ile mikro ölçekli KOBİ'ler olduğu görülmektedir. İthalat ve ihracattaki verile bakıldığında küçük ve orta ölçekli KOBİ'ler geçmiş yıllara kıyasla değer kaybederken mikro ölçekli KOBİ'ler değer kazanmıştır.

Çizelge 24. 2012-2019 Yılları arasında Girişim Ana Faaliyet Alanına göre Türkiye’deki KOBİ’lerin İthalatı Payı.

	SANAYİ	TİCARET	DİĞER
2012	%23,9	%70,2	%26,9
2013	%26,9	%66,8	%24,6
2014	%24,5	%64	%20,2
2015	%23,9	%63,2	%22,5
2016	%26,6	%65,6	%27,6
2017	%21,6	%69,1	%29,1
2018	%20	%68,7	%25,6
2019	%19,5	%71	%29,8

Kaynak: (tuikwep.tuik.gov.tr, 2012-2020)

Çizelge 24 göz önüne alındığında büyük işletmelere kıyasla KOBİ’ler 2012 ile 2019 yılları arasında Türkiye ithalatta ticaret girişimi ana faaliyet alanında ortalama %67,3, diğer ana faaliyet alanlarında ortalama %35,8 ve son olarak da sanayi ana faaliyet alanında ortalama %23,4’lük etkinlik göstermişlerdir. 2015 yılına kadar sürekli düşüş yaşayan ticaret ana faaliyet alanı 2016’dan bu yana %7,8’lik bir yükseliş yakalamıştır, 2010-2016 yılları arasında ortalama bir seyir izlese de sanayi ana faaliyet alanı 2016’dan bu yana %7,1’lik düşüş yaşamıştır.

3. Türkiye Ekonomisinde KOBİ’lerin İstihdamdaki Payı

Türkiye gündeminin ilk sıralarında yer alan işsizlik sosyoekonomik bir sorundur. Mevsim etkilerinden arındırılmış Türkiye işsizlik oranı Eylül 2020 dönemi itibari ile yüzde 13,7’dir (Sbb.gov.tr, 2020). KOBİ’lere olan desteklerin artmasıyla KOBİ sayısındaki artış, istihdam ettiği işgören sayısına etki ederek dünya ve Türkiye’deki büyük bir problem olan işsizlik oranını düşürmektedir. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) istihdam izleme bülteni Haziran 2020 verilerine göre KOBİ sayısını 1.882.413 ve bu KOBİ’lerin istihdam sağladığı işgören sayısını ise 11.469.241 olduğunu açıklamıştır (TEPAV, İstihdam İzleme Bülteni:2020).

Çizelge 25. Türkiye’de KOBİ Sayısı ve Sağladığı İstihdam.

	KOBİ SAYISI	KOBİ’LERİN SAĞLADIĞI İSTİHDAM
2018 Haziran	1.873.277	11.773.022
2019 Haziran	1.839.238	11.304.994
2020 Haziran	1.882.413	11.469.241

Kaynak: (TEPAV, İstihdam İzleme Bülteni:2018-2020)

TEPAV verilerine göre Türkiye KOBİ sayısında 2018’den 2019’a 34.039 %1,8’lik, KOBİ’lerin sağladığı işgören istihdam sayısında da 468.028 %3,6 düşüş yaşanmıştır. 2019 2020 arasına ise KOBİ sayısında 43.175 %2,3’lük, KOBİ’lerin sağladığı işgören istihdam sayısında da 164.247 %1,5’lik bir yükseliş yakalanmıştır.

Çizelge 26. 2018-2020 Arası En Çok KOBİ Barındıran İlk 5 İlin İstatistikleri ve Değişim Oranları.

	2018	2019	Değişim Oranı	2019	2020	Değişim Oranı
İstanbul	519.038	519.607	+%0,1	519.607	532.364	+%2,5
Ankara	142.120	141.022	-%0,8	141.022	142.592	+%1,1
İzmir	129.610	128.121	-%1,1	128.121	130.734	+%2,0
Bursa	77.640	75.689	-%2,5	75.689	77,999	+%3,1
Antalya	74.247	75.257	+%1,4	75.257	74,036	-%1,6

Kaynak: (Tepav.org.tr, 2018-2020)

2018-2019 yılları arasında en çok KOBİ barındıran ilk beş il arasından Antalya ve İstanbul hariç düşüş yaşandı. Bu düşüşler düşüş oran sıralamasına göre Bursa %2,5, İzmir %1,1, Ankara %0,8 bu düşüşlerin aksine İstanbul %0,1 ile Antalya %1,4’lük bir yükseliş yakaladı. 2019-2020 yılları arasına gelindiğinde 2018 yılına nazaran bir yükselme oldu. Bu yükselme oran sıralamasına göre Bursa %3,1, İstanbul %2,5, İzmir %2,0, Ankara %1,1’dir. İstanbul gecen yılda yakaladığı yükselme hızını arttırarak %2,5’leri buldu fakat Antalya 2018-2019 arası yakaladığı yükselmeyi sürdüremeyip %1,6 bir düşüş ivmesi yaşadı.

Çizelge 27. 2018-2020 Yılları Arası En Çok KOBİ Barındıran İlk 5 İlin KOBİ'lerinin İstihdam Ettiği Sigortalı İşgören İstatistikleri ve Değişim Oranları.

Haziran	2018	2019	Değişim	2019	2020	Değişim
			Oranı			Oranı
İstanbul	3.277.424	3.116.346	-%3,4	3.116.346	3.238.645	+%2,3
Ankara	903.593	864.165	-%4,4	864.165	870.154	+%0,7
İzmir	757.993	732.247	-%3,4	732.247	740.063	+%1,1
Bursa	519.998	499.775	-%3,9	499.775	516.694	+%3,4
Antalya	454.303	460.037	+%1,3	460.037	417.858	-%9,2

Kaynak: (Tepav.org.tr, 2020)

2018-2019 KOBİ'lerin yaşadığı düşüş KOBİ'lerdeki işgören sayısını da etkiledi. Bu etkileniş düşüş oran sıralamasına göre Ankara %4,4, Bursa %3,9, İstanbul %3,4 ve İzmir %3,4'tür. Bu düşüşlerin aksine Antalya %1,4 lük yükselme yaşandı. 2019-2020 yılları arasına gelindiğinde diğer yıla göre yükseliş yakalandı. Bu yükselme oran sıralamasına göre Bursa %3,4, İstanbul %2,3, İzmir %1,1, Ankara %1,1'dir. Antalya geçen yılda yakaladığı yükselişe son vererek %9,2'lik bir düşüş trendi yaşadı.

Türkiye en çok KOBİ barındıran ilk 5 il ve bu KOBİ'lerin sağladığı işgören istidam sayısı aynı anda göz önüne alındığında 2018-2019 yıllarında yaşanan düşüş oranları ile istihdam oranları arasında bir fark görünmektedir. KOBİ'ler işletmelerini kapatmasa da işgören çıkartma yoluna başvurmuştur. İstanbul KOBİ sayısındaki artışını istihdam sağlamada sürdürmemiş KOBİ'ler artsa da İstanbul'da işgören istihdamında düşüşe gidilmiştir. 2019-2020 yılları baz alındığında KOBİ sayısındaki artış işgören sayısındaki düşüşü bitirmiştir fakat KOBİ sayısındaki artış oranı yüksek olsa da işgören istihdam oranı KOBİ sayısındaki artışa göre düşük kalmıştır en büyük farkı da Antalya %7,9'lik oran göstermiştir.

Çizelge 28. 2018-2020 Yılları Arasında En Çok KOBİ Barındıran İlk Beş Sektör ve Değişim Oranları.

Haziran	2018	2019	Değişim oranı	2019	2020	Değişim Oranı
Perakende						
Tiç. (Mot. Taşıt. Onarım hariç)	321.791	321.828	%0	321.828	331.928	+%3,2
Toptan Tiç. (Mot. Taşıt. Onarım hariç)	138.796	140.433	+%1,2	140.433	145.950	+%3,9
Kara Taşıma ve Boru Hattı Taşıma	125.141	130.692	+%4,4	130.692	138.175	+%5,7
Yiyecek ve İçecek Hizmet Faaliyetleri	118.491	120.233	+%1,5	120.233	121.651	+%1,2
Bina İnşaatı	133.218	93.912	-%29,5	93.912	93.191	-%0,8

Kaynak: (Tepav.org.tr, 2018-2020)

2018-2019 arası en çok KOBİ barındıran sektörde bina inşaatı sektörü hariç yükselişler yaşandı. Bu yükseliş oran sıralamasına göre, kara taşıma ve boru hattı taşıma %4,4, yiyecek ve içecek hizmet faaliyetleri %1,5, toptan ticaret (Motorlu taşıt onarım hariç) %1,2'dir. Bu yükselişlerin aksine bina inşaat sektöründe %29,5'lik bir düşüş yaşandı. 2019-2020 arasında ise yeniden bina inşaat sektörü hariç bir yükselme yaşandı. Bu yükseliş oran sıralamasına göre, kara taşıma ve boru hattı taşıma %5,7, toptan ticaret (Motorlu taşıt onarım hariç) %3,9, perakende ticaret (Motorlu taşıt onarım hariç) %3,2, yiyecek ve içecek hizmet faaliyetleri %1,2. Bina inşaat sektöründe düşüş 2018-2019 yılına göre az olsa da %0,8'dir.

Çizelge 29. 2018-2020 Yılları Arasında En çok KOBİ Barındıran ilk 5 Sektörün İşgören İstihdam İstatistikleri.

Haziran	2018	2019	Değişim Oranı	2019	2020	Değişim Oranı
Perakende Tiç. (Mot. Taşıt. Onarım hariç)	1.304.489	1.286.909	-%1,3	1.286.909	1.318.100	+%2,4
Toptan Tiç. (Mot. Taşıt. Onarım hariç)	698.124	682.039	-%2,3	682.039	715.068	+%4,8
Kara Taşıma ve Boru Hattı Taşıma	486.544	484.730	-%0,4	484.730	502.536	+%3,7
Yiyecek ve İçecek Hizmet Faaliyetleri	639.511	644.729	+%0,8	644.729	621.107	-%3,7
Bina İnşaatı	1.017.166	654.558	-%35,6	654.558	676.056	+%3,3

Kaynak: (Tepav.org.tr,2018-2020)

2018-2019 arası en çok KOBİ barındıran sektörlerde işgören istihdam oranında yiyecek ve içecek hizmet faaliyetleri sektörü hariç bir düşüş yaşandı. Bu düşüş oran sıralamasına göre, bina inşaat %35,6, toptan ticaret (Motorlu taşıt onarım hariç) %2,3, perakende ticaret (Motorlu taşıt onarım hariç) %1,3, kara taşıma ve boru hattı taşıma %0,4. Yiyecek ve içecek hizmet sektöründe ise %0,8’lik yükseliş yaşandı. 2019-2020 arasında ise geçen yıldı düşüş yerini yükselişe bıraktı yükseliş oran sıralamasına göre, toptan ticaret (Motorlu taşıt onarım hariç) %4,8, kara taşıma ve boru hattı taşıma %3,7, bina inşaatı %3,3, perakende ticaret (Motorlu taşıt onarım hariç) %2,4 bunların aksine yiyecek içecek sektöründe %3,7’lik düşüş yaşandı.

En çok KOBİ barındıran ilk 5 sektör ve bu sektörlerin sağladığı işgören istihdam oranları birlikte incelendiğinde 2018-2019 arası KOBİ sayısında artış yaşansa da bu KOBİ’lerin sağladığı istidam oranını düşmüştür. 2019-2020 yıllarında devam eden KOBİ’lerdeki artış istihdamı da pozitif etkileyip artışa neden olmuştur fakat KOBİ sayısı oranlarına kıyasla istihdam oranları düşük kalmıştır.

4. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Kredilerdeki Payı

Çizelge 30. Temmuz 2020 KOBİ'lerin Ölçülerine göre Kredilerdeki Payı.

2020 TEMMUZ (MİLYON TL)	NAKTİ KREDİ (TP)	NAKTİ KREDİ (YP)	TOPLAM NAKTİ KREDİ	TAKİP KREDİ (TP)	TAKİP KREDİ (YP)	TOPLAM TAKİPTEKİ KREDİLER	GAYRİ NAKTİ KREDİ (TP)	GAYRİ NAKTİ KREDİ (YP)	TOPLAM GAYRİ NAKTİ KREDİ
Toplam KOBİ kredileri	693.329	126.398	819.727	59.248	1.182	60.430	174.714	53.739	228.454
Mikro KOBİ'ler	237.437	13.955	251.390	16.525	78	16.602	44.057	5.397	49.455
Küçük KOBİ'ler	230.338	34.572	264.910	19.958	361	20.319	58.976	12.274	71.250
Orta KOBİ'ler	225.556	77.870	303.427	22.765	744	23.509	71.681	36.068	107.749

Kaynak: (Bddk.org.tr, 2020)

BDDK 2020 Temmuz verilerine göre toplam nakdi kredilerde (TP+YP) mikro ölçekli KOBİ'ler %30,6, küçük ölçekli KOBİ'ler %32,3, orta ölçekli KOBİ'ler ise %37 pay sahibi olmuştur. Toplam takipli kredilerin (TP+YP), mikro ölçekli KOBİ'ler %27,4, küçük ölçekli KOBİ'ler %33,6, orta ölçekli KOBİ'ler %38,9'unu oluşturmuştur. Toplam gayri nakdî kredi oranlarını ise (TP+YP) mikro ölçekli KOBİ'lerde %21,6, küçük ölçekli KOBİ'lere %31,1, orta ölçekli KOBİ'lerde %47,1'dir.

C. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

1. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'ler küçük yapıya sahip olduklarından büyük işletmelere kıyasla birçok avantajı elinde bulundururlar. Bu avantajları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kaygın ve Yılmaz, 2019:8), (Akgemci, 2001), (Bulgur, 2018:83).

- KOBİ'ler küçük yapıları ve çevreyle iç içe olmasından dolayı müşteri, pazar ve işletme personeliyle yakın iletişim halindedirler.
- Büyük işletmelere kıyasla daha esnektirler.
- KOBİ sahipleri kendi bölgeleri veya yaşamak istediği bölgelerde işletmelerini kurabilirler.
- Küçülmelere elverişli oldukları için ekonomik krizlere direnme oranları daha fazladır.

- Çevrenden izlenimini aldığı talep değişimi farklılaşmada daha hızlı adapte olurlar.

İşletme için küçük kelimesi kullanmak kulağa negatif bir çağrışım yapsa da büyük işletmelerin asla ulaşamayacağı birtakım avantajları küçük olmak KOBİ'lere getirir. KOBİ'lerin gerek iç yapılarının küçük olması gerek KOBİ sahiplerinin pazarın içinde aktif rol oynaması nedeniyle iletişim sağladığı kişilerle daha yakın ilişkiler içindedirler. Müşterinin ne istediğini, işgörenin hangi konularda eksik olduğu, pazarda satış ve alış yaparken piyasanın ne durumda olduğunu KOBİ sahibi ilk ağızdan duymakta ve görmektedir. KOBİ sahiplerinin müşterilerin ne istediğini bilmesi, piyasanın ne tarafa doğru yöneldiğini pazarın içinde aktif rol oynadığı için önceden sezmesi durumunda işletme departmanlarının (üretim, pazarlama, insan kaynakları) büyük işletmelere kıyasla küçük olması kendi işletmelerinin oyun alanını değişmesi, üretim alanlarını çeşitlendirmesi veya kapatmasını hızlı yapması sebebiyle esneklik oranı büyüktür. KOBİ'ler yapıları gereği bir bölgeye yığılmalarından ziyade bölgelere ayrılarak o bölgedeki istihdamı, ekonomiyi hatta bölge gelişmişliğini arttıırırlar. KOBİ'ler genelde sahiplerin yaşadığı veya iyi bildiği bölgeye kurulurlar bu da onlara bölge hakkında önceden bütün bilgiyi edindiğini ve bölgenin neye ihtiyacı olduğunu bilmelerini sağlar. Ekonomik krizle mücadelede KOBİ'ler genelde öz sermaye ile kuruldukları, borçlanmaları yerli para kredisi ile yaptıkları ve işletme olarak işgücü küçülmelerine gidilse de üretim hacimleri genelde aynı kaldığı için büyük işletmelere kıyasla krizle mücadelede daha etkin ve zararsız olurlar.

2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin büyük işletmelerle rekabetinde birçok dezavantajda bulunmaktadır. Bu dezavantajlar (Kaygın ve Yılmaz, 2019:8), (Akgemci, 2001), (bulgur, 2018:83).

- Sermaye yetersizliği.
- Yetenekli işgören sağlayamama.
- Ürün geliştirme eksikliği.
- Üretim ve satış arasında koordinasyon eksikliği.
- İşyeri ve yerleşim alanının küçük olması.

- Finansal planlama yetersizliği.
- Finansal olarak yetersiz destek görme.

KOBİ'lerin avantajlarında en büyük etken olan küçük olmaları bu sefer dezavantajlarında en büyük etken olduğu görünmekte. KOBİ'ler güvencesi az ve küçük girişimcilerden oluşmasından finansal kurumlardan (bankalar, finansman şirketleri, yatırım ortakları, sigorta şirketleri) yetersiz destek görürler, yetersiz destek AR-GE departmanlarına sermayelerine bağlayamamalarına ürün geliştirmekte eksik kalmalarına neden olur. Yapıları ve olanakları gereği genelde küçük alanlara ve iş yerlerine sahip olduklarından ürün stoklamada ve korumakta sıkıntı çekerler ürettikleri ürünleri ya o an satmaları ya da sipariş usulü çalışmaları gerekir, beklenmedik artan bir talep olursa üretim ve satış arasında bir koordinasyon eksikliğine neden olur. KOBİ'ler bölgelerin eşit düzeyde kalkınmalarına, istihdamın büyük oranını karşılamaların dolayı ülkeler KOBİ'lerini kaybetmek istemez ve dezavantajları yok etmek için birçok kurumlar kurmaya ve eksikler giderilmesi için destekte bulunmaya çalışırlar.

D. Türkiye'de KOBİ'leri Sağlanan KOSGEB Destekleri

Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla 20 Nisan 1990 tarihinde 20498 sayılı *Resmi Gazete*'de yayınlanarak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdare Başkanlığı kısa adıyla KOSGEB kurulmuştur (Kosgeb.gov.tr, 2020). KOBİ'lerin KOSGEB bünyesinde alabildiği destekler şu şekildedir.

- Girişimcilik destekleri.
- AR-GE, teknolojik üretim ve yerleştirme destekleri.
- İşletme geliştirme, büyüme ve ulusallaştırma destekleri.
- KOBİ finansman destekleri.
- İŞGEM/TEKMER programı
- Laboratuvar hizmetleri

- Rehberlik ve danışmanlık hizmetleri

1. Girişimci Destekleri

a. Geleneksel girişimci destek programı

Yeni kurulup piyasaya adım atacak işletmelerin en hassas olduğu zamanda piyasaya tutunabilme oranının artırılmasını ve ulusal plan ve programlar eşliğinde yeni işletmelerin kurulması ve sürdürülmesi sağlamayı amaçlayan işletmeleri, kurulduğu zaman diliminde destek olmayı ve işletmelerde istihdamı desteklemeyi hedefleyen bir programdır. Kuruluş desteklerinde gerçek kişi işletmelerine 5.000 TL, sermaye şirketi işletmelerine 10.000 TL. Performans desteği çizelge 31 esas alınarak verilir. Performans desteğine ek girişimcinin, genç, kadın, gazi veya birinci derece şehit yakını olması durumunda her performans döneminde belirlenen tutara 5.000 TL eklenir (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 31. KOSGEB Geleneksel Girişimci Performans desteği.

Birinci Performans dönemi	İkinci Performans Dönemi
180-530 Gün ise 5000 TL	360-1079 Gün ise 5000 TL
540-1079 gün ise 10.000 TL	1080-1439 gün ise 15.000 TL
180 gün ve üstü ise 20.000 TL	1440 gün ve üstü ise 20.000 TL

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

b. İleri girişimci destek programı

Yeni kurulan işletmelerin en kırılgan olduğu ilk zamanlarında ayakta kalmasını sağlayan ülkemizin küresel piyasalarda rekabet edebilmesine olanak sağlayacak, ihracat yapabilecek, daha fazla istihdam oluşturabilecek, marka olabilecek, yenilikçi ve teknoloji alt yapısına sahip sektörlerde yer alan işletmelerin sayısını arttırabilmeyi hedefleyen programdır. Geleneksel girişimci programındaki performans desteği, kuruluş desteği ve sertifika desteğine ek mentörlük, danışmanlık ve işletme koçluğu desteğine 10.000 TL, makine teçhizat ve yazılım desteğine çizelge 32 esas alınarak destekleme, makine teçhizat ve yazılımın yerli malı olması durumunda ise %15 ilave destek uygulamasıdır (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 32. KOSGEB İleri Girişimci Makine Teçhizat ve Yazılım Desteği.

Düşük orta-düşük teknoloji seviyesinde faaliyet gösteren işletmeler.	100.000 TL	
Orta-yüksek teknoloji seviyesinde faaliyet göstere işletmeler.	200.000 TL	DESTEK ORANI %75
Yüksek teknolojiye faaliyet gösteren işletmeler.	300.000 TL	

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

c. İş planı ödül destek programı

Girişimcilik dünyasında pay sahibi olan kişilerin teşvik edilmesi için düzenlenen girişimcilik çatısı altındaki yarışmalarda derece elde edebilen kişilerin fikirlerini ödüllendirilerek girişimcilik duygusunu yükseltip fikirlerin projelikten çıkıp can bulmasına olanak sağlamaya destek veren bir programdır. KOSGEB'in yüksek kurumlar ile gerçekleştirdiği derece elde eden kişilere birinciye 25.000 TL ikinciyeye 20.000 TL, üçüncüye 15.0000 TL. Ülke içinden veya dışından kurumların gerçekleştirdiği yarışmalarda ilk 3 derecesine sahip olanlara toplam 100.000 TL gibi desteklerin uygulanmasıdır (Kosgeb.gov.tr. 2020).

Çizelge 33. KOSGEB İş Planı Destek Ödül Programı Destekleri.

Yarıma Çeşidi	Yarışmanın Getirisi
Yükseköğretim Kurumları ile Gerçekleşen	1. Olana 25.000 2. Olana 20.000 3. Olana 15.000
Ülke içinden veya dışından kurumların gerçekleştirdiği yarışmalar	İlk 3'e giren KOBİ'lere toplam 100.000 TL'ye ye varan destekler
KOSGEB tarafından oluşturulan iş planı ödülleri	İlk 3'e giren KOBİ'lere toplam 100.000 TL'ye ye varan destekler

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

d. Girişimcilik eğitimi

İleri girişimci, geleneksel girişimci gözetmenden eğitim vermek sebebiyle düzenlenen bir programdır. Geleneksel girişimciler için işin kurulması, kurulduktan sonra yönetilmesi hakkında bilgi edindirmek, girişimcilerin iş modelleri hazırlayabilecek deneyimi kazandırmak. İleri girişimciler için yenilikçi

bakış açılarını arttıracak, teknolojik gelişmeler konusunda bilgi sahibi olabilecekleri imalat sektöründe gerekli olan bilgilerin aktarılacağı eğitim sonunda da belge sahibi olabilecekleri bir eğitim programdır (Kosgeb.gov.tr, 2020).

e. Girişimci destek programı

Girişimci destek programının temel amacı, ülke kalkınması ve işsizlik oranlarının düşürülüp istihdam elde edilebilmesi için yeni piyasaya atılacak girişimcilerin desteklenmesidir, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin temellerinin atılmasını sağlamaktır programın desteği devam etmektedir fakat yeni katılımcı alımları ve başvuru tarihi 31.12.2018 tarihinde son bulmuştur (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 34. KOSGEB Girişimci Destek Programı Destek Unsurları.

Destek Unsurları	Üst Limit (TL)	Destek Oranı 1. Ve 2. Bölge	Destek Oranı 3., 4., 5., ve 6. Bölge
İşletme Kuruluş Desteği	Geri ödemesiz 2.000 TL		
Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Ofis Donanım ve Yazılım Desteği	Geri ödemesiz 18.000 TL	60	70
İşletme Gideri Desteği	Geri ödemesiz 30.000 TL	Kadın girişimci, gazi ve birinci düzey şehit yakını veya engelli girişimciye %80 uygulanır	Kadın girişimci, gazi ve birinci düzey şehit yakını veya engelli girişimciye %90 uygulanır
Sabit Yatırım Desteği	Geri ödemeli 100.000 TL		

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

2. AR-GE Teknolojik Üretim ve Yerleştirme Destekleri

a. AR-GE inovasyon destek programı

KOSGEB'in bu uygulamasında KOBİ'lerin veya girişimcilerin yenilikçi ve teknolojik yeni ürün, hizmet buluşları ve düşüncelerini hayata geçirip bu düşüncelerini ticarete yansıtma için AR-GE faaliyetlerinin, endüstriyel projelerinin desteklenmesini amaçlar. Destek unsurlar proje geliştirmede, proje danışmanlık 25.000 TL, eğitim 10.000 TL, sınai fikir mülkiyet hakları 20.000 TL,

proje tanıtım 5.000 TL, yurt içi kongre, fuar ziyareti 15.000 TL, test, analiz belgelendirme 25.000 TL ve bu desteklere ek çizelge 35 uygulanır (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 35. KOSGEB AR-GE İnovasyon Destek Unsurları

		Destek üst limit	Destek oranı
Kira Desteği	Tekno Park İçi	30.000 TL	%75
	Tekno Park Dışı	24.000 TL	%75
Makine-teçhizat donanım, yazılım ve hizmet alımı gider desteği		150.000 TL	%75
Makine-teçhizat donanım, yazılım ve hizmet alımı gider desteği (geri ödemeli)		3000.000 TL	%75
Personel gider desteği		150.000 TL	%100
Başlangıç sermayesi desteği		20.000 TL	%100

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

b. Endüstriyel uygulama destek programı

Endüstriyel uygulama destek programının temel amacı KOBİ ve girişimcilerin hizmet, ürün, bilgi sektörüne ait yeni düşünce ve buluşlarının makine, teçhizat, işgören giderleri gibi konularda desteklemek amacıyla düzenlenmiştir. 31.10.2019 tarihinde başvuruları son bulmuştur (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 36. KOSGEB Endüstriyel Uygulama Destek Proje Giderleri.

