

**KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİM SÜRECİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

Figen GÜVEN KANGAL

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı/
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

SİVAS

Eylül 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Figen GÜVEN KANGAL'ın hazırlamış olduğu bu çalışma, jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Berrin FİLİZZ

ye Yrd. Doç. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

ye Yrd. Doç. Dr. Hasan EKİNCİ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

06.09.2007

Prof. Dr. Zafer CİRHİNLİĞLU

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzün hızla değişen ve giderek artan rekabet koşullarında, teknolojilerdeki gelişme temposunun inanılmaz boyutlara yükseldiği, haberleşme ve ulaşım imkânlarındaki gelişmenin neredeyse günlük olaylar haline geldiği bir ortamda işletmeler ayakta kalma ve yaşam savaşı vermektedirler. Bu şartlar altında boyut olarak küçük oldukları halde bulundukları ekonomilerde önemli faaliyetler gerçekleştiren küçük işletmeler, çoğu ülkede, işletmelerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Rekabet savaşını kazanan bu işletmelerle savaşı kaybedip piyasadan çekilen işletmeler arasındaki farkı gösteren en önemli özellik, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleridir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler bu savaştan başarıyla çıkmakta, düşük olan işletmeler ise tarihe gömülmektedir.

Bu noktada “kurumsallaşma” olgusu bir şart olarak kendini kabul ettirmektedir. Küçük işletmelerin uzun bir yaşam çizgisine sahip olabilmeleri, etkinliklerini arttırabilmeleri ve kamuoyunda gelecek için güven veren bir konuma gelebilmeleri, onların, kurumsallaşma düzeyleriyle orantılı olarak değişmektedir. Küreselleşme, sürekli değişim, rekabet şartları, teknoloji gibi daha birçok önemli neden, küçük işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını doğurmaktadır. Özellikle de belirgin bir büyüme yaşamış küçük işletmeler için kurumsallaşma kaçınılmaz hale gelmektedir.

Kurumsallaşma teorisi, örgütsel değişimi açıklayan bir teori olarak görülmez; örgütlerin, çevrelerine nasıl ayak uyduracaklarını gösterirken, değişim sonucunda kurumsal örgüt yapılarını korumaya yol gösterir. Bununla birlikte, bir örgütün çevresindeki baskılara uyulararak nasıl kurumsallaştığına ve kurumsallaşmış bir örgütün nasıl değişeceğine ya da değişmeyeceğine ilişkin görüşleri de kapsar.

Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşma teorisini örgütsel değişime uyarlayarak küçük işletmelerin kurumsallaşmasında kurumsal çevrelerine nasıl uyulanacakları

ve nasıl değişecekleri konusuna açıklık getirmektir.

Sonuç olarak araştırma, Sivas ili merkezi sınırlarındaki akaryakıt istasyonlarında Likit Petrol Gazı (LPG) satışı bulunan işletmeler alınarak bu alandaki küçük işletmelerde kurumsal bir yapının oluşmasında değişim sürecine yaklaşımı ortaya koymaktır. Böylece bu işletmelerin kurumsallaşma potansiyelinin ve yeteneğinin olup olmadığı tespit edilmiş olacaktır. Bu tespit yapılırken Sivas ili merkezi sınırlarındaki akaryakıt istasyonlarında LPG satışı alanında faaliyet gösteren küçük işletmeler seçilecek, bu işletmelerde kurumsal bir yapının oluşturulmasında izlenen adımlar belirlenip değişim sürecinin organizasyon üzerinde ne gibi etkiler yarattığı incelenerek bu sürecin nasıl yönetileceği araştırılacaktır.

ABSTRACT

At the incremental competitive conditions of these days, incredible progress of development of technology, improvement of the communication and transportation have been civil time activities. So, enterprizes struggle againts these conditions to be survive. Under these conditions, small enterprizes which realization important activities in their economies, are composing a very big part of total enterprizes. The most important feature that shows the difference between competition-war-loser enterprizes which withdraw from the market and competition-war-winner enterprizes is the institutionalizm levels of the enterprizes. Enterprizes which have high institutionalizm level survive but the others have low institutionalizm level are fail.

At this point, “institutionalizm” has itself put across like an imperativeness phenomenon. Improvement, having a sustained life, increasing their effectiveness and having a trusted level in the future of the small enterprizes is all proportional with their institutionalizm level. Globalizm, continious change, conditions of competition, technology and other important reasons generate the necessity of the institutionalizm of the small enterprizes. Especially, for the small enterprizes which made considerable growth, institutionalizm becomes inevitable.

Institutionalizm theory doesn't explain the organizational change. It shows how organizations transduction to their environment. When it does that, it leads the enterprizes to be static and routine. Nonetheless, it includes the ideas of how an enterprize will be institutional in connection with the pressure of the environment, how an institutionaled organization will change or won't.

The aim of this study is to explain the organizational change by taking the idea of institutional theory viewpoint to the organizational change and how small enterprizes will customize with their institutional environment and how they change.

Consequently; this survey shows that the change process of the small enterprizes which sell Liquid Petrol Gas (LPG) in the central zone of the Sivas city. So, it can be comprehensible that these enterprizes have potantial or skill of institutionalizm or not. Whilw doing this, small enter prizes which sell LPG in the central zone of the Sivas city will be choiced and following steps made by these small enterprizes will be determined. Finally, what kind of effects on organization by change process will be analysed and how this process will be managed.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLOLAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KÜÇÜK İŞLETMELER

I. KÜÇÜK İŞLETME KAVRAMI	3
II. KÜÇÜK İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI	6
III. KÜÇÜK İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	9
A. ORTAK ÖZELLİKLER.....	9
1. Bağımsız Olmak	9
2. Teşebbüs.....	10
3. Kişisel İlişkiler.....	10
B. TOPLUMSAL ÖZELLİKLER.....	10
C. AİLE İŞLETMELERİ	11
D. ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER.....	12
IV. TÜRKİYE’DE KÜÇÜK İŞLETMELERİN YERİ VE ÖNEMİ.....	15
V. KÜÇÜK İŞLETMELERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	19
A. KÜÇÜK İŞLETMELERİN AVANTAJLARI.....	19
B. KÜÇÜK İŞLETMELERİN DEZAVANTAJLARI.....	20
VI. KÜÇÜK İŞLETMELERİN TEMEL SORUNLARI.....	21
A. YÖNETİM SORUNLARI.....	22
B. PERSONEL POLİTİKASI SORUNLARI	24
C. FİNANSMAN SORUNLARI.....	25
D. ÜRETİM SORUNLARI	27
E. PAZARLAMA SORUNLARI.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

I. KAVRAM OLARAK ÖRGÜT VE KURUM	31
II. KURUMSALLAŞMA OLGUSU VE ÖNEMİ	36
III. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI	40
A. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI	40
B. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI	42
IV. RASYONEL KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA ANALİZİ	
YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	43
A. YAKLAŞIMLAR ARASINDAKİ BENZERLİKLER	43
B. YAKLAŞIMLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	43
V. KURUMSALLAŞMA UNSURLARI.....	45
A. MEŞRUIYET	46
B. EŞBİÇİMLİLİK.....	47
1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik.....	47
2. Taklitçi Eşbiçimlilik	48
3. Düzgüsel Eşbiçimlilik	48
C. SADELİK	48
D. FARKLILAŞMA.....	49
E. ESNEKLİK.....	50
F. PATRONAJ	50
VI. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	52
A. HUKUKÎ KİMLİK.....	54
B. KURUMSAL KİMLİK	55
C. BİREYSEL-ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU VE SÜREKLİLİK	56
D. YÖNETİMİN PROFESYONELLEŞMESİ-ÖZERKLEŞMESİ	57
E. HALKA AÇILMA.....	58
VII. KURUMSALLAŞMA KARŞITI ELEŞTİRİLER	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

I. DEĞİŞİM OLGUSU.....	63
A. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI	65
B. DEĞİŞİMİN HEDEFLERİ VE ALANLARI	67
C. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YAKLAŞIMLARI	68
1. Evrimsel Yaklaşım	68
2. Devrimsel Yaklaşım	69
3. Ayrı Birim Yaklaşımı	69
II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ GEREKTİREN ETKENLER.....	69
A. DIŞSAL NEDENLER	70
1. Küreselleşme (Globalization)	71
2. Ekolojik Çevre Şartları	71
3. Toplumsal Etkenler	72
4. Hukuki Etkenler	72
5. Ekonomik Etkenler	72
6. Sosyo-Kültürel Etkenler	73
7. Teknolojik Gelişmeler	73
B. İÇSEL NEDENLER	74
1. Yapısal Değişim	74
2. Yönetimsel Değişim	74
3. Büyümeden Kaynaklanan Değişim	75
4. Hedefler ve Değerlerdeki Değişim	75
III. DEĞİŞİM SÜRECİ	76
IV. DEĞİŞİM ZAMANININ BELİRLENMESİ	79
V. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENİŞ	80
A. DEĞİŞİME DİRENİŞİN NEDENLERİ.....	81
1. Bireysel Nedenler	82
2. Örgütsel Nedenler.....	83
B. DEĞİŞİME DİRENİŞİN ÖNLENMESİ	84
1. Eğitim ve İletişim	85
2. Katılım.....	85
3. Kolaylaştırma ve Destek.....	86

4. Tartışma ve Anlaşma.....	86
5. Manipülasyon ve Kooptasyon	87
6. Zorlama	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİM SÜRECİ

I. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM.....	89
II. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİMİ GEREKTİREN ETKENLER.....	90
A. KÜRESEL FİRMA OLMA ZORUNLULUĞU.....	92
B. TEKNOLOJİNİN DEĞİŞMESİ VE BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ.....	93
C. DEĞİŞİMİN REKABETTE BELİRLEYİCİ ROLÜ.....	95
D. ÇEVRESEL BASKILAR VE KURUMDAN BEKLENTİLER.....	96
III. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE DEĞİŞİME GİRİLEN HEDEF VE ALANLAR	97
A. KURUMSAL ÖRGÜT YAPISI	97
B. YÖNETİM TARZI	101
C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	102
D. İNSANA YÖNELİK OLMA	104
E. ÇEVRE	105
IV. KURUMSALLAŞMA YOLUNDA KÜÇÜK İŞLETMELERDE DEĞİŞİM SÜRECİ	106
A. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN ŞARTLARI	107
1. Sistem Kurulması	107
2. Yönetimin Profesyonelleştirilmesi	108
3. Örgütsel Amaç Birliği-Takım Ruhu	109
4. Marka Olma/Kurumsal İmaj.....	109
5. Sermaye Yapısı.....	111
6. İşin Basitleştirilmesi	112
7. Sürekli Devrim	112
B. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASINDA DANIŞMANLIK DESTEĞİ	113

C. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA ŞARTLARINDA DEĞİŞİM SÜRECİ	115
1. Ön Çalışma	118
2. Giriş: Sözleşme Evresi	118
3. Veri Toplama, Değerleme ve Teşhis	119
4. Planlama	119
5. Eylem: Planlı Değişim ve Uygulama	120
6. Dengeleme ve Değerlendirme: Faaliyet Raporlarının Takibi, Gözden Geçirilmesi ve Değişimin Kalıcı Hale Getirilmesi	120
V. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENİŞ	121
A. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENİŞİN NEDENLERİ	122
1. Vizyon-Misyon-Amaç-Stratejilerin Belirgin Olmaması ve Benimsenmemesi.....	122
2. Geleceğe Yönelik Büyüme ve Gelişme Planlarının Yokluğu ...	123
3. Kurumsal Çevrenin Etkisini Önemsememe ve Uyum Sağlayamama.....	123
4. Katılımcı Yönetim Kültürünün Benimsenmemesi - Merkezi Bir Yönetim Anlayışının Olması ve Yetki Devrinin Yapılmaması	124
5. Yönetici Engeli	125
6. Aile Şirketi Anlayışının Güçlü Olması ve Yönetimin Profesyonelleştirilmemesi	126
B. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENİŞİN ÖNLENMESİ	127

BEŞİNCİ BÖLÜM

SİVAS LPG İSTASYONLARININ KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİM SÜRECİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	130
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	130
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	131
IV. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE DENENCESİ.....	132
A. VARSAYIMLAR.....	132
B. DENENCE (HİPOTEZ)	132

VI. BULGULAR VE YORUMLAR.....	132
SONUÇ.....	182
KAYNAKÇA.....	194
EKLER.....	204
EK-1- ANKET FORMU	204

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Örgütsel Değişim Alanları.....	68
Şekil 3.2: Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Örgütsel Değişim Süreci	77
Şekil 4.1: Örgütsel Değişim Süreci.....	117

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları: Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı- Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	45
Tablo 4.1: Kurumsal Çevrenin Baskı ve İsteklerine Karşı Kurumların İzlediği Stratejiler ..	128
Tablo 4.2: Kurumların Çevresel Baskı ve İsteğe Karşı Uyguladığı Stratejilerin Sonuçları	129
Tablo 5.1: Ankete Katılan İşletme Sahip/Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	133
Tablo 5.2: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	133
Tablo 5.3: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	134
Tablo 5.4: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı	134
Tablo 5.5: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı	135
Tablo 5.6: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	136
Tablo 5.7: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı	136
Tablo 5.8: Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı	137
Tablo 5.9: Sosyal Boyutta İşletme, Toplum İçin Sosyal Faydayı da Amaç Edinmelidir	137
Tablo 5.10: İşletmenin Ömrü, İnsan Ömrüyle Sınırlı Olmamalıdır	138
Tablo 5.11: İşletme Yönetimi, İşletme Sahibi Nesiller Arasında Kuşak Çatışmalarını Önleyecek Önlemler Alabilir	139
Tablo 5.12: İşletme, Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilmelidir	139
Tablo 5.13: Yöneticiler, Geleceğe Yönelik Amaç ve Stratejileri Belirlemelidirler	140
Tablo 5.14: Profesyonel Yönetici, İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetmelik Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilir	141
Tablo 5.15: İşletmede Katılımcı Bir Yönetim Olmalıdır	141
Tablo 5.16: İşletmenin Geleceği, Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlı Olabilir	142
Tablo 5.17: İşletme Faaliyetleri, Sistemli Hale Getirilebilir	143
Tablo 5.18: Bizzat İşin Başında Olmadığım Zamanlarda da, İşletmedeki Faaliyetler Yürüyebilir	143
Tablo 5.19: İşletmede Söz Sahipleri Aile Fertleri ise, Aile Fertleri İşletme Kurallarının Kendileri İçin de Geçerli Olduğunu Kabul Etmelidirler	144
Tablo 5.20: İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması olmalıdır ..	145
Tablo 5.21: İşletmenin Kurumsal Vizyon ve Misyonu Olmalıdır	145

Tablo 5.22: Kurumsal Vizyon ve Misyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmelidir	146
Tablo 5.23: İletişim Açık, Kolay ve Çok Kanallı Olmalıdır	147
Tablo 5.24: İşletme İçi Bürokrasisi, Çalışanların Yaratıcılık ve Yeteneklerinin Geliştirilmesine İmkân Verecek Esnekliğe Sahip Olmalıdır	147
Tablo 5.25: İşletme, Çalışanlar Arasında Ekip Çalışması Uygulayan Bir Örgüt Yapısına Sahip Olabilir	148
Tablo 5.26: Çalışanlar, İşletme Faaliyetlerinden ve Çalışmalarından Gurur Duyacak Hale Getirilebilir	148
Tablo 5.27: İşletme, Diğer Örgütlerden Ayırt Edilebilen Ayrı Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olabilir	149
Tablo 5.28: İşletme Kendi Faaliyet Alanındaki Önder Örgütlerin Uygulamalarını Takip Etmelidir	150
Tablo 5.29: Küreselleşen Çevre Şartlarında İşletme Küresel Firma Olabilir	150
Tablo 5.30: İşletme, İç ve Dış Müşterileri Tarafından Beğeni ve Saygıyla Kabul Edilebilecek Düzeye Gelebilir	151
Tablo 5.31: İşletme, Faaliyet Alanında Marka Olabilir	151
Tablo 5.32: İşletmenin Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finansman Gibi İşletme İşlevlerinde Değişim ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı Vardır	152
Tablo 5.33: İşletme, İç Çevrede (Örgütsel Yapı, İş Süreçleri, Görev Tanımları, Yetki ve Sorumluluk Yapılarında) Yeniden Yapılandırma Faaliyetlerine Hız Vermelidir	153
Tablo 5.34: İşletme, Dış Çevresindeki (Ekonomik, Teknik, Yasal, Toplumsal Vb.) Değişimlere Uyum Sağlamak Zorundadır	153
Tablo 5.35: İşletme Dış Çevreden Etkilendiği Gibi Kendisi de Dış Çevreyi Etkileyebilir..	154
Tablo 5.36: Çalışanlar Değişime Hazırlanmalıdır	154
Tablo 5.37: Değişim Gereksiniminde Örgüt İçinde Direnişle Karşılaşılabılır	155
Tablo 5.38: Statü ve Güç Kaybı Nedeniyle Değişime Karşı Direniş Yaşanabilir	155
Tablo 5.39: Değişime Karşı Direniş, İşletmeye Güven Eksikliğinden Kaynaklanabilir	156
Tablo 5.40: Değişime Karşı Direniş, Değişimin Gereksiz Olduğuna İnanılmasından Kaynaklanabilir	156
Tablo 5.41: Değişime Karşı Direniş, Değişimin Uygulanabilir Olmadığına İnanılmasından Kaynaklanabilir	157
Tablo 5.42: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; İşletmenin Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerinin Belirgin Olmamasından ya da Benimsenmemesinden Olabilir	158

Tablo 5.43: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; Katılımcı Yönetim Sisteminin Uygulanmamasından Olabilir	159
Tablo 5.44: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; Yöneticinin Yöneticilik Özelliklerinden Yoksun Olması Olabilir	159
Tablo 5.45: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; Aile Fertlerinden Oluşan İşletmede Aile Şirketi Anlayışının Hâkim Olması, Yönetimin Profesyonelleştirilmemesi Olabilir	160
Tablo 5.46: Değişim Kurallarına ve Beklentilerine Uyularak Direniş Önlenebilir	161
Tablo 5.47: Örgüt İçi Çalışanlar İkna Edilerek Değişime Uyumlari Sağlanabilir	162
Tablo 5.48: Değişime Karşı Direniş, İşletme Amaçları Değiştirilerek Önlenebilir	162
Tablo 5.49: Değişime Karşı Direniş, Kurallar ve Değerler Yeniden Şekillendirilerek Önlenebilir	163
Tablo 5.50: Değişime Karşı Direniş, Baskı Unsurları Baskı Altına Alınarak Önlenebilir ..	164
Tablo 5.51: Şirket Sorunlarında Danışman Desteğinden Faydalanılabilir	164
Tablo 5.52: İşletme Sahip/Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Sosyal Boyutta İşletmenin, Toplum İçin Sosyal Faydayı da Amaç Edinmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki	165
Tablo 5.53: İşletme Sahip/Yöneticilerin Yaşları ile Sosyal Boyutta İşletmenin, Toplum için Sosyal Faydayı da Amaç Edinmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki	166
Tablo 5.54: İşletme Sahip/Yöneticilerin Yaşları ile İşletme Yönetimi, İşletme Sahibi Nesiller Arasında Kuşak Çatışmalarını Önleyecek Önlemler Alabilir Durumu Arasındaki İlişki	167
Tablo 5.55: İşletme Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri ile İşletmenin, Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki	168
Tablo 5.56: İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile Bizzat İşin Başında Olmadığım Zamanlarda da, İşletmedeki Faaliyetler Yürüyebilir Durumu Arasındaki İlişki	169
Tablo 5.57: İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile İşletmede Söz Sahipleri Aile Fertleri ise, Aile Fertleri İşletme Kurallarının Kendileri için de Geçerli Olduğunu Kabul Etmeleri Gerekliliği Arasındaki İlişki	170
Tablo 5.58: İşletme Sahip/Yöneticilerin Medeni Durumları ile Kurumsal Vizyon ve Misyonun Çalışanlara İletilmesi ile İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki	171
Tablo 5.59: İşletmelerin Hukuki Yapıları ile İletişim Açık, Kolay ve Çok Kanallı Olması Gerekliliği Arasındaki İlişki	172
Tablo 5.60: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletmenin Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finansman Gibi İşletme İşlevlerinde Değişim ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı Vardır Durumu Arasındaki İlişki	173

Tablo 5.61: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletme, Değişim Gereksiniminde Örgüt İçinde Direnişle Karşılaşılabilir Durumu Arasındaki İlişki	174
Tablo 5.62: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletmede, Değişime Karşı Direniş, Değişimin Uygulanabilir Olmadığına İnanılmasından Kaynaklanabilir Durumu Arasındaki İlişki.....	175
Tablo 5.63: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletmede Değişime Karşı Direncin Nedeni; İşletmenin Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerinin Belirgin Olmamasından ya da Benimsenmemesinden Olabilir Durumu Arasındaki İlişki	176
Tablo 5.64: İşletme Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri ile Örgüt İçi Çalışanlar, İkna Edilerek Değişime Uyumlari Sağlanabilir Durumu Arasındaki İlişki	177
Tablo 5.65: İşletme Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri ile Değişime Karşı Direniş, İşletme Amaçları Değiştirilerek Önlenebilir Durumu Arasındaki İlişki.....	178
Tablo 5.66: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile Değişime Karşı Direniş, Kurallar ve Değerler Yeniden Şekillendirilerek Önlenebilir Durumu Arasındaki İlişki	179
Tablo 5.67: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile Şirket Sorunlarında Danışman Desteğinden Faydalanılabilir Durumu Arasındaki İlişki	180

GİRİŞ

Ekonomik kalkınma ve büyüme döneminin başlangıç safhasında düşünülenin aksine, küçük işletmeler tamamıyla ortadan kalkmamış ve hatta daha da önemli hale gelmiş bulunmaktadır. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de küçük işletmelerin üretimi, toplam üretimin önemli bir bölümünü meydana getirmektedir. Bununla birlikte küçük işletmeler, bir taraftan dinamik ve esnek yapıları sebebiyle ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik uyum sağlama konusunda önemli bir ekonomik birim olarak ortaya çıkarken; diğer taraftan yoksulluğu, bölgeler ve sosyal sınıflar arasındaki eşitsizliği azaltacak bir sosyal araç niteliği kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla küçük işletmeler, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarının odak noktası haline gelmiştir.

Günümüzün ekonomik yapısı ve hızla gelişen teknolojisi karşısında işletmelerde amaçlarına ulaşabilmek ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için örgütsel bir değişim yapısı olarak kurumsallaşma değişim sürecine girmektedirler. Teknolojik yenilikleri yakından izleyip onlara ayak uydurabilmek, çeşitliliği ve seçiciliği hızla artan tüketici tercihleri, çalışanların motivasyonu ve kamuya yönelik faaliyetlerde bulunma isteği, işletmelerin yönetim kalıplarında kurumsallaşma gibi köklü değişimlere ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur.

Kurumsallaşma yolundaki değişim sürecinde, bir örgütün değişimi, örgütsel alandaki yaygın değerleri içselleştirmesi, zorlayıcı, taklitçi ve düzgüsel süreçlerin işlemesiyle diğer örgütlerle eşbiçimli olması ve bunun karşılığında meşruiyet kazanması yoluyla olmaktadır. Kurumsallaşmada değişim, yeni vizyon belirleme, işin basitleştirilmesi, kurumsal örgüt yapısı ve onun için sermaye yapısı, yönetimin profesyonelleştirilmesi, örgütsel amaç birliği, kamuoyunda kabullenilen kurumsal kimlik oluşturulması ve örgütün geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Küçük işletmelerin değişen iç ve dış çevre karşısında, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra varlıklarının devamlılığını sağlamak adına uygulamak zorunda kaldıkları kurumsallaşma çabalarındaki örgütün değişim sürecini incelemek amacıyla bu araştırmaya girilmiştir. Oluşturulan çalışma, örgüte özgü durumların değerlendirilmesi, kurumsallaşma yaklaşımıyla bu yöntemde örgütsel davranışların daha açık anlaşılması konusunda bilgiler aktarmakla, bu durum çalışmadan beklenen yararı sunmaktadır.

Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma konulu bu çalışmamızın birinci bölümünde küçük işletmelerin tanımlamaları, tarihsel geçmişi, ekonomideki yeri ve karşılaştıkları sorunlardan bahsedilecektir. Çalışmamızın ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramına değinilerek kurumsallaşma yaklaşımları, unsurları ve örgütsel kurumsallaşma süreci incelenecektir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde küçük işletmelerdeki değişim alanları, örgütsel değişim yaklaşımları, değişimi gerektiren etkenler, değişim süreci, değişime karşı örgütte oluşan direniş ve önlenmesinden bahsedilerek değişim olgusuna değinilecektir. Çalışmamızın dördüncü bölümünde küçük işletmelerin kurumsallaşmasında geçirmiş oldukları değişim adımları izlenerek, kurumsallaşmak isteyen küçük işletmede değişime gidilecek örgüt yapısındaki hedef ve alanların belirlenmesi, değişimin uygulanma süreci ve bu sürecin küçük işletmeler üzerinde ne gibi etkiler yarattığı incelenerek bu sürecin nasıl yönetileceği üzerinde durulacaktır. Çalışmamızın son bölümü olan beşinci bölüm ise Sivas ili (merkez) sınırları dâhilinde LPG istasyonları sektöründeki küçük işletmelerde kurumsal bir yapının oluşmasında değişim sürecinin tespit edilmesine yönelik araştırmaya ilişkin istatistikî bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına ayrılacaktır. Bu amaçla son bölümde araştırmanın amacına, kapsamına ve yöntemine ait bilgilerin verilmesi suretiyle araştırma tanıtımının yapılmasına çalışılacaktır. Ayrıca araştırma sonucuna yönelik bulgulara ve bu bulguların anlamlarına ait açıklamalara da yer verilecektir. Bu tespit yapılırken Sivas ilinde LPG istasyonları sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmeler seçilecek, bu işletmelerde kurumsal bir yapı oluşturulmasında izlenen adımlar belirlenip değişim sürecinin organizasyon üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı incelenerek bu alanda değişimin yaşanıp yaşanmayacağı araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK İŞLETMELER

Ekonomik kalkınma ve büyüme döneminin başlangıç safhasında düşünülenin aksine, küçük işletmeler tamamıyla ortadan kalkmamış ve hatta daha da önemli hale gelmiş bulunmaktadır. Günümüzde, dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de küçük işletmelerin üretimi, toplam üretimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Türkiye ekonomisinin bugünkü durumuna ulaşmasında küçük işletmeler, özellikle küçük sanayi işletmeleri, oldukça büyük bir paya sahiptir. Bununla birlikte küçük işletmeler, esnek yapıya sahip olmaları sayesinde büyük teknolojik gelişmelerde, yeni teknolojiye geçişte, toplumdaki talep değişikliklerine bağlı olarak ortaya çıkan problemlerin çözümünde ve büyük ekonomik buhran dönemlerinde krizin atlatılmasında önemli bir rol üstlenmişlerdir. Dolayısıyla küçük işletmeler, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarının odak noktası haline gelmiştir (Ekinci, 1996: 182-183 ve Dinçer, 2003: 435).

I. KÜÇÜK İŞLETME KAVRAMI

Ekonomik sistemdeki yeri, nitelikleri ve bugünkü durumlarıyla geniş bir istihdam alanına sahip olmaları nedeniyle ülkemiz açısından sosyal ve politik yönleriyle de önem taşıyan küçük işletmeleri belirlemek amacıyla kullanılan tanımlarda kesin bir görüş birliği sağlanamamıştır. Küçük işletme kavramı, ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterebileceği gibi aynı ülkede bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de değişiklik gösterebilmektedir (Ekinci, 1996: 183). Örneğin emek yoğun bir sektörde istihdam edilen işgören sayısı ölçüt olurken, teknoloji yoğun bir sektörde kullanılan makine-teçhizat sayısı ölçüt olarak nitelendirilir. Bu ölçütler arasında, üretim süresince kullanılan teknolojinin büyüklüğü, kuruluş sermaye ve işletme sermayesi ile işletmenin faaliyet gösterdiği

piyasadaki payı, başka bir deyişle pazar payı gibi faktörler yer almaktadır (Akdemir, 1990: 216).

Küçük işletmelerin tanımlanmasında genellikle nicel ve nitel olmak üzere iki farklı büyüklük ölçüsü kullanılmaktadır. Küçük işletmelerin istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, sabit sermaye ve makine parkı değeri, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi, katma değerleri, kâr ve piyasa payı gibi ölçülebilen özellikleri açısından nicel; pazardaki etkinliğinin ölçüsü, yönetim biçimi, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi ölçülemeyen özellikleri açısından nitel ayrıma tabi tutulabilmektedir (Uludağ, 1994: 16).

Ülkemizde işletmelerin sınıflandırılmasına ilişkin tanımlanma konusundaki ilk yaklaşımların 1923 İzmir İktisat Kongresi'nde yapılmaya başlandığı ve devletin özel sektörü desteklemek amacıyla çıkarttığı ve 1942'ye kadar yürürlükte kalan Teşviki Sanayi Kanunu'nun (1927), bu konuda ilk kez bir tanımlama yaptığı görülmektedir. Kanuna göre 5 işçiden az ve en çok 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran iş yeri "küçük", bunun üstündeki "büyük" işletme olarak kabul edilmektedir. Daha sonra yürürlüğe giren iş kanunundaki tanımlama ise, işletmelerin hangisinin iş kanununa tabi olup olmayacağı amacıyla 10 işçiden az işçi çalıştıran iş yerleri "küçük ölçekli" kapsamında tutarken, 1950 yılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu göre ise 10 işçiden veya muharrik güç kullanıyorsa 5 kişiden az işçi çalıştıran iş yerleri bu kapsamda yorumlamıştır (Uludağ, 1994: 26).

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) tanımı ise, 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme şeklindedir (Yılmaz, 05.12.2003: sy).

Avrupa Birliği (AB)'nin küçük işletmeler için genel tanımında 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 Milyon ECU'yu aşmayan veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 5 Milyon ECU'nun altında olan işletmeleri küçük ölçekli işletme olarak tanımlamıştır (Çetin, 19.01.2007: sy).

Çok küçük (mikro) işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB komisyonu yukarıdaki tanıma göre, içinde KOBİ, orta büyüklükte işletme, küçük işletme ve mikro işletme terimleri geçen tüm AB mevzuatını değiştirmiştir. Eurostat, bu tanımdan hareketle, AB istatistiklerini aşağıdaki işletme büyüklük grupları itibariyle düzenlemektedir; 0 işçi çalıştıran (mikro), 1-9 işçi çalıştıran (mikro), 10-49 işçi çalıştıran (küçük), 50-249 işçi çalıştıran (orta), 250-499 işçi çalıştıran (büyük), 500 veya daha fazla işçi çalıştıran (büyük) işletme şeklindedir (Yılmaz, 05.12.2003: sy).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 1-9 kişi çalışan işyerleri çok küçük işletme, 10-49 personel çalıştıranlar küçük, 50-99 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme ve 100'den fazla personel çalıştıran işletmelerde büyük işletme olarak tanımlar (http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik_2004.pdf., 06.06.2007: 200).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmeliğin yürürlüğe konulması; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28.07.2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek1'inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19.10.2005 tarihinde kararlaştırılmıştır. Buradaki tanımlamaya göre küçük işletme, elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon YTL'yi aşmayan işletmelerdir (http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonnetmelik.doc, 19.10.2005).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), özellikle çok sayıda KOBİ tanımının bulunmasının yarattığı karmaşaya ilişkin olarak, yaklaşık üç yıldır çıkarılması için çaba gösterdikleri ve Avrupa Birliği ile de uyumlu artık tek bir KOBİ tanımının belirlendiğini 26.11.2005 tarihinde yayımlamıştır. Bu tanıma göre, 10'dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu bir milyon YTL'yi aşmayan işletmeler çok küçük işletme, 50'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu beş milyon YTL'yi aşmayan işletmeler

küçük işletme, 250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu yirmi beş milyon YTL'yi aşmayan işletmeler orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır (http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542, 26.11.2005).

Küçük işletme tanımında ve kapsamında kesin bir ölçü olmamakla birlikte genellikle çok küçük işletmelerde küçük işletme kapsamında incelenmektedir. Bu bağlamda küçük işletme olarak sayılabilecek işyerleri; büfe, bayi, çeşitli atölyeler, bakkal, benzin istasyonu, market, çeşitli işyerleri, mağazalar vb. olabilmektedir.

İşletmeler; sermaye miktarı, satışlar tutarı, kullanılan makine ve tezgâh sayıları dikkate alınarak da bir tanımlama yoluna gidilebilir. Bu tanımlamada da yukarıdaki tanımlamalara benzer bir durumla karşılaşılacaktır. Bu durumda küçük işletmeler, sermaye miktarı sınırlı, satışlar tutarı düşük, kullanılan makine ve tezgâh sayısının az olduğu işletmelerdir (Tekin, 2006: 72).

Küçük işletmeler, genel bir yaklaşımla, üretim yaptığı alanda pek fazla etkili olamayan, bağımsız bir şahıs tarafından kolayca kurulup işletilebilen ve görelî olarak küçük iktisadi birimler olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 435). Bununla birlikte küçük işletmeler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkânına sahip ve düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, ucuz bir üretim sağlayan ekonomik teşebbüsler olarak ta tanımlanabilir.

II. KÜÇÜK İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

Küçük işletmelerde, fabrikalardan el sanatkârlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar çok sayıda işletmeyi kapsayan, heterojen bir yapı söz konusudur. Ayrıca bu işletmeler geleneksel yöntemlerle çalışan firmalardan modern işletmelere bağımsız çalışan işletmelerden uydu firmalara, fason imalatçılardan ihracatçılara kadar çok geniş bir yelpaze içinde yer almaktadırlar. Bu yüzden küçük işletmeleri

sadece bir grupta toplayarak incelemek zordur (Dinçer, 2003: 439).

Küçük işletmelerin en yaygın faaliyette bulunduğu alanlar perakendecilik, üretim ve hizmettir. Bunun yanında en yenilerde inşaat, tarım ve toptancılık faaliyetlerinde kendilerini göstermektedirler (Daft, 2000: 169).

“Küçük işletme yönetimi” adlı kitapta küçük işletmelerin faaliyette bulunduğu konular sekiz grupta toplanmaktadır. Bunlar (Kurban, 1994: 44):

- Hammadde üretimi (madencilik, tarım, balıkçılık, ormancılık gibi),
- İmalat,
- Toptancılık,
- Perakendecilik,
- Hizmet sanayisi,
- Finans, sigortacılık ve gayrimenkul alım satımı,
- İnşaat müteahhitliği,
- Ulaştırma haberleşme ve kamu hizmetleri şeklindedir.

Bu farklılıklar göz önüne alındığında küçük işletmeler, ekonomide yer alan sektörler doğrultusunda fonksiyonel olarak; imalat, ticaret ve hizmet olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır.

İmalat işletmeleri, küçük çapta hammadde alarak işlerler ve kullanılır veya tüketilir hale getirirler. Küçük ölçekte imalat yapan işletmelerin birçok çeşidi vardır: Dondurmacılar, şekerlemeciler, oyuncak imalatçıları, lokantalar, mobilyacılar gibi. Bunların hepsi aynı basit fonksiyonu icra ederler ve bu işlemler zincirleme olarak nihai tüketiciye kadar devam eder (Dinçer, 2003: 439).

Ekonomide küçük imalat işletmeleri gittikçe büyüyüp gelişmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri büyük imalat yapan işletmelerin küçük işletmelere ihtiyaç duymasıdır. Birincisi diğer imalat işletmeleri için malzeme üretmek, ikincisi

tüketicilere mal ya da malzeme üretmektir.

Toplumlar geliştikçe bu tip işletmeler hızla büyümektedir. Buradan küçük işletmelerin gelişmesi ile toplumsal gelişmenin doğrudan ilişkili olduğu görülebilmektedir. Bütün sanayileşmiş ve sanayileşme yolundaki ülkelerde sanayinin temelini küçük sanayinin oluşturduğu, makinelerin sanayi yapısına girmediği yıllarda sanayi alanındaki gereksinmelerin küçük işletmeler tarafından karşılandığı tarihi bir gerçektir (Kurban, 1994: 46).

Ticaret işletmeleri, gerçek veya tüzel kişilerin kâr amacıyla mal alım satımı yaptıkları ekonomik birimlere denir. Perakendeci ve toptancı olmak üzere ikiye ayrılan ticaret işletmeleri, üreticiden tüketiciye mal akımını sağlayan dağıtım kanallarını oluştururlar. Böylece sanayi işletmelerinin ürettikleri malların tüketicilere ulaştırılmasını sağlayarak sanayi işletmelerini tamamlarlar (Kurban, 1994: 46).

Günümüzün ekonomik yaşamı içerisinde yer alan işletmeler incelendiğinde çoğunluğunu küçük işletmeler olan perakendeci işletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Dağıtım zincirinin son halkasını oluşturan perakende işletmeleri, özellikle tüketim mallarının tüketicilere ulaştırılmasında önemli rol oynarlar.

Hizmet işletmeleri, imalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketicilere hizmet sunan işletmelerdir. İnsanların alım gücü arttıkça bazı hizmetleri kendisi yapmaktansa, satın almayı tercih eder hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak, günümüzde bu tür işletmeler hızla ve çarpıcı bir şekilde artmıştır. Kuru temizleme, ayakkabı tamirciliği, çamaşırhaneler, kuaförler, oteller bu tür işletmelere birer örnektir (Dinçer, 2003: 439).

Banka, ulaşım (kara ulaşımı hariç), haberleşme, eğitim ve sağlık hizmetleri dışında kalan (turizm, bakım ve onarım vb. gibi) işletmelerin çoğunlukla küçük işletmeler olduğu görülür ve bunlar genellikle az sermaye ile kurulabilirler. Yapılan işler genellikle kişisel özelliklere göre belirlenir (Kurban, 1994: 45).

III. KÜÇÜK İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Küçük işletmelerin özellikleri birkaç grupta incelenebilir. Bunlardan birincisi, küçük işletmeleri öteki işletmelerden ayıran bazı özelliklerdir. Bunlara ortak özellikler denmektedir. İkincisi, toplumsal özellikleri, üçüncüsü, küçük işletmelerin çoğunun şahıs işletmesi olması nedeni ile ailenin bu işletmeler üzerindeki etkisinin incelenmesidir (Kurban, 1994: 47). Dördüncüsü de, örgütsel özelliklerdir.