	Destek Üst Limiti	Destek Oranı
Kira Desteği	18.000 TL	%75
Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf	150.000 TL	%75
Malzeme, Yazılım ve tasarım giderleri		
Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf	500.000 TL	%75
Malzeme, Yazılım ve Tasarım Giderleri (Geri ödemeli)		
Personel Gider Desteği	150.000 TL	%75
Yerli malı belgesi ile tefrik edilmesi halinde %15 destek ilave edilir.		

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

c. KOBİ TEKNOYATIRIM

KOBİ TEKNOYATIRIM programının temel amacı, KOBİ'lerin ve girişimcilerin araştırma geliştirme faaliyetlerini başarılı şekilde kullanıp yeni bir ürün, fikir edinmeleri durumlarında piyasaya tutunabilmeli ticari girişimlerinin sürdürülebilirliği için yüksek teknolojiler hariç destek vermektir. Projenin destek unsurları Düşük ve orta düşük teknoloji alanlarında verilecek desteklerin üst limiti geri ödemeli 700.000 TL ve geri ödemesiz 300.000 TL olmak üzere toplam 1.000.000 TL'dir. Orta yüksek ve yüksek teknoloji alanlarında verilecek desteklerin üst limiti geri ödemeli 3.500.000 TL ve geri ödemesiz 1.500.000 TL olmak üzere toplam 5.000.000 TL'dir (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 37. KOBİ TEKNOYATIRIM Destek Kalemleri ve Destek Oranları

Destek Kalemleri	Destek Oranları
Makine-teçhizat desteği	%30 geri ödemesiz+%70 geri ödemeli
Üretim hattı tasarım gideri desteği	%30 geri ödemesiz+%70 geri ödemeli
Yazılım gideri desteği	%30 geri ödemesiz+%70 geri ödemeli
Personel gideri desteği	%100 geri ödemesiz
Eğitim danışmanlık desteği	%30 geri ödemesiz+%70 geri ödemeli
Tanıtım ve pazarlama gideri desteği	%30 geri ödemesiz+%70 geri ödemeli
Makine, teçhizat ve yazılımın yerli malı olması durumunda geri ödemesiz destek oranına %15 ilave edilerek %45 olarak uygulanır. Geri ödemeli destek oranından aynı oran azaltılarak %55 olarak uygulanır.	

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

d. Stratejik ürün destek programı

Stratejik ürün destek programının temel amacı, orta ve yüksek teknolojiler kullanmaya ihtiyaç duyulan stratejik olarak yararlı olacak ürün, düşünce, buluşları desteklemek için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca yürütülen destek programıdır (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 38. KOSGEB Stratejik Ürün Destek Programı Destek Unsurları.

Destek süresi; Yatırım Projesi En Az 8 En Fazla 36 ay Olacak Şekilde 4 Ayın Katlarından Oluşur.

Destek Üst Limitleri: Geri Ödemesiz 1.800.000 TL Geri Ödemeli 4.200.000 TL Üzere 6.000.000 TL

Destek Kalemleri

Destek Oranları

Makine-Teçhizat Desteği

%60 [(%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli) veya (%30 Geri ödemesiz)]

Yazılım Gideri Desteği

%60 [(%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli) veya (%30 Geri ödemesiz)]

Personel Gideri Desteği

Geri ödemesiz

Referans Numune Gideri Desteği

%60 [(%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli) veya (%30 Geri ödemesiz)]

Hizmet Alımı Desteği

%60 [(%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli) veya (%30 Geri ödemesiz)]

Makine, teçhizat ve yazılımın yerli malı olması durumunda geri ödemesiz destek oranına %15 ilave edilir ve geri ödemeli destek oranı aynı oranda azaltılır.

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

3. İş Geliştirme, Büyüme ve Ulusallaştırma Destekleri

a. İşletme geliştirme destek programı

İşletme geliştirme destek Programının temel amacı KOBİ'lerin piyasadaki paylarının çoğalması, markalaşma ve kurumsallaşma düzeylerini üst seviyeye çıkarmak için ana gereksinim ihtiyaçlarının desteklenmesidir (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 39. KOSGEB İşletme Geliştirme Destek Unsurları.

Destekler	Destek Üst Limiti	Destek Oranı
Yurt İçi Fuar Desteği	50.000 TL	%60
Yurt Dışı İş Gezintisi Desteği	30.000 TL	%60
Nitelikli Eleman İstihdam Desteği	50.000 TL	%60
Tasarım Desteği	50.000 TL	%60
Sınai Mülkiyet Hakkı Desteği	30.000 TL	%60
Belgelendirme Desteği	50.000 TL	%60
Test ve Analiz Desteği	50.000 TL	%60
Enerji Verimli Elektrikli Motorlar Değişimi Desteği	80.000 TL	%60
Model Fabrika Desteği	70.000 TL	%60
Bağımsız Değerlendirme Desteği	20.000 TL	%60

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

b. KOBİGEL

KOBİGEL programının temel amacı, KOBİ'lerin piyasa değerinin arttırılması başka piyasalarla olan rekabetini üst seviyelere çekip ülke geneli ve uluslararası hedefleri tamamlayıp ekonomiye katma değer kazanımlarını ençoklamaktır. Projenin destek unsurları, proje en az sekiz ay en fazla 36 ay olacak şekilde geri ödemesiz en fazla 300.000 TL, geri ödemeli en fazla 700.000 TL, destek oranı %60 (desteğin %70'i geri ödemeli, %30'u geri ödemesiz), personel destek oranı, belirli limitler dahilinde %100 desteklenmesidir (Kosgeb.gov.tr, 2020).

c. İş birliği destek programı

İş birliği destek programının temel amacı, iki veya daha fazla KOBİ'nin ya da KOBİ ile büyük işletmelerin bir araya gelerek birbirlerine fırsat avantajı sunacak ortak imalat, ortak laboratuvar, pazardan gelecek talepleri ortak karşılama, ortaklaşa yeni tasarımlar, bir araya gelerek güçlü marka imajları sunmak gibi faaliyetleri birleşerek yapmalarını amaçlayan iş birliklerini desteklemektir (Kosgeb.gov.tr, 2020).

d. Uluslararası kuluçka merkezi ve hızlandırıcı destek programı

Programın amacı, uluslararası kuluçka merkezinin kurulup ülke genelinde üretilen teknolojilerin uluslararası piyasalarda satılması, teknolojiyi üreten KOBİ'nin uluslararası piyasada tutunması ve piyasa pay sahipleri ile yarışmalarının kolaylığı için KOBİ'lere destek projesidir. Desteklenen proje giderleri, kuruluş ve donanım (İşletme kuruluş giderleri, bina tadilatı, altyapı, ofis donanımı, yazılım gideri, yeminli mali müşavirlik, ulaşım giderleri) konusunda 100.000 doları geçmeyecek düzeyde %80 destek oranı ile destek verilir. Operasyonel giderler (kuluçka merkezi kirası, işletim gideri, tanıtım faaliyetleri, eğitim, danışmanlık, iş yönetimi, hukuk, fikri ve sınai mülkiyet hakkı) konusunda st limiti 3.750.000 doları geçmeyecek 1. ve 2. yıl için %80, 3. ve 5. yıllar için %60 destek oranıyla desteklenir. Uluslararası hızlandırıcı (ofis kirası gideri, eğitim, danışmanlık, mentörlük, iş yönetimi, hukuk, ulaşım, konaklama, yeminli mali müşavir, organizasyonlar genel giderler) program süre 3 yıl olan katılımcıya sağlanan bir hızlandırıcı program için 15.000 dolar, st limiti 60.000 doları geçmeyecek, %80 destek oranı ile desteklenmesidir (Kosgeb.gov.tr, 2020).

e. Yurt dışı Pazar destek programı

Yurt dışı Pazar destek programının temel amacı, Program sayesinde KOBİ'lere sağlanacak olan desteklerle KOBİ'lerin yurt dışı satışını arttırıp ülkeye katma değer sağlamasını amaçlar. Program Desteği olarak proje suresi en az 8 en fazla 24 ay olan, 300.000 TL destek st limitli %70 geri ödemesiz %30 geri ödemeli destek oranı sağlanmasıdır (Kosgeb.gov.tr, 2020).

4. KOBİ Finansman Destekleri

a. KOBİ finansman destek programı

KOBİ finansman destek programının amacı, KOBİ'lerin piyasalarda daha fazla yer kaplaması, piyasa aktörleri ile rekabetinin güçlenmesi, günün şartlarına göre üretimini ve hizmetlerini sürdürüp ülkenin ekonomik ve sosyal girdilerine pozitif etki etmeleri için kamu, özel, katılım bankalarından nakti kredi alabilmeleri için faiz ve kar paylarından oluşacak masraflara destek olmasıdır (Kosgeb.gov.tr, 2020).

Çizelge 40. KOSGEB KOBİ Finansman Destek Programı Unsurları.

İşletme Türü			
Kredi Türü	Girişimci	Stratejik ve Öncelikli	Azami Kredi
	İşletmeler	Sektördeki İşletmeler	Vadesi
	Kredi Üst Limiti	Kredi Üst Limiti	
İşletme Kredisi			18 ay
Makine-Teçhizat Kredisi	50.000 TL	500.000 TL	36 ay
Girişimci işletmelerde genç, kadın, engelli, birinci derece şehit yakını, gazı olma durumlarında üst limit 70.000 TL'ye çekilir.			

Kaynak: (Kosgeb.gov.tr, 2020)

5. Rehberlik Danışmanlık Hizmeti

a. Teknik danışmanlıkların yetkilendirilmesi ve teknik danışmanlık hizmeti

KOBİ'lerin teknolojilerini, yenilikçi düşünce anlayışlarını ve finansmanın ne durumda olduğunu analiz etmek, eğer eksikleri varsa bu eksikleri belirlemek, eksiklerin giderilmesi konusunda çözüm üretmek, KOBİ'nin yeteneklerini geliştirmek, yurtdışı piyasalarında rekabet edebilecek seviyeye gelebilmesi için KOSGEB tarafından KOBİ'lere tesis edilecek danışmanlık hizmetleridir (Kosgeb.gov.tr).

V.KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve ilkelerinin işletmelerdeki performanslara etkileri incelenerek uygun görünen araştırmaların konusu, amacı, örnekleme, ve bulunan tespitlere yer verilmiştir, araştırmalar kronolojik sıralanıp özetlenmiştir.

Ülkem (2020), kurumsal işletmelerde 310 çalışan ile yaptığı çalışmada, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile iş ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre kurumsallaşma ve iş performansı arasında zayıf düzeyde olumlu ilişki tespit edilmiş, yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsallaşmanın iş performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Kopuz ve İşçi (2020) İstanbul İli, Avcılar-Tuzla bölgesinde 175 özel girişim hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarında yaptığı çalışmada, hastanelerin kurumsallaşma düzeyi ve işgörenlerin performansları arasındaki ilişkisi incelemiştir. Çalışmada elde edilen bulgular hastanelerin kurumsallaşma düzeyleri ile işgören performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Abudureyimu (2019) tekstil sektöründe faaliyet gösteren 200 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsallaşmanın, işletmelerin iş performansına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucu kurumsallaşma ve alt boyutlarının performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Kırklıkçı ve Gedik (2019) 10 ve daha fazla işgöreni olan mobilya ve levha sektöründe faaliyet gösteren 493 işletmede yaptığı çalışmada kurumsallaşmanın işletme performansı verimliliğine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucu kurumsallaşmanın işletme performansı ve verimliliğine pozitif yönde katkı yaptığını belirlemiştir.

Başkurt ve Altındağ (2017) 2016 yılında faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan 200 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, Kurumsallaşmanın işgören performansına, insan kaynakları uygulamalarına ve işletme performansına etkisi incelenmişlerdir. Araştırma sonucu kurumsallaşmanın, işgören, işletme performansı ve insan kaynakları yönetimine olumlu etkisi olduğunu saptamışlardır.

Burak, Erdil ve Altındağ (2017) Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin üst yöneticileri arasında yaptığı çalışmada, kurumsal yönetim ilkelerinin iş performansına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgu kurumsal yönetim ilkelerinin iş performansına etkisinin olduğu olumlu yönde ettiği saptanmıştır.

Tefek (2016) Konya ili sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışmada, KOBİ'lerdeki kurumsallaşma ile örgütsel performansın ilişkisini incelemiştir, araştırma sonucu kurumsallaşmanın sadelik, özerlik, geliştirme, saydamlık, tutarlılık boyutları ile örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla pozitif ilişki tespit edilip, Kurumsallaşmanın esneklik boyutu ile örgütsel performansın finansal boyutu arasında ilişki olmadığı finansal olmayan boyutuyla pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, kurumsallaşmanın formalleşme boyutu ile örgütsel performansın finansal olmayan performansla bir ilişkisi olmadığı, finansal olan örgütsel performansla ilişkisi olduğu, kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu ile örgütsel performansın finansal boyutu ile arasında ilişki olmadığı finansal olmayan boyutu ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Soysal (2015) tarafından yürütülen araştırmada kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucu 2000-2014 yılları arasında kurumsal yönetim sisteminin finansal performans üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Karaçınar (2014) Malatya ilinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, Kurumsallaşmanın ilkelerinin (Formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık) işgören performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada sonucu basit regresyon analizinde formalleşme, hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk, kültürel güç,

tutarlılık ilkelerinin işgören performansına etkinin anlamlı olduğunun, profesyonelleşmenin ise işgören performansına etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Bekiş, Bayram ve Şeker (2013) Kayseri, Sivas, Yozgat, Niğde, Nevşehir, Kırşehir’de faaliyet gösteren 19 özel hastane üst yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan işgörenler arasında gerçekleştirdiği araştırmada, Kurumsal itibarın işgören performansına etkisini incelemiştir, araştırma sonucu kurumsal itibarın işgören performansına pozitif etki gösterdiği izlenmiştir.

Yıldız (2010) Konya ilinde faaliyet gösteren perakendeci işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, kurumsallaşmanın alt boyutları olan nesnellik, şeffaflık ve profesyonelliğin örgütsel ve performansın alt boyutları olan İşlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir, araştırma sonucu kurumsallaşma ile toplam örgütsel performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir

Apaydın (2008) İstanbul ilindeki İkitelli bölgesindeki küçük ve orta boy işletmelerde gerçekleştirdiği araştırmada küçük ve orta boy işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine (Formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık) uyumunun iş performansına etkisini analiz etmiştir. Araştırma sonucu, profesyonelleşme ve otonominin iş performansına etkisi zayıf da olsa korelasyon bulunmamış, yapılan regresyon analizinde de profesyonelleşmenin işlevsel performans ve yenilik uyum sağlamada performansı etkilediği görülmüş. Korelasyon analizi sonucu kültürel güç ile iş performansı arasında ilişki bulunmadığı saptanmış, regresyon analizinde de durum değişmemiştir. Tutarlılığın Korelasyon ve regresyon analizi sonucu kurumsallaşma, iş performansı arasında olumlu fakat zayıf ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Regresyon analizi sonucu tutarlılığın iş performansına etkisi görünmemiştir.

Yılmaz (2007) Kocaeli, İstanbul ve İzmir’de faaliyet gösteren 70 firmada yapılan çalışmada Kurumsallaşmanın, yenilik ve performansa etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucu, kurumsallaşmanın işletmenin yenilikçiliklerine etki ederek onların performansını etkilediği saptanmıştır.



VI. KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, kurumsallaşmanın işgören performansı üzerindeki etkisini İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler kapsamında incelenmesidir.

B. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın ilkeleri olan formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve tutarlılık kavramlarını benimsemelerinin işgören performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

C. Araştırmanın Önemi

Piyasada tutunmanın, pazarın içinde var olmanın ve büyük işletmelerle rekabet etmenin zor olduğu dönemlerde küçük ve orta boy işletmelerin büyük işletmelerle rekabetinde en büyük kozlarından biri işgörenleridir. Bu varsayımı öngörerek küçük ve orta boy işletmelerin kurumsallaşmasıyla ve kurumsallaşma ilkelerinin benimsenmesiyle büyük kozlarından olan işgörenin performanslarını ne düzeyde etkilediğini göz ardı etmeden ortaya koymaktır.

D. Araştırmanın Varsayımları

Günümüzde KOBİ'lerin kurumsallaşma çabasında olduğu, kurumsallaşma faaliyetleri gerçekleştirdiği gerekçesiyle şu varsayımlar oluşmuştur.

Temel Varsayım

- Kurumsallaşmanın işgören performansına pozitif etkisi vardır.

Alt Varsayımlar

- Kurumsallaşmanın ilkelerinden olan formalleşmenin işgören performansına pozitif etkisi vardır.
- Kurumsallaşmanın ilkelerinden olan profesyonelleşmenin işgören performansına pozitif etkisi vardır.
- Kurumsallaşmanın ilkelerinden olan esnekliğin işgören performansına pozitif etkisi vardır.
- Kurumsallaşmanın ilkelerinden olan şeffaflığın işgören performansına pozitif etkisi vardır.
- Kurumsallaşmanın ilkelerinden olan kültürel gücün işgören performansına pozitif etkisi vardır.
- Kurumsallaşmanın ilkelerinden olan sosyal sorumluluğun işgören performansına pozitif etkisi vardır.
- Kurumsallaşmanın ilkelerinden olan tutarlığın işgören performansına pozitif etkisi vardır.

E. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma belli büyüklükteki işletmelerde, belli bir bölgede ve işgörenler üzerinde gerçekleştiği için belli başlı sınırları vardır bu sınırlar;

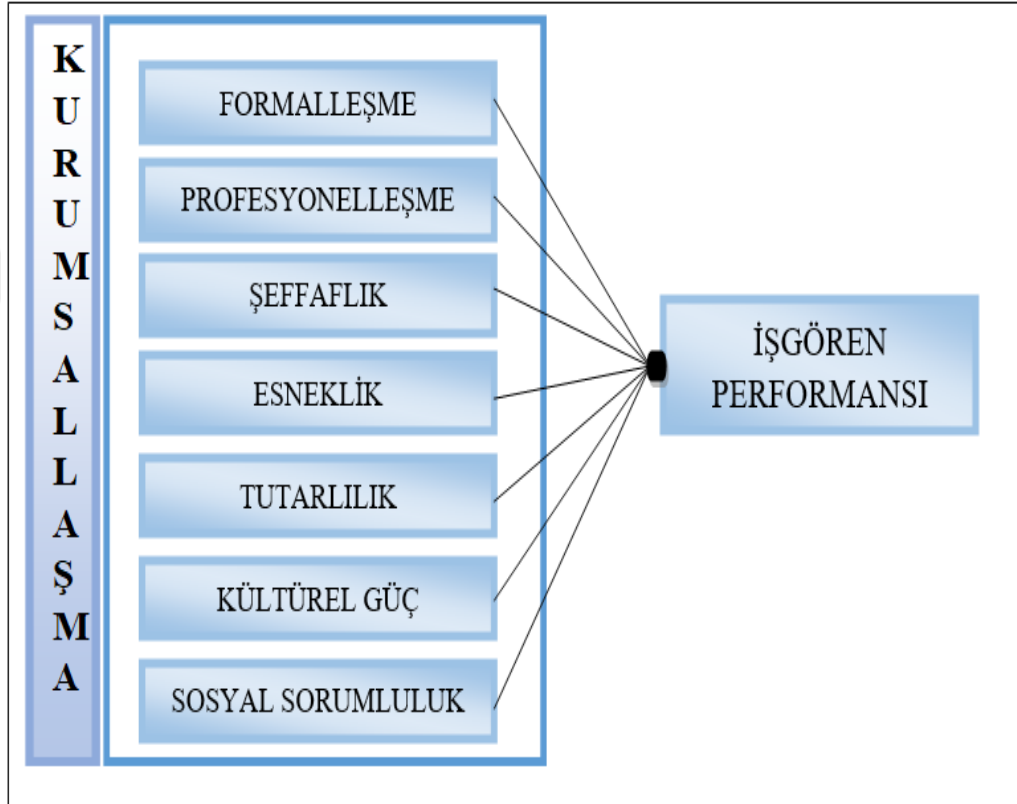
- İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile sınırlanmıştır.
- Araştırma için dağıtılan anketin katılımcılar nezdinde doğru ve içtenlikle cevaplandırıldığı kabul edilmiştir.
- Anket eşliğinde toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplama kullanılan tekniğin özellikleri ile sınırlıdır.

F. Araştırmanın Yönetimi

Araştırmada yöntem olarak anket veri toplama aracı kullanılmıştır.

1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada, literatür taraması sonucu geliştirilen hipotezleri test etmek için saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi kullanılarak verilen toplanması gerçekleştirilen bu çalışmada İstanbul İli Büyükçekmece ilçesindeki KOBİ'lerin kurumsallaşmanın işgören performansına etkisi üzerine sorular sorulmuştur. Söz konu ölçek soruları literatür çalışması sonrası belirlenmiştir



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Bu model bağlamında oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezler şu şekildedir

Temel Hipotez

- H1: Kurumsallaşmanın işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

Alt Hipotezler

- a) Kurumsal yönetim ilkelerinden formalleşmenin işgören performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir.

- H1a: Formalleşmenin işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.
- b) Kurumsal yönetim ilkelerinden profesyonelleşmenin işgören performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir.
- H1b: Profesyonelleşmenin işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.
- c) Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflığın işgören performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir.
- H1c: Şeffaflığın işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.
- d) Kurumsal yönetim ilkelerinden esnekliğin işgören performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir.
- H1d: Esnekliğin işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.
- e) Kurumsal yönetim ilkelerinden tutarlılığın işgören performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir.
- H1e: Tutarlılığın işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.
- f) Kurumsal yönetim ilkelerinden kültürel gücün işgören performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir.
- H1f: Kültürel gücün işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.
- g) Kurumsal yönetim ilkelerinden sosyal sorumluluğun işgören performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir.
- H1g: Sosyal sorumluluğun işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösterme olan, KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ'lerde sektör gözetilmeden yapılan araştırmada 313 katılımcıya çevrimiçi anket yöntemi ile katılım sağlamıştır.

Çizelge 41. Demografik İstatistikler

Cinsiyet		Öğrenim durumu		İşletmedeki İşgören Sayısı		Ekonomik Gelir	
Erkek	159	Lise ve Altı	93	0-9	103	Asgari Ücret	49
Kadın	154	Yüksek Okul	64	10-49	102	Asgari-2999	30
		Fakülte	149	49-250	108	3000-3499	49
		Yüksek Lisans	5			3500-3999	52
		Doktora	2			4000 ve üstü	153

3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu üç temel bölüm ve 41 ölçek maddesinden oluşmaktadır.

Birinci bölüm 6 ölçek maddesinden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyeti, öğrenim durumu, firma personel sayısı, hizmet süresi, ekonomik geliri) ölçmek amacıyla konunun ve günün şartlarına göre yazar tarafından tasarlanmıştır.

İkinci bölüm işgören performansını ölçmek amacıyla 7 ölçek maddesinden oluşmaktadır. Bu ölçek maddeleri 5'li likert ölçeğine (1:kesinlikle katılıyorum, 2:katılıyorum, 3:fikrim yok, 4:katılmıyorum, 5:kesinlikle katılmıyorum) göre düzenlenmiştir. İşgören performansı ölçeği Lam, Chen, Schaubroeck (2002) ve Kirkman ve Rosen (1999) dan çeviren Demirel, Z. H. (2007)'den alınmıştır.

Üçüncü bölüm kurumsallaşma ilkelerini ölçmek amacıyla yedi alt bölümden (formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık) ve 28 ölçek maddesinden oluşmaktadır. Bu alt bölümler 5'li likert ölçeğine (1:kesinlikle katılıyorum, 2:katılıyorum, 3:fikrim yok, 4:katılmıyorum, 5:kesinlikle katılmıyorum) göre düzenlenmiştir.

Kurumsallaşmanın ilkelerinden oluşan ölçek bölümleri formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve kültürel güç Apaydın (2008) tarafından oluşturulan ölçek maddelerinden. Esneklik ölçeği Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen Türkçeye Avşar ve Kurgun (2013) tarafından çevrilmiş olan maddelerden, şeffaflık Sezgin ve Düşükcan (2017) tarafından geliştirilmiş olan anket maddelerinden alınmıştır. Ölçek maddelerini oluşturan veya çevirenlerden mail yoluyla izin alınmıştır.

4. Veri Toplama Süresi

Araştırmada kullanılacak veriler, literatüre bağlı kalınarak hazırlanan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. 13 Şubat- 18 Şubat 2021 tarihleri arasında İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesinde Faaliyet gösteren KOBİ işletmelerinde çevrimiçi anket yöntemi kullanılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

5. Verilerin Analizi

İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde uygulanan kurumsallaşmanın işgören performansına etkisini ortaya koymaya çalışan araştırmada veriler SPSS programının 26. versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada veriler güvenirlik analizine (Cronbach’s Alpha) sokulup devamında tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) ve faktör analizleri (KMO, açıklanan varyans) yapılmıştır, çizelgelerle gösterilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacı ile veriler regresyon ve korelasyon analizlerine tabii tutulmuştur.

6. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışma bağlamında, literatür incelemesi sonucu elde edilen hipotezleri test etmek amacıyla saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi ile katılımcılara kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisine ilişkin ölçek maddeleri yönetilmiştir. Yöneltilen maddeler literatür incelemesi sonucu oluşmuştur. Araştırma İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ’ler ile sınırlandırılmıştır.

7. Güvenilirlik Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler ve Faktör Analizi

Değişkenler arası ilişkinin incelenmesi ve çıkan sonuçların ortaya konulmasından önce verilerin güvenilirliği açısından Cronbach's Alpha ve Faktör Analizine başvurulmuştur. Verilerin güvenilirliği ve anlamlılığı aşağıdaki gibidir.