A. ORTAK ÖZELLİKLER

Küçük işletmelerde görülen ortak özellikler, büyük işletmelere oranla daha emek yoğun olmaları, genellikle çok amaçlı makine-donatım yardımıyla, basit üretim teknikleriyle düşük nitelikli işgücü kullanarak üretim yapmalarıdır (Güldiken ve Çağlayandereli, 1997: 21).

Yalnız küçük işletmelerde görülen ve büyük işletmelere kıyasla bir üstünlük sağlayan belirli bazı özellikler vardır. Bunları üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

1. Bağımsız Olmak

Bulunduğu pazarın nispeten küçük bir payına sahip olan küçük işletmeler, sahipleri tarafından aktif olarak yönetilirler. Bu yönüyle küçük işletmeler bağımsız özellik taşırlar (Uludağ ve Serin, 1994: 14-15). Bağımsızlık “herhangi bir dış etkenin altında ve güdümünde olmaksızın, her yönden inisiyatifi kendi elinde bulundurma durumudur” diye tanımlanabilmektedir (Kurban, 1994: 47).

2. Teşebbüs

Faaliyet ve pazar alanı büyük ölçüde sınırlı ve mahalli olan küçük işletmeler, faaliyet sahasına hâkim değildirler. Yine de bu faaliyet alanında, girişimcinin (işletme sahibinin) kendi fikir ve yeteneklerini etkili, olumlu ve gönüllü bir şekilde kendi işini kendisinin kurması ve risk alarak pazarda öncülük etmesi, küçük işletmelerin teşebbüs özelliğinden kaynaklanır (Ekinci, 1996: 184).

3. Kişisel İlişkiler

Bağımsız girişimci genel olarak tüm personelini tanır ve birçok müşterisini ilk ismiyle bilebilir. Girişimcinin doğum yerinde iş tutma arzusu, yaşı, ailesine yakın olma isteği, zevklerini ve alışkanlıklarını devam ettirme isteği, yeni bir işe atılmada dikkate alınan önemli sebeplerdir (Kurban, 1994: 47).

B. TOPLUMSAL ÖZELLİKLER

İslamoğlu'nun (1992: 5), küçük işletmeler üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre, küçük işletmelerin ortalama ömürleri 20 yıldır. Mevcut iş sahiplerinin %20'si yaptıkları işi baba mesleği olarak sürdürmekte, %40'ı yaptıkları işi başkalarının yanında çalışarak öğrenmiş, %25'i yurtdışında öğrendiği işi kurmuş, geriye kalanlar ise, işi bilenleri bir araya getirerek işlerini kurmuşlardır.

Sahip-yöneticilerin eğitim düzeyi düşüktür. Yaptığı işle aldığı eğitim arasında ilişki bulunma oranı %15 civarındadır. Girişimcilerin % 20'si yüksek öğrenim görmüştür. Orta öğrenim görenlerin oranı %30 olup bunların %24'ü sanat okulu mezunlarıdır.

Gelişebilmeleri kendi iç kaynaklarına bağlı olan küçük işletme sahiplerinin mülk edinme ve işlerini büyütme arzuları yüksektir. İşletme sahipleri, kârlarının tamamına yakınına işletmede bırakma taraftarıdır. Yöre insanının anlayışına hâkim olan “Dünyada mekân ahirette iman” felsefesi, küçük işletme yöneticileri için de geçerlidir. Modern yaşamdan fedakârlık yapmaları gerektiğine inanırlar. Ev, daire, arsa gibi gayrimenkuller bir soyluluk ve varlıklılık göstergesi olduğundan, işletme sahipleri bu tür malları edinmeyi adeta bir işletme hedefi olarak kabul etmektedirler.

C. AİLE İŞLETMELERİ

Küçük işletmeler, genelde aile işletmesi niteliği taşımaktadır. İslamoğlu, yaptığı araştırma sonucunda, işletmelerin %30’unun hukuki örgütlenme bakımından sermaye şirketi olmakla birlikte, sermayedarlar yakın aile çevresinden olduklarını gözlemlemiştir. (İslamoğlu, 1992: 4) Aileden birinin işletmenin başında bulunması, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelenmesi için yeter bir unsur olarak kabul edilir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar, bir kuruluşa aile işletmesi denilmesinin bazı şartlara bağlı olduğunu göstermiştir (Kurban, 1994: 47).

Aile şirketi kavramına yönetim açısından bakıldığında, “yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır” (Karpuzoğlu, 2000: 7). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, aile şirketindeki temel ayrım noktası çoğunluk paya sahip olmaktan ziyade yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Yani, bir şirketin aile şirketi olması için sadece aile bireylerinin var olması yeterli değildir. Ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığı önemlidir (İlter, 2001: 10). Sonuçta bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aileye veya da bir grubun ağırlığı söz konusu ise, o şirket aile şirkettir.

Şan Öz-Alp'a göre aile şirketi: "Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki kuşağın şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir" (Karpuzoğlu, 2000: 7).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren özelliklerine değinilecek olursa (Akdoğan, 2000: 32-33):

- Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar ve en az iki nesil işletme yönetimini üstlenir.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın, işletmeye mâl edilir.
- Ailenin değer ve normları, işletmenin kültürünü oluşturur, örgütçe benimsenir.

Aile şirketleri, küçük işletmelerde olduğu gibi bir anlamda, girişimcilikle eş anlamlı bir kavramdır. Bir girişimci ya da girişimciler grubu, belirli bir amaç etrafında bir araya gelir ve o amaç etrafında varlıklarını sürdürürler. Buradaki asıl amaçları, şirketlerinin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Tüm bu çabalar şirketin büyümesi için harcanmaktadır.

D. ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER

Gerçekte günümüz ekonomi dünyasında tüm firmalar, birbirleriyle dikey ve yatay, önsel, gerisel ilişkiler içindedirler. Ancak, küçük işletmelerin büyük firmaların yan sanayisi durumunda oldukları görülmektedir (Uludağ ve Serin, 1994: 21).

Küçük işletmelerde, tüm işletme fonksiyonları bir veya birkaç kişi tarafından yürütülmekte olup, bu fonksiyonları organizasyon içinde yürütecek yeterli kadro

bulunmamaktadır. Orta ve büyük ölçekli işletmeler, işletme fonksiyonlarıyla ilgili faaliyetlerinin her birisinin gerçekleştirilebilmesi için ayrı ayrı yöneticilere ihtiyaç duyarken, küçük işletmelerde bu faaliyetler tek bir yönetici veya işletme sahibinin kendisi tarafından yürütülmektedir. Küçük işletmelerdeki yöneticilerin elinde, insan kaynağı, sermaye, makine, yöntem ve zaman olarak kaynaklar kısıtlı olduğundan, etkili yönetim becerileri daha büyük bir önem taşımaktadır (Müftüoğlu, 2002: 46).

Türkiye sanayisinin %99'unu küçük ve orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır. Bunların %89'u da küçük işletmelerdir (Mucuk, 2001: 117). %99'luk oranın %94'ünü aile şirketleri oluşturur. Kurumsallaşma, profesyonel yönetim açısından bazı güçlükler ortaya çıkarmaktadır. Küçük işletmelerin aile şirketi olması, kriz dönemlerinde kendilerini daha dirençli bir hale getirmektedir. Küçük işletmelerde temel işletme fonksiyonlarının dışında yatay bir şekilde organizasyon genişlemesi pek mümkün olmamaktadır. Genellikle genel müdür işletmenin sahibi, muhasebe ve finans sorumlusu da çoğunlukla aileden bir üye olmaktadır. Organizasyon dağılımı birkaç fonksiyonla sınırlı kalmaktadır.

İşletmelerin genelinde pazarlama bölümü, sadece satış operasyonlarının yürütüldüğü bir birim olarak algılandığından pazarlama bölümünün yerine getirdiği müşteri ilişkileri, pazar araştırmaları, reklâm ve halkla ilişkiler faaliyetlerine gereken önem verilmemektedir (Yazar, 2006: sy). Küçük işletmelerin, Ar-Ge ve hedef pazarlara yeterli yatırımı yapamaması onları büyüme konusunda sınırlandırmaktadır. İşletme organizasyonundaki eksiklerle birlikte küçük işletmeler üretim, satış, pazarlama konularında da problemlerle karşılaşmaktadırlar (Akdemir, 1990: 221).

Küçük işletmelerin örgüt şemalarında alt ve üst yönetim arasındaki uzaklık kısadır; örgüt yapılarının küçük olması nedeniyle haberlerin ulaşması ve yansımaları çok kısa sürer. Kararlarda aşırı bir merkezleşme vardır. Kararlar çoğunlukla işletme sahibi tarafından genellikle çok ani ve subjektif olarak verilir. Girişimci ya da yöneticinin o andaki durumu kararı etkiler. Küçük işletmelerde, mal sahibinin etkinliği büyüktür. Hâkimiyet hissedilir. Genellikle amaç ve amaca ulaşmak için

yapılacak işler açık değildir. Karar verme çoğunlukla danışılmadan yapılır. İşletme sahiplerinin emekliye ayrılmaları büyük işletmeye göre daha uzun süreyi kapsar. Bunlar emekliye ayrılmak yerine çalışmayı tercih ederler.

Bu açıklamalardan hareketle küçük işletmeleri büyük işletmelerden ayıran önemli özellikleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar iş çevresi, örgüt düzenlemeleri ve yönetim özellikleri şeklindedir.

Küçük işletmeler, genellikle tek bir pazar alana daha çok mahalli pazarlarda faaliyette bulunurlar ve pazar payları da küçüktür. Bu açıdan büyük işletmelere göre oldukça farklı bir nitelik arz ederler. Çünkü büyük işletmeler, farklı sanayi dallarına girmiştir ve dolayısıyla mamulleri çeşitlenmiştir (Müftüoğlu, 2002: 64).

Küçük işletmelerin örgüt yapısı kesin olarak tanımlanmış değildir. Genellikle, ilişkiler samimi ve daha çok gayri resmidir. Hatta görev tanımları tam olarak netleşmemiştir. Az sayıdaki personel birbirinden farklı görevleri yerine getirir. Hiyerarşi çok kademeleşmemiştir. Üretime bağlı olarak en çok üç veya dört hiyerarşik kademe görülür. Tek mamul üreten küçük işletme basit örgüt yapısına sahipken, aynı pazarda birden çok mamul üreten bir firma fonksiyonel bazı bölümlere gitmiştir ve bu nadiren resmi bir niteliğe sahip olur (Dinçer, 2003: 437).

Fonksiyonel örgüt şekli, küçük ölçekli, mamul türü sınırlı, üretim araçları belirli, birkaç yerde kümelenmiş olup küçük işletmelerde daha fazla görülür. Fonksiyonel örgütte her bölüm yöneticisi sadece o bölümle ilgili faaliyetlerden sorumlu olacağı için, üretim, pazarlama vb. bölüm yöneticileri sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından baktıklarından bölümler arası koordinasyon güçleşmektedir. Bu çok önemli ve zor bir görev olarak tepe yöneticisine düşmektedir (Mucuk, 2001: 170).

Küçük işletmelerde kararlar sahip/yönetici tarafından alınır ve merkezileşmiştir. Tepe yönetici hemen hemen bütün fonksiyonlarla ilgilenir. Haber yapısı çok yönlü, arkadaşça ve gayri resmidir. Ancak şirket durumu ve kritik bilgiler, işletme içindeki personel dahil, herkesten gizli tutulur (Dinçer, 2003: 437).

Kısaca küçük işletmelerde görev çeşitlendirmesi ve yapısal farklılaşmalar azdır ve kişiler arası etkileşim daha fazladır. Bu etkileşim taleplere cevap verebilmeyi, büyük işletmelerde olduğundan daha kolay hale getirirken, bölümler arası çatışmaları da artırmaktadır.

Küçük işletmelerin yöneticileri genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli, atılgan ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinir. Bu özellikler ise, stratejik yönelimler açısından küçük işletmeleri büyük işletmelerden farklı kılmaktadır.

IV. TÜRKİYE’DE KÜÇÜK İŞLETMELERİN YERİ VE ÖNEMİ

Temelinde Ahilik düzeni bulunan esnaf teşkilatı, sonraları “lonca” ya da “gedik” sistemi gibi adlarla anılan düzenlere dönüşmüştür.

Zamanla meydana gelen değişiklikler neticesinde ahilik sistemi, yerini “Lonca Sistemi”ne bırakmıştır. Bir ustanın yetişmesinden işin ve ticari ahlâkın korunmasına, malın üretimi ve pazarlanmasına kadar birçok faaliyet yine bu sistem ile yerine getirilmekteydi (Ekinci, M.B. 2003: 28).

Gedik, “sanat ve ticaret icra edebilme yetkisi”dir (Çağatay, 1989: 112). Ekonomik işlevi yukarıda açıklanan Lonca esnafının istediği gibi dükkân açıp tezgâh kurmak hakkı yoktu. Loncanın her üyesi müteselsil bir kefalet altındaydı. Her dükkân bir gedik sayılırdı. Bu bir nevi kadrodur. Usta ölünce o gedik evladına kalırdı (Kurban, 1994: 38).

18. Yüzyılda Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesiyle Avrupa'ya ayak uydurmakta geciken Osmanlı İmparatorluğu'nda tarımsal düzenin bozulması, köyden kente göç akımı, ipek yolunun kontrolden çıkması ve Akdeniz'in önemini yitirmesi gibi olaylar, Lonca Sistemi'ni olumsuz yönde etkilemiştir (Ekinci, M.B. 2003: 28).

1838'de İngilizlerle imzalanan Ticaret Sözleşmesi sonucu açık bir pazara dönüşen İmparatorlukta esnaf ve sanatkâr kesimi, yavaş yavaş yok olmaya başlamıştır. Bunu engellemek amacıyla 1864'te "İslahı Sanayi Komisyonu" kurularak yabancı firmalarla rekabet edebilmek için küçük yerli atölyeleri birleştirici tedbirler alınmıştır (Ekinci, M.B. 2003: 28). Bu amaçla 1879'da İstanbul Ticaret Odası kurularak esnaf, sanatkâr ve sanayicinin bir çatı altında toplanması sağlanmıştır. 1910 yılında esnaf cemiyetleri kurularak 1913 yılında gedik usulü tamamen ve fiilen lağvedilmiştir; böylece Tanzimat'tan beri başlayan bu süreç kesinlikle sonuca bağlanmıştır (Kurban, 1994: 38).

Büyük işletmeler 19.yüzyılda ve 20.yüzyıla girerken başarının ve saygınlığın sembolü olmuştur. Ülkelerin başarısı ve geleceği ekonomik sistemde büyük işletmelerin varlığı ile değerlendirilmiştir. Ölçek ekonomisi sağlayan büyük işletmeler, kitle üretimi ve makineleşme üretim yapısını şekillendiren temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu bakış açısı, 20.yüzyılın sonlarına doğru değişim göstermeye başlamıştır. Schumacher'in 1973 yılında yayımlanan "Küçük Güzeldir" çalışması ile ses bulan ve bundan sonraki süreçte değişen koşullara çabuk cevap verebilecek ve adapte olacak esnek yapıları ile büyük işletmeler yerine küçük işletmeler fikri önem kazanmaya başlamıştır. Hızla değişen iş ortamı, global rekabet ve bu değişime ayak uydurabilme olgusu büyük işletmelerin kademe sayısını azaltma ve küçülerek daha esnek yapılar haline dönüşme talebini artırmıştır (<http://myo.mersin.edu.tr/UZAK/TP/haberlesme/hab268/bolum2.pdf>, 05.02.2007: 59-60).

Bütün dünyada ekonomik hayatın en önemli unsurlarından biri küçük işletmeler olmaktadır. Küçük işletmeler, ülkelerin ekonomik yapılarına göre sayısal olarak %95'leri geçmektedir. Küçük işletmeleri, özellikle sanayi sektöründe büyük

işletmelerle esnek üretim ortamında bütünleştirebilen ülkeler, dünya sanayi üretiminde Japonya, A.B.D., Almanya gibi lider ülkeler haline gelmişlerdir (Çakmakçı, 1996: 6).

Küçük işletmeler, yatırım maliyetinin az olması nedeniyle, girişimciliği yayma, küçük sermaye sahiplerini girişimci olarak ekonomiye kazandırma, sanayileşmeyi ülkenin tüm alanlarına götürme aracı oldukları gibi, büyük işletmeleri tamamlayıcı işlev yerine getirmekte, değişen ekonomik ve teknolojik koşullara kolay uyum sağlama gibi özellikleri ile büyük işletmelere göre üstünlük göstermektedirler. Bu açıdan küçük işletmeler Türkiye’de ekonomik büyüme ve gelişmede, sosyal adaletin sağlanmasında ihmal edilemeyecek bir öneme sahiptir. Ayrıca işsizliği önleme ve yeni istihdam olanakları sağlamada emek-yoğun teknoloji ile çalışan küçük işletmelere duyulan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır.

Türkiye’de genellikle, küçük işletmeler sanayi sektöründe daha çok imalat sanayinde hizmet vermektedir. Küçük işletmeleri, tek başlarına sanayileşmenin kendisi veya yaratıcısı olarak kabul etmek mümkün değilse de, bu işletmeleri; istihdama, gelir akışına ve kalkınmanın genel dinamizmine katkıları ve ülke ekonomisi içinde kapladıkları önemli yer nedeniyle sanayileşmenin başlangıcı ve itici gücü olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Şimşek, 2002: 19). Küçük işletmeler, bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü ve vazgeçilemez, önemli bir ögesidir (Ekinci, M. B. 2003: 26).

Türkiye’de tüm işletmelerin %99’u denilebilecek kadar çoğu, küçük işletmelerdir ve KOBİ’lerin de yaklaşık %89’unu oluşturmaktadır. Türkiye’de toplam çalışanların %72,5’u küçük işletmelerde; %4,2’si orta boy ve %23,3’ü de büyük işletmelerde çalışmaktadır. Bu haliyle Türkiye ekonomisi orta ölçekliden çok, küçük işletme ağırlıklı bir ekonomidir (Mucuk, 2001: 117-118).

Türkiye’de özellikle son yıllarda büyük işletmelerin yurt dışında daha ucuza borçlanabilmesi bankalar cephesinde küçük işletmelere yönelimi artırmıştır. Büyük

işletmelere oranla borcuna daha sadık olan küçük işletmelere ağırlık veren bankalar hem riski dağıtıp hem de tahsilâtı artırmaktadırlar. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %99’u küçük işletme olmasına rağmen kredilerden aldığı payın çok düşük olması nedeniyle bankalar açısından büyüme potansiyeli oldukça yüksektir (Arslan, 2007: 9).

Türkiye’de küçük işletmelerin yeri ve önemi aşağıdaki katkılarından anlaşılabilmektedir (Tekin, 2006: 74-76):

- Küçük işletmeler, daha çok kişiye ve daha düşük yatırımla istihdam sağlamaktadır. Emek-yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam arttırmada ve işsizliği azaltmada önemli katkıları vardır. Ayrıca iş deneyimi olmayan ve düşük vasıflı eleman istihdam etmekte ve işsizliği önlemede yararlı olmaktadır.
- Küçük işletmeler, küçük tasarrufların yatırıma dönüşmesini sağlamaktadır. Küçük işletmeler aracılığıyla iş hayatına atılan girişimciler kurdukları küçük işletmelerle tasarrufları ekonomiye kazandırmaktadır.
- Küçük işletmeler, müşteri taleplerini zamanında karşılamak için gerekli üretim esnekliğine sahiptir.
- Büyük sanayi işletmeleri ve ana sanayi kolları için gerekli girdilerin sağlanması ve büyük işletmelerin istihdam ettikleri nitelikli elemanların yetiştirilmesine katkıda bulunur. Bir ülkede sanayinin gelişmesinde küçük işletmelerin önemli bir rolü vardır.
- İşveren ve işçi ilişkilerinin gelişmesine uygun, uyumlu bir ortam sağlayarak, sosyal dengenin ve dayanışmanın iyi bir örneğini gösterirler.
- Ekonomik kriz ve dalgalanmalardan daha az etkilenirler. Böylece ekonomide istikrarı sağlarlar.

Bunların yanında, küçük işletmelerin, gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin, gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkileme özellikleri, ekonomiye olan katkılarıyla bölgeler arası gelişmeyi ve büyümeyi olumlu etkilemektedir.

Küçük işletmelerin ekonomik, sosyal ve politik boyutlarda önem kazanması, son yıllarda bu işletmelerde meydana gelen nitelik değişiminin bir sonucudur. Artık günümüzde küçük işletmeler denince başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmaya mahkûm, ekonominin kamburu, sürekli yardıma muhtaç işletmeler anlaşılmamaktadır. Tam tersine günümüz küçük işletmeleri sahip oldukları esneklikleriyle dinamik, değişen koşullara süratle uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını süratle yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmalıdır (Müftüoğlu, 2002: 31).

V. KÜÇÜK İŞLETMELERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

A. KÜÇÜK İŞLETMELERİN AVANTAJLARI

Küçük işletmelerin geleceğinin belirlenmesinde ve uzun vadede daha başarılı yönetilebilmesinde etkili olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mucuk, 2001: 104-105):

- Küçük işletmelerin kuruluşunda az sermaye gerektiğinden kurulmaları daha kolaydır.
- Dar bir çevreye hitap ettiklerinden küçük işletmelerde, müşterileriyle yakın temas ve kişisel ilişkiler yoğun yaşanmaktadır. İnsan ilişkilerinin önem kazandığı alanlarda örneğin, hizmet sektöründe daha etkili oldukları görülür.

- Pazarın sınırlı ve küçük olması durumlarında (örneğin terzi gibi) küçük işletmeler üstünlük sağlayabilir. Farklı bir mala sahip olma, kendine uygun bir malı sipariş verebilme, özel taleplere karşılık ancak küçük işletmeler yoluyla olabilir. Yeniliklere daha yatkındırlar; bu, müşteriye yakın olmalarıyla bağlantılıdır.
- Örgüt yapısı, makineden çok emeğe, işgücüne dayanırlar; sınırlı sayıda personel olduğundan işçi-işveren ilişkisi daha yakındır daha etkin olarak kontrol edilirler ve dolayısıyla yönetim daha kolaydır.
- Küçük kapasiteli olduklarından sabit giderleri az, üretim maliyetleri de düşük seviyededir (Ekinci, M. B. 2003: 19).
- Farklı modellere duyulan sınırlı ihtiyaç ve üretim tekniklerindeki hızlı değişimler sebebiyle talepte meydana gelen değişikliklere hemen ayak uydurabilirler. Küçük işletmeler, pazarın talep durumuna göre, plan ve programlarını kısa sürede ve az masrafla değiştirebilirler; sabit varlıklarının sınırlı olması sebebiyle bir mamulden diğerine kolaylıkla geçebilirler (Dinçer, 2003: 443).
- Karar verme hiyerarşisinin azlığına dayanan çabuk karar alma mekanizması ile tüketici isteklerine, ekonomik değişmelere, teknolojik değişmelere kolay uyum sağlayabilirler. Çabuk karar verme özellikleriyle üstünlük sağlayan küçük işletmelerde sahip/yönetici rekabet fırsatı yaratır (Akdemir, 1990: 217).

B. KÜÇÜK İŞLETMELERİN DEZAVANTAJLARI

Küçük işletmelerin üstünlükleri yanında bazı zayıflıkları da bulunmaktadır. Bunlar (Ekinci, M. B. 2003: 21 ve Dinçer, 2003: 445):

- Küçük girişimcinin aynı zamanda bir yönetici olması, işletmeyle ilgili her sorunu kendisinin çözmeye çalışması bir dezavantajdır. Çünkü kişi herşeyi kendisi bilemez ve çözemez ve karar almada tek yöneticiye

bağımlılık; işletmeyi başarısızlığa sevk edebilir.

- Gerekli yasal düzenlemeler nedeniyle sermaye piyasalarından küçük işletmelerin fon temin edememeleri; küçük işletmelerin kaynak temininde önlerini kapatacaktır (Kendirli, 2002: 78). Ayrıca finans kaynaklarına yeterince güvence veremediklerinden dış kaynak bulmakta zorlanırlar. Belli bir fona sahip değildirler. Sermaye yetersizliği dolayısıyla kapasite artırımına gitme imkânları sınırlıdır.
- Küçük işletmelerin, büyük işletmelerin olduğu olumsuz rekabet şartlarında miktar ve fiyat olarak büyük işletmelerle başa çıkabilmesi oldukça zordur. Ayrıca küçük işletmelerin kendi aralarındaki yaşadıkları rekabet ise, bir işletme kurulduktan sonra başarılı olursa, birkaç yıl içerisinde etrafında benzer nitelikte veya ikame edilebilir mamuller sunan pek çok işletmeyle karşılaşabilmeleridir. Buna örnek olarak, büfeler tarafından etrafı çevrelenmiş lokantalar gösterilebilir.
- Küçük işletmelerin kurulmaları, iyi bir pazar araştırmasına dayandırılmamış tesadüfi olabilir. Kuruluş yeri hataları (dar sokaklarda, eski hanlarda) işletmenin satışlarını ve kârını olumsuz yönde etkiler.
- Zamanında borcunu ödeyemeyenlere kredili mal satışı, işletme borçlarının zamanında ödenmemesine sebep olabilir.
- Küçük işletmeler yatırım kararlarını alırlarken mali ekonomik analizlerden çok muhasebe kayıtlarından hareket ederler.

VI. KÜÇÜK İŞLETMELERİN TEMEL SORUNLARI

Küçük işletmelerde üretimin sınırlı, kullanılan yöntemlerin geleneksel, teknolojilerin eski, ürünlerin aranılan kalite ve standartları taşımadığı görülmektedir. Bu özelliklerin yanı sıra, işletme fonksiyonları belirginleşmemiştir ve dolayısıyla satın alma, pazarlama, personel, üretim, yönetim faaliyetleri müteşebbislerin bilgi,

beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak ve sınırlı kapasite ile yürütülmektedir. Bu durumda söz konusu faaliyetlerin yürütülmesini engelleyen önemli sorunlar olmaktadır (Ekinci, 1996: 191).

İlk başta tanımlama sorunu olan küçük işletmeler, teknolojik yenilik, araştırma ve geliştirme faaliyetleri yetersizliği, bilgi akışı yoksunluğu, eğitim ve danışmalık hizmetleri yetersizliği, hukuki mevzuatta maddeler arası tutarsızlıklar, yasal boşluklar, alt yapı sorunu gibi bürokratik engeller altında birçok sorunla karşı karşıyadır.

A. YÖNETİM SORUNLARI

Kavram olarak yönetim, işletmenin misyonunu yerine getirebilmesi için sahip olduğu kaynakların en etkin biçimde kullanılmasını kapsar (Gürbüz, 2004: 1). Bu da, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi demektir (Efil, 1999: 4).

Önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçlar analiz edilerek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanarak ve düzenlenerek (organizasyon/örgütlenme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilerek (yürütme) ve son olarak da işlerin yönetimine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenerek yönetim işlevleri yerine getirilecektir (Ülgen, 2004: 23).

İşletme yöneticiliğinin işletme girişimcisi tarafından yürütülmesi; özellikle küçük işletmelerde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanmasını engelleyici bir faktör olmaktadır (Akdemir, 1990: 217). Çoğunluk sahip-yönetici tarafından yönetilen küçük işletmelerde planlama işlevi genellikle kısa vadeli olup uzun vadeli planlar yapılmamaktadır (Dinçer, 2003: 446). Planlar ilmi tahminlere dayanması nedeniyle küçük işletme yöneticilerinin eğitimlerinin yetersiz kalması, uzmanlardan

faydalanmayı gereksiz masraf görmeleri ve ayrıca bu alana ayıracak finansman kaynak yoksunluğu onların planlamada bir takım sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Ekinci, 1996: 188-190).

İşletme amaçlarını ve amaçlarla ilgili ana politikaları kararlaştıranlar, politikaları yürütenler ve bunların denetimini yapanlar arasında işbölümü genişledikçe; çeşitli grupları ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek yani yönetimin örgütlenme fonksiyonu önem kazanır (Mucuk, 2001: 154). Örgütlenme işlevinin ilk basamağı olan işbölümü kavramı örgütlenmenin ve yönetimin temelini oluşturmaktadır. Büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olan küçük işletmelerde samimi beşeri ilişkiler olacağından iş bölümü daha kolay gibi görülebilir. Formel yapılanmaya yeterince önem verilmeyen küçük işletmelerde yönetici kimin ne yapacağını kendisi belirler. Bu da yöneticinin bulunmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olmaktadır (Çelik, 1998: 78).

Küçük işletmelerin yürütmede karşılaştıkları sorunlar incelendiğinde, bunların büyük ölçüde, yöneticilerin günlük işleri bile devretmedeki isteksizliklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedenleri ise; yetki ve sorumluluk devrinin ilkelerini bilmeyişleri ve çalışanlara her alanda güvenmeyişleridir (İslamoğlu, 1992: 9).

Formel bir yapıya sahip olmayan küçük işletmelerde haberleşme ve denetim kolay olmasına karşın önemi de göz ardı edilemez. Küçük işletmelerde sahip/yöneticiler, görev tanımları ve yetkilerinin sınırları belirli olmayan işgörenlerine ileteceği haberlerin kapsamlarını, çalışanların kapasitelerine göre hazırlamadıklarından yapılacak işlerde verimsizliklerle karşılaşabilmektedirler. Çoğunluklarda personelin emirleri anlamayacağı varsayılan haberler, personelden saklanarak yönetici tarafından halledilmeye çalışılır. Bu da küçük işletmelerde etkin işgören kullanımını minimum seviyeye düşürür (Çelik, 1998: 77).

B. PERSONEL POLİTİKASI SORUNLARI

Küçük işletmelerin daha çok sipariş üzerine çalışması, vasıflı işgücüne ihtiyacını arttırır. Vasıflı eleman temini küçük işletmelerin en önemli problemi olarak görülmektedir. Bu problemin kaynağı genç ve yetenekli personelin büyük işletmelerde çalışma arzusu ve küçük işletmelerin yeterli maddi ve manevi çalışma şartlarını temin edememesidir (Dinçer, 2003: 447). Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulundurmadıkları ve daha çok ucuz işgücüne yöneldikleri ve bazen de kalifiye elemanları daha yüksek ücret verebilen büyük firmalara kaptırdıkları, bu açığı kapatmak için gerekli eğitim masrafları bazen işletmenin karşılayamayacağı kadar yüksek olduğu görülmektedir (Uludağ, 1994: 23). Bu açıdan personel devri yüksek olan küçük işletmelerde; personel giderleri artmakta, iş kazalarının oranı yükselmekte tecrübeli elemanın gidişiyle ilgili aksaklıklar doğmakta, sık işten ayrılmalar kalan personel üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır.

Küçük işletmelerde daha çok işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle akrabalar çalıştırılmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta hem de bilgi ve kabiliyetlerinin işe uygunluğu hesap edilmemektedir (Dinçer, 2003: 452). Hatır için işe eleman alınması, “işe göre adam değil; adama göre iş” arayışı içinde olunması, birtakım huzursuzluklara ve sonuçta verimin düşmesine sebep olmaktadır (Ekinci, M.B. 2003: 60).

Küçük işletmelerde, personelin görev tanımının yapılmayışı, işletme içinde bölümler arası rotasyonun olmayışı, personelin daha faal olabileceği alanın tespitinin güçlüğüne ve karmaşık bir yapının oluşmasına sebep olmaktadır.

C. FİNANSMAN SORUNLARI

Ülkemiz ekonomisinde önemli bir yere sahip olan küçük işletmelerin en önemli sorunu finansman yetersizliğidir. Yeteri kadar sermayeye sahip olmayan küçük işletmelerin finansman güçlüğü çekmesi, bu işletmeler için çoğu defa daha kuruluş aşamasında başlayarak hayatları boyunca bütün faaliyetlerini etkilemektedir. Bu sorunların önemli bir kısmı işletme yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve tecrübelerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Ekinci, 1996: 189).

Küçük işletmelerin finansal kaynak temininde güçlüklerle karşılaşmaları, onların girdi temini, üretim, pazarlama ve eğitim sorunlarını da yaşamalarına sebep olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde finansman sorununu ortaya çıkaran başlıca sebepler; özsermaye yetersizliği, pazarlama alanındaki yetersizlikler, enformasyon eksikliği, yenilikler ve teknoloji takibinde tıkanmalar, eğitim konusunda eksiklikler şeklinde sıralanabilir.

Pazarlama araçlarının (reklâm, satış sonrası hizmetler, kredili satış ve diğerleri) ekonomik olarak kullanımı genellikle küçük işletmelerin faaliyet hacmini aşan boyutta olduğu için bu işletmeler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamazlar (Müftüoğlu, 2002: 62).

Küçük işletmelerin bütün yükünün genellikle işletme sahibine ait olması finansmanla ilgili sorunlara yeterli zamanın ayrılmasını engellemektedir. Böyle olunca işletmeyle ilgili finansal planlama ve finansal denetim yapılamamaktadır (Kurban, 1994: 51). Bu nedenle küçük işletmeciler yatırım kararını verirken hissi davranmaktadır. Yatırım kararında yapılan hatalar, gereksinim duyulan sermayenin, kullanım alanının, miktarının ve kaynağının yanlış olarak hesaplanmasına neden olmaktadır (Kendirli, 2002: 80).

Büyük işletmelerde genel olarak ayrı finansman veya mali işler bölümü mevcut olup bu bölümlerde istihdam edilen uzmanlar, işletme için en uygun finansal kararların alınmasını sağlarlar. Küçük işletmelerde ise böyle bir bölümün varlığından söz edilememektedir (Ekinci, M.B. 2003: 73). Küçük firmalar, muhasebeyi işletme faaliyetlerini analiz etmede ve stratejik kararları vermede bilgi sağlama aracı olarak değil, devlete karşı bir yükümlülüğün yerine getirilmesi olarak görmektedir. Özellikle maliyet muhasebesine gereken önem verilmediği için müşteriye verilen fiyatlar, bazen gereken seviyenin altında kalmakta ve bu yüzden büyük zararlar doğabilmektedir (Dinçer, 2003: 447).

Küçük işletmelerde alımların peşin, satışların ise daha çok vadeli olarak yapılmak zorunda olması bu firmaları finansal zorluklar içine sokmaktadır. Ayrıca ihracatlarını büyük firmalar vasıtasıyla gerçekleştirdikleri için, komisyon ödeyerek nakdi kayba uğramaktadırlar (Kendirli, 2002: 78).

Kredi ve finansman sorununa çözüm olarak küçük işletmelere kuruluş aşamasında kredi sağlayan fazla banka bulunmamaktadır. T.C. Halk Bankası küçük işletmelere tesis ve işletme kredisi sağlayan tek bankadır. Küçük işletmelerin aleyhine işleyen mevcut finansal sistemin yapısı nedeniyle, öz kaynak finansman sorunu ile karşı karşıya kalan küçük işletmeler borçlanma ve faiz kısıtacısı arasına sıkışıp kalmışlardır. İşletmeler yaşamsal zorunluluk olmadıkça, banka kaynaklarına yönelmek istememektedirler. Buna neden olarak da, kâr marjlarının ve satış güçlerinin düşmesinden ötürü yüksek faiz oranlarını karşılayamamalarıdır (İslamoğlu, 1992: 4-5). Kâr marjları düşük olan küçük işletmelere gerek yatırım gerekse işletme sermayesi oluşturmada uzmanlaşmış bankalar, cevap verememektedir. Bu bankalardan yararlanamayan sanayici, genel banka sistemine ve kredilerine başvurduğu anda da birtakım bürokratik uygulamalar, ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşılaşabilmektedir (Çelik, 1998: 83).

Finansman ile ilgili sorunlar, kısaca şu şekilde ifade edilebilir (Arıkan Güney, 2004: 18):

- Genel kredi hacmi içinde küçük işletmelere ayrılan kredilerin toplam kredi içindeki payı çok düşüktür.
- Kaynak temininde teminat sıkıntısı yaşanmaktadır.
- Özsermaye, yatırım kredileri ve tasarruf yetersizdir.
- Sermaye piyasasına giriş sorunları var olup faiz oranları yüksektir.
- Vergi muafiyetleri yoktur.
- Eksik rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Piyasaya giriş engelleri çok yüksektir.

D. ÜRETİM SORUNLARI

Küçük işletmeler teknik donanım ve makine parkı yetersizliğı yanında kapasite kullanım oranları düşük, teknolojileri eski, standart uygulamalarında güçlükler yaşayan, düşük kalitede ve pahalı olarak ürettiğı malını ucuza satan kalifiye eleman azlığı sebebiyle atölye tipi üretim yapan kuruluşlardır. Diğer yandan pazar talebini karşılamak için sipariş üzerine üretim yaptıklarından mal ve hizmetlerde bir standart da bulunmamaktadır.

Küçük işletmeler üretim sorunları arasında teknoloji, kalite, stok, üretim planlama ve ürün geliştirme, satın alma, işyeri seçimi, hammadde vb. konularda da üretim sorunları yaşamaktadırlar.

İşletmelerde üretim bölümünün temel görevi, mevcut ürünleri aratmadan ve verimli bir biçimde üretmek, miktar ve kalite standartlarına ulaşmaya yöneliktir. Ar-Ge işlevi yeni ürünler yaratmak görevi ile yükümlü olduğundan üretim bölümünden

ayrı bir Ar-Ge bölümünün oluşturulması işletmenin verimliliğini artıracaktır. Küçük işletmelerde teknolojik değişimler ve üretime ilişkin gelişmeler izlenebilecek bir Ar-Ge departmanı mevcut bile değildir (Akdemir, 1990: 221).

Küçük işletmelerde kapasitelerin düşük olması verimliliği düşürmekte ve maliyetleri arttırmaktadır. Ayrıca ileri teknoloji kullanmadaki sermaye yetersizliği de kapasite kullanım oranını düşürmektedir.