Çizelge 42. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör Analizi, Güvenilirlik Katsayısı

Ölçekler ve Madde Sayıları	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)	Açıklanan Varyans (%)	Güvenilirlik Katsayısı	KMO
Formalleşme (4)	2,49	1,0692	%77,4	0,902	,814
Profesyonelleşme (4)	2,32	,9172	%62,6	0,799	,724
Şeffaflık (4)	2,23	,8264	%62,6	0,801	,773
Sosyal Sorumluluk (4)	1,81	,6347	%65,6	0,822	,752
Tutarlılık (4)	2,13	,8349	%64,8	0,813	,804
Kültürel Güç (4)	2,34	,9490	%76,6	0,896	,839
Esneklik (4)	2,17	,8366	%70,2	0,856	,818
Kurumsallaşma (28) (Formalleşme, esneklik vd.)	2,71	,6781	%66,5	0,947	,932
İşgören Performansı (7)	1,65	,4634	%40,9	0,747	,780

Araştırma kullanılacak olan veri setinin uygunluğunun test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin kısa adıyla KMO testi yapılmıştır. Literatürde KMO örneklem testinin sonuçları 0.50 zayıf, 0.60 orta, 0.7 0 iyi, 0.80 çok iyi, 0.90 ise mükemmel olarak belirtilmiştir (Kalaycı, 2010:333). Bu sonuçlara (Çizelge 42) göre KMO değerleri en küçük ,724 en yüksek ,932 görünmektedir. Buda verilerin faktör analizinin iyi ile mükemmel aralığında olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını ortaya koymak amacı ile Cronbach's Alpha yöntemine başvurulmuştur. Araştırmadaki değişkenlerin katsayıları 0,747 ile 0,947 aralıklarında görülmektedir. Bu değerlerin literatürün öngördüğü 0,60 ve 0,70 alt limitlerinin üstünde olduğu Çizelge 42'de görülmektedir. Bu sebepten

dolayı kullanılan değişkenlerin içsel tutarlılığına sahip olduğu yorumu yapılabilmektedir.

G. Araştırma Bulguları

1. Demografik İstatistikler

Bu bölümde hipotezlerin analizi harici katılımcıların cinsiyetleri, öğrenim durumları, ekonomik gelirleri ve araştırma gereği çalıştıkları KOBİ'lerdeki çalışan sayısına yer verilmiştir. Demografik bulgular şu şekildedir.

Çizelge 43. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	159	%50,8
Kadın	154	%49,2
Toplam	313	%100

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında %50,8 oranında erkek işgören %49,2 oranında kadın işgören olduğu görülmektedir. Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan erkek ve kadın işgörenlerin eşit olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 44. Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
Lise ve Altı	93	%29,7
Yüksek Okul	64	%20,4
Fakülte	149	%47,6
Yüksek Lisans	5	%1,6
Doktora	2	%0,6
Toplam	313	%100

Araştırmaya katılan işgörenlerin öğrenim durumları dağılımı lise ve altı %29,7, yüksek okul %20,4, fakülte %47,6, yüksek lisans %1,6, ve doktora %0,6 olarak görünmektedir. Bu sonuca göre KOBİ'lerin emek yoğunluğunda çalışan işgörenlerden eğitim durumu iyi olan işgörelere kadar ihtiyacı olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 45. Katılımcıların Bulunduğu İşletmedeki Personel Sayısı Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
0-9	103	%32,9
10-49	102	%32,6
50-250	108	%34,5
Toplam	313	%100

Araştırmaya katılan işgörenlerin bulunduğu KOBİ'nin ölçeğini ölçmek için tasarlanan işletme personel sayısı ifadesine bakıldığında, mikro ölçekli KOBİ'de çalışan %32,9, küçük ölçekli KOBİ'de çalışan %32,6, Orta ölçekli KOBİ'de çalışan %34,5 olduğu görülmektedir.

Çizelge 46. Katılımcıların Ekonomik Gelir Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
0-9	103	%32,9
10-49	102	%32,6
50-250	108	%34,5
Toplam	313	%100

Araştırmaya katılan işgörenlerin ekonomik gelir dağılımı asgari ücret %15,7, asgari-2999 %9,6, 3000-3499 %15,7, 3500-3999 %10,2, 4000 ve üstü %48,9 olduğu görülmektedir. Buna göre Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışanların yarısından çoğunun ekonomik geliri iyi yorumu yapılabilmektedir.

2. Hipotezlere Yönelik Bulgular

a. Korelasyon analizi

Hipotez testleri kapsamında yapılacak olan regresyon analizlerinden önce değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre (N:240 $p < 0,05$) temel hipotezin değişkenleri olan işgören performansı ile kurumsallaşma arasın pozitif ve anlamlı ($r=0,357$), alt hipotezlerin ise işgören performansı ile formalleşme arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı ($r=0,258$), işgören performansı ile profesyonelleşme arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı ($r=0,271$), işgören performansı ile şeffaflık arasında nispeten zayıf düzeyde pozitif anlamlı ($r=0,359$), işgören performansı ile tutarlık arasında zayıf düzeyli pozitif anlamlı ($r=0,256$), işgören performansı ile kültürel güç arasında zayıf düzeyli pozitif anlamlı ($r=0,274$) ve işgören performansı ile sosyal sorumluluk arasında zayıf düzeyli pozitif

($r=288$) ilişki olduğu görünmektedir. Diğer değişkenlerin birbiri ile ilişki tablo 51 görülmektedir.

Çizelge 47. Değişkenler Arası İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İşgören Performansı	1								
Kurumsallaşma	357**	1							
Formalleşme	258**	645**	1						
Profesyonelleşme	271**	853**	524**	1					
Şeffaflık	257**	774**	456**	621**	1				
Esneklik	359**	823**	367**	610**	543**	1			
Tutarlılık	256**	846**	397**	679**	572**	690**	1		
Kültürel Güç	274**	836**	311**	678**	540**	819**	719**	1	
Sosyal Sorumluluk	288**	705**	315**	528**	546**	495**	634**	523**	1

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

b. Regresyon analizi

Bu araştırmanın temel ve alt hipotezlerini “H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g” test etmek amacıyla doğrusal (lineer) regresyon yöntemi uygulanmıştır bu uygulama sonucu çıkan bulgular şu şekildedir;

Çizelge 48. Formalleşmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	p
Sabit	1,376	0,64	21,362	,000***
Formalleşme	,112	0,24	4,710	,000***
R²: ,067 F:22,187 P<0,001				
* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$				
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı				
Bağımsız Değişken: Formalleşme				

Yukarıdaki çizelgede elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=.000$) ve R^2 ve F değerlerinin kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar formalleşmenin işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=.112$ $R^2=.067$ $p=.000$ $F=22,187$). Bu

sonuçlara göre KOBİ içinde işlerin, rollerin, görevlerin, faaliyetlerin önceden tasarlanıp yazılı halde sunulması işgören performansını etkileyeceği yönündedir. Böylece araştırmanın H1a: Formalleşmenin işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilir.

Çizelge 49. Profesyonelleşmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	p
Sabit	1,336	,068	19,354	,000***
Profesyonelleşme	,137	,028	4,969	,000***
R²: ,074 F:24,692 P<0,001				
* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001				
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı				
Bağımsız Değişken: Profesyonelleşme				

Yukarıdaki çizelgeden elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p=.000) ve R² ve F değerlerinin kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar profesyonelleşmenin işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β =.137 R²=.074 p=.000 F=24,692). Bu sonuçlara göre KOBİ'lerin istihdam sağladığı işgörenleri, yöneticileri alanında uzaman kişilerden seçmesi ayrıca KOBİ'lerinin yapılarını profesyonelleştirilmesi işgören performansını pozitif etkileyeceği yönündedir. Bu sebepten H1b: Profesyonelleşmenin işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilir.

Çizelge 50. Şeffaflığın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	p
Sabit	1,333	,073	18,212	,000***
Şeffaflık	,144	,031	4,692	,000***
R²: ,066 F:22,004 P<0,001				
* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001				
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı				
Bağımsız Değişken: Şeffaflık				

Çizelge 50'den elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p=.000) ve R² ve F değerlerinin kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar şeffaflığın işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye

sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=,144$ $R^2=,066$ $p=,000$ $F=22,004$). Bu sonuçlara göre KOBİ'lerin işgörenlerine ve girdi sağladığı kamuoyuna açık bir şekilde ticari sır sayılmayacak bilgilerin doğru, eksiksiz arttırılması işgören üzerinde bıraktığı izlenim ile performansını etkilediği yönündedir. Böylece araştırmanın H1c: Şeffaflığın işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilir.

Çizelge 51. Esnekliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	p
Sabit	1,222	,068	17,949	,000***
Esneklik	,029	,029	6,788	,000***

$R^2: ,129$ $F: 46,074$ $P < 0,001$
 * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$
 Bağımlı Değişken: İşgören Performansı
 Bağımsız Değişken: Esneklik

Çizelge 51'den elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=,000$) ve R^2 ve F değerlerinin kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar esnekliği işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=,029$ $R^2=,129$ $p=,000$ $F=46,074$). Bu sonuçlara göre KOBİ'lerin istihdam sağladığı işgörenleri departmanlar arası transfer yapabilecek bir projeden başka bir projeye insan gücü aktarabileceği kişilerden seçmesi, kriz dönemlerinde işletmelerini rahatlıkla küçültebilecek yapıda olmasını ve çevreye ayak uydurabilecek şekilde esnekliği olan bir organizasyona çevirmesi işgören performansını pozitif etkileyeceği yönündedir. Böylece H1d: Esnekliğin işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabule edilir.

Çizelge 52. Tutarlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	p
Sabit	1,352	,070	19,407	,000***
Tutarlılık	,142	,030	4,676	,000***

$R^2: ,066$ $F: 21,866$ $P < 0,001$
 * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$
 Bağımlı Değişken: İşgören Performansı
 Bağımsız Değişken: Tutarlılık

Çizelge 52'den elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=,000$) ve R^2 ve F değerlerinin kabul edilebilir

bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar tutarlılığın işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=,142$ $R^2=,066$ $p=,000$ $F=21,866$). Bu sonuçlara göre KOBİ’lerde yaşanan benzer durumlarda eşit tepkiyi verip kısa vadede hedeflere uzun vadede amaçlara ulaşmak için verilen sözlerin tutulması ve işletme içinde işgörenlere eşit çalışma şartlarının sunulup yöneticilerin eşit davranışlarla işgörenlerle iletişimi işgören performansını etkileyeceği yönündedir. Buna göre H1e: Tutarlılığın işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilir.

Çizelge 53. Kültürel Gücün İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	p
Sabit	1,342	,067	19,963	,000***
Kültürel Güç	,134	,027	5,023	,000***
$R^2=,075$ $F=25,230$ $P<0,001$				
* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$				
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı				
Bağımsız Değişken: Kültürel Güç				

Çizelge 53’den elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=,000$) ve R^2 ve F değerlerinin kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar kültürel gücün işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=,134$ $R^2=,075$ $p=,000$ $F=25,230$). Bu sonuçlara KOBİ dışında işgörenlerin farklı görüşleri, dinleri, inançları, farklı olsa da KOBİ içinde oluşmuş güçlü kültüre işgörenlerin inanması, davranışlarına kültür bazında şekil vermesi ve güçlü bir kültür yapısının içinden çıkmak istememe duygusu işgören performansını etkileyeceği yönündedir. Böylece H1f: Kültürel gücün işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilir.

Çizelge 54. Sosyal Sorumluluğun İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
Sabit	1,274	,076	16,733	,000***
Sosyal Sorumluluk	,210	,040	5,299	,000***
R²: ,083 F:28,083 P<0,001				
* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001				
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı				
Bağımsız Değişken: Sosyal Sorumluluk				

Çizelge 54'den elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=.000$) ve R^2 ve F değerlerinin kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar sosyal sorumluluğun işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=.210$ $R^2=.083$ $p=.000$ $F=28,083$). Bu sonuçlara göre KOBİ'lerin çevreden elde ettiği yararlı girdileri tekrardan çevreye aktarması sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmeleri kamuoyu gözünde işletmeyi güvenilir, güçlü, etik değerler çerçevesinde hareket eden yapı kılacaktır, işgörenler bu güçlü, güvenilir belli bir statüde olan yapılarda olmak için performanslarını pozitif yönde değiştireceklerdir. Böylece H1g: Sosyal sorumluluğun işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilir.

Çizelge 55. Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
Sabit	1,115	,084	13,286	,000***
Kurumsallaşma	,244	,036	6,738	,000***
R²: ,127 F:45,406 P<0,001				
* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001				
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı				
Bağımsız Değişken: Kurumsallaşma				

Çizelge 55'den elde edilen sonuçlara göre, temel hipotezi test etmek için kurulan araştırmanın modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=.000$) ve R^2 ve F değerlerinin kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan diğer sonuçlar kurumsallaşmanın işgören performansını belli bir ölçüde açıkladığını ve belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=.244$ $R^2=.127$ $p=.000$ $F=45,406$). Bu sonuçlara göre KOBİ'lerin kurumsallaşma ve

kurumsallaşmanın ilkeleri olan formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, esneklik, tutarlılık, kültürel güç ve sosyal sorumluluk kavramlarını benimsemesiyle işgören performansını pozitif düzeyde etkileyeceği sonuca varılmıştır. Buna göre araştırmanın H1: Kurumsallaşmanın işgören performansına anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır temel hipotezi kabul edilir.





VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde KOBİ'lerde sektör gözetmeksizin işgörenler bazında gerçekleştirdiğimiz bu uygulamalı çalışmada, KOBİ'lerde kurumsallaşmanın ve kurumsallaşmanın ilkeleri olan formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk kavramlarını işletme içlerinde benimsemeleriyle işgören performansına etkisinin olup olmadığı tespit etmektir

Kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisini ölçmek için literatürden alınan ölçek maddelerinin verilerini hipotezleri test etmek için kullanılmadan önce güvenilirlik ve faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) doğrultusunda ölçeklerin sonuçları en düşüğü 0,747 en büyüğü 0,947 olarak bulunmuştur bu da literatürün öngördü alt limiti 0,60 ve 0,70 değerlerini geçtiği verilerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör analizi (KMO) sonucunda ise en düşüğü ,724 en büyüğü ,932 olarak bulunmuştur. Literatürde yer alan ,50 barajının geçtiği sonucuna varılmıştır. Verilerin güvenilir ve kullanılabilir olduğu kanısına varıldıktan sonra katılımcıların demografik özellikleri ortaya konmuştur. Katılımcıların cinsiyet bakımından eşit olduğu çalışmada işgörenlerin ekonomik gelirinin %50'sinin iyi olduğu eğitim seviyelerinde ise KOBİ'lerin lise ve altından, doktora düzeyine kadar işgören barındığı sonucuna varılmıştır. Çalışmada veriler basit doğrusal regresyon ve korelasyon analizine tabii tutulmuştur. Basit regresyon analizinde kurumsallaşmanın ilkeleri (Formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk) bağımsız değişken, işgören performansı bağımlı değişken alınmıştır. Basit doğrusal regresyon sonucu bütün ilkelerin işgören performansı üzerinde anlamlılığı tespit edilmiştir. Korelasyon analizinde ise bütün değişkenlerin pozitif yönde işgören performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın sonucuna göre kurumsallaşma ve ilkelerine bağlı olarak işgören performansını yükseltmek için aşağıda öneriler geliştirilmiştir;

KOBİ'lerde formalleşme düzeyi arttırılarak gerçekleştirilecek bütün faaliyet ve faaliyeti gerçekleştirecek işgörenlerin görevleri, sorumluluklarını hangi zaman aralıklarında nerede yapacakları yazılı hale getirilmeli. Prosedürler oluşturulup, oluşturulan prosedürlere aralıksız uymaya çalışılıp bütün organizasyon sistematik hale getirilmelidir.

Kurumsallaşmayı tercih ederek patron benim yönetim benim anlayışından kurtulmaya çalışan KOBİ'ler yönetime ve işgörenlerin çalıştığı departmanların özelliklerine göre profesyonel yöneticiler ve işgörenler istihdam etmeli. İnsan gücünü profesyonelleştirmenin yanında yanlış çalışma prensiplerinden kurtulup profesyonel düzeye KOBİ'lerini taşımalıdır.

KOBİ'lerin kurumsallaşmayla büyümeye yoluna girdikleri dönemde küçük olmalarının getirisi olan esnekliğini kaybetmeyeceği stratejiler izlemeli. Kriz dönemlerinde az hasarla çıkmak veya projeler arasında işgören transferi yapmak istediklerinde uygun işgören bulabilmeleri için birkaç alanda faaliyet gösterebilecek tekdüze çalışmayacak işgörenler istihdam etmelidir.

KOBİ'ler finansal getirilerini arttırmak için piyasaların, müşterilerin ve işgörenlerinin gözünde güvenin artması için maddi manevi ticari sır sayılmayacak, KOBİ'lerinde olan olaylar hakkında kamuoyuna eksiksiz, doğru, anlaşılır zamanında bilgilendirmeler yapmalıdırlar.

Organizasyonun benzer durumlarda benzer tepkiler vermesi kamuoyu nezdinde kurumsal kültürün ve kuruma olan güvenin artmasına organizasyona yatırım almasına veya müşterin bağlı kalmasına olanak sağlayacaktır. Organizasyonun içinde ise işgörelere eşit şartlar sağlanması ve yöneticilerin işgörelere benzer davranışlarda bulunması işgörenler gözünde işletmede adam kayırma yaşanmayacağını bilincini, kendilerinin kültürün bir parçası olduğu hissini ve güven duygusunu arttıracaktır bu da doğru orantılı şekilde işgören performansını etkileyecektir.

KOBİ içinde kurumsal kültürün güçlü olması bir bütünlük yaratacaktır faaliyetlerin gerçekleşme hızını ve kalitesini arttıracaktır, diğer organizasyonlarla kendi organizasyonları arasındaki farkı çevre yansıtabileceklerdir içinde bulunan işgörenlerin ise çıkmak istemeyeceği bir yapının oluşmasına olanak sağlayacaktır.

KOBİ'lerin çevreden elde ettiği girdilerle tekrar çevreye yararı olacak çıktılar, sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmesi kamuoyu gözünde işletmeyi kaliteli kılacaktır bu da işletme içinde bulunan işgörenlere belli bir statüde olma duygusu yaracaktır. Bu statüyü kaybetmemek, işletmede sürdürülebilirliğini devam ettirmek için performansını üst seviyelerde tutmasının gerekliliği duygusunu edinmesini sağlayacaktır.

Bu çalışma teorik bakımdan ve saha çalışmasının gerçekleştirildiği ilçe ve KOBİ'ler bakımından sınırlı olsa da literatüre önemli katkıları bulunmaktadır. Türkiye'de hala devam eden aile işletmeleri ve patronun yönetici rolünde olmasının eksilerinin vurgulanması ve kurumsallaşmayı benimsemeyle elde edeceği yararların ortaya konması yeni girişimcilere, hali hazırda var olan KOBİ sahiplerine ve bu alanda çalışma gerçekleştirecek akademisyenlere yok gösterecektir.



VIII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2003). “İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’de İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Eskişehir, Emek Ofset Ltd., 3. Baskı.
- AYDOĞAN, E., ÇELİK, A., TURAN, E., ÇETİN, S., TAŞYAN, S., SADYKOVA, G., TUNCAY, S. S., YILDIRIM, S. Ş., TEKİN, E., TEMİZEL, M., ESEN, B., ESEN, S., TOHUM, E. U., EKMEKÇİOĞLU, E. B. ve İNAN, İ. E. (2019). “Çağdaş Yönetim Yaklaşımları”, Ankara, Gazi Kitapevi.
- AYTAÇ, S., UYARGİL, C., GÜREL, D. A., YILMAZ, H., KAĞNICIOĞLU, D., UZUN, Ö., ve TURHAN, U. (2016). “Performans ve Kariyer Yönetimi”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 5. Baskı.
- ÇETİN, C., ELMALI, E. C., ve ARSL M. L. (2018). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Beta Yayınevi, 8. Baskı.
- ÇEVEN, S., KÜÇÜK, O. ve DENGEL, D. (2019). “Uluslararası Erciyes Araştırmalar Kongresi Tam Metin Kitabı”, Kayseri
- EREN, R. ve ÖZDEMİRCİ, A. (2018). “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları”, İstanbul, Beta Yayınevi, 10. Baskı.
- KALAYCI, Ş. (2010). “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayınevi, 5. Baskı.
- ÖZ, B. (2019). “İnsan Kaynakları Performans Değerleme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları (Uygulamalı)”, İstanbul, Ekin Kitapevi Yayınları
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle”, Bursa, Furkan Ofset, 4. Baskı.
- SALEPCİOĞLU, M. A. (2019). “İAÜ Kurumsal Yönetim Konferansları”, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı.
- TOKAL, T. ve SABUNCUOĞLU, Z. (2008). “Genel İşletme”, Bursa, Alfa Aktüel Basım Yayın, 1. Baskı.

MAKALELER

- AKÇAY, V. H. (2016). “Kamu Performans Yönetime Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, cilt 12, sayı 12, ss.154-174.
- AKTAN, C. C. (2009). “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.25-49.
- AKTAN, C. C. (2013). “Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.150-191.
- APAYDIN, F. (2008). “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 7, ss.121-145.
- ASLAN, İ. ve ÇINAR, O. (2010). “Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılanma ve Varislerin Yönetime Hazırlanma Süreci”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss.88-97.
- BAŞKURT, G. ve ALTINDAĞ, E. (2017). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Şirket Performansına Etkisi”, **Business Management Dynamics**, cilt 1, sayı 3, ss.10-25.
- BOZDEMİR, E. (2012). “Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Muhasebe Meslek Mensupları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, sayı 54, ss.101-122.
- BULGUR, N. E. (2018). “KOBİ’lere İlişkin Kavramsal Çerçeve ve KOBİ’lerin Stratejik ve Eylem Planlarına Göre Analizi (2015-2018)”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, sayı 83, ss.597-607.
- BURAK, E., ERDİL, O. ve ALTINDAĞ, E., (2017), “Effect of Corporate Governance Principles on Business Performance”, **Avustralya İşletme ve Yönetim Dergisi**, cilt 5, sayı 07, ss.8-21.
- CEVHER, E. (2014). “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 7, sayı 32, ss.583-594.
- ÇELİK, A. ve TUNÇBİLEK, M. M. (2020). “Kamu Kurumlarında Uygulanacak Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı: Karabük Valiliği Örneği”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, cilt 52, sayı 2, ss.1129-1154.

- ÇELİK, N. ve BEDÜK, A. (2014). “Vekalet Teorisi Yaklaşımı ile İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki”, **Sakarya İktisat Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss.43-67.
- ÇETİN, A. ve PELİT, E. (2019). “Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Performans Değerlendirme ve Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, cilt 11, sayı 2, ss.165-203.
- ÇITA, K. ve KEÇECİOĞLU, T. (2015). “Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.19-36.
- DEMİR, F. ve GERŞİL, G. (2008). “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 16, ss.68-89.
- DEMİREL, Z. H. (2017). “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İşgören Performansları İle İlişkilerin İncelenmesi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Dergisi**, sayı 62, ss.381-397.
- DİNÇ, Y. ve ÇENGİZ, S. (2014). “Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Tarafından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.221-236.
- DİNÇER, B. (2013). “Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler yoluyla Değerlendirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 36, ss.15-36.
- DOĞAN, M. (2018). “Kurumsal Yönetim Teorik Temelleri”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.84-96.
- DOĞAN, N. (2008). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri”, **MYO Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 10, sayı 1-2, ss.517-538.
- ERKAN, E. F., UYGUN, Ö. ve KİRAZ, A. (2018). “Kurumsallaşma Analizi İçin Bulanık Bilişsel Haritalar Temelli Yeni Bir Yaklaşım”, **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, cilt 22, sayı 2, ss.557-571.
- FERECOV, R. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 8.

- GENÇ, Ç. (2016). “Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği”, **Selçuk İletişim Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.116-137.
- GÜÇLÜ, N. (2003). “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, ss.147-159.
- GÜNAY, Z. (2018). “360 Derece Performans Değerleme Yetkinliklerinin Yönetici ve Çalışan Açısından Karşılaştırılması: Telekomünikasyon Sektöründe Çok Kriterli Karar Verme Uygulaması”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 1, ss.1026-1040.
- GÜNAY, Z. (2018). “Çalışanların 360 Derece Performans Değerlemeye Yaklaşımları: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 8, sayı 16, ss.587-598.
- HATİPOĞLU, Z. (2020). “Performans Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı ve OKR Sistemi”, **International Journal of Arts & Social Studies**, cilt 3, sayı 4, ss.1-16.
- İŞÇİ, E. ve KOPUZ, K. (2020). “Hastanelerde Kurumsallaşmanın Performans Üzerindeki Etkisi İşe Yabancılaşmanın Rolü”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 16, sayı 4, ss.1013-1028.
- İLGAR, M. Z. ve İLGAR, S. Ç. (2019). “Paydaş Analizi”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 14, sayı 20, ss.2835-1860.
- KAHVECİ, E., GÜRAN, M. ve OYMAN, S. (2015). “Performans Ölçümünde Denge Sonuç Kartı Uygulaması”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 1, ss.55-85.
- KEKLİK, A. (2018). “Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış”, **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Birimler Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.65-82.
- KIR, A. ve ER, A. S. (2017). “Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri”, **Electronic Journal of Vocational Colleges Dergisi**, cilt 7, sayı 2, ss.14-23.
- KIRKLIKÇI, A. B. ve GEDİK, T. (2019). “Türkiye Mobilya ve levha İşletmelerinin Performans Algısı”, **Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi**, cilt 7, ss.1073-1086.
- KOBAL, H. Y. ve Ataman, G. (2018). “Vekalet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi Bağlamında, Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri ile Finansal

- Kaldıraç ve Karlılık Oranları Arasındaki İlişki: Halka Açık Gıda Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma (2005-2016 Dönemi)", **Marmara üniversitesi Öneri Dergisi**, cilt 13, sayı 50, ss.187-210.
- KORKMAZ, M. ve DURU, M. N. (2013). "Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynaklarındaki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, sayı 31, ss.3-26.
- KÖSE, E. (2019). "Çalışanların İş Tatmini Algıları İle İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması", **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.131-148.
- Kurgun, A. ve Bağır, D. (2013). "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı İle Örgütsel Etkinliğin Belirlenmesinde Örgütsel Sağlığın Rolü: İzmir İli Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 15, sayı 3 ss.477-510.
- MECEK, G. (2020). "Küçük ve Orta Boydaki İşletmelerin (KOBİ) Uluslar Arası Tanımlama ve Kavramlaştırılması", **Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, cilt 6,, sayı 1, ss.29-55.
- MEMİŞ, M. Ü. (2016). "Kurumsal İşletme Yönetiminde Denetimin Önemi", **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.34-49.
- MERCANOĞLU, Ç. (2012). "Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Performansları Arasındaki İlişki", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.41-52.
- ONBULAK, E. (2018). "Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, sayı 71, ss.101-126.
- ÖZÜDOĞRU, H. ve ŞAHİN, B.D. (2019). "KOBİ'lerde Üretim ve Pazarlama Sorunları: Ostim Örneği", **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.320-333.
- SEZGİN, E. E. ve DÜŞÜKCAN, M. (2017). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Kurumsal Yönetim Farkındalığı: Elazığ İlinde Bir Uygulama", **Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.153-182.
- SUCU, İ. (2020). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Marka İmajına Etkisi: Türkcell Markası Örneği", **Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 10, sayı 21, ss.1-8.

- ŞAHMAN, İ., TENGİLİMOĞLU, D. ve IŞIK, O. (2008). “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.1-23.
- ŞANAL, M. ve KAYA, A. F. (2018). “Etnik Girişimci İşletmelerde Kurumsallaşma ve Belirsizlikten Kaçınma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 22, sayı 1, ss.115-126.
- ŞEKER, M., BAYRAM, A. ve BEKİŞ, T. (2013). “Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.19-27.
- ŞİŞMANOĞLU, E., KARAYİĞİT, D. T. ve KARABINAR, S. (2020). “Vekalet Teorisi Kapsamında Ortaya Çıkan Vekalet Maliyetlerinin Muhasebesi ve Raporlanması”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, cilt 13, sayı 3, ss.975-987.
- TUNCER, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, sayı 88, ss.87-108.
- ULUDAĞ, G. (2018). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.171-193.
- UYGUR, A. ve SARIGÜL, S. S. (2015). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 33, ss.189-201.
- UYSAL, Ş. (2015). “Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal of Vocational Colleges Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.32-39.
- ÜNAL, Ö. F. ve GÜNAY, Z. (2016). “Çalışanların Algıladıkları Performansları ile 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.273-289.
- ÜZÜM, B. ve UÇKUN, S. (2018). “Performans Değerleme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli Örneği”, **İşletme Araştırma Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.254-275.

- YAZICIOULU, İ. ve KOÇ, H. (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 21, ss.498-507.
- YILMAZ, T. ve ALPKAN, L. (2004). “Türkiye’deki KOBİ’lerin Üretim Yönetimi Alanındaki Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 1, ss.115-134.
- YILMAZ, T. ve KAYGIN, C. Y. (2019). “KOBİ’lerin Finansal Sorunları Üzerine Bir Araştırma: Kars İli Örneği”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi**, cilt 8, sayı 4, ss.3314-3336.
- YILMAZ, V. ve TURAN, A. (2019). “Kamuda Performans Yönetimin Önemi”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi**, cilt 33, sayı 46 ss.313-342.
- YUMUŞAK, S. (2007). “İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.95-106.
- YUMUŞAK, S. (2008). “Performans Değerlenmesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi**, cilt 6, sayı 10, ss.44-62.
- ZERENLER, M. (2003). “Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 3, sayı 6, ss.99-132.

ELEKTORNİK KAYNAKLAR

- URL-1 “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Hakkımızda”, <http://tkyd.org/tr/ss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html> , (Erişim Tarihi: 8.9.2020.)
- URL-2 “Kurumsal Yönetim İlkeleri Nedir?”, <http://tkyd.org/tr/ss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html> , (Erişim Tarihi: 12.9.2020.)
- URL-3 “Ülkem İçin”, <https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet- alanlari/projeler/ulkem-icin>, (Erişim Tarihi: 14.9.2020.)
- URL-4 “Toplumsal Sosyal Sorumluluk Projelerimiz”, <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakimizda/sosyal-sorumluluk/toplumsal-sorumluluk-projelerimiz>, (Erişim Tarihi: 14.9.2020.)

- URL-5 “Sermaye Piyasası Kurulu’nun Oluşumu”,
<https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/0/1/1>, (Erişim Tarihi: 18.9.2020.)
- URL-6 “Payları Borsa İstanbul’da İşlem Gören ve Ulusal 100 Endeksine Dahil Olan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Değerlendirme”,
<https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/2>, (Erişim Tarihi: 20.9.2020.)
- URL-7 “Kurumsal Yönetim İlkeleri”,
<https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0>, (Erişim Tarihi: 25.9.2020.)
- URL-8 “TKYD Hakkımızda”, <http://www.tkyd.org.tr/kyd-hakkimizda.html>,
(Erişim Tarihi: 26.9.2020.)
- URL-9 “KAP Kullanımlarının Kazanımları”, <https://www.kap.org.tr/tr/menu-icerik/KAP-Hakkinda/Genel-Bilgi>, (Erişim Tarihi:26.09.2020)
- URL-10 “BDDK Hakkımızda”,
<https://www.bddk.org.tr/Hakkimizda/Kurulus/9>
(Erişim Tarihi: 30.9.2020.)
- URL-11 “Derecelendirme Kuruluşlar”,
<https://spk.gov.tr/SiteApps/Sirketiletisim/List/dkkyi>, (Erişim Tarihi: 2.10.2020.)
- URL-12 “Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Anlamı”,
<http://www.saharating.com/~saharati/kurumsal-yonetim-derecelendirmesi/kurumsal-yonetim-derecelendirme-notlarinin-anlami/>, (Erişim Tarihi: 2.10.2020.)
- URL-13 “TKYD Kurumsal Yönetim Endeksi- Tüm Firmalar”,
<http://www.tkyd.org.tr/kyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-bist-kurumsal-yonetim-endeksi-kurumsal-yonetim-endeksi-tum-firmalar.html>, (Erişim Tarihi: 10.10.2020.)
- URL-14 “Türkiye KOBİ Tanımı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat>, (Erişim Tarihi: 3.12.2020)
- URL-15 “İhracatın %43,7’sini, İthalatın İse %62,3’ünü Büyük Ölçekli Girişimler Gerçekleştirdi”,
<https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33899>, (Erişim Tarihi: 3.12.2020)
- URL-16 “Aylık Bankacılık Verileri Gösterimi (Temel Gösterim)”,
<https://www.bddk.org.tr/BultenAylık>, (Erişim Tarihi: 5.12.2020)
- URL-17 “İstihdam İzleme Bülteni”,
<https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10126>, (Erişim Tarihi: 6.12.2020)

- URL-18 “Girişimlerin İhracattaki Payı (2010-2020 Dönemlerini Kapsayan Haber Bültenleri)”, <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33899>, (Erişim Tarihi: 8.12.2020)
- URL-19 “Girişim Ana Faaliyet ve Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaret Payı (2010-2020 Dönemlerini Kapsayan Haber Bültenleri-İhracat)”, <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33899>, (Erişim Tarihi: 8.12.2020)
- URL-20 “Girişimlerin İthalattaki Payı (2010-2020 Dönemlerini Kapsayan Haber Bültenleri)” <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33899>, (Erişim Tarihi: 8.12.2020)
- URL-20 “Girişim Ana Faaliyet ve Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaret Payı (2010-2020 Dönemlerini Kapsayan Haber Bültenleri-İthalat), <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33899>, (Erişim Tarihi: 8.12.2020)
- URL-21 “İstihdam”, <https://www.sbb.gov.tr/istihdam/#:~:text=10%20Aral%C4%B1k%202020%20tarihinde%20a%C3%A7%C4%B1klanan,ise%20y%C3%BCzde%2044%2C1%20oldu,,>, (Erişim Tarihi: 10.12.2020)
- URL-22 “İstihdam İzleme Bülteni 06 2018-2020 Web (KOBİ İşyeri İl)”, <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10173> ve <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10035>, (Erişim Tarihi: 10.12.2020)
- URL-23 “İstihdam İzleme Bülteni 06 2018-2020 Web (KOBİ Sigortalı İl)”, <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10173> ve <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10035>, (Erişim Tarihi: 10.12.2020)
- URL-23 “İstihdam İzleme Bülteni 06 2018-2020 Web (KOBİ İşyeri Sektör)”, <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10173> ve <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10035>, (Erişim Tarihi: 10.12.2020)
- URL-23 “İstihdam İzleme Bülteni 06 2018-2020 Web (KOBİ Sigortalı Sektör)”, <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10173> ve <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10035>, (Erişim Tarihi: 10.12.2020)
- URL-24 “Aylık Bankacılık Sektörü Verileri”, <https://www.bddk.org.tr/BultenAylik>, (Erişim Tarihi: 11.12.2020)

URL-25 “KOSGEB”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat>, (Erişim Tarihi: 17.12.2020)

URL-26 “Geleneksel Girişimci Destek Programı Amacı”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7391/geleneksel-girisimci-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 17.12.2020)

URL-27 “Geleneksel Girişimci Destek Programı Destek Unsurları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7391/geleneksel-girisimci-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 17.12.2020)

URL-27 “İleri Girişimci Destek Programı Amacı”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7390/ileri-girisimci-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 18.12.2020)

URL-27 “İleri Girişimci Destek Programı Destek Unsurları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7390/ileri-girisimci-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 18.11.2020)

URL-28 “İş Planı Ödöl Destek Programı Amacı”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7389/is-plani-odulu-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 18.12.2020)

URL-29 “İş Planı Ödöl Destek Programı Destek Unsurları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7389/is-plani-odulu-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 18.12.2020)

URL-30 “Girişimcilik Eğitimi”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7479/girisimcilik-egitimi>, (Erişim Tarihi: 19.12.2020)

URL-31 “Girişimcilik Destek Programı Gerekçesi”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimcilik-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 19.12.2020)

URL-32 “Girişimcilik Destek Programı Destek Unsurları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimcilik-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 19.12.2020)

URL-33 “AR-GE İnovasyon Destek Programı Amacı”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1229/arge-ve-inovasyon-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 21.12.2020)

- URL-34 “AR-GE İnovasyon Destek Programı Desteklenecek Proje Giderleri”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1229/arge-ve-inovasyon-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 21.12.2020)
- URL-35 “Endüstriyel Destek Programı Amacı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6521/endustriyel-uygulama-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 22.12.2020)
- URL-36 “Endüstriyel Destek Programı Desteklenecek Proje Giderleri”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6521/endustriyel-uygulama-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 22.12.2020)
- URL-37 “KOBİ Tekno Yatırım Amacı ve Kapsamı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6443/kobi-teknoyatirim-kobi-teknolojik-urun-yatirim-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 22.12.2020)
- URL-38 “KOBİ Tekno Yatırım Desteklenecek Proje Giderleri”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6443/kobi-teknoyatirim-kobi-teknolojik-urun-yatirim-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 22.12.2020)
- URL-39 “Stratejik Ürün Destek Programı Amacı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6492/stratejik-urun-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 25.12.2020)
- URL-40 “Stratejik Ürün Destek Programı Desteklenecek Proje Giderleri”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6492/stratejik-urun-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 25.12.2020)
- URL-41 “İşletme Geliştirme Destek Programı Amacı ve Gerekçesi”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6798/isletme-gelistirme-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 25.12.2020)
- URL-42 “İşletme Geliştirme Destek Programı Destek Unsurları”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6798/isletme-gelistirme-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 25.12.2020)
- URL-43 “KOBİGEL Amacı ve Gerekçesi”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/3288/kobigel-kobi-gelisim-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 25.12.2020)
- URL-44 “İş Birliği Destek Programı Amacı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6850/is-birligi-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 25.12.2020)

- URL-45 “Uluslararası Kuluçka Merkezi Amacı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1235/uluslararasi-kulucka-merkezi-ve-hizlandirici-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 25.12.2020)
- URL-46 “Yurtdışı Destek Programı Amacı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7139/yurt-disi-pazar-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 26.12.2020)
- URL-47 “KOBİ Finansman Destek Programı Amacı ve Gerekçesi”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1233/kobi-finansman-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 26.12.2020)
- URL-48 “KOBİ Finansman Destek Programı Destek Unsurları”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1233/kobi-finansman-destek-programi>, (Erişim Tarihi: 26.12.2020)
- URL-49 “Rehberlik Danışmanlık Hizmeti Amacı”,
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7523/teknik-danismanlarin-yetkilendirilmesi-ve-teknik-danismanlik-hizmetleri>, (Erişim Tarihi: 26.12.2020)