Küçük işletmelerde yeterli hammadde ve yardımcı madde stoklarının olmaması, üretimde meydana gelen aksamalardan vb. eksikliklerden dolayı malın geç teslim edilmesi sonucu müşteri kayıpları doğmaktadır. Ayrıca verimlilik analizleri de yapılmadığı için verimlilik de düşük seyretmektedir. Bu sorunları gidermek için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir (Kaya, 2004: 168-169):

- Küçük işletmeler, girdi temin ederken toplam kalite anlayışı altında satın alma konusuna gereken önemi vererek hammadde ve diğer maddeleri bir kaynaktan değil kaliteli birkaç kaynaktan temin etmelidirler. Bu konuda stok kontrolüne de dikkat etmeleri gerekmektedir.
- Üretim planlaması ve üretimle ilgili maliyetleri pazarda rekabet edecek hale getirmeleri gerekir. Küçük işletmeler emek yoğun yatırımdan teknoloji yoğun yatırıma geçmeli, istihdam edeceği personeller de kalifiye olmalıdır.
- Küçük işletmelerin üretimlerini ihracata yönlendirmelerinde en önemli unsurlardan biri rekabet gücü kazandırmaktır. Burada da finansman gerekmektedir. Küçük işletmelerin kredi kuruluşları aracılığıyla ihracatı destekleme imkânları sağlanmalı ihracata yönlendirilmeleri gerekmektedir.

E. PAZARLAMA SORUNLARI

Üretilen mal ve hizmetler satılabildiği ölçüde işletmeler hayatlarını sürdürebilirler. İşletmelerin başlıca kuruluş amacı olan kâr etme de ancak bu şekilde karşılanabilir. Satışların yeterli olması da ancak iyi bir pazarlama politikası ile mümkün olabilmektedir.

Türkiye’de küçük işletmelerin çoğunda belli bir pazarlama stratejisi olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Hatta kavram olarak “pazarlama” ve “satış” bile ya birbiriyile karıştırılmakta; ya da ikisinin de aynı faaliyetler olduğu düşünülmektedir. Tamamıyla birbirinden ayrı olan bu kavramlara bir benzetme ile değinilirse; pazarlama hedef almak; satış, ateş etmek olarak anlatılabilir (ATO, 2007: sy).

Küçük işletme yöneticilerine göre satış tek ve son amaçtır. Dolayısıyla pazarlama faaliyetleri; üretime yön veren, satış ve satış sonrası etkinlikleri kapsayan bir araç olarak değil, sadece satış olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla pazardaki değişimler üzerinde fazlaca durulmamakta; satış tahminleri büyük ölçüde geçmiş yıllardaki tecrübeye ve sahip/yöneticinin sezgilerine göre yapılmaktadır (Dinçer, 2003: 446).

Genel olarak küçük işletmelerin pazarlama sorunları iki nedenden kaynaklanmaktadır (Tutar ve Küçük, 2003: 251):

- Pazar oluşturmak amacıyla büyük harcamalarda bulunmamaları,
- Nitelikli pazarlama elemanlarını istihdam etmemeleridir.

Sahip/yönetici durumundaki girişimciler, çoğu işletme fonksiyonunda olduğu gibi pazarlama faaliyetleriyle de kendileri ilgilenmektedir. Her işi bilmeme gerçeği

uzmanlaşma zorunluluğunu göstermekte ve kalifiye pazarlama elemanı ihtiyacı belirlemektedir. Bu durum satış miktarının yetersizliği veya mevcut şartlar muhafaza edilebilse bile yeni pazarlama teknikleri ve daha geniş bir pazarlama vizyonundan yoksun olunacağından pazar payının genişletilmemesi gibi sorunlar yaşanmaktadır.

Küçük işletmeler, uzak pazar bölümleri ile ilişki kurmada başarısız olduklarından dağıtım faaliyeti konusunda da ayrı bir pazarlama sorunu yaşamaktadırlar (İslamoğlu, 1992: 9).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Tarihsel ve ekonomik şartlardan dolayı kurumsallık kavramının ilk ortaya çıkışı; Amerikalı iktisatçılar tarafından 1900'li yılların başlarında, sistemdeki kurumlara ve yansımaları olan ekonomi üzerine olmuştur. Buradan yola çıkarak, özellikle örgüt teorilerindeki sistem yaklaşımıyla gündeme gelen çevre faktörü, bu faktörün örgütler üzerindeki etkisi ve sürekli değişim karşısında örgütlerin uyum süreçleri bağlamında kurumsallaşma teorileri ortaya atılmaya başlanmış ve günümüzde ise artık örgütlerin sürekli karşılaştığı ve vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir (Ataman, 2001: 194).

Türkiye'nin özellikle Gümrük Birliği ile uluslararası pazarlara açılma girişimleri, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarına verilen önemin artması, finansmanın işletmeler açısından önem kazanması, işletmelerde aile kargaşaları, işletmelerin daha uzun ömürlü olmak istemeleri gibi nedenler, işletmelerin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasına neden olmuştur (Doğan, 1997: 203).

Bugün küçük işletmeler bile, kurumsallaşma yolu ile ayakta kalmaları gerektiğinin bilincine varmışlar; ancak kurumlaşma düzeyi yüksek, güçlü ve etkin işletmelerin ülkelerin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini fark etmişlerdir. Aksi takdirde, rekabet güçlerinin zayıflayacağını bilmektedirler.

I. KAVRAM OLARAK ÖRGÜT VE KURUM

Yönetim teorilerinin özünü oluşturan örgüt ve kurum kavramları, yönetimle ilgili çalışmaların büyük bir bölümünün temelini oluşturmuştur.

Bugüne kadar üzerinde en çok çalışılan konular olan örgüt ve kurum kavramları genellikle bir birinin yerine geçen hatta bir birinden ayırt edilemeyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar defalarca tanımlanmasına rağmen, herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Sürekli kavram kargaşasının yaşanmasına yol açan bu durumu önlemek ve kurumsallaşma olgusunu daha nesnel bir şekilde ortaya koyabilmek için örgüt ve kurum kavramlarını tanımlamakta yarar vardır.

Çeşitli bilim dalları uzmanlarınca değişik açılardan incelenen ve tanımlanan örgüt kavramı; kurum, organizasyon, teşkilat, müessese kelimeleriyle de ifade edilmektedir. Farklı anlamlarda kullanılsalar da anlamca birbirine yakın kavramlardan örgüt tanımlanacak olursa; ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kaideler ve politikalar, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden meydana gelen örgüt; tek tek bireylerin üstesinden gelemediği işlerin yapılmasını mümkün kılan sistemli yapılardır yani beşeri ve maddi faktörler işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmiştir (Şimşek, 1999; 28).

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak dayanışma sağlayan insanlardan oluşturulan toplumsal bir sistemdir (Başaran, 2000: 74). Anlaşılabacağı üzere örgütler açık sistemlerdir. Sistemin tanımını yapacak olursak: “Şeylerin, eylemlerin, fikirlerin ve bilgilerin birbirleriyle ve böylece diğer sistemlerle etkileşim içine girdiği bir bütündür” (Keskin, 1996: 248).

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Bir örgütten bahsedebilmek için her şeyden önce örgütün (Akat vd., 2002: 19):

- Ulaşmak istediği ortak amaçların bulunduğu,
- İnsan ve fiziki kaynakların bir uyum içinde bir araya getirildiği,

- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını belirleyen ve belirli ölçülerde sınırlayan bir yapılanma içinde olduğunu belirtmek gereklidir.

Mintzberg, örgüt ideolojisini, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlar sistemi olarak tanımlamaktadır. İdeoloji, genel fikirler sistemi değil; örgütü kuran birey veya gurubun fikirler sistemi olarak ortaya çıkar (Doğan, 1999: 189). Bir organizasyonda ideolojik sistem bireyleri birbirine kenetleyen, birbirini anlamayı kolaylaştıran, dış çevreye aynı tür tepkiler gösterilmesini sağlayan düşünce ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 1990: 158).

Mintzberg'e göre örgüt ideolojisinin işlevi, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesidir ve üç aşamada ortaya çıkar. Birinci aşama, örgütün belli bir mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulması sırasında ortaya çıkan misyon aşamasıdır. Bu aşamada bir grup insanın bir lider etrafında bir araya gelmesi tesadüfî değil, belli bir amaç ve anlayışla olmaktadır. İkinci aşama, teamül ve gelenekler aracılığı ile misyonun değerler haline dönüşmesidir. Üçüncü aşama ise, değerlerin örgüt üyelerince benimsenip, örgütün kişiliği haline dönüşme aşamasıdır (Doğan, 1999: 189).

Örgütler varlığını bir düzen yada işleyiş tarzı çerçevesinde sürdürür. Mesela işlerin nasıl gruplandığı, kimin kime karşı sorumlu olduğu, unvanlar, personelin örgüt içindeki yeri, işlerin tanımı, örgütün yönetim tarzı, örgütün amacı, iletişim, karar, işbirliği, güven, verimlilik, ödüllendirme, örgüt iklimi, sosyalleşme ve bütünleşme, özgünlük, iş doyumu, yenileşme ve daha birçok konuda örgüt içinde oluşmuş kurallar, politikalar ve davranış şekillerinin var olması gerekir. Kısacası ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve iş birliği yapmaları zorunlu olan bireylerin takım ruhuna, paylaşılacak ortak değerlere yani ortak bir 'kültüre' sahip olmaları gerekir (Gümüş, 1999: 254).

İşletme örgütlerini, yönetsel amaçların belirlediği çatıyı ve yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kuran ve yaşatan sosyal varlıklar olarak nitelemek gerekir (Efil, 1999: 247).

Bir objeyi veya davranışı kurum olarak nitelendirebilmek için; onun analitik içeriğine, nedenlerine, detaylarına bakılması ve her türlü boyutlarının bilinmesi gerekmektedir.

Toplumsal grupların yapısı; toplumsal statülerinin paylaşılmış tanımlamaları ve üyelerinin rolleri tarafından belirlenir. Bu statü ve roller temel sosyal fonksiyonları yerine getirmek için planlandıklarında; bu gruplar, kurum olarak nitelendirilir. Günlük dilde “kurum” kelimesi genellikle bir üniversite, hastane veya hapishane gibi büyük, bürokratik kuruluşlarla ilgilidir. Hertzler kurumu; “belirli bir toplumsal etkiyle veya güçle ilgili olarak arzu edilen sosyal ihtiyaçları tatmin etmeye çalışan, insan ilişkilerinden oluşan, kendine özgü bir yapısı olan, kavramlar ve fikirler karışımı” olarak tanımlamıştır (Bayer, 2003: 7).

Sözlükteki anlamına bakıldığında kurum; “yer, kuruluş, müessese” anlamını ifade ederken, kurumsallaşma; “kurum niteliği kazandırma ve herhangi bir davranış, düşünce, inanış biçiminin tarihi olarak durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2. Cilt).

Sosyolojik anlamda kurum, “toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu” ifade etmektedir. Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, el sıkma (tokalaşma) birer “kurum” örneğidir (Koçel, 1998: 259).

Toplum biliminde kurumun, “hep birlikte eşgüdülmüş ve örgütlenmiş bir görelî bütün oluşturan düşünceler, inançlar, gelenek-görenek ve davranışlarla öznellik kazanmış öğeleri (= yapılar, mallar, belgeler, simgeler...) ve bir sürekliliği vardır” (Duygulu, 1998: 6). Değer ölçüleri ile bunların uygulanmasını sağlayan araç-

gereçler, mallar ve yapılardan ve onları zihinlerde pekiştiren bayraklar, rozetler, renkler, biçimler... gibi simgeler kurumu hafızalarda saklar. Her kurum bir “davranış kuralları-mevkiler-eylemler” bütünüdür (Bayer, 2003: 8).

Birbiriyle ilişkili adetler ve yasalardan oluşan bir sistem olan kurum; toplumun belirli bir işlevi çerçevesinde örgütlenmiş, toplumun bir parçası olan yerleşik ve örgütlü bir yapıya sahip; içinde bulunduğu toplumun adet ve yasalarına uymasının zorunlu olduğu bir örgütlülük biçimidir (Duygulu, 1998: 7).

Toplumsal düşünce ve hareketler çerçevesinde kural niteliğinde bir statüye sahip olan kurumlar, toplumun kendine verdiği-yüklediği sorumlulukları yerine getirmekle topluma katkıda bulunarak sosyal sistem dengesini güçlendirir (Özgener, 2000: 310).

Kurumları; insanların geleneklerini yönlendiren, toplumsal hayata düzen getiren oluşumlar olarak da görmek mümkündür. Nitekim, kurumsal yaklaşımın gelişiminde, Peter Berger’in sosyolojik çalışmalarına dayanarak Luckmann’ın üzerinde durduğu, “Sosyal düzenin başlangıcı ve doğası nedir?” sorusu, gerçekte toplumsal hayata düzen getiren unsurları, yani kurumları açıklamaya yöneliktir (Duygulu, 1998: 7).

Kurumun tam bir tanımının yapılabilmesi için belli özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar (Duygulu, 1998: 8):

- Belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olması,
- Söz konusu gereksinimin gerçekleştiriliş biçiminin süreklilik kazanmış olması,
- Kurumların gerek alt kurumlarıyla gerekse diğerleriyle yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlemiş olması,
- Her kurumun diğerleri ile yakından ilişkili olmasına rağmen kendi alanında tek olması, “görelî bağımsızlığa” sahip olması,

- Değer yüklü olmaları, kültürün normatif kodlarını benliklerinde bulundurmaları, şeklinde sınıflandırılabilir.

Yukarıdaki nitelikler göz önünde bulundurulduğunda şöyle bir kurum tanımı yapılabilir: “Kurum; sosyal kişilerin temel gereksinimlerini karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış, eşgüdümlemiş, oldukça onanmış ve yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısıdır.” Her kurum toplumsal bir varlıktır. Kurumların, faaliyette bulunduğu çevreden etkilenen, fakat kendine özgü bir yapısı, kültürü, karakteri, doğası ve kimliği vardır (Bayer, 2003: 8).

Kurumsallaşmaya örgütsel değişimin bir sonucu olarak bakıldığında, kurum kavramı “çevredeki değişikliklerin devamlı bir kaynağı haline geldiği, çevresini denetleyebildiği ve ona istediği yönde şekil verebildiği zaman, bu örgütün artık bir kurum haline geldiği söylenebilir” şeklinde tanımlanabilir (Duygulu, 1998: 12).

II. KURUMSALLAŞMA OLGUSU VE ÖNEMİ

Philip Selznick tarafından geliştirilen “örgüt” ve “kurum” ayrımından hareketle, Selznick, kurumsallaşmayı örgütsel ve yönetsel yazına duyuran araştırmacıdır (Duygulu, 1998: 12). Kurumsallaşma, Philip Selznick’in 1948’de geliştirdiği “doğal sistem modeline” dayanır. Modele göre; “örgütler için en önemli olan şey araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır”. Selznick’in bu görüşü otuz yıl sonra örgütlerin başarılı olması için gerekli olan kavramların başında yer alacaktır (Ataman, 2001: 193).

Bu kavramın temelleri Selznick’e dayanmasına rağmen aslında “kurumsallık” başlığıyla kabul görmesi, Meyer ve Rowan adlı araştırmacıların 1977’de yayınlanan “bir mit ve merasim olarak formel yapı” başlıklı makaleleri ile olmuştur (Ataman, 2001: 193). Meyer ve Rowan, kurumsallaşma ve süreçlerini, örgütsel analizlerde ilk kez ele alan düşünürlerdir (Duygulu, 1998: 13).

Philip Selznick, kurumsallaşmayı; “örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci” olarak tanımlamıştır (Bayer, 2003: 11).

Örgütleri amaçlarına ulaşmak için organize edilmiş biçimsel yapılar olarak ele alan Van De Ven kurumsallaşmayı, örgütsel değerlerin somutlaştırılması ve gereksinimlerin belirlenmesi yoluyla, daha uyumlu organizasyonlara dönüştürülmesi şeklinde ifade etmektedir. Price ise kurumsallaşmayı, “örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi” olarak görmektedir (Duygulu, 1998: 13).

Kurumsallaşma, çok sayıda faktörü içeren bir kavram olduğu için farklı tanımları yapılabilmektedir. Şöyle ki (Akat ve Atılgan, 1992: 17):

- Güçlü bir yapı, sistemler, bürokratik özellik ve profesyonel yönetim mekanizmasıdır.
- Kamuya mâl olmaktır. Kurumlaşan yapıların kendilerine has bir kültürü oluşur. Kurum, çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir yapıya sahiptir. Kurum, yasalara, iş ahlâkı ve normlara saygılıdır.
- İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar hayatta kalabilmesidir.
- Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır.
- Kurum durumuna gelmek, müesseseleşmektir (TDK, 2.Cilt).

Kurumsallaşma teriminden, politik ve siyasi elit üzerine getirilen kısıtlamalar, katılım ve mülkiyet hakkı anlaşılmaktadır. Mülkiyet hakkının iki unsuru mevcuttur. İlki, ülkedeki kurumların mülkiyet hakkı güvence altına alınarak üretme imkânına sahip insanların kâr sağlamak için çeşitli yatırımlara girişmesini teşvik etmesidir. İkinci unsur ise, bu imkânın sadece sınırlı bir kesime değil, toplumun geniş bir kitlesine sağlanmış olmasıdır (Akyüz, 2002: 7).

Kurumsallaşma, işletmelerin çalışanlarına verdiği güven, faaliyetlerinin etkinliği ve sürekliliği, borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesine olan güven, zamanında hizmet, doğru bilgi, mal ve hizmetlerine duyulan güven, hatalarını zamanında telafi etme yeteneği, çevreye verdiği değer, ürettiği mal ve hizmetlerin yararlı ve yasal olması, güvenilir servis ağının bulunması, iş ahlak ve normlarına uyum, dürüst iş yapmak gibi yükümlülüklerini yerine getirmesiyle değerlendirilmektedir (Bayer, 2003: 12-13).

Bütün bunlardan çıkartılan ortak sonuca göre kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez özelliğidir (Doğan, 1997: 205).

Kurumsallaşma, bazı aşamaları temsil etmektedir. Ayrıca kurumsallaşma (Akat ve Atılğan, 1992: 19-20):

- Sahip veya malik ailenin işbaşından çekilmesi,
- İşletmenin unvanına, “kurum/müessese” isminin yazılması,
- Profesyonel yöneticilere yer verilmesi,
- Sermaye kompozisyonunu bölmek,
- Halka açılmak,
- Çalışanlara hisse vermek,
- Vakıf kurup vakfı hissedar yapmak,
- Yetki devrini sağlamak,
- Kadrolaşmak,
- Şirketleşmek, holdingleşmek, anonim şirket kurmak,
- Yönetimi birtakım yönetmeliklerle şeffaf hale getirmektir.

Bunlardan birini, birkaçını veya tamamını yapmak, kurumsallaşmak için yeterli değildir. Kurumsallaşma üzerinde muhakkak ki bu sayılan faktörlerin de etkisi

vardır. Ancak, bunların yanında kurumsallaşmanın en önemli göstergesi (Doğan, 1997: 205):

- Kamuya mal olmak,
- Bir kurum kültürünü oluşturmak,
- Çevreyle sürekli etkileşimli bir yapıya sahip olmak ve
- Birtakım, iş ahlâk ve yasalarına sahip olmaktır.

Çevresel uyum açısından bakıldığında kurumsallaşma, çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimi sağlamak ve bu değişim doğrultusunda uygun standartları geliştirmektir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma olgusu, özellikle 1980’lerden sonra iş dünyasının gündemine gelen ve üzerinde tartışılan, fakat, henüz ortak bir görüşün mevcut olmadığı bir kavramdır. Konunun 1980’lerden sonra gündeme gelmesinin nedeni, ülkemizde siyasi ve ekonomik hayatın 1950’li yıllarla beraber yeni bir döneme girmesine bağlı olarak sanayileşme hareketinin de yeni bir ivme kazanmasıdır. Bir diğer neden ise; işletme sahiplerinin, şiddetlenen rekabete rağmen yönetimin evrensel kurallara uyarak yaşayabileceğini yeterince algılayamamaları ve 1980’li yıllara aile şirketleri ve geleneksel yönetim biçimlerini uygulayarak girmeleridir. Bu yıllarda, işletmeleri kurup bugünkü konumlarına getiren ilk müteşebbisler, şirket hayatında yeni bir çağa girildiğini görerek, kurdukları işletmelerin kendilerinden sonra da yaşamasını arzu ettikleri için ciddi bir arayışa girmişlerdir. Bu noktada gündeme “kurumsallaşma” kavramı çıkmıştır (Akat ve Atılğan, 1992: 15).

Türkiye’de küçük işletmeler, genelde aile işletmesi niteliğinde olduğundan sermayedarlar genellikle aile çevresindendir. Küçük işletme sahiplerinin mülkiyet tutkuları, büyüme ve başarılı olma arzuları, yatırım yapma istekleri son derece yüksektir (İslamoğlu, 1992: 4). Ancak, işletme sahibinin ölümünden sonra, aile bireylerinin işletme ile ilgili konulardaki ilgisizliği veya yetersizliği de önemli

sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, bu tip işletmelerde aile işletmesi niteliği göz ardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gidilmelidir (Doğan, 1997: 204). Yaşlanan ve artık çalışamayacak durumda olan aile bireyinin bakımını çocuklarının üstlenmesi veya kişisel ilişkilerden uzak, belirli kurallara göre bir yapının yerine getirmesi kurumsallaşmaya örnek olarak verilebilir (Güney, 2001: 46).

Kurumsallaşma, aynı zamanda yönetimde özerkliği, girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini de içermektedir. Bugün, güçlü ve gelişmiş bir toplum olmanın özünde kurumsallaşma vardır.

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi işletme içerisindeki birçok faktörün ortak eşgüdümüne bağlıdır. Yalnız bir faktörün veya etkinin sonucunda kurumsallaşmaya ulaşılamaz. Dolayısıyla kurumsallaşmaya ulaşmak için kurumlaşmaya etki eden faktörlerin bilinmesi gereklidir.

III. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Kurum ve kurumsallaşma kavramları bütün sosyal bilimlerde kullanılmış ve yapılan çalışmaların temel noktasını teşkil etmiştir. Kurumsallaşmaya ekonomik, siyasal, toplumsal ve işletmecilik alanında ayrı ayrı yaklaşım ve bütün örgüt teorilerinde yer almıştır. Genel olarak kurumsallaşma yaklaşımlarını işletmecilik açısından iki grupta incelemek mümkündür. Bunlar rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımıdır (Bayer, 2003: 73).

A. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Örgüt yapılarında yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini savunan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumları kurumsal hale

getiren faktörlerin genel kabul gören alışkanlıklar ve kurallar olduğunu ileri sürer (Karpuzoğlu, 2000: 56).

Eski kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, bir başka deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Dolayısıyla, insan faktörüne değinmeyen bu yaklaşım, organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı, çevresel koşulların değişmediğini varsayarak; çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır (Kaçar, 2003: 32).

Meyer ve Rowan'e göre planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak organizasyon yapıları oluşturulur, koordinasyona gereken önem verilmez. Dolayısıyla yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları sıkı değildir, kurallar ihlal edilir, kararlar uygulanmaz, uygulansa da sonuçlar belirsizdir, teknolojik gelişmeler sorun çıkarır ve denetim ve koordinasyon sistemleri koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsizdir (Karpuzoğlu, 2000: 56-57).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının odaklandığı bir başka konu da kurumların önceden tanımlanan problemlerinin çözümü ile ilgilendikleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları göz ardı etlikleri hususudur. Ayrıca problemlerinin çözümünde yaratıcılığın kullanılmasından ve sorunların özüne inilmesinden ziyade yüzeysel çözümlere önem verilmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 57).

B. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu yaklaşım, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla burada dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları üzerinde de durulur (Kaçar, 2003: 32).

DiMaggio ve Powel yeni kurumsallık yaklaşımı ile, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların normsal baskılarının nasıl örgüt yapıları, stratejileri, faaliyetleri ve hatta günlük işleri yürütme biçimleri birbirine benzer örgütleri ortaya çıkardığını açıklamaya çalışırlar. Ayrıca çevreye uyumun örgütler için önemli sonuçlar doğurduğunu da ifade etmişlerdir (Ataman, 2001: 196-197).

Kurumsallaşma analizinde ele alınan diğer bir konu ise kurum kültürüdür. Bu yaklaşımda çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları dil de önemlidir. Kurumsallaşma analizinde yapılan çalışmalar deneyseldir. Oysa rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapılan araştırmalar kuramsal bir nitelik arz etmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 59).

IV. RASYONEL KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Holm'a göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşir, ilk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken, ikinci düzey sistemler üzerinde durur, örneğin organizasyonun belirli bir faaliyet alanı (departmanı) ile organizasyonun tamamı arasındaki ilk düzeydeki (rasyonel kurumsallaşma) ilişki genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise (kurumsallaşma analizi) kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanır. Görüleceği üzere iki yaklaşım da iç içe geçmiş bir sistem şeklindedir (Kaçar, 2003: 32-33).

A. YAKLAŞIMLAR ARASINDAKİ BENZERLİKLER

Örgütsel kurumsallaşma ile ilgilenen araştırmacıların görüşleri incelendiğinde bu görüşler arasındaki benzerlikler özetlenecek olursa (Bayer, 2003: 77):

- Teorilerin ikisi de, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri üzerinde durmuşlar ve örgütsel yapının oluşturulmasında çevrenin kültürünün rolünü vurgulamışlardır.
- Her iki teori de örgütün rasyonel olması gerektiğini vurgulamıştır.
- Her iki teori de, kurumsallığın bireylerin hareketlerinin tamamı (bütün çalışanların ortak davranış tarzı sergilemesi) olduğunu benimsemiştir

B. YAKLAŞIMLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Örgütsel ve yönetsel literatürde kurumsallaşma kavramının yer almasını sağlayan düşünürlerin bu konudaki yaklaşımları incelendiğinde, bazı noktalarda birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir. Bu farklılıkların olduğu alanlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Bayer, 2003: 77):

- Rasyonel kurumsalcılar (Selznick, Gouldne, Dalton, Clark) örgütleri, yerel topluluk, halk içinde yer alan topluluklar olarak tanımlamışlardır. Kurumsallaşma analizinde ise; örgütleri, sektörde, endüstride, meslekler arasında yani yerel olmayan çevrede yer alan birimler olarak tanımlanmıştır.
- Rasyonel kurumsalcılar, grup çatışması ve örgüt stratejisi konusunda fazla çalışmalar yapmazken, kurumsallaşma analizinde grup çatışmasına, örgüt stratejisine ve örgütsel çatışmalara nasıl cevap verilmesi gerektiği hususunda çalışmalar yapılmıştır.
- Rasyonel kurumsalcılar için önemli olan temel formlar, değerler, kurallar ve tutumlardır. Kurumsallaşma analizinde ise; kurumsallaşmanın temelinde, bilişsel ve düşünsel süreçlerden; bütün çalışanlar tarafından kabul edilen yazılı metinlerden, kurallardan ve şemalardan oluştuğu vurgulanmıştır.
- Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken, kurumsallaşma analizi daha çok makro konularla ilgilenir.
- Kurumsallaşma analizinde yapılan çalışmalar deneyseldir. Oysa rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapılan araştırmalar kuramsal bir nitelik arz etmektedir.

Her iki yaklaşım için yapılan bu açıklamaları, anlama kolaylığı ve karşılaştırmalı olarak görmek için aşağıdaki Tablo 2.1'den yararlanmak mümkündür.

Tablo 2.1: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları: Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı-Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organize yapısı revize edilir
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formal organizasyon	İnformal organizasyon
Problem çözüm yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Yöntem bilimi	Teorik	Pratik (deneysel)

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi. İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi). 2000. s.59.

V. KURUMSALLAŞMA UNSURLARI

Kurumsallaşmanın varlığından söz edebilmek için birtakım unsurları içermesi gerekir. Kurumsallaşmanın unsurları, örgütlerin nasıl kurumsallaştıklarını açıklarken aynı zamanda kurumsallaşmanın sonuçlarını da gösterirler (Özkara, 2000: 7).

A. MEŞRUIYET

Meşruiyet, birçok toplumsal kuramcının üzerinde durduğu kavramlardan birisidir. Bu kuramcılardan birisi de Max Weber'dir. Çalışmalarında güç yapısının meşruiyetine ilişkin kavramları örgüt ve devlet düzeyinde uygulamıştır. Weber meşru düzeni çözümlerken, genel toplumsal normlar ile zorlayıcı güçlerin varlığı arasında bir ayrım geliştirmiştir. Böylece Weber düzenleyici kurumlara, kural koyucu öğelerden açıkça ayırt edici biçimde bakmıştır. Weber'in yaptığı ayrım meşruiyet, bir yanda zorlayıcı bir gücü olan düzenleyici kurumlar ile diğer yanda genel toplumsal kuralları vurgulayan düzenleyici kurumların bir sonucudur. Kurumsal görüş açısından meşruiyete yaklaşan Parsons ise, örgütlerin meşruiyeti, ulaşmak istediği amaçların daha geniş toplumsal değerlerle uyum içinde olması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu açıdan, daha geniş bir toplumsal sistemdeki değerlerin, kabul edilebilir davranışlar olarak gösterdiği davranış biçimlerinin ortaya çıkardığı örgütsel eylemler meşru olarak nitelendirilmektedir. Meşruiyet ise, örgütün çevresinden destek alması ve güvenini kazanması isteğiyle genel kabul görmüş yapı ve uygulamaları benimsemesidir (Özkara, 2000: 7).

Kurumsalcılar, örgütsel meşruiyeti biçimlendiren üç etken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kurumsal çevrenin özellikleri, örgütün özellikleri ve çevrenin örgütü algılamasıyla biçimlenen meşruiyet süreci olarak sıralanmaktadır. Kurumsal çevrenin özellikleriyle örgütün özellikleri arasındaki benzerlik ve uyum arttığı ölçüde ve örgütsel yapı ve eylemler kurumsal çevrenin beklentilerine yanıt verdiği ölçüde, çevrenin örgütü meşru olarak algılaması da artacaktır (Bayer, 2003: 21).

Örgütsel meşruiyeti artırma isteği, örgütsel yapılarda ya da uygulamalarda bir benzerlik ya da yakınlaşmaya neden olur. Buda, örgütlerin yapı ve uygulamalarını birbirine yaklaştırarak eşbiçimliliğin ortaya çıkmasını sağlar (Özkara, 2000: 8).

B. EŞBİÇİMLİLİK

Organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olan eşbiçimlilik, bir örgütün kurumsallaşırken, nasıl bir yol izlediğini ve diğer örgütlerle nasıl benzerlik kurduğunu açıklayan bir kavramdır (Koçel, 1998: 260).

Çağdaş endüstriyel toplumlardaki örgütlerin benzerliğine dikkat çekenler, örgütlerin niçin benzer oldukları sorusunu ortaya atmışlardır. Meyer ve Rowan, örgütlerin benzerliğinin rekabet ya da etkenlik gereksinmesi nedeniyle değil, daha çok örgütün çevresinde meşruiyet kazanma arayışının bir sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürerler (Özkara, 2000: 9).

Örgütler, birbirlerinin stratejilerini, yapılarını kültürlerini kopya edebilir hatta belli davranışları kendilerine uydurmaya çalışırlar. Böyle yaparak, varlıklarında süreklilik yaratılacağına inanırlar. Sonuç olarak da örgütsel eşbiçimlilik artar. Örgütsel eşbiçimlilik, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzerliklerdir (Ataman, 2001: 201).

Örgütlerin devlet ve diğer düzenleyici kurumlardan gelen baskılara uyması, kurumsal olarak tasvir edilmiş beklentilerle eşbiçimli olmak için yapısal düzenlerini değiştirmeleriyle sonuçlanır. Kurumları eşbiçimliliğe iten iki neden vardır. Bunlar, rekabetçi ve kurumsal baskılardır. Bu baskılar neticesinde, örgütler zaman içerisinde üç mekanizmayla benzerliğe itilir ve ortaya eşbiçimlilik çıkar. DiMaggio ve Powell bu yöndeki bir değişimi yaratan üç mekanizmayı; zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve düzgüsel (normative) eşbiçimlilik şeklinde tanımlamışlardır (Ataman, 2001: 201 ve Özkara, 2000: 9).

1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Bir örgütün kendisine bağımlı diğer örgütler üzerinde kullandığı biçimsel ve biçimsel olmayan baskıların sonucudur. Örgütlerin kanunlar tarafından

zorlanmasından ötürü, ayrımcı olmayan, eşit istihdam ilkesine uyulmasını da sağlar. Kısaca zorlayıcı neden, devlet başta olmak üzere örgütleri birbirine benzer olmaya iten herhangi dışsal baskılardır (Ataman, 2001: 201).

2. Taklitçi Eşbiçimlilik

Örgütlerin, zamanla, kendi çevrelerindeki diğer örgütlere daha benzer oldukları bir süreçtir. Bu tür eşbiçimlilik belirsizlik ortamında başarılı örgütlerin uygulamalarının model alınmasından ya da kurumsallaşmış bir uygulama biçiminin düşünmeden uygulanmasından doğabilir. Yapısal düzenlerin belirli türlerinin her yerde olmasının nedeni, uyarlanan modellerin etkenliği artırdıkları değil, taklit süreçlerinin evrensel olduğuna güvenilmesindendir (Özkara, 2000: 10).

3. Düzgüsel Eşbiçimlilik

Profesyonel ya da belirli bir meslek dalına özgü uygulamalardan kaynaklanır. Bunun iki nedeni vardır. İlki, mesleğin üyeleri, benzer dünya görüşünü veren benzer eğitim alırlar. İkincisi, mesleğin üyeleri, kendi aralarında fikirleri yayan meslekî kuruluşlar yoluyla etkileşirler. Örneğin, mühendislik örgütlerinin, muhasebe firmalarının ya da reklam ajanslarının, mesleğin kendine özgü kurallarından kaynaklanan bir eşbiçimliliği vardır (Özkara, 2000: 10).

C. SADELİK

Sadelik işletmedeki organizasyon yapısının basit olması; ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeye yer vermemektir. Yalın organizasyon yapısı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin tasarımı en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması ve bunların yanında herkesin aynı

konuyu aynı şekilde anlamasını sağlaması gibi avantajlar tabi ki kurumun etkinliğini artıran unsurlardır (Kaçar, 2003: 34-35).

Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında ise çevre unsurları görülür. İşletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri, tedarikçi ve benzeri varsa organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedür de az sayıdadır. Yani işletme yalın bir organizasyona sahiptir. Buna karşılık karmaşık bir çevrede bulunanların miktarı daha fazladır. Dolayısıyla kurumsal işletmeler, çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşırlar ve etkinliklerini artırırılar.

D. FARKLILAŞMA

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir. İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyon araçlarını kullanmak durumunda kalırlarken; ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemleri kullanırlar. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve faaliyetlerle ilgili geri bildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır. Bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin ve dolayısıyla da bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenebilir (Karpuzoğlu, 2000: 61).

Bir örgütün yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşması ne kadar yüksekse, o kadar karmaşık bir niteliğe sahip olacağı ve dolayısıyla kurumsallaşma düzeyinin

yüksek olabileceği söylenebilir.

E. ESNEKLİK

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu ortamlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların bu değişimlere uymaları güçleşmektedir. Bahsedilen uyumu sağlayan işletmeler, kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip işletmelerdir.

Kurucu liderin ve kurucu kadronun egemen olduğu bir kuruma oranla, liderlik kadrosunu kendine özgü olan usullerle değiştirebilen ve özellikle değişik kuşaktan olan lider kadrolarını iş başına getirebilen, çevre şartları değiştiğinde fonksiyonlarını çevreye göre değiştirebilen ve uzun bir zaman süresi içinde varlığını sürdüren örgütlerde kurumsallaşma oranının daha gelişmiş olduğu söylenebilir. Esneklik bu yeteneklerle kazanılan bir örgüt niteliğidir (Bayer, 2003: 80).

F. PATRONAJ

Patronaj, bir kişi veya grubun bir işletmenin yönetimine tam anlamıyla hâkimiyeti ve o firmanın sermaye yapısında belirli bir çoğunluğa sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşma ise çoğu kez yanlış anlaşıldığı gibi bir işletmenin patronajından bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmesi değildir. Aksine, işletmeleri kuranlar da, yaşatanlar da o işletmenin patronajıyla çalışanlarıdır. Çalışanlarına yeterli değeri ve önemi vermeyen işletmelerin başarılı olması nasıl mümkün değilse, patronajı bulunmayan işletmelerin de başarılı olması mümkün değildir (Akat ve Atılgan, 1992: 54).

Patronajın işletmeye getirdiği en önemli özellik, bir kişi veya grubun geleceğini, şerefini, servetini ve prestijiyiyle özdeş görmesidir. Bir kişi veya grubun

patronajı altında bulunmayan işletmelerin yönetiminde bulunan kişilerin çıkar çatışmaları sonucu güçsüz kaldıkları ve kısa sürelerde iş hayatından çekildikleri gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, patronaja sahip olmayan işletmelerin kurumlaşmasından söz edebilmek kolay olmasa gerekir (Bayer, 2003: 53).

Patronaj, işletmenin kurumlaşmasını, başarısını ve toplum tarafından kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü kamuoyu o işletmenin yönetimini ve patronajını dikkate alarak ta işletmeyi değerlendirmekte, patronaj ve yönetimde dürüst, güvenilir ve saygın kişilerin bulunduğu işletmelere itibar etmektedir. Bu da, o işletmelerin kurumlaşmasına sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Dünya’da mükemmel kurumlaşma konusunda örnek olarak gösterilen işletmelerin büyük bir bölümü bir kişi veya grubun patronajı altında büyümüşlerdir. Örneğin; Japonya’nın ünlü Toyota’sı gibi (Doğan, 1997: 229).

Kurumsallaşma, yönetimde işletme sahibi ve yöneticisinin birbirinden ayrılmasını; yönetimin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesini öngörmektedir. Patronajın kurumsallaşma düzeyine olumsuz etkisi yönetimin profesyonelleşmediği işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Tam anlamıyla kurumsallaşan firmalar, patronajı güçlü iradi yapısıyla manevi desteği yanında firmanın kamuoyunda tanınmış yüzü olarak kullanırken zaten profesyonel yöneticilerle çalışmaktadırlar. Burada her başarılı kurumsal firmanın patronajının arkasında bir profesyonel yönetici yatar denilebilir.

Sonuç olarak, başarılı bir patronajın işletmenin faaliyetlerinin denetimi, yatırımların verimliliği, mal ve hizmetlerin kalitesi ve sürekliliği sağlamada önemli bir rolü vardır. İşletmesiyle kendisini, başarısını, şerefini ve geleceğini özdeşleştiren patronaj kurumsallaşmayı engelleyen değil, kurumsallaşmanın rayına oturmasını sağlayan, ona destek ve yön veren bir faktördür (Akat ve Atılğan, 1992: 56).

VI. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Değişimlerin sürekli ve hızlanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişimin genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Söz konusu uyumun düzeyi ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan örgütler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkiler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutan bir kurumsal kimlik oluştururlar (Karpuzoğlu, 2000: 54).

Kurumsallaşma, toplumsal yapıların, değerlerin, kurumun üstlendiği sorumlulukların, toplumsal düşünce ve hareketler çerçevesinde yasa niteliğinde bir statü kazandığı süreci kapsamaktadır. Kurumsallaşma, insanlara yapmak zorunda oldukları şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olur ve sosyal düzeni güçlendirir (Özgener, 2000: 310).

Sosyal düzen, insan ürününden ibaret olan toplumsal gerçeklere dayanır ve bireylerin eylemleri ile başlar ve bu davranışların yorumlanması ile anlam kazanır. Yetkilendirilmiş aktörlerin benzer davranışlarının sınıflandırılması, tekrarlanan davranış biçimlerinin diğer bireyler tarafından yorumlanması, kabul görmesi ve yinelenmesi ile kurumsallaşma süreci başlar. Bu süreçte dışsalılık, nesnellik (amaçlılık) ve içselleştirme söz konusudur. Tekrarlanan eylemler alışkanlığa dönüşür. Alışkanlıklar ise zamanla gelenek halini alır. Gelenekler kurallaştırılır (norm) ve sonuçta normlar kurumlaşırlar. Kabul gören ve tekrarlanan davranış biçimleri (model) çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Örneğin; bir aktör olarak gözetimci ya da yönetici emirleri verir, işgörenler onu uygular. (Duygulu, 1998: 7-8).

Kurumsallaşma sürecini tamamlayan işletme kurumsal işletme olmuş sayılmaz. Kurumlaşma süreklilik arz eden bir olaydır. Yapılıp, bitirilen bir proje veya faaliyet türü değildir. İşletmenin kaynaklarına özellikle beşeri kaynaklarına dönük çalışmasında Charles Handy'nin belirttiği gibi “günümüzde artık insanlar, işletmeler ve kuruluşlar için değil, işletmeler ve kuruluşlar insanlar için çalışırlar”. Kamuoyuna karşı olan sorumluluğun bilincinde olması, çevresel faktörlere göre örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmesi gerekmektedir. Kurumsal bir işletme statik bir yapıda olmayıp; dinamik bir yapı arz eder, bu da güçlü ve lider işletme niteliklerine sahip olmayı, çevresine karşı duyarlı olmayı zorunlu kılar (Akat ve Atılgan, 1992: 45).

Kurumsallaşmış şirketlerin açık ve net bir organizasyona sahip oldukları görülmektedir. Şirket içindeki pozisyonların var oluş nedenleri ve tanımları açıkça belirtilmiştir. Vefa borcu, akrabalık, kıramama gibi nedenlerle oluşturulmuş pozisyonlar yoktur. Ücret ve performans değerlendirme sistemleri şeffaftır ve çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri objektif sonuçlara göre uygulanmaktadır. Karar alma süreçleri belirgin olup hangi tür kararların hangi kademelerce ve ne şekilde alınacağı açıktır (Bayer, 2003: 17).

Kurumsal organizasyon yapılarında, uzun vadeli bir dinamizm elde edebilmek için sermayenin ve çalışma şeklinin kurumsallaşması yeterli olmamaktadır. Yapının bir üçüncü ayağı faaliyet sürecidir. Süreç kısa süreli sorunlara odaklanmış ise, uzun vadede hareketliliği zorlaştırmaktadır. Kurumsallaşmış şirketlerde bir başka ortak özellikte faaliyet süreçlerinin “planlı çalışmaya” dayandırılmış olmasıdır. Yani “öngörülü” olarak tanımlanabilecek “proaktif” çalışma düzeni vardır. Yoksa hemen hemen her şirketin geleceğe ilişkin çalışma düzeni vardır. Faaliyet sürecinin planlama temeline oturtulması, geleceğin belirsizliği içinde hangi koşullar oluştuğunda nelerin yapılacağını bugünden belli olması demektir. Kurumsallaşmamış şirketlerde genellikle planlama yoktur, bir kere yapılır ve gerçekleşmediğinde revize edilir, bir daha yapılır. Oysa kurumsallaşmış organizasyonlarda planlamanın gerçekleşmesi düşünülen koşullara göre çok yönlü ve sürekli olduğu görülmektedir (Bayer, 2003: 17).

Kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesinde; bir takım öykü ve efsanelerden de yararlanılmaktadır. Bunlar, çalışanların kurumu; beton binalar, yıllık bütçeler ve bilanço analizlerinin dışında, canlı ve kişilik sahibi bir varlık olarak algılayabilmelerini sağlamaktadır. Kurumların gerçek yaşamı, çalışanların, müşterilerin ve firmaya muhatap olan diğer kişilerin iç duygularında bu yolla yaşatılmaktadır. Bu kişilerin kurum ile ilgili taşıdıkları hisler ve inançlar, dolayısıyla da iş hayatındaki davranışları kurumun özelliklerini, kişiliğini oluşturmaktadır.

A. HUKUKÎ KİMLİK

Yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı işletmelerin hukuki biçimini oluşturur. İşletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunlulukları vardır. İşletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelerle de uymak zorundadır (Karpuzoğlu, 2000: 69).

Türkiye’de işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Hukuku ve benzeri kanunlar tarafından onanır ve yine bu kanunlar tarafından hareketleri sınırlandırılır. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Örneğin, sigortalı işçi istihdamı, sendikal faaliyetlere izin, eski hükümlü ve özürlü işçi çalıştırma gibi şartları sağlamalıdır. Kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt yasalara uygun olarak kurulur, işler ve yaşamını sürdürür. Yasallık hem yürürlükte olan yasalara uygunluğu hem de kamu vicdanında doğru bulunmayı kapsar (Başaran, 2000: 77).

Kurumsal firmalarda hukukî kimlik oluşturulması, gerçekte denetimin de artması demektir. Çünkü, artık uygulanacak kurallar ve ölçüler, korunacak değerler

açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlamalara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır.

B. KURUMSAL KİMLİK

Kurumsal kimlik, bir firmanın kartvizitinden internet sitesine, personelin kıyafetinden müşteri ile konuşma tarzına kadar her davranışını kapsayan tanınma olgusu; bir şirketin kendini temsil etme biçimlerinin tümüne verilen addır (Bayer, 2003: 95).

Bir başka ifade ile kurumsal kimlik “Bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısacası, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb unsurları içeren bir kavramdır” (Kaçar, 2003: 37). Kısacası örgütün yaşam felsefesi haline gelmiş örgüte özgü “kültür”dür. Örneğin; Eczacıbaşı kültürü.

Günümüzde birçok kuruluş, tanınmamanın getirdiği belirsizlikten kurtularak, hedef kitleye algılanabilir bir kurumsal kimlik sunma çabası içine girmiştir. Hazırlanan tanıtım materyalleri sayesinde firma, kendi tanıtımını yapmanın yanı sıra ürünleri ve sunduğu hizmetleri hakkında detaylı bilgiyi, hedef kitlesine ulaştırabilmektedir. Kurumsal kimlik, bir firmanın hatırlanabilir karakteristik özelliklerinin ve onu diğerlerinden ayıran örgütsel yapısı, değerler ve ilişkiler sistemi, yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması, firmanın somut kişiliğinin ortaya konulmasıdır. Bu anlamda, “kimlik” kavramı, firmanın farklılığını ve hatırlanabilirliğini de kapsamaktadır. Bu şekilde, firmanın işletme şekli ve anlayışı, tutumu, içindeki estetiği ve bunların resmi ifadesi olarak ortaya konulmakta, iç ve dış hedef kitleler arasında net olarak algılanabilir hale getirilmektedir.

Üç farklı kurumsal kimlikten söz edilebilir. Kurumun her yerde tek bir görsel kimliği kullandığı tek çeşit kimlikte firma ve ürünler kolaylıkla anımsanır. Söz

konusu durumu örnek olarak Shell, THY, Mc Donald's vb. verilebilir. Desteklenmiş kimlikte hem ana firmanın hem de yan kuruluşların ve markalarının kendilerine ait kimlikleri vardır. General Motors-Opel, Altınyıldız-Beymen, Benetton-Sisley, Koç-Arçelik vb. bu kimlik tipinin örneklerini oluşturmaktadır. Yan kuruluşların her biri ayrı bir kimliği olduğu markalaşmış kimlikte, yan kuruluş ile ana firma arasında bağlantı yokmuş gibi görünür. Bu kimlik türünün tipik örneği ise Unilever-Philip Morris'dir (Karpuzoğlu, 2000: 63-64).

C. BİREYSEL-ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU VE SÜREKLİLİK

Örgütün amacı, tıpkı canlılar gibi yaşamaktır. Bunun için iki alt amacı gerçekleştirmek zorundadır. Birincisi üretim yapmak, ikincisi örgütte çalışanların işten doyumlarını sağlamaktır (Başaran, 2000: 77). Bunun yanında işletmeler büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. Örgütlerin varlıklarını sürekli kılmaları ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Kurumsal bir örgütte çalışanların da örgütün sürekliliği üzerine odaklanmaları ve örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize etmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşabilmede etkilidir (Kaçar, 2003: 40).

Bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, onun yöntemlerine alışmaları, örgütü, onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükseltir. Böylece örgüt, daha büyük istikrar ve bütünleşme ölçüsüne ulaşır, üyeleri için yalnızca bir araç olmaktan çıkıp, kendi başına değerli tutulan bir niteliğe bürünür, başka bir deyişle kurumsallaşır.

D. YÖNETİMİN PROFESYONELLEŞMESİ-ÖZERKLEŞMESİ

Yönetimin özerkleşmesiyle anlatılmak istenen, “işletme sahipliği” ile “işletme yönetimi” kavramının birbirinden ayrılmasıdır. Gelişen teknoloji ve teknolojiye giderek artan uzmanlık, işletmelerdeki bu iki kavramın birbirinden ayrılmasını zorunlu kılmıştır (Akat ve Atılğan, 1992: 50). Bugün, sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere doğru önemli bir değişim yaşanmaktadır ve bu değişim kurumsallaşma olgusunun da aynı zamanda bir sonucudur.

Şirketleşmenin başlangıcında, işletme sahipliği ile yönetiminin işletme sahibinde toplanması normal bir durum arz ederken, işletmeler büyüdükçe yani iş hacmi, ortak sayısı ve iş ilişkileri arttıkça ve rekabet şiddetlendikçe, işletmenin yönetsel becerilere sahip olan ve ticari konularda uzmanlaşmış nitelikli elemanların, profesyonel yöneticilerin istihdam edilmeleri ihtiyacı artmaktadır (Akat ve Atılğan, 1992: 51).

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimselerdir (Doğan, 1997: 229).

Profesyonel yöneticiler, amaç saptamakta, amaç-araç ilişkilerini kurmada, verilen yetkileri kullanmakta, karar almada ve yürütmede, faaliyet sonuçlarını değerlendirmekte işletmelere yeni standartlar getirmektedirler. Kurumsallaşma sürecinde önem arz eden bu kişiler, işletme sahiplerinden başka, kendileriyle beraber rakiplerinin de amaçlarını izleyen, işletmenin varlığını koruyan ve devamlılığını sağlayabilen yöneticilerdir (Akat ve Atılğan, 1992: 52).

Profesyonel yönetimin bir diğer özelliği, başta bulunan yöneticinin ölümünden sonra ortaya çıkabilecek yönetim boşluğu ve yönetim krizini önleyip, işletmenin devamlılığını temin edebilmesidir. Ayrıca, kurucu sahibin ölümü ile varislerin yönetime doğrudan müdahaleleri profesyonel yönetimle önlenmeye veya

yumuşatılmaya çalışılır. Böylece işletmenin istikrarı bozulmaz.

Profesyonel bir yönetimin mevcut olmadığı bir işletmenin kurumlaşmasından da söz edilebilir. Ancak, bu tür kurumsallaşma sürecinin sürekliliği ve sağlıklı olduğu tartışılması gereken bir konudur.

E. HALKA AÇILMA

“Bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satması halka açılmadır. Sermaye Piyasası Kanununa göre, hisse senetleri halka arz edilmiş olan veya ortak sayısı 250’yi aştığı için hisse senetleri halka arz edilmiş sayılan anonim ortaklıklar halka açık anonim ortaklıklar sayılmaktadır” (Akdoğan, 2000: 40).

Halka açılma kolay bir karar değildir. Ancak bir işletme büyüdükçe artan finansal ihtiyaçların işletme içerisinde kapatılması mümkün olmadığında, işletmenin halka açılarak sermaye piyasalarından kaynak sağlaması gerekmektedir.

Halka açılma ile anlatılmak istenen husus işletmenin anonim özelliğini kazanması, yönetimin profesyonelleşmesidir. Halka açılma kararı kolay verilebilen bir karar değildir. Her şeyden önce, işletmenin ilk kurucularının başarılı birer işletmeciler olmaları yanında, başarılı birer insan olmalarını da gerektirir. Çünkü, aile fertlerini ikna edip onları idare ederek bir işletmeyi yürüten yöneticinin, bu defa daha geniş bir kitleyi ikna ederek firmaya çekebilmesi, böylece daha büyük risk yüklenmesi gerekmektedir (Doğan, 1997: 227).

İşletmelerin başarılı bir şekilde sermaye piyasası yolu ile halka açılmaları halkın veya kişilerin o işletmeye olan güvenlerinin bir göstergesidir. Eğer işletme bu aşamayı başarılı bir şekilde geçirmiş ise, halkın firmaya olan güvenlerinde de bir gelişme olmuş ve işletme kamuoyu tarafından kabul görmüş demektir.

Halka açılmanın işletmelere sağlayabileceği yararlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akat ve Atılğan, 1992: 47-49):

İşletmeye rasyonelleştirme etkisi yapar: Halka açılma ile işletme yönetimi, sadece işletme sahiplerine değil, aynı zamanda kamuoyuna ve yeni ortaklarına karşı da sorumluluklar yüklenmektedir. İşletmenin başarısı, devamlılığı ve etkinliği çok geniş bir kitle tarafından gözlemlenmekte, en ufak bir olumsuz gidiş işletmenin piyasa değerini düşürüp, kendisini ve geleceğini zor duruma sokmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletme daha sorumlu, daha akılcı ve rasyonel kararlar alma ve uygulama durumundadır.

İşletmeye ilişkin bilgilerin daha şeffaf ve doğru olmasını; işletmenin güvenilirliğini sağlar: Halka açılma ile işletmeler, belirli bazı kural ve düzenlemelere uymak ve kamuoyunu doğru bilgilendirmekle yükümlüdür. Bu ise, işletmenin faaliyetlerinin ve hesaplarını şeffaflık ilkesine (açıklık) uygun olarak yürütülmesiyle mümkün olabilmektedir.

Nesil (yönetim) değişimi sorunu ortadan kalkmaktadır: Halka açılma, anlaşmazlık halinde, şirketin varislerinin gerektiğinde hisselerini satabilmelerini ve mirasın nimetinden arzularınca yararlanmalarını sağlayabilmektedir. Varislerin hisselerini satmaları şirket yönetiminin aksamasına neden olmayacaktır. Mevcut profesyonel yönetimin devamı bunu temin edebilecektir. Böylece, şirket ömrü kurucuların ömrünün çok ötesine uzayabilecek, kurumsallaşma sağlanabilecektir.

Halka açılma işletmenin yönetiminde değişiklikler yaratır: Halka açılma ile işletme sahipliği ve yönetimi kavramı birbirlerinden ayrılabilir ve işletmeler daha fazla başarılı olabilmek, sermaye piyasasında tanınabilmek, bazı finansal sorunlarına çözüm bulabilmek için yönetimin profesyonelleşmesi yoluna gideceklerdir. Böylece işletme sahipleri sermaye piyasasına girişle birlikte, “yöneticilik” konumlarından “yönlendiricilik” konumlarına dönüşecekler, şirketin yönetimini profesyonel

yöneticilere bırakacaklardır.

Halka açılma ile yeni işletme ortakları sahip olduğu işletmenin mal ve ürünlerini tercih edebilecektir: Psikolojik olarak insanlar ortağı oldukları işletmenin güçlenmesi ve büyümesini kendi çıkarlarıyla aynı doğrultuda gördükleri için, o işletmenin mal ve hizmetlerini kullanma, hatta reklâmını yapma yoluna gidebilecektir.

Halka açılma işletmenin uzun dönemli finansman ihtiyacının karşılanmasını temin eder: Sermaye ve finansman maliyetlerinin sürekli arttığı ve işletmeler için çok büyük bir yük oluşturduğu günümüzde, en güvenilir ve risksiz finansman yöntemlerinden birisi halka açılmaktır.

Ülkemizde sermaye piyasasının henüz geliştiği ve şirketlerin yeni yeni halka açıldığı düşünülürse, tüm kurumsallaşma çabaları içerisinde en zayıf noktalardan birisinin bu olduğu görülür. Büyük reklâm kampanyalarıyla halka açılan şirketlerin sermayelerinin çok az bir kısmını (%15 gibi) borsaya arz ettikleri görülmektedir. Halka açılma kısa dönemde gerçekleştirilecek bir çalışma değildir. Payların getirisinin az olduğu, halkın borsa konusunda bilinçlenmediği, birbirleriyle rekabet edebilecek çaptaki işletmelerin sayısının yetersiz kaldığı bir ortamda, sermayenin %51'inden fazlasının borsaya arz edilmesi durumunda başarı elde edilebileceği genel bir görüştü. Ancak şu anda işletmelerimizin büyük kısmı işletmenin iç dinamiğini harekete geçirip kurumlaşmayı hızlandıracak yapıdan yoksundurlar. Burada şirketlerimizin, çeşitli şekillerde halka açılarak (çalışanlara, bayilere vs. hisse senedi dağıtmak) işletmeye bir dinamizm kazandırarak kurumsallaşma girişimlerini göstermeleri gerekmektedir (Akat ve Atılgan, 1992: 50).

VII. KURUMSALLAŞMA KARŞITI ELEŞTİRİLER

Kurumsallaşmanın bireylerden ziyade örgütlerin önemli olduğunu ve ancak kişilere bağımlı olmayan yapıların sürekliliklerini koruyacağını vurgulayan amacı, kurumsallaşmanın katı bir yapıya sahip olmasını engelleyememiştir. Diğer bir ifade ile yazılı standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde duran ve bu sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceğini ifade eden kurumsallaşma, diğer taraftan örgütleri kurallar içerisine hapsedmektedir. Günlük gelişmeler doğrultusunda prosedürlerin bulunmaması ise belirsizliğin gündeme gelmesine sebebiyet vermektedir. Kişilerin inisiyatiflerini tamamen elinden alan kurumsallaşma, yaşanan koşulların dışında başka bir koşulun oluşması veya mevcut koşulların değişmesi durumunda adaptasyon sürecini uzatmaktadır. Dolayısıyla katı bir yapıya sahip işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri güçleşmektedir (Karpuzoğlu,2000: 71-72).

Kurumsallaşmanın, işletmeye kazandıracak olumlu etkenlerin yanında, bu gibi kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan bir takım maliyetleri de vardır. Ulaş Bıçakçı kurumsallaşmayı eleştirerek kurumsallaşmanın maliyet tablosunu on maddede toplamaktadır (Doğan, 1997: 230):

- Şirketin girişim yeteneğinde yavaşlama görülür.
- Çalışanların sahiplik hissinde azalma olur.
- Sorumluluk duygusu azalır (sorumluluk kasıtlı ve kasıtsız olarak adeta sistemlere devredilir; geçiş dönemlerinde çalışanların pasif direnişi ile karşılaşılır).
- Bürokratik bir yapı gerekir. Bu ise hesabı yapılarak göze alınması gereken bir risktir.
- İşlerin yürütülmesi ağırlaşır.
- Kişiler arası ilişkiler zayıflar, haberleşme düzeyi düşer.
- Yaratıcılık azalır.
- Şirket içi diplomasi ve politik davranışlar gelişir.

- Geçiş dönemlerinde yönetici personel ve diğer personelin dönüşümü (turn-over) artar. Bu, şirketin bilgi ve tecrübe birikimi ile diğer kabiliyetlerinin kopan personelle birlikte gitmesine neden olabilir.
- Geçiş dönemlerinde yeni prensipler ve yeni katılmalar nedeniyle şirket kültüründe değişme olur ve kötü yöndeki değişmeler geçişin en büyük riskini oluşturur.

Kurumsallaşmaya karşı yapılan bu eleştiriler, kurumsallaşma sürecinde her zaman karşılaşılan ve göze alınması gereken engellerdir. Kurumsallaşma ile ilgili bu eleştiriler, kurumsallaşmayı katı, esnek olmayan kural, yapı ve prosedürlere sahip olma şeklindeki bir algılamının ürünüdür. Oysa örgütsel kurumsallaşma unsurları daha öncede belirtildiği üzere, işletme örgütünün sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapı ve anlayışa sahip olmasıdır ki bu da yukarıda belirtilen eleştirilerin büyük bir kısmını geçersiz kılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Dünyanın küreselleşmesi, ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, şirketler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek birçok rakiple karşı karşıya kalmışlardır. Artık işletmeler eskiye oranla daha hızlı hareket etmek ve bu piyasada ayakta kalabilmek için değişime ve değişimin getirmiş olduğu şartlara ayak uydurmak zorundadırlar. Dolayısıyla, şirketler statik bir ortamda iş yapmaya göre değil, dinamik yapılara adapte edilebilecek şekilde dizayn edilmelidir (Ardıç, 1998: 240).

Bireyler ve örgütler çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Değişim dışı açık örgütlerin ve bu örgütlerde çalışanların yaşamlarında karşılaştıkları engelleyemedikleri bir olgudur. İçinde yaşadığımız çağ, hızlı bir değişim çağıdır. İşletmeler için değişimden kaçmak, varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir (Sabuncuoğlu, 2001: 258).

I. DEĞİŞİM OLGUSU

Değişim kavramı, “işletmelerin iç sistemleri ile dış çevresindeki yeni oluşum ve düzenlemelerden dolayı ortaya çıkan ve işletmeyi bütünüyle etkileyen değişiklikler” olarak tanımlanmaktadır (Ekinci, 2006: 55).

Değişimi, işletme ya da organizasyon içinde, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonun bütününe ilgilendiren ve etkileyen değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür (Hazır, 2003: 65).

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesi şeklinde olabilir.

Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda bulunduğu konumdan farklı bir konuma gelme anlamındadır (Koçel, 1998: 477).

Günümüzün temel gerçeği rekabetteki patlamadır. Globalleşme ise buna zemin hazırlamış ve hızını artırmıştır. Değişim döneminin belirgin hissedilen farkları, örgütsel değişim gereksinimini artıran şu alanlarda yaşanmıştır (Özkara, 1999: 28):

- Bilgi patlaması olmuş, işgücünde eğitim seviyesi artmıştır.
- Stagflasyon alışılr hale gelmiştir.
- Emek, sermaye ve doğaya dayalı üretim fonksiyonlarının yerini yaratıcılık ve beyin gücü almıştır.
- Ekonomilerde, dengeye dayalı hesapların geçerliliği kalmamıştır.

Tüm kurum ve kuruluşlar bu yeni ortamdan etkilenmiş; değişim, dışa açıklılık oranında ve pazar serbestliği ve en çokta yönetim sistemleri ölçüsünde hissedilmiştir.

Değişimin işletmelerde uygulanması için birtakım kuralları vardır. Bunlar, Uzer'e göre şöyledir (Uzer, 2000: 24):

- Değişim rahatsız edici bir süreç olduğu için öncelikle bunun kabullenilmesi gerekmektedir.
- Değişim için bir neden olmalıdır.
- Kısa vadeli hedeflerin, planların ve davranışların uzun vadelilerle uyum içinde olmasını sağlayan sistemler kullanılmalıdır.
- Değişim örgütte en üstten başlamalıdır.
- Çalışanların çalışma şekilleri ile yönetimin yönetme şekli birlikte değişim sürecine girmelidir.
- Çalışanlar değişime talimatla değil ikna yoluyla uydurulmalıdırlar.
- Üst yönetimin değişim sürecinde şeffaf davranması, istikrarlı ve tutarlı davranması gerekmektedir.

- Değişim sürecine çalışanların da desteği alınmalıdır.
- Değişim örgütte bölümler arası sürtüşmelere neden olacağından yönetimce açık ve içten iletişimin desteklenmesi gerekmektedir.
- Değişime karşı oluşabilecek direniş karşısında yönetimin rolü “değişimi teşvik etme”den “değişimi yönlendirme”ye dönüşmelidir. Çünkü artık değişim çalışma ortamının bir parçası haline gelmiştir, kişiler değişim ortamındadır.

Hazır’a göre ise değişim için gerekenler şu şekildedir (Hazır, 2003: 73):

Değişim ile nereye varılmak istendiği (vizyon&strateji) saptanmalıdır. Yaratılacak vizyon; değişimin çalışanlar, paydaşlar, müşteriler ve ilgili herkese benimsetilmesinde, stratejik öneme sahiptir. Ayrıca, vizyonun ortaya çıkaracağı dinamizm, değişim sürecinde yön çizme ve yardımcı olma konusunda önem taşımakta, organizasyon ve insanlara birtakım değerler katmaktadır.

A. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim olgusundan hareketle örgütsel değişim, üretim teknikleri, kullanılan teknoloji, yönetsel yaklaşımlar, amaçlar, insanlar, örgütün yapı ve süreçlerinin, örgütün belirli birimleri veya tümü itibarıyla bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesidir.

Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde olabilir. Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak bulundukları çevreye uyarlanmalarıdır. Özellikle dış çevredeki değişimler buna neden olur. Örgütsel yapı, süreç ve yöntemlerde değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, makinelerde ve diğer teknik araçlarda değişim, örgütün bütününde veya belirli birimlerinde yapılan bu değişimler örgütsel değişimdir. Bireysel değişim, örgütün etkinliğini arttırmak için personelin tek başına veya gruplar halinde değişime uyarlanmasıdır (Eren, 1998: 169-170). Burada değiştirilen öğeler, bilgi, davranış, tecrübe, değer yargıları, ortak amaçlara uyum, örgüt kültürü

ve uzmanlık yeteneğidir.

Bir başka açıdan örgütsel değişim, evrim niteliğindeki değişimler ve devrim niteliğindeki değişimler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Evrim niteliğindeki değişim daha çok kendiliğinden oluşmaktadır. Teorik olarak bir örgüt, ilk şeklini koruyabilmelidir. Ömrü kısa ve sabit olmamalıdır. Değişim konusunda evrimci yaklaşım, neyin sona erip neyin ermediğini açıklar, geçmişini unutmaz, “önemli olanların” devam etmesine izin verir, gelecek için gerekli ortamı hazırlar ve bir gün kendisinin de geçmişte kalacağını kabul eder (Pennington, 2000: 13). Evrim niteliğindeki değişim istek dışı iken, devrim niteliğindeki değişim bilinçli ve isteyerek yapılır. Hem dinamik, hem de örgütün bütününe yöneliktir. Devrim niteliğinde değişim, dinamik olması nedeniyle çevreye uyum sağlaması kolaylaşır (Dinçer, 1992: 10).

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın çalışanların motive edilmesi ve tatmin düzeylerinin artırılması ile örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı oluşturmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 260-261).

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, iletişimi geliştirme gibi amaçları da vardır. Örgütsel değişimin amaçları her şeyden önce örgütün ayakta kalmasını, yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamaya yöneltmek, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır.

Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl öğrenen organizasyon haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Değişimin örgütsel yaşam üzerindeki etkisini şu görüşler çok açık olarak göstermektedir: “Organizasyonlarda performans değerlemelerinde artık satış tahminleri tuttu mu?”, “Bütçeyi aştı mı?”, “Kâr hedefini

tutturdu mu?” gibi sorular yerine “Neyi değiştirdi?”, “Hangi hızda değiştirdi?”, “Nereleri değiştirmeyi planladı?” sorularının sorulması gerekir. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değişime girmektedir. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Yani bilinen ifadesi ile artık organizasyonlarda “değişmeyen tek şey değişim” olmuştur (Koçel, 1998: 476). Küçük işletme sahip ya da yöneticileri, iç ve dış çevredeki değişme ve gelişmeler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri için, değişime karşı atak davranmalı, değişimi yakından takip etmeli ve zaman kaybetmeden işletmelerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar.

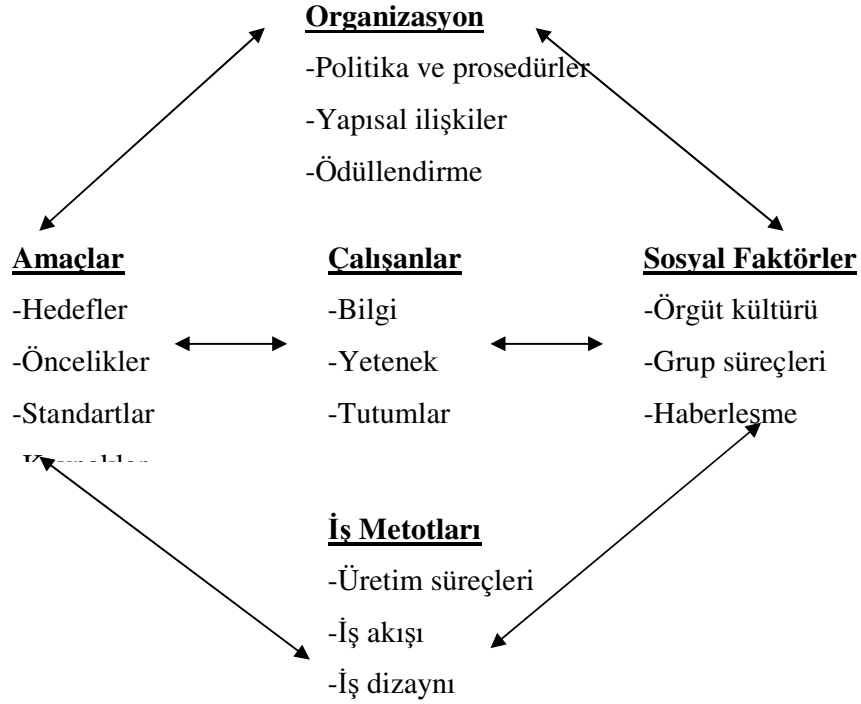
B. DEĞİŞİMİN HEDEFLERİ VE ALANLARI

Örgütlerin değişmesi veya değişim girdilerine hedef olması söz konusu olabilecek alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydemir, 2001: 88):

- Örgütün değişme ve gelişme sahaları,
- Örgütün alt sistemleri,
- Örgütün unsurları, alt sistemleri ve örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler,
- Bu alanların herhangi bir kombinezonu şeklindedir.

Bir örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgili her alan değişim konusu olabilmektedir. Değişim sürecinde önemli olan değişim konularının nitelikleridir. Bu açıdan bakıldığında, şekil 3.1’de de görüleceği gibi örgütlerde değişim süreci uygulamalarına konu olabilecek alanlar, organizasyon, amaçlar, çalışanlar, sosyal faktörler ve iş metotları şeklinde gruplanabilmektedir.

Şekil 3.1: Örgütsel Değişim Alanları



Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. Yenilenmiş 6. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.482.

C. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YAKLAŞIMLARI

Örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, evrimsel, devrimsel ve ayrı birim olarak üç ana yaklaşım yer almaktadır (Genç, 1999: 148-149):

1. Evrimsel Yaklaşım

Örgütsel değişimde evrimsel yaklaşım, değişimin tabandan tavana doğru örgüt yapısında benimsetilerek yerleştirilmesidir. Bu şekildeki değişim yaklaşımında

örgüt için uzun süre gerekebilir. Çünkü değişim örgütteki en alt birimden başlanılarak üst birimlere doğru evrim zihniyeti içerisinde anlatılıp benimsetilecek ve sonunda gerçekleştirilecektir. En önemli dezavantajı ise, değişimin sürekli olmasını engellemesi ve hızını azaltmasıdır.

2. Devrimsel Yaklaşım

Örgütsel değişim yaklaşımlarından devrimsel yaklaşımda ise, tavandan tabana doğru bir yerleştirme ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda, yönetim merkezi tarafından değişim kararı alınmakta ve bir emirle bunu örgüt yapısında yukarıdan aşağı doğru uygulayarak örgütsel değişim sağlanmaktadır. Direnmelere karşı da gerekli önlemler yine devrim zihniyetiyle alınmaktadır. Devrim yaklaşımıyla değişim, yönetim ve çalışanların çatışmasına zemin hazırlayacak bir yaklaşım şeklidir.

3. Ayrı Birim Yaklaşımı

Evrimsel ve devrimsel yaklaşımların eksikliklerini giderecek bu yaklaşım, değişim ve yeniliğin mevcut örgüt kapsamında ama ayrı bir birim oluşturularak, hiçbir direnme veya çatışmaya meydan vermeksizin gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu şekildeki örgütsel değişim yaklaşımı, örgüte bağlı yan bir örgüt kurularak da gerçekleştirilebilir.

II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ GEREKTİREN ETKENLER

Örgütler yeni pazarlara girdiklerinde, hammadde gerekliliklerinde değişiklik yaptıklarında, çıktılarını yeni alıcılara sunduklarında, yasa düzenleyicilerle ilişkilerini değiştirdiklerinde yeni çevre tanımlarını yapmış olurlar. Örgütler rekabet ederek veya çevresel birimleri eylem göstermeye yönelterek çevrelerini

değiştirebilirler. Örneğin, örgütler aralarında birlikler, lobiler oluşturabilir ve bu örgütlenişle çevresel unsurları etkileyebilirler (Sucu, 2000: 73). Değişmede etkili olan faktörler; işgücü yapısı, teknoloji, ekonomik krizler, sosyal eğilimler, dünya politikaları, rekabet şeklinde sıralanabilir (Özkalp, 2001: 189).

İşletmeleri değişime zorlayan güçler işletme dışı çevre faktörleri ve işletme içi güçler olmak üzere iki grupta yer alır. Örgütsel krizler, ürün eskimesi, değişen yasa ve düzenlemeler, işgücünde değişen değerler, değişen yönetsel güçler, davranış bilimlerinde bilgi artışı gibi olan bu faktörler karşısında örgütlerin değişimi kaçınılmaz olmuştur (Balcı, 1995: 45). İşletmelerin yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, ancak içinde bulundukları doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür.

Örgütler içsel ve dışsal nedenlerden ötürü değişime yönelirlerken, aynı zamanda çevrelerini de değiştirmeye çalışırlar. Bunu şu faaliyetlerle gerçekleştirirler (Sucu, 2000: 73):

- İlgili çevrelerini yeniden tanımlayarak,
- Çevresel bir birime karşılık vererek,
- Bazı çevresel birimlerle işbirliğini gerçekleştirerek başarırlar.

A. DIŞSAL NEDENLER

Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı girdi kaynaklarını, belli teknoloji seviyesindeki üretim sürecinde değiştirir ve elde ettiği çıktıları yine dış çevresine verir. İşletme sistemi bu süreçte; doğal şartlar, ekonomik, politik, sosyal, finansal şartlar ve müşteriler, satıcılar, kamuoyu, teknoloji, rakipler işletmeleri “değişime zorlayan kuvvet” rolü oynayacaktır (Koçel, 1998: 480).

1. Küreselleşme (Globalization)

Dünyada yaşanan küreselleşme süreci, uluslar arası rekabet ve teknolojiye görülen önemli gelişmeler, dünya ekonomisinde etkili değişmelere neden olmuştur. Küreselleşme, basit olarak ülkeleri ayıran ekonomik sınırların kalkmasıyla dünyanın tek pazara dönüşmesi süreci olarak tanımlanabilir (Özgen vd., 2001: 37). Değişim küreselleşmeyi, küreselleşme de küresel boyutta rekabeti beraberinde getirmektedir.

Küresel rekabetin ölçütleri uluslararası standartları aşan kalitede ürünler ya da hizmetler üretmek, maliyetleri kaliteden ödün vermeden düşürmek ve pazarların değişen koşullarına hızla uyum sağlamak ve hatta yeni değerler yaratarak pazarları yönlendirmek olarak değişmiştir. Bu ölçütlere küresel olmayan işletmelerin de uyması, kendi ülkesinde üstün olduğu pazarları koruması için gereklidir (Özkara, 1999: 32).

2. Ekolojik Çevre Şartları

Azalan kaynaklar ve kirlenen çevre, iklimsel farklılaşma insanların gereksinimlerini karşılama durumunda olan işletmelerin faaliyetlerini farklılaştırmaktadır. Doğal kaynakların, hammaddelerin, enerji ve ulaşım olanaklarının örgüt çevresinde elde edilebilir olması ve bunlardaki doğanın getirdiği değişmeler, toplumu, örgüt çalışma düzeni ve yapısını yakından ilgilendirir.

Çevre kirliliği ve şu sıralar dünyayı etkisi altına almış en önemli ekolojik sorun haline gelen küresel ısınma karşısında yasal düzenlemeler, kamuoyu baskısı ve toplumsal bilinçlenme nedeniyle çevre ekonomisi giderek gelişmektedir. Çevreyi ve insan sağlığını dikkate alan ürünlere talep gittikçe artmaktadır. Çevreyi koruma ve ekonomik faaliyetlerini bu açıdan düzenleme yoluna gitme, kurumsal firmaların sosyal sorumlulukları arasındadır.

3. Toplumsal Etkenler

Toplumdaki nüfus miktarı yoğunluğu, sağlık durumu, bedensel, ruhsal yapı, eğitim seviyesi ve oranı, iş bölümü, uzmanlaşma derecesi ve kültürel özellikleri toplumsal çevrenin belli başlı unsurlarını oluşturur.

Son yıllarda kentleşme süreci sonunda, köylerden kentlere göç ve artan kent nüfusu beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, iş gücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, iş gücünün yaş ortalamasını düşürmektedir (İnal ve Durna, 2001: 25).

4. Hukuki Etkenler

Hukuksal çevre, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan kurallar anayasa, yasa, yönerge ve tüzükler değiştikçe değişim içine girer. Devlet ve mahalli idareler, , asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemelerle işletmelere ve ekonomiye giderek artan müdahale etmeye başlamışlardır (İnal ve Durna, 2001: 28). Hukuki çevredeki tüm bu düzenlemeler işletmeler üzerinde zorlayıcı bir etkiye sahiptir.

5. Ekonomik Etkenler

Ekonominin kendi yapısı gereği ortaya çıkan parasal değişimlerinde -ki bunların başında enflasyoncu baskı ve kur oranlarındaki değişimler gelir- örgütsel yapıyı etkilemektedir. Pazar türlerinde tekelleşmeye veya oligopolleşmeye yönelik gelişmelerin de işletmelerin örgütünde ve daha çok pazarlama bölümünde, bazı değişiklikleri izleyeceği kaçınılmazdır (İnal ve Durna, 2001: 26). Bununla birlikte uluslararası pazarlarda çalışan işletmelerin, herhangi bir uyumsuzluk sıkıntısı

geçirmemeleri için ilişkili bulundukları ülke ekonomilerindeki gelişmeleri de kendi ülkelerindeki kadar önem ve dikkatle incelemeleri gerekmektedir.

6. Sosyo-Kültürel Etkenler

İşletmeyi etkileyen sosyal faktörler olarak onun çevresinde yer alan kişilerin yaşam şekilleri, düşünceleri, tutumları, değerleri ve inançlarını etkileyen kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik koşullar tanımlanmaktadır. Bu koşullar üretilen ürünlerin üretim döngüsünü, ürüne yönelik tercihleri etkileyebilecek nitelik taşımaktadır (Sucu, 2000: 26).

Ayrıca, işletmeler büyüyüp bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren, farklı kültürlere, toplumlara uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu amaçla örgütsel yapı çokuluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanmakta ya da yeniden örgütlenmektedir.

7. Teknolojik Gelişmeler

Bilimsel araştırmalar ve bilgi üretimi, üretilen bilginin teknolojiye dönüştürülmesi; uygulamaya aktarma derecesi işletmelerin kullanacakları teknolojileri etkileyecektir (Sucu, 2000: 27).

Teknolojik yapıda olan değişimler işin doğasını ve yapılış biçimini değiştirir. Otomasyonun üretim teknolojilerine etkileri sonucu binlerce kişinin yaptığı bir işi bir kaç kişinin yapabiliyor düzeye gelmesi, teknolojinin özellikle hizmet ve üretim sektörüne katkıları ve maliyetleri düşürmesi gibi teknolojik değişimler aynı zamanda bilgiyi, icat ve yenilikleri yaratan insan faktörünün de önemini artırmıştır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi, bilginin örgüt içinde daha çabuk yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanlar, örgüt içinde olan sorunlara daha çabuk ulaşmakta, diğer örgütlerin, kendilerinden olan taleplerini daha çabuk yerine

getirmekte, müşteriler ve rakip firmalarla olan ilişkiler daha iyi düzenlenebilmektedir. Bunun içinde işletmelerin, rakipleriyle rekabet edebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurmaları gerekir (Özkalp, 2001: 491).

B. İÇSEL NEDENLER

İşletmeleri değişime zorlayan içsel koşullar, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme ve durumlarla ilgilidir. Bu içsel güçler, yapısal değişim, yönetsel değişim, büyümeden kaynaklanan değişim, hedefler ve değerlerdeki değişim şeklinde sıralanabilmektedir (İnal ve Durna, 2001: 29-31):

1. Yapısal Değişim

Günümüzde örgütler daha karmaşık hal aldıklarından yeni durumlar karşısında mevcut yapının yetersiz kalması örgütü değişime gitmeye zorlamaktadır. Örgütün temel yapısında değişikliğe gitme, genellikle bütün sistemdeki pek çok düzenlemeleri etkilemektedir. Komiteler kurma, görev güçleri, matriks şekiller ve program yönetimi gibi örgüt içi değişiklikler, bir bütün olarak örgütte değişimi zorunlu hale getirmektedir.

2. Yönetsel Değişim

Örgütsel değişimi gerektiren yönetim sürecinin geçirdiği iki farklı türde değişim vardır. Birincisi, yönetim faaliyetlerinin sonuçlarının sebep olduğu değişikliklerdir. Hedefler, planlar, ödül sistemleri, kontrol standartları, şikâyet sistemleri ve kadrolama politikaları yönetim sürecinin sonuçlarıdır ki bu süreçlerin kendileri değişimin kaynağıdır. Örneğin, özel bir kadrolama politikası örgüt çevresindeki değişimleri uyabilir. Yönetim sürecinin neden olduğu ikinci değişim türü sürecin kendisi tarafından uyarılmasıdır. Planlı değişim her zaman yönetim

sürecinin sonucudur. Aslında yönetim süreçleri kendilerine özgü nitelikleriyle fırsat ve problemlere karşılık verir. Hedef koyma, planlama ve kontrol süreçleri fırsat ve problemleri tespit eder.

3. Büyümeden Kaynaklanan Değişim

Örgütü değişime zorlayan diğer faktör de büyümedir. Kuruluşundan itibaren belirli bir büyüklüğe ulaşan örgüt için değişim artık kaçınılmaz olmaktadır. Aksi takdirde örgüt kendinden beklenen fonksiyonlarını yerine getirmeyecektir. İşletmelerin büyümesi sonucu fonksiyonlar arasındaki denge değişir, yetki, görev, sorumluluk, karar verme, denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir, örgüt içi iletişimde aksamalar oluşabilir.

4. Hedefler ve Değerlerdeki Değişim

Örgütler dış ve iç koşullardaki değişimler yüzünden kendilerine yeni hedefler belirleyebilirler. Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişime yol gösterdiğinden örgütsel değişimi etkilemektedir. Hedeflerdeki değişim örgütsel değişimi zorunlu hale getirebilir. Örneğin, ürün güvenlik niteliklerindeki yasal düzenlemeler, hedeflerde örgütün misyonunu tekrar tanımlamasıyla geliştirilebilir.

Örgütü değişime zorlayan bu içsel güçler dışında elbette ki pek çok neden daha vardır. Şirketler arası birleşmeler ya da şirketlerin alım ve satımı, işletmenin satış ve karlarındaki azalma eğilimi, tepe yöneticilerinin değişmesi, yönetim bilimindeki gelişmeler, yeni bir pazarlama stratejisinin belirlenmesi, çalışma alanının değiştirilmesi, üretimdeki dalgalanmalar, işgücünün özelliklerinin değişmesi, örgüte giren kişilerin öğrenim seviyesinin devamlı olarak yükselmesi, çalışanların yaptıkları işte eskiye kıyasla devamlı olarak daha fazla bağımsızlık ve karar serbestisi ister hale gelmeleri, hiyerarşik emir-komuta zincirine dayanan otoritenin yerini ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritenin almaya

başlaması, işletmelerdeki örgütsel eksiklikler örgütleri değişime zorlamaktadır.

Örgütsel eksikliklerin belirli ve rahatsız edici bir duruma gelmesi, işletmelerde yeniden yapılanma ihtiyacı yaratmaktadır. Bu eksiklikleri özetlemek gerekirse (Dülger, 2003: 20);

- Bilgi düzeyi yetersiz, işe vakıf olmayan yöneticilere önemli kararları almak için yetki verilmesi,
- İşletmenin çeşitli fonksiyonlarında (üretim, finans vb.) darboğazlar olması,
- Departmanlar arası yanlış dengeleme,
- Aşırı kontrol,
- Sık sık yapılan önemli hatalar,
- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk,
- Yetersiz denetim, emirlere gereği biçimde uymama.
- Karar vermedeki yavaşlık, bölümler arası iletişim kopuklukları ve çatışmalar, aşırı merkezci yönetim, yenilik ve yaratıcılığın olmaması, amaçlarda belirsizlik vb. daha birçok faktör örgütleri değişime itmektedir.

III. DEĞİŞİM SÜRECİ

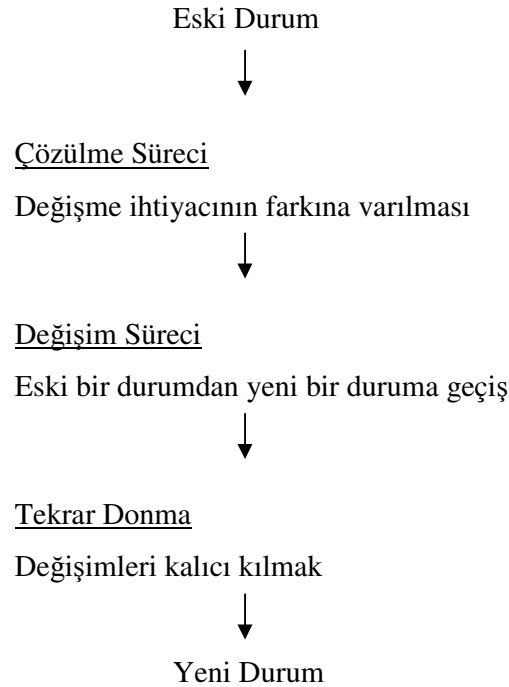
Örgütün dışındaki güçler örgütü değişime zorlayabilir. İdeal olarak örgüt değişime bir tepkide bulunmakla kalmaz onu kabul etmeye yönelir. Bunun da planlı bir biçimde yapılması için belirli bir stratejiye gereksinim vardır (Özkalp, 2001: 514).

Yönetim literatüründe değişim denildiğinde planlı değişim anlaşılmaktadır. Planlı değişimde amaç, sistemin değişimi ile ilgili kuralların çerçevesi içinde belirli hedeflere ulaşmak amacıyla, örgütsel yapıyı bu arada örgütün insan unsurunu bilinçli ve planlı bir şekilde değiştirme çabalarıyla örgütte etkinliği sağlamaktır.

Planlı değişim, kökten değişim şeklinde olup işletmenin bütününe yöneliktir. Kökten değişim çabalarının belli bir doğrultuda yönlendirilmesi gerekliliği planlı değişim kavramının özünü oluşturmaktadır.

Planlı örgütsel değişmeler örgütün bir durumdan başka bir duruma geçebilmesi için sistematik bir takım süreçleri gerektirir. Örgütlerin değişme sürecini inceleyenlerden ilki Kurt Lewin'dir. Lewin örgütsel değişimi üç aşamada açıklamaktadır. Şekil 3.2'de görüleceği gibi değişim süreci, çözölme, değişme ve yeniden donma şeklinde üç aşamada gerçekleşmektedir (Özkara: 1999: 20).

Şekil 3.2: Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Örgütsel Değişim Süreci



Kaynak: Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış.** Eskişehir: Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, 2001, s. 516.

Değişme ihtiyacının farkına varıldığı anda çözülme başlamıştır. Bu aşamada en önemli faktör, değişmeden en çok etkilenecek olanların değişme ihtiyacının farkına varmalarının sağlanmasıdır. Burada yapılacak ilk iş başlangıçta değişim için gerekli koşulların var olup olmadığını araştırmaktır (Yeniçeri, 2002: 199). Bu ise hazır olma ve kaynaklar olarak iki boyutta yapılır (Kutur, 2000: 13);

Hazır olma, çalışanların değişim gereksinimini hangi ölçüde duyduklarını ya da var olan statükodan ne derece rahatsızlık duyduklarını tanımlar.

Kaynaklar ise, dönüşüm sürecini ne derece destekleyeceğimizi görmeyi sağlar. Eğer yeterince kaynak yoksa ve şirket henüz hazır değilse önemli değişiklikler yapma şansı olmayacaktır.

Değişim aşaması, hedeflenen duruma ulaşmak için bilgiyi kullanma aşamasıdır; mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır (Akat vd., 2002: 391).

Tekrar donma aşaması, örgütün yeni duruma bir denge oluşturmasını kapsar. Bu süreçte, uyumsuzluklar ortadan kaldırıldığında ve yeni durum tümüyle benimsetildiğinde değişimler kalıcı kılınmış demektir (Özkara: 1999: 23).

Değişim süreci, işletmenin üst kademelerince planlanmış ve düzenlenmiştir. İşletmenin öteki basamaklarca zorunlu olarak uygulanması gerekmektedir. Değişimin çözülme aşaması ancak yalnız değişimi planlayıcılarca yaşanıp eyleme geçme yine onlarca yerine getirilmektedir. Diğer örgüt üyeleri ise değişime yalnızca dondurma aşamasında girmektedirler (Uçkun vd., 2004: 88).

Değişim sürecini başarıyla tamamlamak için, sorunlar yerine fırsatlara, kısa vade yerine uzun vadeye, koşullar yerine amaca, kontrol yerine uyum sağlamaya, kuşku yerine güven duygusuna odaklanmak gerekmektedir (Cashman, 1999: 3-4).

Başarılı değişim süreci, örgütlerde üç boyutta gerçekleştirilmektedir (Dichter vd., 1993: 3-4):

Yukarıdan aşağıya “yön” tayini: örgütün tümünde değişim sürecine yönelik konsantrasyonun, görüşün ve şartların sağlanmasıdır.

Geniş tabanlı, aşağıdan yukarıya örgüt iyileştirilmesi: tüm çalışanların, problemlerin çözümüne ve performanslarının iyileştirilmesine yönelik yeni yaklaşımlar ve çabalar içerisinde girmelerinin sağlanmasıdır.

Fonksiyonlar arası temel basamakların yeniden tasarımı: kalite, maliyet ve zamanlamada belirgin iyileşmeler sağlamak için faaliyetlerin, fonksiyonların ve bilginin yeni şekillerde ilişkilendirilmesidir.

Her üç boyut da, başarılı bir değişim süreci için gereklidir. Eğer ilk boyut eksik veya yanlış ise, yöneticiler yeni becerilerin ve faaliyetlerin hedeflendirilmesinde yalnız kalacaklardır. Eğer ikinci boyut eksik ise, motivasyon ve katılım azalacak, yeni fırsatlar kullanılmayacaktır. Eğer üçüncü boyut ihmal edilirse, fonksiyonlara özgü faaliyetler bütünü, hiçbir şekilde toplamda değişimi sağlamayacaktır. Değişim süreci, ancak bu üç boyuttaki çalışmaların koordine edilmesi, birbirine bağlanması ile sonuçlanacaktır.

IV. DEĞİŞİM ZAMANININ BELİRLENMESİ

Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak, varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişikliğe gitmemek gerekir (Can, 1997: 213).

Değişimin kaçınılmaz olduğu işletmeler açısından, asıl önemli olan, değişmek ya da değişmemek değil; değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 258). İşletme sisteminin herhangi bir parçasındaki değişiminde sistemi ve diğer bileşenleri değişime zorlayacağı, önemli bir gerçekliktir. Bazı

bileşenleri değiştirmek, diğerlerine göre göreceli olarak daha kolay ve kısa sürede gerçekleştirilebilmektedir. Fakat bütün değişim, en yavaş değişim gösteren bileşendeki değişime bağlıdır. Bileşenler arasındaki etkileşim nedeniyle, bu sürecin çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Sucu, 2000: 86).

Bazı zamanlar vardır ki örgüt değişime daha yatkındır veya hazırdır. Ancak bazı zamanlarda da örgüt değişime pek yatkın değildir, yani değişme daha zor gerçekleşir. Hatta örgütün değişme ihtiyacı yüksek ve değişime olan direnci çok az olsa bile, örgütsel değişme gerçekleşmeyebilir (Özkalp, 2001: 503).

Örgütte;

- İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı,
- Olumlu, arzu edilen bir alternatifin mevcudiyeti,
- Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı,

söz konusu ise ve değişmeye iştirak eden insanların değerleri ve inançları, değişme yapıldığı zamandaki maliyetleri karşılayabilecek doğrultuda ise değişme gerçekleşir. Yani değişimin getireceği faydanın zararından daha fazla olacağına kanaat varsa değişme meydana gelir (Akat vd., 2002: 390).

V. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENİŞ

Direnış, “bireyin kendisini değişimden koruması gerektiğine dair inanışının, davranış boyutundaki yansıması”dır (Özçelik: 2002: 54). Direncin bir diğer özelliği ise, değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisi olmasıdır.

Başarılı ve sağlıklı değişimlerin karşısındaki en büyük engel değişimden etkilenecek iş görenlerin türlü yollarla değişime direnmeleridir. Değişimin niteliğine bakılmaksızın, taraflar değişimin etkilerinden kendilerini korumaya çalışırlar. Aynı durum işletmenin çıkar gruplarından çalışanlar için de geçerlidir. Çalışanlar

genellikle şikâyetler, yemek boykotları, pasif direnişler, sabotaj ve iş bırakma gibi davranış biçimleri ile direniş sergilerler (Sucu, 2000: 109).

Değişime direniş, değişimin uygulanmasını ret, direnme, gerçeği kavrama ve katılım olmak üzere tasarlanmış davranışlardan oluşmaktadır. Bu dört davranış aşaması başarılı bir şekilde aşılsa değişim gerçekleşir (Uzer, 2000: 24).

İnsanlar doğuştan tutucu doğarlar. Canlılar yaşamlarını devam ettirme içgüdüsünün bir parçası olarak koşulların değişmesini pek istemezler. Değişiklik ne getireceği belli olmayan bir maceradır. Doğaları gereği önce reddederler. “Niçin değişelim, otuz yıldır bu işi böyle yapıyoruz, hiç sorun olmadı” diye sorarlar. İtiraz şekilleri değişim çabalarını bilinçli olarak bozma ya da engelleme şeklinde ise aktif direnç göstermiş olurlar. Sonra direnmenin bir işe yaramadığını görüp boş verirler. Bu kayıtsızlık şekli ise pasif dirençtir. En son basamakta ise, değişen durumun kendileri için daha iyi bir şey olduğuna ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde devam ettireceklerine inandıklarında değişirler ve değişime katılırlar.

Değişime direnç işletmenin sahip veya yöneticilerinden de kaynaklanabilir. Kârı, insanî değerlerden üstün tutan kısa vadeli kazançları önemli görüp uzun dönemdeki gelişmeleri göremeyen işletme yöneticileri veya sahipleri değişim sürecinde, kendinden olmayan her düşünceye karşı çıkacak, yapıcı ve yaratıcı fikirlere de destek olamayacaklardır. Örneğin, yöneticilerin sendikalara karşı çıkmaları bir bakıma örgütteki yetki dağılımının değişmesine tepkidir (Onal, 2000: 134). Yöneticilerin bu davranışları değişimi baştan engelleyecektir.

A. DEĞİŞİME DİRENİŞİN NEDENLERİ

Birçok çalışan içinde bulunduğu durumdan şikâyetçi olmasına rağmen değişme olgusundan korkar. Çünkü değişimin şimdiki durumu daha kötüleştireceğini ve daha bozucu olacağına inanır. Değişme bir toplum ve örgüt içinde nasıl kaçınılmaz bir olay ise değişime olan direnç de kaçınılmazdır.

Paradoksal bir biçimde örgütler hem değişimi destekler hem de direnç gösterirler.

Değişime karşı direnişinin nedenleri; işletmeye karşı güvensizlikten, değişimin gereksiz görülmesinden, değişimin uygulanabilir olmayışına inanılmasından, ekonomik tehditler ve değişimin yüksek maliyette gerçekleşmesi olasılığından, çalışanların değişim karşısında başarısız olma korkusundan, değişim sonucunda statü ve güç kaybı ve gelecek korkusundan kaynaklanabilir (Yukl, 2002: 274-275).

Değişikliğe direnme bir bakıma olumlu sonuçlar doğurabilir. Çünkü eğer bir direnme yoksa değişim düzensiz ve rasgele olabilir. Değişmeye olan direnç fonksiyonel çatışmanın bir kaynağını oluşturur (Özkalp, 2001: 504).

1. Bireysel Nedenler

- Alışkanlıklar: İnsanlar daha önce öğrendikleri, alışkanlık haline gelmiş işleri yapmayı, yeni şeyleri öğrenmek durumunda olacaklarından zor bir işe tercih ederler.

- Güvende Olma İsteği: Bazı kişiler için rahat ve güvenli bir işyeri birçok şeye tercih edilebilmektedir. Değişim var olan durumu değiştireceğinden, insanlar güvende olma istekleri nedeniyle direnç gösterebilirler. Teknolojik işsizlik korkusu, buna bir örnek olarak verilebilir.

- Bilinmeyen Korkusu: Doğal olarak insanlar kendilerine yabancı olan şeylerden korkarlar. Bilinmeyen şeyler, bilinenlere göre belirsizlik ortamları yaratır ve daima tehdit edici unsur olarak ortaya çıkar. Mesela teknik bilgi yetersizliği karşısında başarısız olma korkusuyla dirençle karşılaşılabilir (Yeniçeri, 2002: 119).

- Kişisel Çıkarlar: Çalışanlar, güç, para, prestij, rahatlık, güvenlik ve profesyonel yeterlik konularında kayıplarının olabileceklerini düşünüyorlarsa değişime direnirler. Bireyin gelirinin azalması şüphesi, özellikle ücretlendirme

performansla bağlantılıysa değişim önünde ciddi bir engel halini alır (Sucu, 2000: 110).

- Sosyal Boyut: Grup olgusunun önem taşıdığı örgütlerde birey, değişimi benimsese bile çalıştığı iş grubunun değişme hakkındaki olumsuz tavırları onun da olumsuz tavırlar takınıp değişime direnmesine neden olur (Özkalp, 2001: 508).

2. Örgütsel Nedenler

- Örgüt Yapısı: Esnek ve uyum yeteneğine sahip organik organizasyonlar değişime karşı direnci azaltacak özelliklere sahiptirler. Bazı örgütler ise, dar bir bakış açısıyla tanımlanmış görevlere, ayrıntılarıyla belirlenmiş sorumluluk ve yetki alanlarına, üst kademedен alt kademeye bilgi akışında limitlere sahip olabilir, böylesi örgütlerde değişim karşısında direnişle karşılaşılabilir.

- Personelde Değişmeler: Uzun bir süre aynı ustabaşı yönetimi altında çalışan bir ast, ustabaşının değiştirilip yeni bir ustabaşının yönetime getirilmesi halinde bunu kabullenmesi ve alışması astta gerilime sebep olacaktır (Eren, 1998: 170). Aynı şekilde üst düzeydeki kişilerin değişmesinin direnişe neden olup olmayacağı, o kişinin karizmasına ve bürokratik bir yönetici olup olmadığına bağlıdır (Onal, 2000: 135).

- Değişimin Teknik Olarak İmkansızlığı: Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. Bu açıdan işletmeye sürekli problem yaratacak konular varsa, değişim tepki alabilir.

Ayrıca otomasyona mukavemet yönetimin bugün karşı karşıya kaldığı sorunlardan biridir. Çünkü teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlardan bir grup mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Eren, 1998: 169).

- Örgüt İçi Anlaşmalar: Geleceğe yönelik yapılan anlaşmalar, gerekenler

üzerinde yükümlülükler oluşturur. İç ve ilgili çevre unsurları ile yapılan anlaşmalar, uyulması gerektiği ölçüde sınırlayıcı etkenlerdir (Sucu, 2000: 113). Örneğin, sendikalar yönetimi, örgüt yönetiminden gelecek değişim önerilerini reddedebilir (Can, 1997: 485).

- Ekonomik Faktörler: Örgüt işlevlerini etkilemekte bu da direnişe sebebiyet vermektedir. Örneğin, ekonomik kriz nedeniyle işletmeler ani bir değişim politikası uygulamak zorunda kaldıklarında bu süreçte hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı gerekeceğinden bilgi akışından doğan hatalar örgütsel gerilime, dirence sebep olabilmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2007: 206).

- Daha Önceki Başarısız Deneyimler: Örgütü değişime önyargılı yaklaştırır.

- Kaynakların Kısıtlı Oluşu: Değişimi gerçekleştirmek için sermaye, zaman ve yetenekli insanlara ihtiyaç vardır.

B. DEĞİŞİME DİRENİŞİN ÖNLENMESİ

Direnci önlemenin bir yolu gerekli olan değişiklikleri yapmaktır. Bir diğer yol gerekli alışkanlıkları ve doğal ilişkileri sürdürmektir. Bu konuda yöneticilerin doğal gruplarla karşılıklı anlayış ve işbirliğinin sağlayabilmesinin önemi büyüktür. Üçüncü yol, kişilerde güven duygusu yaratmaktır. Değişim gizli tutulmadığı ve değişimin gerekliliği bilgisi önceden verildiğinde direnç azalacaktır (Can, 1997: 215).

Değişim sürecinde direnişi önlemede bazı yöntemler aracılığıyla iyi sonuçlar elde edebilmek mümkün olabilir. Ancak buna bakarak, bu yöntemin her çeşit direnişe uygulanabileceğini kabul etmemek gerekir. Yönetici durumunda bulunan kimsenin bu konuda gereğinde yararlanabileceği çeşitli teknik ve yöntemleri bilmesi gereklidir. İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Aşağıda en çok kullanılan birkaç yaklaşım özetlenmiştir.

1. Eğitim ve İletişim

Eğer direnç çalışanların yeterli bilgiye ve iletişime sahip olmamalarından kaynaklanıyorsa iyi bir eğitim programı ile direnç azalabilir. Böylece çalışanlar değişimin mantığını anlayarak, direncin anlamsız olduğunu görebilirler.

İletişim, değişim yönünde destek oluşturmak için zorunludur. Ebetteki yöneticilerin uygulama öncesinde ilgili kişilere bilgi aktarması, aydınlatması, direnci azaltabilecek en etkili yöntemlerden birisidir. Bununla birlikte değişimin uygulama aşamasında da iletişimin önemi büyüktür. Uygulama sürecinde de değişimle ilgili birimler arasında bilgi akışının sürmesi, kesintisiz bir haberleşmenin sağlanması değişimin engellemelere maruz kalmadan başarılı bir şekilde uygulanmasını mümkün kılacaktır. İletişim, bazı bilinmeyenleri ortadan kaldırarak korkuların yok olmasına yardımcı olur. Örneğin, yeni bir işten ve danışmandan duyulan korku gibi. Böyle bir eğitim sahası özellikle değişimi uygulamaya geçmeden yapılırsa daha başarılı olur ve değişim yönetim tarafından tamamen açıklanarak iki yönlü iletişim sağlanır (Özkalp, 2001: 511).

2. Katılım

Bu yöntemde, değişim üst yönetim tarafından astların görüşleri alınarak başlatılmaktadır. Son söz yönetimin olsa da değişim kararının verilmesindeki yetki yönetim ile çalışanlar arasında paylaşılmaktadır (Uçkun vd., 2004: 88). Değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları muhtemel gösterecekleri direnci azaltacaktır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 1998: 488). Çalışmalara katılan üyeler, içinde bulundukları durumu daha kolay algırlar ve kabullenirler. Sonuçta da katılım, değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir.

3. Kolaylaştırma ve Destek

Değişiklik uygulamalarına gösterilen tepkinin nedeni kişilerin yönetimine karşı duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku olabilir. Bu süreçte kişilerin yeni durumlara uyumlarını kolaylaştırmak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere yönelinebilir. Uyum sorunları olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak, işlerini yeni donanım yardımıyla kolaylaştırmak veya ikna yolu ile duygusal destek sağlamak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri uygulanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 275).

4. Tartışma ve Anlaşma

Değişme sürecinde gruplar ile çalışanlar kendi açılarından önemli bir şeyi kaybediyorlarsa ve direnmek için kuvvetli bir güce sahipse (sendika gibi) yöneticiler konuyu, tartışma yöntemine başvurabilirler. Örneğin; disiplin cezası uygulamalarında yapılan bir değişikliğin daha kolay kabul edilmesini sağlamak için sendikaya belirli bir ücret artışı teklif edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 276).

Bu yolla değişim, tabandan tavana doğru başlamaktadır. İşletmede herhangi bir konuda değişime karar verenler astlardır. Bu kararı astlar, üst yönetime ileterek değişim uygulamasını başlatırlar. Etkin katılım anlayışına dayanan bu değişim yolu, değişime karşı koyma açısından en az sakıncalı yol olarak tanınmaktadır. Tartışma gruplarının oluşması ile değişim sürecinin çözülme ve eyleme geçme aşamaları yaşanmaktadır (Uçkun vd., 2004: 88). Tartışma, değişimden önce yapılarak değişimin daha yumuşak bir biçimde gelişmesine yardımcı olur. Daha sonra sorunlar ortaya çıkarsa bu durumda taraflar tekrar bir araya gelerek anlaşmaya varmanın yollarını ararlar. Bu teknik, direncin güç ilişkilerinin ve grup faktörlerinin tehdit edilmesinden kaynaklandığı durumlarda daha çok fayda sağlar (Özkalp, 2001: 512).

5. Manipölasyon ve Kooptasyon

Manipölasyon, herhangi bir olayı bir şekilde değiştirerek; olayı olduğundan farklı göstererek çalışanların farklı algılamasını sağlamaktır. Bu yöntem başlangıçta direnci azaltabilir, fakat kişi kullanıldığını anlarsa negatif sonuçlar doğurabilir (Koçel, 1998: 489).

Birlikte hareket etme ya da katılım yöntemi olan kooptasyon tekniği ise, herhangi bir konuya karşı olanları, o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmektir. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir konumda olmak yerine sorunun içine dahil edilerek, onun üzerinde düşünene ve çözüm arayan bir konuma alınır (Koçel, 1998: 489). Örneğin, İngiltere’de Chrysler otomobil fabrikası herhangi bir kriz anında sendika başkanı yönetim kuruluna seçilerek en büyük direnç gösterecek grubun liderlerine değişimde aktif rol verilmiş böylece işçilerin katılımı sağlanmıştır. Gerçekten o dönem Chrysler işçileri, bu değişimle ücret almaksızın çalışarak fabrikanın krizi atlatmasında aktif rol oynamışlardır.

Manipölasyon ve kooptasyon tekniği diğer tekniklere kıyasla daha ucuz ve kabulün daha çabuk gerçekleştiği tekniklerdir. Ancak eğer hedef kitle, kendilerinin kullanıldığını, yanlış bilgiler verildiğinin farkına varırsa, yönetimin güvenilirliğini yitirmesine ve direncin artarak devam etmesine neden olur. Her iki teknikte direncin, ekonomik faktörlere, alışkanlıklara ve grupsal nedenlere dayalı olarak ortaya çıktığı durumlarda daha etkin olarak kullanılabilir (Özkalp, 2001: 513).

6. Zorlama

Yöneticiler bütün tekniklerin cevap vermediği veya uygun olmadığı durumlarda son çare olarak zorlama veya doğrudan tehdit etme yolunu kullanırlar. Burada yöneticiler ücretleri azaltma, işten çıkarma, transfer etme, kötü bir referans mektubu verme gibi tehditlerle bu yöntemi kullanabilirler. Bu teknik direnci

azaltmada çabuk bir yol olmakla birlikte, çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek uzun dönemde tersine bir takım etkiler yaratabilir. Bu nedenle kullanılması hiç istenmeyen veya en son başvurulması gereken bir stratejidir (Özkalp, 2001: 513).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİM SÜRECİ

I. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

Küçük işletme sahip veya yöneticisi, işletmesini başarılı bir şekilde yönetmek, işletmesinde üst basamaklara tırmanmak için işletmesi hakkında öğrenmesi gerekenleri öğretecek programlı bir yaklaşıma “kurumsallaşmaya” ihtiyacı vardır.

Küçük işletme sahip veya yöneticisi, aşağıdaki soru ve benzeri soruları sürekli olarak kendisine soruyorsa, işletmenin kurumsallaşması için değişim sürecine girmesi zorunluluk halini almaktadır (Keskin, 1996: 116-117).

- İşimi kendim olmadan da nasıl yürütebilirim?
- Elemanlarımı sürekli müdahale etmeye gerek kalmadan nasıl çalıştırabilirim?
- İşimi 5000 defa çoğaltılabilecek, dolayısıyla 5000’nci birimin ilki kadar düzgün işleyeceği biçimde nasıl sistemleştirebilirim?
- Nasıl hem kendi işimin sahibi, hem de ondan özgür olabilirim?
- Zamanımı nasıl yapmak zorunda olduğum değil de, sevdiğim işleri yaparak geçirebilirim?

Kurumsallaşma şirkete her zaman doğru iş yaptırmayabilir ama işin doğru yapılmasını sağlar. Şirketler doğru işleri kârlı bir şekilde yaptıkları sürece kurumsallaşmaya adaydırlar (Baykal, 2002: 212).

Kurumsallaşma en basit şekliyle verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Bu ortamın oluşması için tüm taşların yerli yerine oturması gerekir. Bu taşlar (Baykal, 2002: 212-213);

- Kurumsallaşma olgusu, katılımı ön plana çıkaran bir ortam yaratmayı hedefler. Bu ortamda keyfiyet ve dokunulmazlıklar olursa, ortam zorlanırsa veya belli bir süre rafa kaldırılırsa tekrar gelişemez. Kısacası kurumsallaşma, zamana yayılan ağır ağır oluşan bir süreçtir.
- Şirkette söz sahipleri aile fertlerinden oluşuyorsa, kurumsallaşma kurallarının kendileri içinde geçerli olacağını bilmeleri gerekir.
- Kurumsallaşma, örgütte biri aile diğeri yönetici şeklinde ikili yönetime izin vermez. Çalışanlar aile fertlerinin isteklerine öncelik vereceklerinden kurumsallaşma, örgütte tek yöneticiliği kabul eder.
- Tek yöneticiliğe, herkesin yönetim hiyerarşisindeki yerine göre davranılmasına karar verildiğinde, aile fertleri bu hiyerarşiyi kabul etmeyip biz ailedeniz derlerse, kurumsallaşma yürümez. Kurallara uymayan bir kişi çıkarsa bir süre sonra bu kurallara kimse uymaz.

Kurumsal yönetim, şirketlerin kendi ekonomik performansları bakımından nasıl yönetildikleri ve ekonomide kaynakların etkin tahsisine ilişkin bir yaklaşım olarak bilinir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 2).

II. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİMİ GEREKTİREN ETKENLER

Kurumsallaşma, örgütlerin çevrelerine nasıl uyarlandıklarına ilişkin bir örgüt teorisidir. Çevre, ussal bir bakış açısından, pazar, rakipler, müşteriler, tedarik kaynakları, teknolojik gelişmeler olarak incelenirken, kurumsallaşma bakış açısından çevre, örgütlerin uymak zorunda kaldıkları kurallar, sınırlamalar, gereksinimler ya da ussal mitler yaratan kurumlardan oluşmaktadır (Özkara, 2000: 15).

Bir örgütün çevresine uyarlanması kurumsallaşmış kurallara uyma, kurumsal beklere karşılık verme ve baskılara boyun eğme biçiminde olmaktadır. Çevresine uyarlanarak kurumsallaşan bir örgüt, çevresinde yaygın olan yapısal

düzenlemeleri benimsemekte, aynı zamanda eylemlerini ve uygulamalarını da rutinleştirerek, belirli kalıplara uygun hale getirmektedir.

Bir örgütün kurumsal değişiminin açıklanmasında, örgütün yaşam evresinin hangi aşamasında bulunduğu (kuruluş, büyüme, olgunluk ya da düşüş), örgütün içinde bulunduğu kurumsal kapsamın temel ögeleri (devlet, düzenleyici kurumlar, mesleki kurumlar, öncü ya da lider örgütler vb.), bu ögelerin örgütten bekleyişleri ve baskı kurma gücü, örgütün kurumsal ögeleri etkileme ve yönlendirme gücü, örgütün kurumsal çevresindeki değerlere uyma ya da içselleştirme derecesi, temel örgütsel kalıplardan örgüt üyelerinin tatmini ya da tatminsizliği ile kurumsal çevrede alternatif kalıpların varlığı temel değişkenler olarak incelenmelidir (Özkara, 2000: 15).

Kurumsallaşma ihtiyacı ilk olarak, işletmelerin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşaması “kritik büyüme aşaması” olarak ifade edilebilir. Büyüme sürecinin evrelerinden genellikle büyüme evresinden gelişme evresine geçiş aşamasında veya gelişme evresinden olgunluk evresine geçişte kritik büyüme aşamasına ulaşılmaktadır (Ateş, 2005: 123). İşletmenin finansman ihtiyacının çok arttığı büyüme evresinde; yönetim, pazarlama, üretim ve finansman işlevlerinde nitel değişim ve yapılaşma ihtiyacı ortaya çıkar. Güçlü ve gelişmiş toplum yapısı ülkedeki kurumsal firmaların karşılığıdır (Bayer, 2003: 55).

Kurumsallaşma olgusu; işletmenin geleceği ve kamuoyunda sağladığı saygınlık, şirket yaşam eğrisinin nesiller boyunca sürmesi gibi, kavramsal nesnelerle açıklanmasının yanında şirketlerde büyüme, güçlenme ve yayılma gibi örgütsel geçişler işletmeyi kurumsallaşma sürecine yaklaştırmaktadır. Şirket yönetimlerinde eski ve yeni kuşak çatışmalarını önleyen ve bu şekilde şirketin bünyesini zaafa düşmekten koruyan kurumsallaşma olayı, geleceği etkileyebilecek birikimlerin ve değerlerin patronlar tarafından yeni kuşak sahiplere ve yöneticilere aktarılabilmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma ile bu değerler çağın değişimlerine ters düşmediği

ortamda kurumlaşmayı hızlandırır, şirket için bir “yaşam biçimi veya seçimi” yaratır (Bayer, 2003: 55-56).

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle “kurumsallaşmalarını” zorunlu kılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 61). Küreselleşme, sürekli değişim ve ortaya çıkan rekabet şartları, teknoloji ve bilgi teknolojilerinin işletmeler açısından kritik öge haline gelmesi de işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan temel etkenlerdir. Bu açıdan küçük işletmeleri kurumsallaşmaya iten faktörler; küreselleşme, teknoloji, değişim ve kurumsal çevre faktörleri şeklinde ele alınabilir (Bayer, 2003: 56).

A. KÜRESEL FİRMA OLMA ZORUNLULUĞU

Basitçe ülkeleri ayıran ekonomik sınırların kalkmasıyla evrensel değer ve davranış kalıplarının oluşumu, dünyanın tek pazara dönüşmesi süreci olarak tanımlanan küreselleşme, ekonomik etkileri yanında toplumsal ve kültürel etkileri olan, çapraşık bir olgudur. Çapraşıklığı yalnızca ekonomik ve sosyal sistemdeki geniş çaplı değişimleri değil, aynı zamanda günlük yaşamdaki değişimleri de yakından etkilediği anlamına gelir (Özkara, 1999: 29-30).

Ulusal pazarların geleneksel sınırlarının fonksiyonelliğini yitirmesi ile ortaya çıkan küresel rekabetin ölçütleri; uluslararası standartları aşan kalitede ürünler ya da hizmetler üretmek, maliyetleri kaliteden ödün vermeden düşürmek ve pazarların değişen koşullarına hızla uyum sağlamak ve hatta yeni değerler yaratarak pazarları yönlendirmek olarak değişmiştir.

Özellikle iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerle hız kazanan küreselleşme kavramı ekonomik alanda meydana getirdiği değişimler, tüketim süreci üzerinde etkili olmaktadır. Küreselleşme, birçok yerel mal ve hizmeti ön plana çıkararak ve küresel düzeye taşıyarak, bu mal ve hizmetlerin teminini de kolay hale

getirmektedir. Bu durum piyasada tüketime sunulan mal ve hizmetleri hem çeşit hem de miktar olarak arttırmakta; tüketicilere küresel çapta, oldukça geniş bir ürün yelpazesi sunmayı sağlamaktadır (Bayer, 2003: 58). Küçük işletmelerin böylesi bir ortamda, rekabet edebilmeleri ve örgütün kalıcılığını sağlayabilmeleri, dünya pazarına hakim olmaları ile yani kurumsallaşabildikleri sürece gerçekleşecektir.

B. TEKNOLOJİNİN DEĞİŞMESİ VE BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ

18.yüzyılda buharlı makinelerin keşfiyle hız kazanan gelişmeler endüstri toplumunu ortaya çıkarmıştı. Buna karşılık 20.yüzyılda bilgisayara dayalı tasarım, üretim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ise, bilgi toplumuna geçişin hızlandırıcıları olmuştur (Özkara, 1999: 36). Değişen dünya şartlarında toplumsal ve ekonomik faktörlerdeki değişimler takip edilemeyecek kadar hız kazanmıştır. Küreselleşmenin artması, haberleşme ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ve beklentilerinin önem kazanması ve insan haklarının evrensel bir değer olarak ortaya çıkması toplumları sanayi toplumundan bilgi toplumu aşamasına getirmiştir.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle, bir yandan iş yapma biçimlerinde ve müşteri beklentilerinde değişme olurken, öte yandan ülkelerin ticari sınırları ortadan kalkarak yepyeni rakiplerin gelmesiyle, rekabetin niteliği ve şiddetinde değişme olmaktadır (Ekinci, 2006: 55).

Bilişim teknolojisi örgütü iki biçimde değiştirmektedir. Birincisi, yeni ürünlerin ve hizmetlerin daha ucuz olarak üretimine olanak sağlamaktadır. İkincisi, az sayıda işgücüyle daha yüksek verimlilik sağlayarak örgütü değiştirmektedir.

Üretimde hızlı artış, sadece nicelik bakımından değil, nitelik bakımından da önem taşıyan bir konudur. Sıhhatli üretim, ekonomik büyüklükteki kuruluşlarda, en ileri teknolojiyle en düşük maliyette üretim demektir. Bu ise şirketleri yeniden,

sanayileşmede kurumsallaşma gerekliliğini gösteren bir faktördür (Sabancı, 2004: 366).

Bilgi teknolojilerinin işletmelerde en önemli değişime sebebiyet verdiği alan üretim olmuştur. Üretilen ürün ne olursa olsun, ister ayakkabı ister yazılım programı, bilgi ekonomisinde ürüne değer katan şey ürünün ihtiva ettiği bilgidir. Böylelikle hammaddeye ve emeğe dayalı üretim modeli yerini bilgiye dayalı yeni bir üretim anlayışına bırakmaktadır. Yeni üretim anlayışı, yeni kurallar getirdiğinden üretim sürecini tamamen değiştirmektedir. Özellikle enformasyon ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sayesinde geniş katılımlı, esnek ve yaygın üretim ağları (networkler) gündeme gelmektedir. Söz konusu üretim ağlarına üretici firmalarla beraber tedarikçiler, müşteriler hatta rakip üreticiler dahi dahil edilebilmektedir. Üretimin sanallaşması olarak ifade edilen bu süreç, bir ürünün üretimine birden çok firmanın eş zamanlı olarak katılmasını sağlamaktadır. Bilgi toplumuna geçişle, bir yandan küresel rekabetin getirdiği yüksek maliyetler ve riskler paylaşılırken, diğer yandan da birçok firmanın temel yeteneğinin zaman ve mekân engeli tanımaksızın bir araya getirilmesini sağlamaktadır (Zaim, 2002: 176).

Bilgi toplumunun işletme örgütleri üzerindeki en belirgin etkisi, bilgisayara dayalı dizayn, üretim ve bilişim sistemlerinin kullanılması, işletmelerde eğitimin çok önemli hale gelmesi, bilgi akışını düzenleyen örgüt içi ve dışı iletişim sistemlerinin daha iyi işler duruma getirilmesi ve insanın daha önceki dönemlere göre daha fazla önem kazanmasıdır. Örgütleri değiştirmeye zorlayan en önemli etkisi ise, yüksek nitelikli işgörenlerin yönetimi, örgüt içi bilgi üretimi ve dağılımının yeniden düzenlenmesi, bilgi toplayan, üreten ve kullanan işgörenlerin yetiştirilmesidir (Özkara, 1999: 40).

Değişim, bugünkü çözüm yollarının gelecekte geçerliliğinin ortadan kalkma olasılığını getirmektedir. Bu çerçevede, küçük işletmelerin değişimde yer almaları, bilgi kaynaklarına önem vermelerini gerektirmektedir.

Sosyal boyutta kurumsallaşma, toplum için sosyal faydayı amaç edinmiştir. Kurumsallaşan bir firmada bilgi temelli üretimle, doğal kaynakları sömürmek yerine kaynakların suni malzemelerle ikamesi sağlanacaktır.

C. DEĞİŞİMİN REKABETTE BELİRLEYİCİ ROLÜ

Küreselleşmeyle dünyanın tek pazara dönüşmesi, ulusal ekonomileri dış ticarete yönelik bir yapılanma sürecine mecbur bırakmıştır. Bu yapılanma sürecinde amaç; gerekli teknolojik ve yapısal değişiklikleri yaparak kemikleşen dünya pazarında rekabet edebilme potansiyelini artırmaktır. Değişim sürekli ve evrimsel veya süreksiz ve devrimsel olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bu amaçla işletmeler; örgütsel yapılarında, iş süreçlerinde, görev tanımlarında ve teknolojik yapılarında, yeniden yapılandırma faaliyetlerine hız vermektedirler. Globalleşmeyle birlikte uluslararası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet, işletmeleri daha iyi olmaya zorlamaktadır. Rekabet organizasyonel değişimi gerekli kılan en önemli faktördür. Yapısı ve işleyiş şekliyle işletmeler gerekli teknolojiyi getiremez ve yeniden yapılanmayı başaramazlarsa, çalışanlarıyla bütünleşemezlerse, rekabet dünyasının gerektirdiği ucuz ve kaliteli üretimi yapamazlarsa, her gün değişen oynak piyasanın gelişmelerine esneklik göstererek cevap veremezlerse, ayakta kalamayacaklardır. Yeni ortamda kazanacak yeni kuruluşları oluşturmak, büyük bir değişimden geçmeyi gerektirmektedir (Bayer, 2003: 62).

Kurumsal değişim; örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir. Kurumsal değişim çoğunlukla dışsal olaylarla başlamasına rağmen; değişim şekilleri örgüt içi olaylarla yeniden yapılandırılmaktadır (Bayer, 2003: 64).

D. ÇEVRESEL BASKILAR VE KURUMDAN BEKLENTİLER

Küreselleşme açısından düşünüldüğü zaman bütün dünya her kurum için çevre olarak nitelendirilebilir. Her kurumun örgütsel yapısına göre çevresi değişecektir.

Örgütler teknik başarısı çok az olsa bile; düzenleyici kurumlardan gelen baskılara uymak, genel toplumsal beklentileri karşılamak ve önder örgütlerin uygulamalarını izlemek zorundadırlar. Kurumsallaşabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürme şansını da koruyabileceklerdir. (Bayer, 2003: 67).

Küçük işletmelerin kurumsallaşmasını gerektiren çevresel baskılardan biri ülke yönetimidir. Devlet yönetimi, ekonomideki parasal değişimleri işletmeler açısından hafifletmek amaçlı başvurduğu tedbirlerin başında gelen kredi hacmini denetleme ve reeskont haddini yükseltme gibi politikalar uygulamasıyla işletmeleri bankalardan kredi sağlama yerine halka açılmayı ve holdingleşme yönünde bir kurumsallaşma yolunda yapısal değişime zorlayabilmektedir (İnal ve Durna, 2001: 26).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler hem toplumun bir parçası olarak hem de kendi başlarına bağımsız olarak hareket etme imkânına sahiptirler ve aynı zamanda değişen çevre koşullarına da uyum sağlayabilirler. Bu açıdan bakıldığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerin çevrelerinden etkilendikleri gibi, çevrelerini de etkiledikleri görülmektedir (Bayer, 2003: 68).

Açık bir sistem olan işletmeler, toplumsal, teknolojik, hukuki ve ekonomik çevreden etkilenirler ya da bu çevreyi etkilerler. İşletmeler varlıklarını sürekli kılabilme için sürekli çevreyle iletişim halinde ve uyum içinde olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk işletmelerin kurumsallaşma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler çevresel beklentilere ve yönlendirmelere cevap verirken kurumsallaşma süreçleri de hızlandırmaktadırlar. Kurumsallaşma işletmenin, toplumun kendisine

yüklediği görevleri yapabilmesi ve tüm beklentilere cevap verebilmesi ile sağlanmaktadır.

III. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE DEĞİŞİME GİDİLEN HEDEF VE ALANLAR

A. KURUMSAL ÖRGÜT YAPISI

Rekabet koşullarında, örgüt belirli büyüklüğe ulaşmışsa, iş (faaliyet alanı) genişlemişse, örgütte federatif bir yapı oluşturulması zorunlu olmaktadır. Bu yapı kurumsallaşmadır (Kariyer Dünyası; 1998: 34).

Kurumsallaşma süreci, örgüt yapısının düzenlenmesi ve sistem kurmayla başlar. Yönetimin asıl amacı da, akılcı bir sistem ve yeterli ekip kurmaktır. Ekip bir futbol takımı gibi uyumlu çalışmalı, herkes tek tek ne yapacağını bilmeli, işletme içindeki yerinin gerektirdiği performansı göstermelidir. Bunu sağlayacak olan da, örgütü bir orkestra şefi gibi yönlendirecek olan yöneticidir (Akat, 1992: 34).

Yönetici, işletme küçük ölçekli de olsa örgütlenmeye önem vermelidir. Öncelikle işletmeye bir kişilik ve sistem kazandırmalıdır. İşletmeye kişilik ve sistem kazandırmak ancak o işletmeye özgü felsefe, değer, inanç, ilke ve normların belirlemesi ile birlikte yönetim tarzının, vizyon, misyon, amaçların belirlenip kurumsallaştırılmasıyla mümkün olmaktadır.

Kurumsallaşma “yönetimin profesyonellere aktarılmasından ziyade işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesi”dir (Garih, 1998: 39).

Yönetimde sistem; bir kurumda amaca varmak için yapılması gereken faaliyetlerin hangi masa veya makamlar tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Bunun yanı sıra hangi bilgilerin ve hangi kararların hangi şekil ve periyotlarla, hangi

organlardan hangilerine nasıl iletileceğini tanımlayan yazılı şekle dökülmüş; iş, yapım, şekil ve kurallarının toplamıdır. Sağlam temelli insan ilişkilerini olan örgüt yapısıdır. Şirket içi ilişkilerin profesyonelleşmesi için rollerin ve ilişkilerin yüksek verim sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve sınırlandırılması gerekir. Gereksiz görevler ve makamlar verimi düşürür, huzuru bozar (Bayer, 2003: 14). Sistemin kurulması için kurumun faaliyetlerini ana gruplara ayırmak ve her grubu ayrıca kendi içinde sistematize etme sürecine başvurmak en uygun yoldur. Çünkü sistem en küçük birimden başlayarak geliştirilmelidir.

Sıralanmış bulunan bu faaliyetlerin hangilerinin ortak birer organ tarafından yapılması gerektiği, çeşitli görüşme ve araştırmalar sonucunda çalışan kişilerin entellektüel, psikolojik, fizyolojik ve beceri durumları göz önünde bulundurularak saptanır. İşlere uygun kişileri atayarak sistemlerin başarılı bir şekilde işlemesiyle kurumsallaşma gerçekleşir. Her kademedeki görevin sorumlulukları belirlenirken, buna uygun olarak yetkisinin de belirtilmesi gerekir. Görevler tanımlanıp, sorumluluk yetki dengesi sağlandıktan sonra, hangi görevlerin kime bağlı olduğu, kime danışılacağı ve rapor edileceği tespit edilir. İş ve bilgi akışına göre organizasyon şeması düzenlenir. İşe göre adam alma ve liyakate göre terfi sistemi esas alınmalıdır. Bir kuruluştaki görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir biçimde dağıtılması ve belirtilmesi, ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilir. Çalışanlar arasında ki, üst ve astlar arasındaki ilişkiler örgüt şemalarında açıkça görülebilir. Çalışanlar kimden emir alacaklarını, kime emir vereceklerini daha iyi bilirler. Sorumlu arandığında, sorumlu kişileri bulmak kolaylaşır. Çalışanlar arasında sıkı bir ilişki kurulur, ast üst ilişkileri ve yetkileri açıklık kazanır (Bayer, 2003: 15).

Sistemler, prensipler ve işletmenin kişiliği her şeyden çok ön planda tutulmalıdır. Kurumsallaşmış işletmeler, değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla taviz vermemektedirler. İşletmenin her düzeyindeki birimlerine yeterli önem verilmeli, hiçbir iş ve hiçbir bölüm küçümsenmemelidir. Küçük işletmelerde, büyük işletme benzeri örgüt yapısı oluşturmak zor gibi görünebilir. Ancak artık bu şekilde örgütlenen küçük işletme, büyüme ve kurumlaşma için

altyapısını tamamlamış demektir. Büyük bir işe girdiği anda da sistem oturmuş olacağından bir şaşkınlık ve acemilik süresi geçirmeyecek, yeni sistemler kurmak için zaman harcamayacaktır. Ülkemizde küçük işletmelerin kurumsallaşması konusunda çekilen sıkıntıların en önemli kaynaklarından bir tanesi de bu noktada yatmaktadır. Çünkü küçük işletmelerin, gelişme, büyüme aşamasında yönetim felsefelerini, sistemlerini, örgüt yapısını oluşturmadıkları ve ancak olgunluk aşamasına geldiklerinde bu sistemleri kurmaya çalıştıkları için başarı düzeyleri düşük olmaktadır. Çünkü bu sistemlerin, örgüt yapısının, değerlerin ortaya konması, kabul görmesi ve çalışanların bu ekol içerisinde yetişip pışmesi çok uzun bir zaman gerektirecektir (Akat, 1992: 35).

Kurumsallaşma konusunda sadece klasik ve belirli bir örgüt yapısı olmayıp, işletmenin faaliyet alanına, yönetim sistemine, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreye göre değişmektedir. İşletmelerin örgüt yapılarını oluştururken verimliliğe, etkinliğe ve yönetimin niteliğine dikkat edilmelidir

Kurumsallaşma ile işletme içerisinde güçlü bir örgüt yapısının oluşması beraberinde, işletme içi bürokrasinin doğmasına neden olacaktır. Örgüt içerisinde bir düzen, hiyerarşi, yetki ve iş bölümünü ifade eden bürokrasi, belirli bir büyüklüğe ulaşan her örgüt için kaçınılmaz bir sonudur (Akat, 1992: 37). Kurumsal firma faaliyetlerinin düzenli bir şekilde ve belirli kurallara göre yerine getirilmesindeki gereklilik bürokrasiyi zorunlu kılmaktadır.

Bürokrasi bir misyon olarak, işletmede disiplini gerçekleştirecektir. Yalnız buradaki disiplini, salt katı kurallar topluluğu olarak görmek hatalıdır. Disiplin, paylaşılan ortak değerlerin doğrultusunda faaliyette bulunmaktır. Disiplin aynı zamanda insanlara nelerin önemli olduğu konusunda bilgi vermektir. Bürokrasi aynı zamanda bu disiplin ve sistemler bütünü içerisinde çalışanların yaratıcılık ve yeteneklerinin geliştirilmesine imkân verecek esnekliğe de sahip olmalıdır. Çünkü işletme içerisinde yaratıcılık olmadan kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmesi mümkün değildir.

Kurumsallaşma, bürokrasinin olumsuz tarafı olan gereksiz ve fazla yazışmalara son verir. Kurumsallaşan işletmelerde öncelik iş akış diyagramı ile kimin hangi bilgileri kimlerden alarak hangi işi hangi şekilde yapacağını tespiti ve tanımı yapılmaktadır. Bilgi akışı, standart formlara bağlanarak bu formlarda bilgilerin hangi periyotlarla kimden kime nasıl aktarılacağı ortaya konulur. Buna bağlı bir standart denetleme raporu tasarlanarak üst yönetime bilgi verilir. Bugün için bu formlar yerlerini bilgisayarlara terk etmiştir. İşletmelerin özellikle kurumsallaşmış işletmelerin bürokrasiden kaçınmaları mümkün olmadığına göre, bürokrasinin olumlu yönlerini kullanmaları, olumsuz yanlarından mümkün olduğu kadar uzak kalmaları gerekmektedir (Bayer, 2003: 16).

Kurumsallaşan küçük işletmelerde örgütsel yapıda görülen bir diğer değişim, karar verme yetkisinin üst kademedeki toplanmayıp işletme içerisine dağıtılmış olmasıdır. Yetki ile birlikte sorumlulukların da dağıtılması ve kişilerin yoğun iletişim ağı yardımıyla bilgilendirilmeleri çalışanların firmaya karşı olan sorumluluklarını tam bir bağlılıkla yerine getirmelerine neden olmaktadır (Akat, 1992: 40).

İşletme örgüt yapısının sağlam temellere oturtulmasının diğer bir yöntemi de, yöneticilerin örgüt içinden yetişerek yönetici seviyesine gelmiş olmasıdır. Bunun yararı, bu kişilerin işletmenin değerler sistemini, hiyerarşisini, prensiplerini iyi bilmeleri ve bu düşünce yapısı içinde yetişmeleri ile işletmenin devamlılığının bu ekole bağlılığının sağlanmasıdır. Dışarıdan transfer edilen yöneticiler, işletmede çoğu defa kendilerine göre bir sistem ve ekol oluşturmaya çalışacakları için örgütün başarısı ve etkinliği düşecektir. Bu konuda diğer önemli bir nokta da yöneticilerin rotasyonla gelmeleri ve işletmenin diğer bölümleri hakkında makro düzeyde bazı bilgilere sahip olmalarıdır. Global olarak yetişen bu yöneticiler işletme içindeki bölümler arası ilişkilerin ve etkinliğin artmasını sağlayacaklardır (Akat, 1992: 36).

B. YÖNETİM TARZI

Küçük işletmelerin yönetiminde kurumsallaşma sağlanırken dört unsur üzerinde değişime gidilir. Bunlar, yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanması ve vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi şeklindedir. Sayılan kritik unsurların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin-yöneticinin mevcut durumları tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir (Karpuzoğlu, 2000: 115).

İşletmeleri kuranlar da, yaşatanlar da, geliştirenler de, batıranlar da liderleri ve yöneticileridir. Bugün pek çok kurumsallaşmış, kendisini kamuoyuna kabul ettirmiş işletmelerin başarısının arkasında güçlü lider ve yöneticileri bulunmaktadır. Öyleyse işletmeleri kurup, onlara hayatiyet kazandıran liderler ile yöneticilerdir.

Kurumsallaşmada lider yöneticilere düşen en büyük görev, işletmelerinin geleceğe yönelik önceliklerini astlarıyla birlikte belirlemek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve kabullenilmesini sağlamak için çaba sarfetmektir. Sonuç elde etmek isteyen bir liderin her şeyden önce, çalışanlarını bilgiden yoksun bırakmaması gerekir. Bilgiden yoksun kişi, sorumluluk yüklenemez; bilgiyle donatılmış kişi ise sorumluluktan kaçamaz (Akat, 1992: 28-30).

Yönetimin temel noktası ulaşılması gereken amaçlar ve işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında maddi ve manevi kaynakları uyumlu ve etkin kullanmalarıdır. Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikli olarak, etkin işleyen bir iletişim kurulmalıdır.

Kurumsallaşmanın oluşma nedeni örgütün ömrünün insan ömrüyle sınırlı olmamasıdır. O açıdan küçük işletmelerde girişimcinin vefatından veya emekliliğinden sonra işletme geleceğinin belirlenmesine ilişkin öncelikli amaçlar sistemine daha sonra ise stratejik planlamaya ihtiyaç duyulur.

Yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisi olan planlama; amaçlar ile bunlara ulaştıracak araç ve yolların önceden tespiti, tayini, gelecekteki tehlike ve değişimlerin tahmini ve bunlarla ilgili önlemler almayı gerektiren bir süreçtir (Ekinci, 1996: 184). Kurumsallaşmak isteyen küçük işletmeler özellikle de kısa ve orta vadeli amaçlara ek olarak uzun vadeli amaçlar ve dolayısıyla stratejik planlar üzerinde dururlar. Bu şekilde işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar hatta değişimi yönlendirirler (Kaçar, 2003: 58).

Geleceğin planlanmaması kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birisidir. Günü kurtarmak mantığı ile hareket eden işletmeler, fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları ve koşulları değerlendirememeleri, ömürlerinin kısa olmasına neden olur. İşletme faaliyetlerinin tümünü kapsayan bir planlama, bölümlerin yaptıkları faaliyetlerden haberdar olmasını sağlayarak bir bütün halinde amaca ulaşacak biçimde hareket etmelerini kolaylaştırmaktadır (Ekinci, 1996: 188). Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken amaç, hedef, misyon ve vizyon belirlenip işletmenin menfaatleri doğrultusunda birbiri ile uyumunun sağlanmasıdır.

C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İletişimin son derece geliştiği günümüzde, firmaların rekabet güçlerini arttırmada firma kültürünün rolü çok büyüktür. Kültür bir değerler ve davranışlar bütünüdür; işletme yönetimi açısından kültür ise, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, kahramanlar, efsaneler, semboller, örf ve adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır (Karpuzoğlu, 2000: 137). İşletmede örgüt kültürü ise; çalışanların davranışlarındaki düzenlilik, işletmeye özgü normlar, kurallar, değerler, yaşam felsefesi ve çalışanların kıyafetinden müşterilerine hitabına kadar yansıyan özenli örgütsel ortam yaratılarak işletmedeki en önemli nitelikleri oluşturur (Luthans,

1998: 550).

Ancak kurumsallaşma düzeyi yüksek küçük işletmeler, yaptıkları iç ve dış çevre analizleri sayesinde değişimi yönetebilirler. Fakat değişimin yönetilmesinde örgüt yapısı ile birlikte örgüt kültürünün ve çalışan bireylerin değişimleri de gerekebilir. Örgüt üyelerinin değiştirilmesinden kasıt onların yetenek, beceri, bilgi ve tutumlarını değiştirmektir. Burada amaç bireyin değil bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde ise biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi son derece önem taşır. Çünkü formal ilişkilerin değiştirilmesi ve kabul görmesi ancak informal ilişkilerin bunu desteklemesiyle hız kazanır. Yapının değiştirilmesinde ise, iç ve dış çevre koşullarındaki değişimler doğrultusunda işletme sistemlerinin revize edilmesi veya artı değer yaratmayan sistemlerin kaldırılması ya da yeni sistemlerin kurulması ve bu sistemlerin örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmesi üzerinde durulmaktadır (Kaçar, 2003: 74).

Ford, IBM, Mc Donald's vb. gibi işletmelerin birleştikleri en önemli kültürel öğeler, öncelikle kendi içyapıları itibarıyla çalışanlarına verdikleri değer, onların yaratıcılıklarını geliştirmek amacıyla esnek tutumları ve örgüt içerisinde çok rahat bir iletişim mekanizmasına sahip olmalarıdır. Bu işletmelerin dışarıya yönelik olarak, müşteri yönlü bir tutumları vardır. Ürettikleri mal ve hizmetin kalitesiyle, satış sonrası hizmetleriyle, müşterileriyle olan diyaloglarının yoğunluğu ve güvenilirlikleriyle kendilerini kanıtlamışlardır.

Bir şirketi dış dünyaya tanıtan ve kabul gören kişiliği, o şirketin kültürüdür diye adlandırılabilir. Faaliyetleri sırasında firmaya rehberlik eden temel değerler, amaçlar, atılımlar ve hedeflerden oluşur. Bu şirketlerin kültür prensipleri, kaliteyi en üst düzeyde tutmak, ticaret ahlâkını asla elden bırakmamak, piyasada lider duruma yükselmek vb. gibi ciddi hedefler taşımaktadır. Örneğin, Honda'nın yasası, "dünya çapında geniş bir müşteri kitlesine, uygun fiyatlarla en yüksek kalitede ürünü sunmak" olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Akat, 1992: 26).

D. İNSANA YÖNELİK OLMA

Kurumsal işletmenin tanımlarından biri “işletmenin çalışanları, müşterileri ve kamuoyu tarafından beğeni ve saygıyla kabul edilmesidir” (Akat, 1992: 40).

İnsanlara yönelik yönetim sisteminin temel noktası, insanları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen beyinler olarak görmektir. İnsanları sürekli kontrol ederek motive etmek yerine; takdir ve ödüllendirme, insanları motive eden en önemli yöntemdir (Akat, 1992: 43).

Kurumsal işletmelerin bir özelliği, çalışanların işletmelerinin faaliyetlerinden ve çalışmalarından gurur duymalarıdır. Bu çalışanları teşvik eden maddi unsurlardan daha fazla önem arz etmektedir. Çalışanlar, bu işletmede eşinin, çocuklarının çalışmasını isteyecek kadar gurur duymalı ve işletmesine bağlı olmalıdır. Bunu sağlayacak olan da, kurumsallaşan işletme yönetiminin insana yönelik tutum ve davranışlarıdır.

Kurumsal işletmelerin insana yönelik ikinci önemli niteliği; müşterilere verdikleri önemdir. Müşteriyi ön planda tutan bu firmalar, servisin, kalitenin ve güvenilirliğin sürekli ve normalin ötesinde boyutlarda takipçisidirler. Kurumsal işletmeler diğer çevresel faktörler olumsuz olsa dahi, müşterilerine yönelik tutum ve davranışları nedeniyle istikrarlılıklarını koruyabilirler. Bunun içindir ki, kurumsal tüm işletmeler hangi işi yaparlarsa yapsınlar, kendilerini bir hizmet işletmesi olarak değerlendirirler. Müşterilere sağlanan hizmetin en iyi olmasından ödün vermezler. Bu konudaki kararlılıkları firma kültürlerine yansımıştır.

Üçüncü nitelik, kurumsal firmaların kamuoyuna karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmalarıdır. Vergi borcunu asli bir görev olarak bilir, kamuoyunun faydalanmasına yönelik sosyal ve kültürel kurumlar (vakıflar, okullar, kütüphaneler, sergi salonları, burslar vb. gibi) oluştururlar. Amaç halkın o işletmeyi sevgiyle kabul

etmesi, onu ve yaptığı faaliyetleri tasvip edip saygı duyması, sosyal hayatın doğal bir parçası gibi görmeleridir.

E. ÇEVRE

Örgütün kurumsallaşması sonucu örgütün gelişmesi veya daha başarılı örgüt olması beklenir. Bu sonuçları görmek isteyen örgüt, çevreyle ilgilenmek zorundadır. Çevreyle ilgilenmek, sadece ona mal ve hizmet aktarıp, ondan gerekli kaynakları sağlamak değildir. Bunlardan daha önemlisi, kurumsallaşmanın bir gereği olan örgütün çevre tarafından kabul görmesidir (Genç, 1999: 80).

Örgüt dinamik bir çevre içinde bulunduğu için, çevreden temin ettiklerinin karşılığında, çevrenin istek ve baskılarıyla da yüz yüzedir. Bu istek ve baskıları dikkate almadan örgütün bütün olarak anlaşılması zordur. Bu nedenle çevre, örgütün dışında gibi görünse de, örgütün çok önemli bir parçasını oluşturur.

İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini ve kaynaklarını değerlendirmesi, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de bizzat işletmeler tarafından etkilenen geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisinde meydana gelir ve işletmeler bu çevreye ancak içsel kaynaklarını kullanarak uyum sağlayabilir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek küçük işletmelerin çevre ile kurdukları ilişkiler üç ana noktada toplanabilir (Kaçar, 2003: 75):

Bu ilişkilerden ilki iç dinamiklerle ilgili olandır. Burada sadece işletme amaçları ve başarıları ön plandadır ve dolayısıyla dış çevre veri kabul edilir, işletme ile etkileşimde bulunmadığı varsayılır.

İkinci uyum şekli ise çevreye uyum şeklindedir. Temel varsayımı uzun dönemde işletmelerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerini sağlayan en önemli faktörün dış çevre olmasına ilişkindir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar.

Üçüncü uyum şekli ise karşılıklı etkileşimdir. Bu noktada işletmeler ile çevreleri arasındaki ilişki çift yönlüdür. Dış çevre işletmelerin bir üst sistemidir ve işletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere uymak zorundadırlar.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde çevre ile karşılıklı etkileşimler oluşabilmektedir. Küçük işletmeler kurumsallaşırken yaptıkları iç ve dış çevre analizleri sayesinde değişimi geçireceklerdir. Çevreyle birlikte örgüt yapılarındaki değişim, çalışanların da değişime katıldığı kurumsal örgüt kültürünü oluşturacaktır.

Kurumsallaşma sürecinde olan küçük işletmeler değişim sürecinde etkin bir yönetime sahip olduklarından değişime planlı bir şekilde uyum sağlamanın yanında, ürettikleri mal ve hizmetlerle ya da topluma verdikleri imajla değişimi etkileme gücüne sahiptirler.

IV. KURUMSALLAŞMA YOLUNDA KÜÇÜK İŞLETMELERDE DEĞİŞİM SÜRECİ

Kurumsallaşma sürecinde, bir örgütün değişimi, örgütsel alandaki yaygın değerleri içselleştirmesi, zorlayıcı, taklitçi ve düzgüsel süreçlerin işlemesiyle diğer örgütlerle eşbiçimli olması ve bunun karşılığında meşruiyet kazanması yoluyla olmaktadır.

Kurumsal çevreye uyarlanarak değişim, başka deyişle kurumsallaşma, sonuçta örgütlere bir durağanlık ve katılık kazandırmaktadır. Döngüsel olarak, daha fazla kurumsallaşmak için değişen bir örgüt, sonunda değişime direnen katı bir yapıya sahip olmaktadır.

Değişim sürekli bir süreç olduğundan yöneticiler bu değişimlerle sürekli bağlantılı halde; değişimle yaşamak zorunda olan bireyler de, değişim sürecinde rol almalıdırlar. Kurumsallaşmada değişim, yeni vizyon belirleme, işin basitleştirilmesi

ve örgütün geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Burada süreçlerin iyi anlaşılması, hangi süreçlerin gelecekte değişmesi gerektiğinin belirlenmesi, uygulanması ve sonuçlarının gözlenmesi (Odabaşı, 2004: 194) yönetici ya da danışman tarafından etkili yapıldığı sürece kurumsallaşan küçük işletmelerin değişim süreci yönetilmiş, tamamlanmış olacaktır.

A. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN ŞARTLARI

Rekabetin temelinin değişmek olduğunun farkına varabilen firmalar kurumsallaşabilecek özellikteki firmalardır. Geleceğin şirketleri olan kurumsal işletmelerin göstergeleri, daha az bürokrasiye sahip, yönetim kademelerinin sayısının az olduğu, daha çok sayıda insanın liderlik rolünü üstlendiği, yönetim sorumluluklarının daha alt düzeylere devredilebildiği, daha fazla yetkilendirme olan, kararların daha hızlı alındığı, iletişimin daha açık ve içten olduğu, daha çok hesaplanmış risk alınabilen işletmeler olmasıdır (Kotter, 1999: 12).

1. Sistem Kurulması

Sistem kurulması ile kastedilen kalıp yaratmayan, kalıplaşmaya gitmeyen ve kendini yenileyebilen sistemlerin oluşturulmasıdır. Bu da şartlara uyum sağlayabilen bir yaklaşımı gerektirmektedir. Burada söz edilen sistemler, üretim, planlama, stratejik planlama, yatırım planlama, nakit yönetimi, vb. sistemlerdir. Fakat burada çok fazla kalıplaştırmaya girmemek yararlı olacaktır, çünkü günümüzde şartlar çok hızlı değişmektedir. Sistem kurarken düşünülmesi gereken kavramlar; esneklik, modülerlik, bütünselliktir. Sistem kurmanın herhangi bir reçetesi söz konusu değildir, çünkü sistemler çok çeşitlidir (Kaçar, 2003: 49).

Kurumsallaşma ile birlikte oluşturulmak istenen sistem kalıplara büründürülmeden kurumsallaşmanın gerekliliği olan sadelik ve esneklik ölçütünde yapılmalıdır.

2. Yönetimin Profesyonelleştirilmesi

İşletme sahibi ve tepe yöneticisinin genellikle aynı kişi olduğu küçük işletmelerde eğer mevcut işletme bireyleri iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip değillerse ve istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzaklarsa bu noktada profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulur. Pazarlama, finans, reklâm, muhasebe, hukuk, personel ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip profesyonel yönetici, şirketin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşır. Yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan profesyonel yönetici, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir (Akat ve Atılğan, 1992: 52).

İşletme sahipleri dışında olan yöneticilerin işletmede sürekliliklerini sağlamak için ise yetki devri ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun belirtilmesi, nazik ve yardımsever olunması, başarı ve çabalarının farkında olduğunun gösterilmesi önemlidir. Dolayısıyla profesyonellerin amaçları ve ilgileri tespit edilmeli ve bu kişiler karar alma sürecine katılmalıdır. Yine profesyonellere tepe yöneticinin değişmesi durumunda mevcut pozisyonlarının korunacağını ifade edilmesi firmada kalmaları için önemli bir diğer etkidir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus; girişimcinin, tepe yöneticilerin ve varsa işletmedeki aile üyelerinin yetki devri ile birlikte otoritelerinin azalmadığı, işletmenin verimi için işe uygun elemanın işi icra etmesinin gerekli olduğunun vurgulanmasıdır. Ayrıca profesyonellerin işletmeye ilişkin pek çok bilgiye sahip olmaları, işin etkin şekilde yapılabilmesi için gereklidir (Karpuzoğlu, 2000: 51).

Kurumsal firmalarda, profesyonel yönetim tarzı ile şirketin hem geleceği hem de bugünü için uygun politikaların belirlenmesi ve uygulanması sağlanır.

3. Örgütsel Amaç Birliği-Takım Ruhu

Kurumsallaşma şartlarını yerine getiren işletmeler bünyesinde, çalışanların tümünün üretilen ürün veya yapılan iş konusunda birlikteliğini sağlamalıdır. Örgütsel amaç birliği bilinçle gerçekleşir. Amaç bütünsel bilinçlenmeyi başarmaktır. Küçük işletmelerde, işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanlar her biriminden, sektördeki konumundan, amaçlarından haberdar olmalı, ortak amaç doğrultusunda örgütlenmelidirler.

Teknolojinin gelişimine paralel olarak örgütsel yapıdaki değişimler esnek işgücüne olan gereksinimi artırmış, işgücündeki değişimlere paralel olarak da örgütsel amaç birliğinin unsuru takım ruhu anlayışı gelişmeye başlamıştır. Takım ruhu, takımı oluşturan tüm bireylerin takımın amacı yönünde bütünleşmeleri ve birlikte hareket etmeleri sonucunda takımda ben imajı yerine biz imajının oluşması olarak tanımlanabilir. Takımların kurulmasında amaç, işi bilenlerin bir araya getirilmesi ve daha yüksek verimliliğin sağlanmasıdır. Kendi kendini yöneten takımlar, pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek olan, daha yalın ve esnek organizasyonların yapı taşı olarak ifade edilmektedir. Takım ruhu sevgi, saygı, anlayış, yardımlaşma ve aitlik gibi duygularını güçlendirmektedir. Çalışanların ve yönetimin yakın ilişkiler içerisinde olması takım ruhu oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanlarla bilgi alışverişi sağlanması kararların etkili ve verimli olmasını sağlamaktadır. Takım üyelerin birbirini tamamladığı ve bir bütünlük oluşturduğu sağlıklı bir etkileşim ve iletişim her zaman mevcut olacağından alt gruplaşmalar da oluşmayacaktır. Örgütlerde takım ruhu oluşturma kurumsallaşmanın bir gereği olduğu söylenebilir.

4. Marka Olma/Kurumsal İmaj

Kurumsal kimliğin yansıtılması içsel ve dışsal üyelerin her ikisi için de eşit önemdedir. Bununla birlikte imaj kurumsal kimlikten ayrıştırılmalıdır. Çünkü imaj

belirli şartlar, olaylar, konular ve seyircilerle ilişkilidir. Kurumsal kimlik ise; kurum tarafından çeşitli iç ve dış üyelere kurum seviyesinde yönetilen kurumsal iletişimin kurulabilmesi için kullanılan sözlü, grafik ve sembolik (logo, isim, slogan vb.) sunuşları içerir (Bayer, 2003: 144).

Kurumsallaşma sürecinde marka yaratmak için öncelikle örgütün kurumsal dizaynı şekillendirilir. Kurumsal dizayn, bir kuruluşun görsel bütün araçlarının düzenlenmesi yani görsel kimlik oluşturulması böylelikle tanınma ve tekrar hatırlanma işlevlerinin yerine getirilmesini amaçlar.

Ürün dizaynı kapsamında; ürünün kendisinin dizaynı, ambalajının dizaynı ve markasının dizaynı;

İletişim dizaynı kapsamında; kurum rengi, kurum işareti, tipografi ve yazı türü, şablon, kartvizitler, kurumun matbu evrakları, çalışanların üniformaları;

Çevre dizaynı kapsamında; kurum mimarisi, vitrin, dış cephe ve mağaza dizaynı, her türlü tabela ve araçların dizaynı incelenmektedir (Bayer, 2003: 111).

Kurumsal dizayn, kurumun görsel kimlik oluşturma ve konumlandırma çabalarını içermektedir. Görsel kimlik, kurumun içyapısının ve temel niteliklerinin çeşitli görsel araçlarla topluma duyurulması ve toplumun gözünde olumlu bir görsel imajın oluşturulması çalışmalarıdır. Ayrıca kurumsal iletişim faaliyetleriyle birlikte bir tanıtım aracı hüviyeti de taşımaktadır. Kurumsal dizayn (kurumun kendine özgü değerlerini ve bu değerlerin dizaynı) çalışmaları kapsamında ürün, iletişim ve çevre araçlarının dizaynı gerçekleştirilmektedir. Bu durumda, kurumsal dizayn çalışmaları kurumsal iletişim (kurumun dış çevreyle bağlantı kurmada kullanacağı; ürünler, ürünlerin ambalajları, kurumsal marka, kurum renkleri, kurum logosu, kurum binası gibi araçlar) çalışmalarının alt yapısını da oluşturmaktadır (Bayer, 2003: 112)

Kurumsallaşma, kurumun faaliyetlerinin çevrede kabul görmesi ve kurumun kendisinden olan tüm beklentilere cevap verebilmesiyle ilgili olan bir süreçtir.

Kurum; ürün dizaynı çalışmalarıyla, hem ürünü tanıtmakta, hem de bir marka bağımlılığı oluşturmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla ürün dizaynı çalışmalarının satış artırıcı etkileri de bulunmaktadır. İletişim dizaynı ile tanıtım ve bilgilendirme süreçleri gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca çevre dizaynı ile de; çekicilik sağlanmaya çalışılmaktadır. Tüm bu çalışmalar, kurumla çevresi arasında olumlu bir etkileşim ve olumlu bir imaj yaratmakta ve toplumun gözünde güvenilir bir kurum düşüncesi oluşturmaktadır.

Şu anda Coca-Cola, IBM ve onların ardından Microsoft, McDonald's, Oracle markaları dünyadaki en değerli markalardır. Türkiye'nin bu anlamda bir markası yoktur. Mc Donald's gibi firmalar her yerde şubelerinin olduğunu belirtirken Türkiye'de paradoksal olarak firmalar kapılarına “Başka şubemiz yoktur” tabelaları asabilmektedirler.

Marka gerçekten büyük prim getirmektedir ve bu sebeple kuruluşların öncelikli hedefi marka yaratmak olmalıdır. Bunu başarabilmek için ise çok iyi ürün geliştirmesi ve sonrasında markanın yönetilmesi gerekmektedir. Örneğin, lahmacunun bir dünya ürünü haline getirilebilmesi için öncelikle pazarı algılamak, pazarı test etmek, ürünü geliştirmek gerekir. Ancak tanıtım eksik yapılırsa istenen sonuç elde edilemez (Kaçar, 2003: 48).

5. Sermaye Yapısı

Sermaye piyasalarının geliştiği ekonomilerde genel olarak şirketlerin hisse çoğunluğu piyasada sürekli el değiştirmektedir. Bu da şirketlerin yönetim performanslarının piyasa tarafından denetlenmesini temin etmektedir. Profesyonel yönetimler, piyasanın objektif değerlendirilmesine tabidir. Bu tür yöneticiler, yetkilerini piyasadaki aldıkları için başarılı olacaklarına inandıkları sürece yetkilerini kullanmakta zorlanmazlar. Kısaca şirket yönetimleri bir yada birkaç kişinin değerlendirmesine değil, piyasanın objektif değerlendirmesine tabidir (Bayer, 2003: 17).

6. İşin Basitleştirilmesi

Bir kuruluşta kurumsallaşma gereğini ortaya çıkaran sebeplerden biri olan büyüme aynı zamanda gerçekleştirilen işlerin gittikçe çoğalmasına sebep olur. Çünkü ne kadar çok müşteri, ürün hammadde ve birim işin içine girerse iş akışı o ölçüde uzar. Bu sebeple odaklanma, firma büyümesi gerçekleştirilirken bir yandan da iş basitleştirilmesine gitmek gerekmektedir. Bunun özünde kastedilen işin basit, yalın ve kestirme yoldan etkili olacak şekilde düzenlenmesidir. Ancak bunu gerçekleştirmek oldukça büyük çaba gerektirir.

Kademesiz veya bütünsel yönetimin uygulanma sebeplerinden biri insan kaynaklarının yapısının çok hızlı değişmesi ve yönetici ihtiyacının giderek azalmasıdır. Eski dönemlerde insanların güdülenmesi yapılan işlerin kontrolü, yeni gelenlerin eğitilmesi gibi ihtiyaçlar günümüze kıyasla çok fazla hissedilmekte ve bu durumda yönetici ihtiyacını gündeme getirmekteydi. Kademesiz yönetime geçilmesinde etken olan diğer sebep ise bütünsel yapı ihtiyacıdır. Burada sadece bir bölüme değil, bütünü ortaya çıkaran yapı ihtiyacı söz konusudur. Kademesiz veya bütünsel yönetim yapısı, süreç yönetimi veya insan kaynaklarının gelişimiyle iç içe geçen bir konudur. Hedef konu ise işin parçalara bölünmemesi ve insanların denetimlerinin değerleriyle orantılı yapılmasıdır (Kaçar, 2003: 53).

Dünyanın dev kurumları büyürken şişmanlamamaya, kaslarını geliştirmeye gayret ederler. Şöyle ki bu kurumlar üretimlerini artırmak için yeni personel ve ekipman alma yerine, yapılacak işi kısımlara bölerek, her bir kısmı ana kurum için çalışacak, ana kurumun şemsiyesi altında kurulacak bağımsız yan müesseselere yaptırma durumuna girerler (Garhi, 1998: 43).

7. Sürekli Devrim

Bir firma tarafından herhangi bir ürün geliştirilip piyasaya sürüldüğünde bu ürün için bir “pazarda kalma süresi” vardır. Sürekli devrimle kastedilen ise, firmanın

bu ürünün satışlarının sıfırlanmasından önce gerekli değişiklikleri yapıp pazarda kalıcılığının temin edilmesidir. Sürekli devrimle, bir firmanın kuruluşundan sonra gerekirse yeni formasyonlar alması da kapsanır. Burada ortaya “ürünün ne zaman değiştirilmesi veya firma olarak ne zaman değişilmesi gerektiği” sorunları çıkar. Bu noktada “ön süre” kavramı gündeme gelmektedir. Bununla firmanın değişimi istemesi ile değişimin gerçekleşmesi arasındaki zaman kastedilmektedir. Bu süre firmanın büyüklüğüne göre değişir; küçük işletmelerde bir yıl gibi bir zaman dilimini kapsarken firmalar büyüdükçe birkaç yıla hatta IBM gibi dev firmalarda 3-5 yıla kadar çıkar. Firmalar ne kadar geç değişime başarlarsa istenmeyen durumlarla karşılaşma riski de o kadar artar. Değişime başlama noktasındaki en önemli husus ise firmaların yaratıcılıklarıdır. Eski modelin piyasadaki payının düşmesinin önemli sebebi yeni modelin piyasaya sürülmesi de olabilir. Firmalar için can alıcı nokta burada “Ne zaman değişmeliyiz?” sorusunun sürekli sorulmasıdır. Bu noktada pazar araştırmaları değişim zamanının tayini için yol gösterici olacaktır (Kaçar, 2003: 50).

Sürekli devrimde söz konusu olan sadece ürün değildir. Bu kavram firmanın yönetimini, üretim birimlerini, kaynaklarını, finans stratejilerini vb. kapsayabilir. Birçok firma sürekli devrim ihtiyacını göz ardı ettiği için zor durumda kalmaktadır. Çünkü her firmanın varlığını sürdürebilmesi için değişime ihtiyacı vardır ve firmaların geçmişteki başarılarına çok kapılmamaları gerekmektedir.

B. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASINDA DANIŞMANLIK DESTEĞİ

Şirketin kurumsallaşması yani faaliyetlerin etkinliğinin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması, işletme sahip ya da yöneticisi ve danışmanın birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarına ve birbirlerini desteklemelerine bağlıdır. Dolayısıyla şirketin varlığında yöneticiler kadar şirket varlığında olmayanların da payı büyüktür ve bu kişilere duyulan ihtiyaç yadsınamaz bir gerçektir.

Kurumsallaşma sürecinde hukuk, muhasebe, yönetim ve finans gibi

konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlere taşıyan ve bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek değişim süreçlerine çözüm yolları öneren danışmanlık desteklerinden faydalanmalara rastlanmaktadır. Danışmanlık hizmetlerinin satın alınmasında danışmanın şirket dostu olmamasına, şirketin kültürünü göz önünde bulundurmasına ve ehliyetli olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca etkin bir şirket danışmanı, şirket aile işletmesi ise insan gelişimi konusunda olduğu kadar ebeveynler ile çocukların nasıl beraber çalıştığı ve şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa nasıl devredileceği hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Belirtilen kriterlere uygun olarak seçilen danışmanlar bir taraftan şirket terapisti rolünü diğer taraftan da işletme sistemlerinin kurucusu ve/veya geliştiricisi rolünü aynı zamanda üstlenmek durumundadırlar. Şirket terapisti olarak yönetimde yer alan şirket sahiplerinin birbirleriyle diyaloglarını, aralarındaki iletişimi ve çalışanların şirketten beklentilerini dikkate alınarak şirket ilişkilerinin belirli bir dengede tutulmasına çalışılmalıdır (Ateş, 2005: 126).

İşletme sistemlerinin kurucusu ve geliştiricisi olarak danışmanlar, şirketin yeni bir vizyon kazanması, denetim mekanizmasının kurulması, yönetim yapısının yeniden düzenlenmesi, performans değerleme sisteminin kurulması, büyüme ve değişimin idaresi ve finansal sorunların çözümü için uğraşırlar.

Şirketin danışmanlardan en iyi şekilde yararlanabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı noktalar vardır. Öncelikle şirketin hangi alanlarda yetersiz olduğuna ve hangi konularda bir uzmanın tarafsız önerilerine ihtiyaç duyduğuna karar verilmesi gerekmektedir. Daha sonra şirket yöneticilerinin vakitlerinin önemli bir kısmını hangi çalışmalara ayırdıkları ve danışmanlarca alınmış olan bir kararı desteklemek için mi yoksa gereksinim hissettikleri için mi başvurdukları tespit edilmelidir (Ateş, 2005: 127).

Küçük işletmelerin bir kısmı çok fazla zorlukla karşılaşmadan faaliyetlerini icra etmelerine karşılık bu işletmelerin bazıları pek çok sorunu bir arada yaşar. Sorunların büyük bölümü örgütte yaşanan gelişimin ve bu gelişim sonucunda ortaya çıkan yeniden yapılanma ile iç içe geçmiş kurumsallaşma ilişkisinin bir sonucudur.

Küçük işletmelerde yaşanan problemler gelişim sürecinin her bir evresinde değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu firmaların örgütün içyapısı dikkate alındığında işletmelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin sürece göre biraz farklılaşacağı söylenebilir.

C. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA ŞARTLARINDA DEĞİŞİM SÜRECİ

Örgütler, kurumsal olan ve olmayan şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmamalıdır. Çünkü her işletmenin kendine özgü bir kurumsal yapısı zaten vardır. Önemli olan bu yapının o şirketin gereksinim gördüğü düzeyde gelişmiş olup olmadığıdır. Kurumsal yapının gelişimi, sihirli değneğin şirkete dokunmasıyla oluşabilecek bir şey değildir. Bunun için işletme, kurumsallaşma yönünde kararlar alıp, stratejiler belirleyip, büyük uğraşlarla zaman içinde değişim sürecini tamamlayarak hedefine ulaşacaktır (Ural, 2004: 99).

Kurumsallaşma yolundaki küçük işletmelerde değişim yapılanması, işletmenin sahipleri ve ortakları arasındaki ilişkiler aile bağı da olup olmamasına göre göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Sonuçta kurumsal bir yapıyı hedefleyen işletme kurumsallaşma sonucu, işletmenin nesilden nesile devamı için mülkiyetin devri, yönetimin profesyonellere devri ve bunun getireceği sonuç itibarıyla yetkinin devri ve tüm bunların değişimi sonucu akrabalık ilişkilerinin kurallara bağlı dönüşümü gibi düzenlemeleri gerçekleştirecektir. Kurumsallaşan firma tüm bu değişimleri geçirirken şirketin sürekliliğini sağlayan en temel unsur “şirketi şirket yapan fikir, bilgi ve bilgeliğin devri”ni -ki bu bir “Know-How”dur- sağlamak zorundadır (İSO, 2003: 27-28).

Kurumsal değişimin yönetimi, yukarıdan aşağıya doğru başlatılan ve yaygınlaştırılan bir süreçtir. Yönetimin; değişimin gelecekte getireceği faydaları açık bir şekilde ortaya koyarak bir vizyon oluşturması ve böylece, işletmede değişimle ilgili genel bir uyum havası yaratması çok önemlidir. Teşvik ve motivasyon, değişim

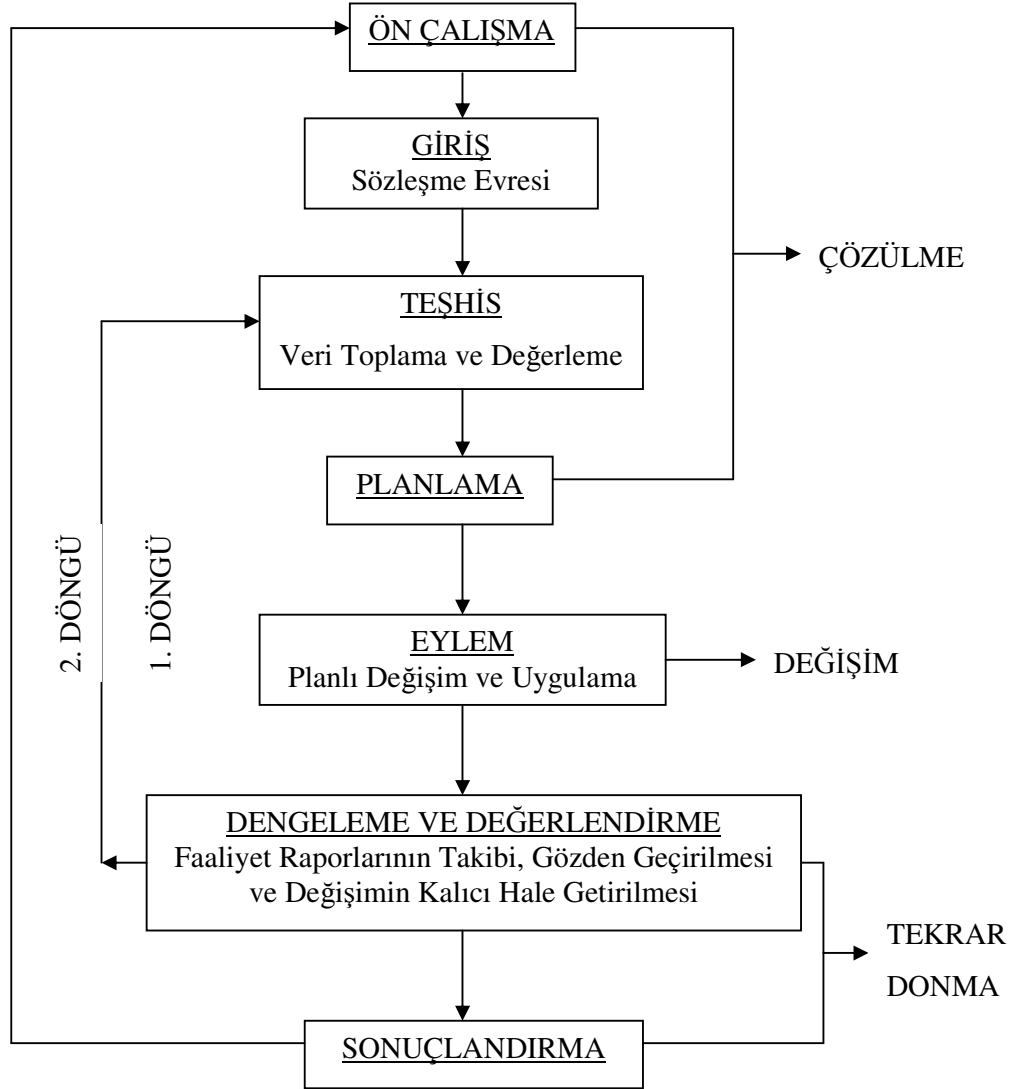
konularını destekleyen temel konulardır. Çalışanların öncelikle değişime motive edilmeleri gerekmektedir. Değişim yönetiminin bir başka çok önemli koşulu ise; değişimi başlatan kişilerin (ki, bunlar genelde üst kademe yönetimdekilerdir), kendilerini değişim faaliyetlerine adanmaları gereğidir. Değişimin gerçekleştirilmesinde, üst yönetimden başlayarak, her kademedeki yöneticilere, önemli bir liderlik görevi düşmektedir. Değişimlere liderlik etme, en önemli ve zor liderlik sorumluluklarından birisidir (Bayer, 2003: 63).

Örgütlerdeki planlı değişim sürecini, Kurt Lewin'den sonra inceleyen birçok düşünür çıkmıştır. Bu üç safhalı değişim süreci (çözülme-değişim-tekrar donma), önce Lipitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frehman tarafından yedi safhalık bir süreç olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1992: 37).

Model, birbiri ile çok yakından ilgili iki konuya yönelir. Bilgi, danışman ve işletme sahibi/yöneticisi tarafından serbestçe ve açıkça paylaşılmalıdır. Danışman, işletmede kimle ilişkilerini sürdürecektir? İşletme ve danışman birbirlerine ne kadar açık olacaklardır? İkinci önemli nokta ise, işin niteliğine ilişkindir. Bilgi ancak doğrudan harekete geçirilirse yardımcı olur. Sorun nasıl tanımlanır? Hangi çözümler düşünülür? Bu iki temel ilke yedi aşamalı planlı değişim süreç modeli çerçevesinde gözetilmelidir.

Şekil 4.1'de görüldüğü üzere yedi aşamalı planlı değişim modeli, K.Lewin'in üç aşamalı değişim modelinin etrafında olmuştur. Lewin'in alan kuramı (güç alan analizi) yedi aşamalı programın herhangi bir aşamasında uygulanabilir niteliktedir. Model basit ve açık görünmesine karşın pratikte nadiren tüm aşamalarına uyularak uygulanabilmektedir. Çoğu kere danışman ve işletme sahibi veya yöneticisi tümü yerine 1.döngüyü kullanır (Balcı,1995: 23).

Şekil 4.1: Örgütsel Değişim Süreci



Kaynak: Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1995, s.22.

Model, küçük işletmelerin kurumsallaşmasındaki değişim süreci olarak değerlendirilirse şu aşamalar ortaya çıkar.

1. Ön Çalışma

Küçük işletme sahipleri ya da yöneticileri, öncelikle danışmanı işletmenin sorunlarıyla ilgili olarak görüşmek üzere davet eder. Bu aşamada, ne küçük işletme sahibi/yöneticisi ne de danışman, beraber çalışmaya kesin karar vermişlerdir. Kurumsallaşmak isteyen küçük işletme, sorunlarına kaynak ve çözümler araştırmaktadır. Danışman da, işletme ile çalışıp çalışmama kararını verebilmek için çıkarlarını ve değerlerini gözden geçirmektedir (Yeniçeri, 2002: 202).

2. Giriş: Sözleşme Evresi

Danışman ve küçük işletme sistemi birlikte çalışma kararı verirler ve planlı değişim sürecinin, girişten sonraki aşamalarının nasıl oluşturulacağını belirlemeye çalışırlar. Bu aşamada, küçük işletme sistemi ve danışman beklentilerinin, sürekli olarak paylaşılacağı aynı zamanda her iki tarafın da katkılarının kabul göreceği önemle belirtilir. Danışmana, etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan güç verilir. Kısaca bu aşama karşılıklı sözleşme ve beklentilerin geliştirilmesi aşamasıdır (Yeniçeri, 2002: 202).

Bu evrenin en önemli özelliği danışmanın yaklaşımı, bilgisi ve deneyimi ile müşterinin ihtiyacı arasında dengenin kurulabilmesidir. Eğer her iki taraf ta birbirleriyle uyumlu çalışabileceklerine ve yardımcı olabileceklerine inanıyorlarsa karşılıklı istek ve beklentilerini yazıya dökerler. Sözleşme evresinde netliğe kavuşturulmak istenen konular arasında danışmanlık ücreti ve proje maliyeti, danışmanın birlikte çalışacağı kişilerin belirlenmesi, ön değerlendirme süresinin tespiti, şirket ihtiyaçlarının danışmanın uzmanlığını aştığı noktada danışman takımının kurulabileceği vb. sayılabilir. Bütün örgüt üyelerinin, danışmanın objektif kriterlere göre belirlendiğine ve şirket için yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğuna inanmaları, danışmanlık hizmetinin aksamadan yürümesi için gerekli bir unsurdur (Karpuzoğlu, 2000: 107).

3. Veri Toplama, Değerleme ve Teşhis

Danışman tarafından işletme sisteminin bütünü ile incelendiği, ana sorun ve ana sorunun yarattığı diğer sorunların ve nedenlerinin belirlenmesi için çalışmaların yapıldığı ön değerlendirme evresinde, aynı zamanda problemlerin çözülmesi için gerekli olan yöntemler de tespit edilmeye çalışılır. Bu evrede elde edilen bilgiler danışman tarafından derinlemesine irdelenir. İrdeleme sonucunda sağlıklı verilere ulaşabilmek için de kritik noktalarda bulunup bulunmamasına bakılmaksızın gerekli tüm işletme yöneticileri ile görüşülür. Verilerin kalitesini arttırmak ve kurumdaki değişim direncini azaltmak için gerekli örgüt üyeleri inceleme ve karar verme sürecine katılır (Karpuzoğlu, 2000: 107).

Örgüt sorunlarıyla ilgili, bilgi ve veriler toplandıktan sonra, eğer belirlenen sorunla, işletme sisteminin algıladığı sorun arasında bir farklılık yoksa yani sorunun niteliği değişmemiş ise bir sonraki aşamaya geçilir. Bu arada süreç ilerlerken tekrar gözden geçirmeler ihmal edilmemelidir. Çünkü sorunun niteliği değişebileceği gibi, sorunun çözümünde gerekli olan kaynaklar azalabilir veya çoğalabilir. Danışmanın belirli olan uzmanlığı, işletme sistemi için geçerli olmayabilir.

Son olarak da değerlendirme evresinde ulaştığı verileri ve bu verilerin ne anlama geldiğini yani teşhisi, kurumsallaşmak isteyen işletmenin karar organlarını toplayarak aktarır. Bu toplantı üyelerin tepkilerinin tespit edilmesi ve projenin bir sonraki aşamaya taşınmasında dikkat edilmesi gereken hususları göstermesi açısından son derece önemlidir (Karpuzoğlu, 2000: 108).

4. Planlama

Bu aşamada, eylem planı yapılır. İlk olarak ulaşılmak istenen amaçlar tanımlanır ve atılması gerekli eylem adımları belirlenir. Planların örgütün ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu olması için planlama aşaması işletme ile işbirliğine gidilerek yapılır. Amaçlar açık olarak saptandıktan sonra farklı çözüm yolları veya değişim

stratejileri oluşturulur. Bu stratejilerden uygun olanı seçilerek yapılacak faaliyetler listelenir. Bu aşama aynı zamanda değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini ve bunların çözümünü de kapsar (Dinçer, 1992: 37).

5. Eylem: Planlı Değişim ve Uygulama

Veri toplama, değerlendirme ve teşhis evresinde elde edilenler sonucunda yapılması gerekenlerin planlanmasından sonra uygulamaya geçirildiği bu safhada, değişim ihtiyacını hissetmiş olan örgüt yöneticileri, danışmanın ihtiyacı olan kaynakları sağlayarak onunla birlikte çalışırlar. Değişimin planlanması aşamasında geliştirilen en iyi strateji uygulanmaya konur.

Önceki evrelerde öngörülen değişimlerin, yürütülmesini ve geliştirilmesini içeren bu aşamada, duyarlılık eğitimi, amaçlara göre yönetim, takım kurma ve geliştirme, iş zenginleştirme ve rol analizi, reorganizasyon, yapısal düzenlemeler, yüzleştirme toplantısı, faaliyet araştırması, swot analizi, problem çözme ve güç alanı analizi gibi tekniklerden yararlanılarak sorunun çözümlenmesine çalışılır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta faaliyet planlarının ve değişim stratejilerinin, sürecin öteki aşamalarına uygun olarak yürütülmesidir (Karpuzoğlu, 2000: 108).

6. Dengeleme ve Değerlendirme: Faaliyet Raporlarının Takibi, Gözden Geçirilmesi ve Değişimin Kalıcı Hale Getirilmesi

Faaliyet programları yürütüldükten sonraki adım, bu programların sonuçlarının takibi ve istenilir nitelikteki değişimlerin durağanlaştırılması başka bir ifade ile devamlılığının sağlanmasıdır. Eylem stratejisinin değerlendirilmesi, planlama aşamasında tanımlanan amaçlara dayalı olarak yapılır. Değişim sonrası yeni davranış kalıplarının kişilerle bütünleşmesi beklenir. Denge sağlandıktan sonra planlama aşamasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır. Değerlendirme sonucu, değişim projesi ya bitiş aşamasına geçer ya da sonuçlar

arasındaki tutarsızlık sebebiyle teşhis aşamasına dönülür (Yeniçeri, 2002: 204).

Danışmanlık sisteminin bu aşamasında işletme yöneticilerinin ve profesyonel yöneticilerin görevleri hakkında netlik oluşması, performans değerlendirme sisteminin kurulması ve mülkiyet planlamasının yapılması üzerinde durulur.

İşletme sistemlerinin kurulması ve istikrarlarının sağlanmasında dikkat edilmesi gereken husus uzun zamandır birlikte çalışan danışman ve işletme yöneticileri arasında oluşan yakınlığın sistemi etkilememesidir. Bu durumda işletme sistemleri, danışman olmadan çalışmakta ve danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaç göstermemektedir. Dolayısıyla şirket sahibi ve danışmanın yapacağı bir toplantı ile bu sürecin bitirilmesi gereklidir (Karpuzoğlu, 2000: 108-109).

Sonuç olarak, küçük işletmelerin kurumsallaşmasındaki değişimi gerçekleştiren danışmanlık sistemi sürecindeki evrelerin önemi ve kapsamı işletmeden işletmeye göre farklılık gösterebilmekte ve şirketin içerisinde bulunduğu kurumsallaşma sürecine göre de ihtiyaçlarda değişiklikler olabilmektedir.

V. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENİŞ

Kurumsallaşma teorisine göre, örgütsel değişim konusunda asıl dramatik sorun, katı bir biçimde yapılanmış örgütsel alanlarda kurumsal çevredeki kural ve düzenlemeleri temelden sarsan bir değişiklik olduğunda yaşanmaktadır. Bu durumda örgütler değişime direnen katı yapılarını kökten değiştirme gereksinmesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişim gereksinmesi örgüt içinde güçlü bir dirençle karşı karşıya kalındığında, radikal değişim ortaya çıkmamakta ve örgüt, kurumsal çevrenin bekleyişlerine karşılık veremediği için meşruiyetini kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadır (Özkara, 2000: 15).

Değişim çalışmaları en çok uygulama aşamasında başarısız olmaktadır. Uygulama; genellikle planlama, malzeme ve teknoloji edinme, yerleştirme, çalışanları değişime hazırlama, yeni iş yönteminin eski iş yönteminin yerini alırken izlenecek aşamaların programlanması süreçlerini içermektedir. Değişimin uygulama aşamasında başarısız olmasının temel nedeni ise işletme ekibinin değişime direnç göstermesidir. Değişime direnme bireyler ve yönetimler için genel bir olgudur. Güven eksikliği, değişimin gereksiz olduğuna olan inanç, değişimin uygulanabilir olmadığı inancı, ekonomik tehditler, yüksek maliyetler, başarısızlık korkusu, statü ve güç kaybı, değerlerin tehdidi ve çatışma; değişime karşı direncin temel nedenleri olarak sıralanabilir (Bayer, 2003: 63).

A. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENİŞİN NEDENLERİ

1. Vizyon-Misyon-Amaç-Stratejilerin Belirgin Olmaması ve Benimsenmemesi

Vizyonun en önemli fonksiyonu, işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir yöneticiye uzun vadeli ve temel kararlarını verirken, bir takım sınırlamalar koyar ve işletmenin kolayca başka istikametlere yönelmesini önler. Gelecekteki görünümünün ifadesi olan vizyon; işletmenin tüm iş, işlem ve ilişkilerine bir yön verir. Kurumsallaşma amaçlı değişim sürecinde ortak bir vizyon belirlenip, çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece, işletme faaliyetleri belirsizliğe sürüklenecektir. Bu durum, işletmelerin kurumsallaşamamasının temel nedenidir. Çünkü, bu durumda, misyon, amaç ve stratejiler arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkacaktır (Bayer, 2003: 41).

2. Geleceğe Yönelik Büyüme ve Gelişme Planlarının Yokluğu

Gelecekte var olabilmek; değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri, rakiplerinden daha önce ve daha iyi anlamaktır. Hiçbir şirket, yarının fırsatları ve güçlükleri hakkında iyi planlanmış bir bakış açısı geliştirmeden, yoluna devam edemez. Bu çerçevede, gelecekte var olabilmenin ilk adımı, sektörün geleceğini önceden görebilmeye çalışmaktır. Geleceği önceden görebilen şirket; kendine bir yön belirler, sektördeki evrimi dolayısıyla kendi hedef noktasını denetler. Firma, geleceğe yönelik kendi temel stratejilerini her an gözden geçirmeli ve değişime paralel olarak yeniden yaratmayı ve düzenlemeyi sürekli hale getirmelidir. Yeniden yapılandırma ve yeniden düzenlemede başarılı olan, ama geleceğin pazarlarını yaratmayı beceremeyen bir firma, dünün işlerinin sürekli azalan marj ve kârlarının ancak bir adım önünde kalabilmek için çabalayıp durmaktan kendini kurtaramayacaktır (Bayer, 2003: 54).

3. Kurumsal Çevrenin Etkisini Önemsememe ve Uyum Sağlayamama

Kurumların sürekli değişikliklere uyma zorunluluğu, çevresiyle bütünleşmesini ve eşbiçimli olmasını gerektirmektedir. Özellikle çevrenin belirsizliğinin giderek artması ve değişimin hızı, bir taraftan doğru istikamet seçmeyi, diğer taraftan da yaratıcı liderliğe dayalı karar mekanizmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum işletmelerde stratejik analizi ve karar sürecini ön plana çıkarırken aynı zamanda sosyal sorumluluk anlayışını hakim kılmaktadır. Dolayısıyla yönetim, kararlarını alırken bağımsız hareket etmek yerine, çevresiyle birlikte hareket etmek durumundadır. Adeta örgütlerin karar organları genişlemiş, yöneticilerin yanı sıra; satıcılar, tüketiciler ve hatta rakipler karar sürecine dahil olmaya ve dolayısıyla işletmeler üzerine baskı kurmaya başlamıştır (Bayer, 2003: 42-43).

Kurumlar, yasallıklarını korumak, toplumun güvenini ve beğenisini kazanmak ve verimliliklerini en üst düzeye çıkartabilmek için, kurumsal çevreden gelen baskı ve beklentilere uymak zorundadır. Daha önce de değinildiği üzere; yasallık ve resmîlik kazanma kurumsallaşmanın temel göstergesidir. Çevresinden gelen baskı ve isteklere cevap veremeyen, çevresel değişiklikleri önemsemeyen işletmelerin yasallık düzeylerinin ve verimliliklerinin düşük olacağı kaçınılmazdır. Bu durumdaki işletmeler, kurumsallaşamayacaklar ve varlıklarını güvencede bulunduramayacaklardır (Bayer, 2003: 47).

4. Katılımcı Yönetim Kültürünün Benimsenmemesi - Merkezi Bir Yönetim Anlayışının Olması ve Yetki Devrinin Yapılmaması

Katılımcı yönetim yaklaşımı, işletmelerde demokrasiyi ve verimliliği had safhaya çıkartan en rasyonel yönetim yaklaşımıdır. Katılımcı yönetim yaklaşımıyla çalışanların entellektüel sermayelerini ve yaratıcılıklarını en olumlu şekilde kullanabilmeleri sağlanmaktadır. Yönetimde söz sahibi olmak, iş görenin yabancılaşma hissini ve yeniliklere karşı direncini azaltan bir unsur olmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim yaklaşımı çalışanları motive edici en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kararlara katılmasıyla motivasyonları ve dolayısıyla verimlilikleri artmaktadır. İşletme ve örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal organizmalardır (Bayer, 2003: 48).

Amaçların gerçekleştirilebilmesi ise; işletmede her personelin üzerine düşen görevi gereği gibi yapmasıyla mümkün olabilir. Bir ekip çalışması olan yönetim faaliyetinin başarısında birçok faktörlerle birlikte, belirli görevlerin yukarıdan aşağıya doğru akışı önem kazanmaktadır. İşletme amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler; kademe kademe alt birimlere aktarılarak, her kademe bu iş ve işlemlerin yapılması, faaliyet sonuçlarından üst kademelerin haberdar edilmesi etkin yönetimin temel noktalarından birisidir. Bu faaliyetler ise yetki devri olmaksızın gerçekleştirilemez. Kendi sorumluluğu altındaki işleri hiçbir yönetici tek başına gerçekleştirme gücüne sahip değildir. İşin bölünmesi ve uygun şekilde derece derece

diğer çalışanlara görev verilmesi takım oyunun bir gereğidir. Aynı zamanda yetkinin devrine bağlı olarak çalışanlar ilgili konulardaki kararları da kendileri verirler (Bayer, 2003: 49).

Yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim tarzının varlığından söz edilebilir. Eğer yetki, örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa o zaman da merkezkaç bir yönetim biçiminden bahsedilir. Etkin bir yetki devri politikasının oluşturulabilmesi için ise organizasyon büyüklüğünün, girişimcinin enerjisinin ve bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluk düzeylerinin, bilgilerinin ve isteklerinin dikkate alınması gereklidir. Merkeziyetçi bir yönetim tarzının uygulandığı firmalarda kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde karşılaşılan zorluklar oldukça fazladır (Bayer, 2003: 49).

5. Yönetici Engeli

İşletmelerde etkin yönetim için yöneticinin, bölümler arası ilişkilerde bütünleşmeyi sağlayıcı bilgi, analitik düşünme ve planlama şeklinde kavramsal yaklaşım yeteneği, gruplar arasında koordinasyon ve motivasyon sağlayacak insan yönetimi yeteneği ve ayrıca performans değerlemesi için teknik bilgisinden oluşan vasıfları sağlaması gerekmektedir (Daft, 2000: 13-15). Yeteneklerini etkili kullanabilen yönetici sayesinde işletme, verimliliğini artıracak varlığını uzun süre koruyacaktır. Fakat çeşitli nedenlerle yöneticinin başarılı iş görenleri dışlaması; başarılı olma, kendini aşma gayreti içerisindeki elemanlara set oluşturması; başarılı insanlar yerine beceriksiz, bilgisiz, sorumsuz kişileri aktif hale, güçlü hale getirme çabasında olmaları yönetici engeli olarak ifade edilebilir (Bayer, 2003: 49).

Yönetici engeline neden olan faktörler:

- Başkalarının başarısını kabullenememe, başarısızlıkların gizlenmesi,
- Yetki devretmeme, tüm yetkileri kendinde toplama düşüncesi,

- Sorumsuzluk, beceriksizlik, bilgisizlik,
- İtaat bekleme, itaat görmeme,
- Sen yönetici olduğunda uygularsın savunması, çağdaş düşünceden yoksunluk,
- Olanak yetersizliği,

Yönetici engeliyle karşılaşan bireyler, bulundukları kuruluştan ayrılmasalar dahi; engelleme nedeniyle çalışmalarını silik bir kişilikle sürdürmek zorunda kalırlar ki; bu da anılan işgörenlerin kuruluşlarına yararlı olmamaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çağdaş yöneticilik özelliklerinden yoksun, değişen koşullara uyum politikası üretemeyen yönetici kişiliklerinin orta ve uzun vadeli olması durumunda, kaynakların rasyonel olarak kullanılmaması sonucunda, kuruluşun maliyetleri doğaldır ki yüksek olacaktır ve ilgili kuruluşun yok olması da mevzu bahis olabilmektedir (Bayer, 2003: 51).

6. Aile Şirketi Anlayışının Güçlü Olması ve Yönetimin Profesyonelleştirilmemesi

Türkiye’de küçük işletmelerin çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Küçük işletmelerin aile şirketi zihniyetine sahip olması, şirketin ömrünün genel olarak kurucusu ya da yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleriyle sınırlı olmasını beraberinde getirmektedir. Ayrıca kurumda eş statüde iki veya daha fazla varis olduğu takdirde, bir ekip çalışması ruhunun mevcut olmaması halinde aralarında doğal olarak çıkabilecek güç kavgası, kurumu bloke etmeye kadar varacak sonuçları ortaya koyacaktır (Garih, 1998: 35).

Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile şirketi/işletmesi anlayışından vazgeçilememesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılaması ve yönetimin profesyonelleştirilememesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma

bir sorun haline gelmektedir. Girişimci işletmesinin geleceğini düşünmekte, kendi geleceğini düşünmekte, aynı zamanda aile bireylerini düşünmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorunsal haline getirebilmektedir (Bayer, 2003: 37)

Çoğunluğu aile şirketinden oluşan küçük işletmelerde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Bu işletmelerde üst düzey yöneticiler, patron ve aile fertleri karşısında ast konumundadır. Bu nedenle hiç kimse iş sahibinin fikriyle tartışacak konumda bulunmamaktadır. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Yönetimin profesyonelleştirilmemesi, çalışanlar arasında idareye karşı direnişte bulunmalarını sağlayacaktır (Bayer, 2003: 51).

Kurumsallaşma örgütteki her bireyi aynı koşullara tabi tutan kurallarla çevrelediğinden aile fertleri kurumsallaşmaya karşı direnç gösterirler ya da kabullenseler de verimli sonuçlar alamayabilirler. Bu da, bu tarz aile fertlerinden oluşan küçük işletmelerin kurumsallaşamadıklarını gösterir.

B. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENİŞİN ÖNLENMESİ

Oliver, kurumların, kurumsal baskılara çok farklı şekillerde tepki verdiğini, bu tepkilerin kurumsal baskılara ve normlara karşı tepkisiz kalıp pasif olarak uyma davranışı sergilemesinden başlayıp, kurumsal baskıları ve kurumsal çevreyi değiştirmeye yönelik aktif tutumda bulunmasına kadar artan değişik seviyelerde olduğunu öne sürmüş ve kurumların bu stratejilerini beş ana grupta toplamıştır (Bayer, 2003: 43):

- Kurumsal baskı ve isteklere tamamen uyma,
- Kurumsal baskı ve isteklere kısmen uyma,
- Kurumsal baskılara uymama (sakınma),
- Kurumsal baskı ve isteklere aktif olarak uymama,
- Manipüle etme; kurumsal baskı ve istekleri aktif olarak değiştirme.

Küçük işletmelerde kurumsallaşmaya karşı direnişin önlenmesi için uygulanan stratejiler ve oluşabilecek sonuçları, anlama kolaylığı ve karşılaştırmalı olarak görmek için Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’den yararlanmak mümkündür.

Tablo 4.1: Kurumsal Çevrenin Baskı ve İsteklerine Karşı Kurumların İzlediği Stratejiler

STRATEJİLER	TAKTİKLER	ÖRNEKLER
Tamamen Uyuma	Gelenekler Taklit Etme İtaat Etme	Kuralları olduğu gibi kabul etme Kurumsal modelleri taklit etme Kurallara ve beklentilere itaat etme
Kısmen uyuma	Dengeleme Yumuşatma Tartışma	Farklı baskı gruplarının isteklerini dengeleme Kurumsal elemanları (iç çevre) yumuşatma Baskı hakkına sahip olanla tartışma
Sakinme	Kamufle Etme Koruma Kaçma	Uyumsuzluğu saklama Baskı unsurlarıyla bağlantıları koparma Amaçları, iş sahasını değiştirme
Uymama	Bağlanmama Değişim Karşı atak	Toplumsal kural ve değerleri önemsememe Toplumsal kurallarla ve değerlerle çatışma Baskı kaynaklarını aktif bir biçimde değiştirmeye çalışma, ofansif davranma
Manipüle Etme	Değiştirme Etkileme Kontrol	Baskı ve istekler üzerine güç kullanma Kuralları ve değerleri yeniden şekillendirme Baskı unsurlarını baskı altına almaya çalışma

Kaynak: Ertuğrul Bayer. “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi). 2003. s. 46.

Tablo 4.2: Kurumların Çevresel Baskı ve İsteklere Karşı Uyguladığı Stratejilerin Sonuçları

Strateji Belirlenmesine Etki Eden Faktörler	Uygulanan Stratejiler				
	Uyma	Kısmen Uyma	Sakınma	Uymama	Manipule Etme
Baskının Nedeni					
Yasalılık	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Verimlilik	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Baskıyı Uygulayan Eleman					
Çok sayıda kişi tarafından	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Uygulayana bağımlı olmak	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Baskının İçeriği					
Tutarlılık	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Sürekli baskı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Uygulanma Şekli					
Baskı	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Yayılma	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Baskının Çevreyle İlişkisi					
Belirsizlik	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
İçsel bağımlılık	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük

Kaynak: Ertuğrul Bayer. “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi). 2003. s. 47.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SİVAS LPG İSTASYONLARININ KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİM SÜRECİ VE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Sivas ilindeki küçük işletmelerde kurumsal bir yapı oluşturmada değişim sürecine yaklaşımı başarısını tespit etmektir. Böylece bu işletmelerin kurumsallaşma potansiyelinin ve yeteneğinin olup olmadığı tespit edilmiş olacaktır. Bunun için Sivas ili merkez sınırları içerisindeki akaryakıt istasyonlarında oto gaz (Likit Petrol Gazı (LPG)) satışında bulunan küçük işletmeler seçilmiştir. Araştırma ile örnek alınan küçük işletmelerin kurumsallaşması için değişim düzeyleri, bu amaca yakınlık dereceleri, kurumsal bir yapı oluşturmada değişim süreci incelemesi ve bunun için gerekler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anket soruları 2 gruptan oluşmaktadır. Birinci gruptaki sorular bağımsız değişkenler olup işletme sahip/yöneticilerin özelliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci gruptaki sorular ise bağımlı değişkenler olup Sivas'ta LPG istasyonları sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerde kurumsal bir yapının oluşmasında değişimin yaşanıp yaşanamayacağını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı küçük işletme niteliğindeki LPG satış istasyonları şeklinde faaliyette bulunan işletmeleri kapsamaktadır. Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı Sivas ili (merkez) sınırları içerisinde akaryakıt ve bütangaz bayileri meslek grubu başlığına dâhil olup faal olan işletme sayısı 24 olarak tespit edilmesine karşın Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı farklı meslek grubu başlığı altında olmasına rağmen LPG satışı faaliyetinde

bulunan işletme sayısının 30 olduğu gözlem yoluyla tespit edilmiştir. LPG satışında bulunan Sivas ilindeki 30 küçük işletmeden 1'i Sivas Belediyesi işletmesi (kamu bağlantılı ve kurumsal olduğu için) çalışmaya dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 29 işletmenin bazılarının aynı işletmenin şubeleri olmaları nedeniyle 19 işletmeyle yüzyüze görüşme ve anket uygulaması yapılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına LPG satış istasyonları sektörünün alınmasının iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında temel ihtiyaçlar arasında yer alan enerji kaynakları içerisinde petrol kadar yaygın olan LPG, günümüzde yerini ve önemini korumakta ve gelecekte de bunu sürdüreceği beklenmektedir. Bu yüzden LPG satış istasyonları, ülkemiz açısından son yıllarda en çok gelişme gösteren kurumsallaşabilecek özelliğe en yakın sektördür. İkinci neden ise; Sivas ilinde LPG satış işletmeleri hızlı bir şekilde gelişmekte ve il ekonomisine katkısı büyük oranlarda olan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sahip/yöneticileriyle yüzyüze görüşülmüştür. Anket sorularını birebir sahip/yöneticiler cevaplandırmıştır. Sivas Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı LPG satış istasyonları sektöründeki toplam 19 sahip/yöneticili işletme içerisinde 55 sahip/yöneticiden 43'üne ulaşılabilmektedir. Bu oran % 78'e tekabül etmektedir ki bu istatistiksel olarak kabul edilebilir bir orandır.

Ankette beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Evrende yer alan tüm işletmeler örnekleme alındığından, başka bir ifadeyle ana kütle ve örnek kütle eşit olduğundan hiçbir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır.

Sorulan 43 bağımlı değişkenden oluşan sorulara yöneticilerden, “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” şıklarından işletmelerindeki mevcut durumu ölçmek adına kendi görüşlerini en iyi yansıtan şıkkı işaretlemeleri istenmiş ve aynı şekilde 8 bağımsız

değişkenden oluşan demografik sorular için de yöneticilerden kendilerine uyan şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin benzerliklerinin değerlendirilmesinde ise Ki-Kare testi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar tablolarda birey sayısı ve yüzdeleri şeklinde belirtilmiştir. Yanılma payı ise 0,05'tir. Tüm testler bilgisayar ortamında SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE DENENCESİ

A. VARSAYIMLAR

- Deneklerin anket sorularına doğru yanıt verecekleri varsayılmıştır.
- Sivas ili (merkez) sınırları içerisinde bulunan LPG satış işletmelerinin kurumsallaşmadığı, ancak kurumsallaşabilecek özelliğe en yakın sektör olduğu varsayılmıştır.

B. DENENCE (HİPOTEZ)

- Sivas ili (merkez) sınırlarında bulunan LPG satış işletmeleri kurumsallaşma yolundaki değişim sürecine hazır değildirler.

VI. BULGULAR VE YORUMLAR

Yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, medeni halleri, eğitim durumları, iş deneyimleri, işletmelerinin faaliyet süreleri, işletmedeki görevleri, işletmelerinin hukuki durumları gibi bağımsız değişkenlerin küçük işletmelerin kurumsallaşmasındaki değişim sürecini etkilediği varsayılmıştır.

Yöneltelen soruların çapraz tablolarında %50 üzeri çıkan sonuçlar önemsiz bulunacağından bulgular yorumlanmamıştır. %40-%50 arası sonuçlu çapraz tablolar,

çok gözlü düzenlerdeki Ki-Kare testi varsayımları yerine getirilemediğinden önemli bulunan sorular için yüzde değerlerle ifade edilmiştir. Bu durum * ifadesiyle çapraz tablolarda ayrıca belirtilmiştir. %40 ve altı sonuçlu çapraz tablolarda ise Ki-Kare testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri, deneyim süreleri ve işletmelerinin faaliyet süreleri için Ki-Kare test varsayımları yerine getirilemediği için çapraz tablolarda bu üç gruptaki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle ilişkilerini ortaya koymada her bağımsız değişken aralığı gruplandırılarak iki aralığa indirilmiştir.

Tablo yüzde değerleri, yorumlarda şekil açısından daha görsel olması ve algılamada fazla karışıklığa yol açmaması sebebiyle yaklaşık değerler alınarak yuvarlanmıştır.

Tablo 5.1: Ankete Katılan İşletme Sahip/Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	40	93.0	93.0	93.0
Bayan	3	7.0	7.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin cinsiyetlere göre dağılımına bakıldığında, % 93'ünü baylar, %7'sini bayanlar oluşturmaktadır. Bu sektörde işletme sahip/yöneticilerin çoğunluğunu baylar oluşturmaktadır denilebilir.

Tablo 5.2: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25'den az	0	00.0	00.0	00.0
26-36	18	42.0	42.0	42.0
37-47	10	23.0	23.0	65.0
48 ve üzeri	15	35.0	35.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin yaş aralıklarına göre dağılımlarına bakıldığında, 25 yaşın altında sahip/yönetici bulunmamakla birlikte, 26-36 yaş arası olanların oranı %42, 37-47 yaş arası olanların oranı %23, 48 ve üzeri yaştaki sahip yöneticilerin oranı %35 olduğu görülmektedir.

Tablo sonuçlarına göre, sahip/yöneticilerin çoğunluğunu oluşturan kısmın 26-36 ile 48 ve üzeri yaş aralıklarında olmasıyla birlikte her iki aralıktaki sahip/yöneticiler sayısının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu durum, gözlemlere göre elde edilen, sektörde baba oğul birlikte çalışan işletmelerin çoğunlukta olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.3: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	37	86.0	86.0	86.0
Bekâr	6	14.0	14.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında, % 86'sını evli, %14'ünü bekâr olan sahip/yöneticiler oluşturmaktadır. Sonuçlara göre, işletme sahip/yöneticilerin çoğunun evli olduğu söylenebilir.

Tablo 5.4: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	7	16.0	16.0	16.0
Ortaöğretim	17	40.0	40.0	56.0
Önlisans	1	2.0	2.0	58.0
Lisans	17	40.0	40.0	98.0
Lisansüstü	1	2.0	2.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin eğitim seviyelerine göre dağılımına bakıldığında, ilköğretim mezunu olanların oranı %16, ortaöğretim mezunlarının oranı %40, önlisans mezunlarının oranı %2, lisans mezunlarının oranı %40, lisansüstü mezunlarının oranı %2'dir.

Tablo sonuçlarına göre, katılımcıların %56'lık gibi önemli bir kısmının ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim seviyesine sahip oldukları söylenebilir. Buradan yola çıkarak sektördeki yöneticilik vasfını taşıyan kişilerin önemli bir kısmının yeterince eğitim almadığı sonucu, sektörün kalifiye yöneticilik açısından kurumsal yapı oluşturabilmelerinde değişim süreci için olumsuz bir etken olarak düşünülebilir.

Tablo 5.5: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	0	00.0	00.0	00.0
1-5 yıl	8	19.0	19.0	19.0
6-10 yıl	7	16.0	16.0	35.0
11 yıl ve üzeri	28	65.0	65.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin deneyim sürelerine göre dağılımına bakıldığında, ortalama olarak 1-5 yıl arasında deneyime sahip olanların oranı %19, 6-10 yıl arasında deneyime sahip olanların oranı %16, 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların oranı %65 olarak görünmektedir. Ankete katılan yöneticilerin arasında 1 yıldan az deneyime sahip yönetici bulunmamaktadır ayrıca 11 yıl ve üzerinde deneyime sahip yöneticilerin oranının diğer oranlara göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, sektördeki çoğu sahip/yöneticinin yeterince deneyime sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.6: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	0	00.0	00.0	00.0
1-5 yıl	15	35.0	35.0	35.0
6-10 yıl	5	12.0	12.0	47.0
11 yıl ve üzeri	23	53.0	53.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında, 1-5 yıl arasında olanların oranı %35, 6-10 yıl arasında olanların oranı %12, 11 yıl ve üzerinde olanların oranı %53 olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımına bakıldığında, 1 yıldan az faaliyet süresine sahip işletmenin bulunmadığı görülmektedir. İşletmelerin faaliyet süreleri aralıkları dağılımına göre, katılımcı işletmelerin yarısından fazlasının anlamlı düzeyde sektörde bulundukları söylenebilir.

Tablo 5.7: Ankete Katılan Sahip/Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme Sahibi	6	14.0	14.0	14.0
Yönetici	15	35.0	35.0	49.0
İşletme Sahibi ve Yöneticisi	22	51.0	51.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında, işletme sahibi olanların oranı %14, yönetici olanların oranının %35, her iki unvana birden sahip olanların oranı %51 olduğu görülmektedir.

Buna göre, katılımcıların çoğunluğunun yöneticilikle işletme sahipliğinin aynı kişide toplandığı söylenebilir. Bu, kurumsallaşma sürecinde değiştirilecek en önemli basamaklardan biridir. İşletme sahipliğinin yöneticilikten ayrılması gerekmektedir. Diğer taraftan kurumsallaşma için gerekli olan yönetimin profesyonel

yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi şartı, bu sektördeki işletmelerin %35'inin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi sonucuyla bu sektörün kurumsallaşma yolunda artı özelliği ya da değişime yatkınlığı olarak görülebilir ama kurumsal değişim sürecine girebilmek için tek başına yeterli bir faktör değildir.

Tablo 5.8: Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Şahıs Şirketi	1	2.0	2.0	2.0
Limited Şirket	30	70.0	70.0	72.0
Anonim Şirket	12	28.0	28.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletmelerin hukuki yapılarına göre dağılımlarına bakıldığında, şahıs şirketi olanların oranı %2, limited şirket olanların oranı %70, anonim şirket olanların oranı %28 olduğu görülmektedir. Buradan, bu sektördeki işletmelerin çoğunluğunu limited şirketler oluşturmaktadır sonucuna varılabilir.

Tablo 5.9: Sosyal Boyutta İşletme, Toplum İçin Sosyal Faydayı da Amaç Edinmelidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	29	67.0	67.0	67.0
Katılıyorum	14	33.0	33.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin hepsi, sosyal boyutta işletmenin, toplum için sosyal faydayı da amaç edinmesi gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, yöneticilerin 29'u (%67) kesinlikle katılırken, 14'ü (%33) katılmaktadır.

Bulgular ışığı altında sektördeki sahip/yöneticilerin, işletmelerinin kârlılığı yanında toplum için sosyal faydayı da amaç edinmesi gerekliliğinin bilincinde oldukları söylenebilir.

Tablo 5.10: İşletmenin Ömrü, İnsan Ömrüyle Sınırlı Olmamalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	38	88.0	88.0	88.0
Katılıyorum	4	10.0	10.0	98.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	98.0
Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 1'i işletmenin ömrünün insan ömrüne bağlı olmamasına katılmıyorum derken, 38'i (%88) kesinlikle katılıyorum, 4'ü (%10) katılıyorum demişlerdir.

Bu sonuca göre, ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 1'i ihmal edildiğinde, sektörde işletme ömrünün insan ömrüne bağlı olmaması ve nesiller boyu devam etmesi gerekliliğini belirten yöneticilerin hâkim olduğu söylenebilir. Bunun yanında, işletme sahip/yöneticilerin işletmelerinin nesiller boyu devamlılığı için çalıştıkları ayrıca bu konuda istekli ve azimli oldukları gözlemlere göre söylenebilir. Bu sonuç, kurumsallaşmanın oluşma nedeninin 'işletme ömrünün insan ömrüyle sınırlı olmaması' olmasıyla ilişkilendirilecek olursa katılımcı işletmelerde kurumsal yapı oluşumundaki değişim yaşanabileceği söylenebilir.

Tablo 5.11: İşletme Yönetimi, İşletme Sahibi Nesiller Arasında Kuşak Çatışmalarını Önleyecek Önlemler Alabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	27	63.0	63.0	63.0
Katılıyorum	15	35.0	35.0	98.0
Kararsızım	1	2.0	2.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

İşletme yönetimi, işletme sahibi nesiller arasında kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabilir yargısı için, ankete katılan; 27 (%63) sahip/yönetici kesinlikle katılıyorum, 15 (%35) sahip/yönetici katılıyorum, 1 (%2) sahip/yönetici kararsızım yanıtlarıyla fikirlerini belirtmiştir.

Buna göre, bu sektördeki işletmelerin kurumsallaşma şartı gereği işletmenin en az üç nesil devamlılığı için diğer kurumsallaşma şartlarını yerine getirdikleri takdirde nesiller arasında kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabileceğinden değişim için bu hususta sorun yaşanmayacağı söylenebilir.

Tablo 5.12: İşletme, Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilmelidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	32	74.0	74.0	74.0
Katılıyorum	8	19.0	19.0	93.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	93.0
Katılmıyorum	3	7.0	7.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 yöneticiden 40'ı (%93) işletme profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmelidir yargısını desteklerken, 3'ü (%7) işletme sahibi dışındaki birinin yönetimine güvenemediklerinden ve ayrıca nihai kararı kendileri aldığından

işletmenin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekliliğine katılmamaktadırlar.

Bu sonuç, işletme sahip/yöneticilerin önemli çoğunluğunun bu konuda deneyimi olan profesyonel yöneticiler tarafından işletmenin yönetilmesinin işletme için daha verimli olacağına inandıklarını göstermektedir. Kurumsallaşmak için tek başına yeterli görülebilecek önemdeki 'işletmenin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi durumu' bu sektördeki işletmelerin değişime açık ve istekli olduklarının bir göstergesidir denilebilir.

Tablo 5.13: Yöneticiler, Geleceğe Yönelik Amaç ve Stratejileri Belirlemelidirler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	35	81.0	81.0	81.0
Katılıyorum	8	19.0	19.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin tamamı, 35 kişi (%81) kesinlikle katılıyorum, 8 kişi (%19) katılıyorum diyerek; yöneticiler, geleceğe yönelik amaç ve stratejileri belirlemelidirler yargısını desteklemişlerdir. Buna göre, işletme sahip/yöneticilerin tamamının geleceğe yönelik amaç ve stratejilerin yöneticiler tarafından belirlenmesi gerekliliğine inandıkları söylenebilir.

Kurumsallaşmak isteyen küçük işletmeler, geleceğe yönelik amaç ve stratejileri belirleyerek özellikle de kısa ve orta vadeli amaçlara ek olarak uzun vadeli amaçlar ve dolayısıyla stratejik planlar üzerinde durmalıdırlar. Bu şekilde işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlar hatta değişimi yönlendirirler. Bu açıdan tabloya göre katılımcı işletmeler, geleceğe yönelik amaç ve stratejileri ile kurumsal değişimlerini planlayabilirler.

Tablo 5.14: Profesyonel Yönetici, İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetmel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	8	19.0	19.0	19.0
Katılıyorum	26	60.0	60.0	79.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	79.0
Katılmıyorum	6	14.0	14.0	93.0
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7.0	7.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticiden 34'ü (%79) profesyonel yöneticinin, işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetmel kararlarda serbestçe hareket edebileceğini, 9'u (%21) ise işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetmel kararlarda serbestçe hareket edemeyeceğini belirtmiştir.

Sonuçlara göre, işletme sahip/yöneticilerin önemli bir kısmı, profesyonel yöneticinin, işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetmel kararlarda serbestçe hareket edebileceğini belirttiği söylenebilir. Katılımcı işletme sahip/yöneticilerin bu yargıya olumlu bakmaları, profesyonel yöneticilikle işletme faaliyetlerini yargı gereğince verimli ve etkin yürütmeleri sayesinde kurumsal değişimi başarabilecekleri ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.15: İşletmede Katılımcı Bir Yönetim Olmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	22	51.0	51.0	51.0
Katılıyorum	21	49.0	49.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

İşletmede katılımcı bir yönetim olmalıdır yargısı için, ankete katılan; 22 (%51) sahip/yönetici kesinlikle katılıyorum, 21 (%49) sahip/yönetici katılıyorum yanıtlarıyla fikirlerini belirtmiştir.

Bulgulara göre, işletme sahip/yöneticilerin tamamının işletmelerinde katılımcı bir yönetim uygulayabileceği sonucu çıkarılabilir. İşletme sahip/yöneticileri çalışanlarında fikirlerinden kararlarda faydalandıklarını ve değişim sırasında da faydalanacaklarını belirtse de çalışanların aynı fikirde olmadığı gözlenmiştir. Çalışanlar her zaman daha fazlasını isteyeceğinden bu durum değişim sırasında değişmeyecektir denilebilir. Bu açıdan katılımcıların, işletmelerinde kurumsallaşma gereği katılımcı bir yönetim uygulayabilmelerinde sorunla karşılaşmayacakları tabloya göre söylenebilir.

Tablo 5.16: İşletmenin Geleceği, Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlı Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	13	30.0	30.0	30.0
Katılıyorum	17	40.0	40.0	70.0
Kararsızım	3	7.0	7.0	77.0
Katılmıyorum	10	23.0	23.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerden 30'u (%70) işletmenin geleceğinin, yöneticilerin kararları ve becerisinden çok çalışanların başarısına bağlı olabileceğini, 10'u (%23) işletmenin geleceğinin yöneticilerin kararları ve becerisinden çok çalışanların başarısına bağlı olmayacağını, 3'ü (%7) ise bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Azınlıkta olan işletme sahip/yöneticilerin, çalışanları iyi koordine ettiklerine dayanarak işletme başarısının çalışanların değil yöneticinin olduğunu benimsediklerinden yargıya katılmadıkları söylenebilir. İşletme sahip/yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu yargıyı destekledikleri oranlardan anlaşılabılır. Kurumsallaşma başarısı, işletmeler için çalışanlarıyla bütünleştiğinden katılımcıların bunu desteklemesi kurumsallaşmada bir başarı faktörü olarak değerlendirilebilir.

Tablo 5.17: İşletme Faaliyetleri, Sistematiik Hale Getirilebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	31	72.0	72.0	72.0
Katılıyorum	11	26.0	26.0	98.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	98.0
Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

İşletme faaliyetleri sistematiik hale getirilebilir yargısı için, ankete katılan; 31 sahip/yönetici (%72) kesinlikle katılıyorum, 11 sahip/yönetici (%26) katılıyorum, 1 sahip/yönetici (%2) katılmıyorum yanıtlarıyla fikirlerini belirtmiştir.

Buna göre, yöneticilerin neredeyse tamamı, işlerin sistematiik bir şekilde yapılabileceğini ifade ettikleri söylenebilir. Bunu, işletme sahip/yöneticileri sektörün özelliğine dayandırmaktadırlar. Buradan, çalışanların ağırlıklı olarak pompacılık faaliyeti (araca gaz doldurma, ücret alma) yapmalarının etkili olduğu düşünülebilir.

Tablo 5.18: Bizzat İşin Başında Olmadığım Zamanlarda da, İşletmedeki Faaliyetler Yürüyebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	27	63.0	63.0	63.0
Katılıyorum	13	30.0	30.0	93.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	93.0
Katılmıyorum	3	7.0	7.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerden 27'si (%63) bizzat işinin başında olmadığında işletmedeki faaliyetlerin yürüyebileceğine kesinlikle katılıyorum derken, 13'ü (%30) katılıyorum demiş, 3'ü (%7) ise bu yargıya katılmıyorum diyerek işletme sahip/yöneticiler, işletmelerindeki faaliyetlerin işleyişlerinden bahsetmişlerdir.

Tabloya göre, sahip/yöneticilerin önemli çoğunluğu işin başında olmadan da faaliyetlerin aksamayacağı görüşünde oldukları söylenebilir. Bu, kurumsallaşmada değişim süreci için önemli göstergelerden biri olarak değerlendirilebilir.

Tablo 5.19: İşletmede Söz Sahipleri Aile Fertleri ise, Aile Fertleri İşletme Kurallarının Kendileri İçin de Geçerli Olduğunu Kabul Etmelidirler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	17	40.0	40.0	40.0
Katılıyorum	25	58.0	58.0	98.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	98.0
Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan çoğunluğu aile fertlerinden oluşan işletme sahip/yöneticilerin 17'si (%40) işletme kurallarının aile fertleri için de geçerli olması gerekliliğine kesinlikle katılırken, 25'i (58) işletme kurallarının aile fertleri için de geçerli olması gerekliliğine sadece katılmışlardır. Önemli çoğunluğunu aile işletmelerinden oluşan bu sektörde, sonuçlara göre işletmelerin sahip/yöneticileri, işletme kurallarının aile fertleri için de geçerli olması inancında oldukları söylenebilir. Buna göre, bu çalışmadaki işletmelerin; kurumsallaşma olgusuna yaklaşımlarında belirlenen kuralların herkes için geçerli olacağını kabul ederek prensiplerinden kimse için ödün vermeyecekleri ve bunun sonucunda kurumsallaşmanın önemli gereklerinden birini sağlayabilecekleri söylenebilir.

Tablo 5.20: İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması olmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	19	44.0	44.0	44.0
Katılıyorum	19	44.0	44.0	88.0
Kararsızım	1	2.0	2.0	90.0
Katılmıyorum	4	10.0	10.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması olmalıdır yargısı için, ankete katılan; 19 sahip/yönetici (%44) kesinlikle katılıyorum, 19 sahip/yönetici (%44) katılıyorum, 1 sahip/yönetici (%2) kararsızım, 4 sahip/yönetici (%10) katılmıyorum yanıtlarıyla fikirlerini belirtmiştir.

Buna göre, ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun organizasyon şeması oluşturmayı gerekli gördükleri söylenebilir. Gözlemlere göre iddia edilenin aksine araştırmaya katılan 43 işletmeden sadece birkaçında organizasyon şeması olduğu bildirilmiştir. Bu duruma göre, küçük işletmelerde kurumsallaşma yolunda değişim sürecinin önemli bir basamağı olan organizasyon şemasının uygulanmadığı ancak uygulamaya açık oldukları söylenilebilir.

Tablo 5.21: İşletmenin Kurumsal Vizyon ve Misyonu Olmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	39	91.0	91.0	91.0
Katılıyorum	4	9.0	9.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin tamamı işletmeye özgü kurumsal vizyon ve misyonun olması gerekliliği yargısını desteklemişlerdir. Yöneticilerin 39'u (%91)

yargıyı kesinlikle katılıyorum şıkkı ile 4'ü (%9) katılıyorum şıkkı ile fikirlerini belirtmiştir.

Tabloya göre, katılımcıların tümü işletmenin kendine özgü kurumsal vizyon ve misyonunun olması gerekliliğini savunmuştur denilebilir. Buna göre, kurumsal değişimle işletmeye kişilik ve sistem kazandırmak ancak o işletmeye özgü kurumsal vizyon ve misyon varlığında gerçekleşeceğinden yargı sonuçları göstergesinde katılımcılar değişim sürecine adaydır denilebilir.

Tablo 5.22: Kurumsal Vizyon ve Misyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmelidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	35	81.0	81.0	81.0
Katılıyorum	8	19.0	19.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin tamamı kurumsal vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmeli yargısını desteklediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, sahip/yöneticilerin 35'i (%81) yargıya kesinlikle katılıyorum, 8'i (%19) katılıyorum şıkkını yanıtlamalarıyla ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.21'de olduğu gibi bu tabloda da yargı, katılımcıların önemli çoğunlu tarafından desteklenmiştir denilebilir. İşletmeye özgü belirlenen kurumsal vizyon ve misyonun anlam kazanabilmesi, bu çerçevede çalışanlarla işletmenin aynı amaç birliğinde toplanması başka bir ifadeyle örgüt içerisinde takım ruhunun oluşturulması, işletme felsefesi, değerleri, ilke ve normları çalışanlarca benimsenmesiyle gerçekleşecektir. Bunun da, işletme sahip/yöneticileri tarafınca

desteklendiği bulgulara göre anlaşılabilir. Bu da kurumsallaşabilmek için yeterli görülebilir.

Tablo 5.23: İletişim Açık, Kolay ve Çok Kanallı Olmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	35	81.0	81.0	81.0
Katılıyorum	8	19.0	19.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin 35'i (%81) işletmede iletişimin açık, kolay ve çok kanallı olması gerekliliğini kesinlikle katılıyorum, 8'i (%19) katılıyorum şıkkıyla belirtmiştir. Belirtilen görüşlere göre, sahip/yöneticilerin işletmelerinde iletişimin açık, kolay ve çok kanallı olabilirliliği; kurumsallaşma sürecinde değişimle ilgili birimler arasında bilgi akışının sürmesi, kesintisiz bir haberleşmenin sağlanması değişimin engellere takılmadan başarılı bir şekilde uygulanmasını mümkün kılacağı umulabilir.

Tablo 5.24: İşletme İçi Bürokrasisi, Çalışanların Yaratıcılık ve Yeteneklerinin Geliştirilmesine İmkân Verecek Esnekliğe Sahip Olmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	29	67.0	67.0	67.0
Katılıyorum	13	31.0	31.0	98.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	98.0
Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin 29'u (%67) işletmenin işletme içi bürokrasisi, çalışanların yaratıcılık ve yeteneklerinin geliştirilmesine imkân verecek esnekliğe sahip olması gerekliliğini kesinlikle katılıyorum, 13'ü (%31) katılıyorum şıkkıyla belirtmiş, 1'i (%2) ise işletme içi bürokrasisi, çalışanların yaratıcılık ve

yeteneklerinin geliştirilmesine imkân verecek esnekliğe sahip olmasını gereksiz olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olarak görülebilir.

Tablo 5.25: İşletme, Çalışanlar Arasında Ekip Çalışması Uygulayan Bir Örgüt Yapısına Sahip Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	41	95.0	95.0	95.0
Katılıyorum	2	5.0	5.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

İşletme, çalışanlar arasında ekip çalışması uygulayan bir örgüt yapısına sahip olabilir yargısı için, ankete katılan; 41 sahip/yönetici (%95) kesinlikle katılıyorum, 2 sahip/yönetici (%5) katılıyorum yanıtlarıyla fikirlerini belirtmiştir.

Kurumsal değişim süreci, örgüt yapısının düzenlenmesi ve sistem kurmayla başlamaktadır. Yönetimin asıl amacı da, akılcı bir sistem ve yeterli ekip kurmaktır. Bu bilgi ve tablo sonuçlarına göre katılımcı işletmelerin, çalışanlar arasında ekip çalışması uygulayan bir örgüt yapısına olumlu bakmaları sayesinde bu yargının gereği olan değişim sürecine açık olduklarını göstermektedir denilebilir.

Tablo 5.26: Çalışanlar, İşletme Faaliyetlerinden ve Çalışmalarından Gurur Duyacak Hale Getirilebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	31	72.0	72.0	72.0
Katılıyorum	10	23.0	23.0	95.0
Kararsızım	2	5.0	5.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticiden 31'i (%72) çalışanların, işletme faaliyetlerinden ve çalışmalarından gurur duyacak hale getirilebilirliğini yüksek görürken, 10'u (%23) olabilir gözüyle bakmış, 2'si (%5) ise insanoğlunun memnuniyet derecesi belirsizliği nedeniyle bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Yargı, kurumsal işletmelerin özelliklerinden birini ifade ettiğinden işletme sahip/yöneticilerin önemli çoğunluğunun yargıya katılmaları sonucuna göre, sektörün bu özelliği sağlayabileceği kanaatine varılabilir.

Tablo 5.27: İşletme, Diğer Örgütlerden Ayırt Edilebilen Ayrı Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	35	81.0	81.0	81.0
Katılıyorum	8	19.0	19.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

İşletme, diğer örgütlerden ayırt edilebilen ayrı bir kurumsal kimliğe sahip olabilir yargısı için, ankete katılan; 35 sahip/yönetici (%81) kesinlikle katılıyorum, 8 sahip/yönetici (%19) katılıyorum yanıtlarıyla fikirlerini belirtmiştir. Katılımcıların işletmelerini diğer örgütlerden ayırt edilebilen ayrı bir kurumsal kimliğe sahip olabileceğine inanmaları, katılımcıların değişim sonucunda kurumsal kimlik sorunu yaşamayacakları ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.28: İşletme Kendi Faaliyet Alanındaki Önder Örgütlerin Uygulamalarını Takip Etmelidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	22	51.0	51.0	51.0
Katılıyorum	19	44.0	44.0	95.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	95.0
Katılmıyorum	2	5.0	5.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticiden 22'si (%51) işletmelerinin kendi faaliyet alanındaki önder örgütlerin uygulamalarını takip etme gerekliliğini kabul ettiğini, 19'u (%44) kısmen kabul ettiğini, 2'si buna gerek duymadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların sektördeki önder örgüt uygulamalarından haberdar olunması gerekliliğini desteklemesi sonucunda, işletme sahip/yöneticilerin değişimi takip eden ve değişime açık oldukları söylenebilir.

Tablo 5.29: Küreselleşen Çevre Şartlarında İşletme Küresel Firma Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	9.0	9.0	9.0
Katılıyorum	21	49.0	49.0	58.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	58.0
Katılmıyorum	14	33.0	33.0	91.0
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9.0	9.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerden 25'i (%58) küreselleşen çevre şartlarında işletme küresel firma olabileceklerini, 14'ü (%33) küresel firma olamayacaklarını, 4'ü (%9) ise bunun imkânsız olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların %58'lik gibi önemli bir oranla işletmelerinin küresel firma olabilirliğini desteklemeleri, bu sektördeki işletmelerin bu yönde isteklerinin olduğu

ve bunun için değişimi kabul ettikleri söylenebilir. Sektörün küresel firma özelliklerinin işletmelerinde var olabileceğine inanmaları, kurumsallaşmada değişim süreci için katılımcıların tüm değişimlere özellikle küresel firma olma gereği olan iletişim ve ulaşım alanındaki değişimlere açık oldukları ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.30: İşletme, İç ve Dış Müşterileri Tarafından Beğeni ve Saygıyla Kabul Edilebilecek Düzeye Gelebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	40	93.0	93.0	93.0
Katılıyorum	3	7.0	7.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin tamamı, işletme, iç ve dış müşterileri tarafından beğeni ve saygıyla kabul edilebilecek düzeye gelebilir yargısını desteklediklerini belirtmişlerdir. Bu yargıya 40 (%93) sahip/yönetici kesinlikle katılırken, 3 (%7) sahip/yönetici sadece katılmıştır.

Katılımcıların iç ve dış müşterileri tarafından beğeni ve saygıyla kabul edilebilecek düzeye gelebilmeyi önemsemesi, kurumsal işletme özelliklerini yerine getirmede önemli bir unsur olarak görülebilir.

Tablo 5.31: İşletme, Faaliyet Alanında Marka Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	41	95.0	95.0	95.0
Katılıyorum	2	5.0	5.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin tamamı, işletmelerinin, faaliyet alanında marka olduğunu belirtmiştir. Bu yargıya 41 (%95) sahip/yönetici kesinlikle katılırken, 2 (%5) sahip/yönetici sadece katılmıştır. Katılımcıların tamamının yargıyı desteklediği görülmektedir. Buna göre, katılımcı işletmelerin kurumsal işletme niteliğindeki gibi tercih edilen işletme olarak hafızalarda kalabileceğini söylemesi ve inanması bu yoldaki hedefini ortaya koymaktadır denilebilir.

Tablo 5.32: İşletmenin Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finansman Gibi İşletme İşlevlerinde Değişim ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	19	44.0	44.0	44.0
Katılıyorum	14	33.0	33.0	77.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	77.0
Katılmıyorum	10	23.0	23.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin 19'u (%44) işletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinde değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacını gerekli görürken, 14 kişi (%33) bu ihtiyacı kısmen gerekli görmüş, 10 kişi (%23) ise bunu gereksiz görmüştür.

Bu sonuca göre, işletme sahip ya da yöneticilerin büyük çoğunluğu, işletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinde değişim ve yeniden yapılanma gereklerini göz önüne almaktadır. Bu yargıya olumlu cevap verme oranı fazla olmasına rağmen, işletme sahipleri değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacı hissedilen işletme işlevlerinde eğitim ve deneyimleri olmayan işletme sahip yöneticilerin bu sonuçla çelişen fikirde oldukları, sonuçta da işletme faaliyetlerini kara düzen yürüttükleri gözlemlere göre söylenebilir. Bununla birlikte, işletme sahip/yöneticilerin söz konusu alanlardaki değişim ve yeniden yapılanmaya yakın durdukları tablo sonuçlarına göre söylenebilir.

Tablo 5.33: İşletme, İç Çevrede (Örgütsel Yapı, İş Süreçleri, Görev Tanımları, Yetki ve Sorumluluk Yapılarında) Yeniden Yapılandırma Faaliyetlerine Hız Vermelidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	19	44.0	44.0	44.0
Katılıyorum	13	30.0	30.0	74.0
Kararsızım	2	5.0	5.0	79.0
Katılmıyorum	9	21.0	21.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin 19'u (%44) işletmelerinin, iç çevrede (örgütsel yapı, iş süreçleri, görev tanımları, yetki ve sorumluluk yapılarında) yeniden yapılandırma faaliyetlerine hız verilmesi gerekliliğini onaylarken, 13 kişi (%30) bu ihtiyacı kısmen gerekli görmüş, 2 kişi (%5) bu konuda kararsız kalmış, 9 