TEZLER

- ABUDUREYIMU, T. (2019). “KOBİ’lerin Kurumsallaşmasının İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Bölgesel Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- ADIGÜZEL, N. (2019). “Küreselleřme Sürecinde, Kurumsallaşma Olgusunda Yaşanan Sorunlar ve Kurumsal Kùltür Oluşturma Gereği”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrasya Üniversitesi.
- AGHABAKİ, M. (2014). “Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Firma Değeri ve Hisse Senedi Oranı Arasındaki İlişki: İMKB’de Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi.
- AĞBULUT, Ü. (2019). “Örgütsel Performans Yönetimi ile İlgili Türkiye’de Yapılmış alışmaların İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak Üniversitesi.
- AK, B. G. (2010). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren İşletmeleri Örneği”,

- (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi.
- AKSOY, M. (2010). “Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ANIK, M. A. (2018). “Çalışanların Performans Yönetim Sistemine Yönelik Algılarının İş Tatmini ile İlişkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- AVAN, B. (2017). “Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol İlişkisi”, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), Çevre Şehircilik Bakanlığı, Strateji Geliştirme Bakanlığı
- AYDINGÜLÜ, S. (2019). “Kurumsal Yönetim ve Portföy Performansı: Borsa İstanbul Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- AYGÜN, İ. K. (2018). “İş Tatminin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- AYLAN, S. (2017). “Otel İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergelerinin Belirlenmesi ve İşgören Algılarının Ölçülmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- ÇAĞLAR, M. G. (2019). “AİLE Şirketlerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- ÇALIŞKANEL, S. Ş. (2018). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları-Türkiye Geneline Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- DOĞAN, B. (2019). “Kurumsal Yönetim Sermaye Maliyeti ve Firma Performansına Etkisi: Borsa İstanbul’da İmalat Sanayi Sektöründeki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- ENİCÜK, G. K. (2019). “Personel Performans Değerlendirme Problemlerinin Çözümüne Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış

- Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- ERCIYES, T. (2017). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi.
- ERDAĞ, T. (2019). “Performans Değerlendirmenin Hizmet Sektöründe Yeri ve Önemi: Artan Transfer Nedeniyle Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi.
- ERDEM, Z. (2016). “İş Hayatında Performans Yönetimi İçin Koçluk”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.
- GÜVENÇER, Ü. C. (2008). “Vekalet Teorisi: Firma Performansına Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi.
- İNALKAÇ, Y. (2028). “KOBİ’lerde Kurumsallaşmanın Yatırımla İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.
- KANBUR, A. (2010). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.
- KARA, A. İ. (2020). “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adeletin İşgören Performansı ile İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- KARAÇINAR, H. (2014). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.
- KESİM, İ. (2018). “İşletmelerde Performans Değerlendirme Uygulamalarının ve Çalışan Memnuniyet Algılarının Demografik Özellikler Bağlamında İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.

- NEMUTLU, M, C, (2017). “Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- ÖNER, Z. (2018). “Performans Yönetimi ve Dengeli Ölçüm Kartının Bir Üretim İşletmesinde Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ÖZ, T. (2020), “Performans Değerlendirme Uygulamaları ve Çalışma Koşullarının Kabin Görevlileri Emniyetli Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- ÖZÜRDOĞRU, M. (2019). “Sanal Kaytarma ve İşgören Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi.
- SHKHALİLİ, M. (2019). “Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Orta ve Üst Düzey Yöneticilerinin İş Başarısı Üzerine Etkisi: Azerbaycan Bakü’de Özel Bankalara Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- SOYSAL, M. A. (2015). “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Finansal Performansa Etkileri: Türkiye Uygulaması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadir Has Üniversitesi.
- ŞAHİN, N. (2020). “Örgütsel Sağlığın İşgören Performansını Açıklama Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İşletme Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.
- ŞENDOĞDU, A. A. (2009). “Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Çevresinde Basel II Kriterleri Açısından Türk Bankacılık Sektöründe Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Kurumsal ve Görgül Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- ŞİMŞEK, G. (2019). “Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Üniversite Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, KTO Karatay Üniversitesi.
- TAŞKIR, D. (2016). “Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetimin Firma Değerlerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.

- TEFEK, A. (2016). “KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İli İşletmeleri Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- TEKİN, P. (2015). “Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- UYSAL, Ş. (2014). “Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi.
- ÜLKEM, A. (2020). “Kurumsallaşma ve Performans İlişkisi: Eskişehir Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi.
- VİNDİLLİ, M. (2017). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi: Safranbolu Konaklama İşletmeleri Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük Üniversitesi.
- YAMAN, E. (2019). “Kurumsal Yönetimde Meydana Gelen Gelişmelerin Firma Performansına Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- YEŞİLMEN, S. (2019). “İşletme Performans Yönetimin Motivasyon Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Şirket Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova Üniversitesi.
- YILDIZ, E. (2010). “Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- YILMAZ, Y. (2007). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

DİĞER KAYNAKLAR

- AKGEMCİ, T. (2001). “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler”, T.C Sanayi Ticaret Bakanlığı, KOSGEB İdare Başkanlığı.
- Cadbury Report. (1992). “The Financial Aspects of Corporate Governance”, Burgess Science Press, Londra.
- EUROPEAN COMMISSION. (2016). “User Guide to the SME Definition”.

- HAYAT, M. (2020). “İhlas Holding Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu”, JCR Eurasia Rating.
- KIR, C. (2019). “İhlas Holding Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu”, JCR Eurasia Rating.
- KIR, C. (2018). “İhlas Holding Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu”, JCR Eurasia Rating.
- OECD. (2015). “OECD’nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu”, OECD Yayınları.
- OECD. (2016). “G20/OECD Principles of Corporate Governance (Türkçe Versiyon)”, OECD Yayınları, Paris.
- SAHA. (2020). “Vestel Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi Dönem Revizyonu”.
- SAHA. (2020). “Tofaş Türk Otomobilleri Fabrikası Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu”.
- SAHA. (2019). “Vestel Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi Dönem Revizyonu”.
- SAHA. (2019). “Tofaş Türk Otomobilleri Fabrikası Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi Dönem Revizyonu”.
- SAHA. (2018). “Vestel Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu”.
- SAHA. (2018). “Tofaş Türk Otomobilleri Fabrikası Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi Dönem Revizyonu”.
- SAHA. (2017). “Vestel Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi Dönem Revizyonu”.
- SAHA. (2017). “Tofaş Türk Otomobilleri Fabrikası Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi Dönem Revizyonu”.
- TEPAV. (2020). “TEPAV İstihdam İzleme Bülteni”, sayı 97.
- TEPAV. (2019). “TEPAV İstihdam İzleme Bülteni”, sayı 85.
- TÜSİAD. (2002). “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul.
- TÜSİAD. (2005). “Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı”, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-06/403, İstanbul.
- VOLKAN, A. (2017). “İhlas Holding Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu”, JCR Eurasia Rating.



EKLER

Ek.1: Anket Maddeleri

Ek.2: Etik Kurul Raporu





Ek-1 Anket Maddeleri

ANKET

Değerli Katılımcı;

İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesindeki KOBİ'lerde gerçekleşecek bu çalışmada kurumsallaşmanın işgören performansına etkisi ölçülecektir. Uygulanan anket yüksek lisans tezinde kullanılacağından dolayı samimiyet ve doğrulukla vereceğiniz cevaplar güvenilirlik derecesini arttıracaktır. Üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Mehmet Ali BALTA

İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Yönetimi

Tel: 531 361 3325 E-mail: mehmetalibalta07@gmail.com ve malibalta@stu.aydin.edu.tr

BÖLÜM 1: Demografik Özellikler					
Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
Öğrenim Durumunuz	Lise ve Altı ()	Yüksek Okul ()	Fakülte ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()
Firma Personel Sayısı	0-9 ()	10-49 ()	50-250 ()		
Ekonomik Geliriniz	Asgari Ücret ()	Asgari-2999 ()	3000-3499 ()	3500-3999 ()	4000 ve üstü ()

	BÖLÜM 2: Aşağıdaki maddeler kurumunuzdaki İŞGÖRENLERİN PERFORMANSI ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşlerin planlandığı gibi zamanında bitirilmesini her zaman sağlarım.	()	()	()	()	()
2	İşle ilgili değişiklikleri hemen kabullenir ve adapte olurum.	()	()	()	()	()
3	İşlerin etkin ve etkili metotlarla en düşük hata ve problemle yüksek kalitede olması için çabalarım.	()	()	()	()	()
4	İşimin veya görev pozisyonumun gerektirdiği bilgi ve yeteneklerim tamdır.	()	()	()	()	()
5	İş ile ilgili verilen görevleri yerine getirmede üstün bir çaba	()	()	()	()	()
6	İş ile ilgili yeni metot ve fikirleri geliştirme konusunda katılımcı olurum.	()	()	()	()	()
7	Yönetim tarafından verilen talimatları gerçekleştirmek için	()	()	()	()	()

	her zaman istekliyimdir.					
	BÖLÜM 3: Aşağıdaki maddeler kurumunuzun kurumsallaşmasının temel bileşenlerinden biri olan FORMALLEŞMESİ ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8	İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
9	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
10	İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
11	İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
	BÖLÜM 4: Aşağıdaki maddeler kurumunuzun kurumsallaşmasının temel bileşenlerinden biri olan PROFESYONELLEŞMESİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

	ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.					
12	İşletmemiz profesyoneldir.	()	()	()	()	()
13	Çalışanların işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	()	()	()	()	()
14	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	()	()	()	()	()
15	Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
	BÖLÜM 5: Aşağıdaki maddeler kurumunuzun kurumsallaşmasının temel bileşenlerinden biri olan ŞEFFAFLIĞI ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
16	İşletmemizin, mali tabloları bağımsız denetime tabii tutulur.	()	()	()	()	()

17	İşletmemizin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerçekler açıklanır.	()	()	()	()	()
18	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	()	()	()	()	()
19	İşletmemizde bilgi akışı seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır.	()	()	()	()	()
	BÖLÜM 6: Aşağıdaki maddeler kurumunuzun kurumsallaşmasının temel bileşenlerinden biri olan SOSYAL SORUMLULUK ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
20	İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	()	()	()	()	()
21	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	()	()	()	()	()
22	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	()	()	()	()	()

23	İşletme yönetimi çalışanlardan mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	()	()	()	()	()
	BÖLÜM 7: Aşağıdaki maddeler kurumunuzun kurumsallaşmasının temel bileşenlerinden biri olan TUTARLIĞI ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
24	İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	()	()	()	()	()
25	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	()	()	()	()	()
26	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	()	()	()	()	()
27	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()
	BÖLÜM 8: Aşağıdaki maddeler kurumunuzun	Kesinlikle	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle

	kurumsallaşmasının temel bileşenlerinden biri olan KÜLTÜREL GÜÇÜ ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.					
28	Çalışanlar arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	()	()	()	()	()
29	İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.	()	()	()	()	()
30	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	()	()	()	()	()
31	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.	()	()	()	()	()
	BÖLÜM 9: Aşağıdaki maddeler kurumunuzun kurumsallaşmasının temel bileşenlerinden biri olan ESNEKLİĞİ ile ilgilidir. Bu ölçekte: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

	katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.					
32	İşletmemizde, kriz döneminde çoğunlukla işlerimizi yürütebiliyoruz.	()	()	()	()	()
33	İşletmemizde, çalışanlar yeni görev üstlenme konusunda yeterince hazırdır.	()	()	()	()	()
34	İşletmemiz, acil durumlarda hızlı ve olumlu tepkiler verir.	()	()	()	()	()
35	İşletmemizin, yeni taleplerine kolay ve hızlı biçimde uyum sağlarız.	()	()	()	()	()

Ek 2 Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.04.2021-9139



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-9139
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Mehmet Ali BALTA

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 01.04.2021 tarihli ve 2021/04 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.
Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Dağıtım:
Sayın Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Sayın Ecehan ŞİMŞEK
Sayın Merve AKBULUT
Sayın Gülfidan ERDOĞAN
Sayın Yeşim TİMİSİ
Sayın Buse DURAN
Sayın Feyza ÇAVUŞOĞLU
Sayın Tuğçe DÖNMEZER
Sayın Kadirye Defne DEMİRDÖVEN
Sayın Tuğba SOYSAL
Sayın Özge ALGÜL
Sayın Mayar RANNEH
Sayın Mehmet Ali BALTA
Sayın Ayşe KIZILKUŞ
Sayın Mariam CHAWK
Sayın Daniyal Humaid Ur REHMAN
Sayın Amır T S AL IDRİSİ
Sayın Nazir Ahmed NOORI
Sayın Oluwadamilare Dare OSENI
Sayın Sara Emad Eldin Ahmed Aly
Sayın Awaiz ALSHRAIEDEH
Sayın Hebah Maher Baker HANBALI
Sayın Dmytro BABUKHIN
Sayın RAED KAMHIA
Sayın ZINEB IDDOUTE
Sayın Ayşe Meriç YAZICI
Sayın Sümeyra TIRYAKI

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSE31F05B3 Pin Kodu : 49742

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kaçıkçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.ho03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SUNNETCI

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Mehmet Ali BALTA

ÖĞRENİM DURUMU

- **Lisans** : 2019, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
- **2. Üniversite** : Devam Ediyor, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Dış Ticaret Bölümü.
- **Yüksek lisans** : 2021, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR

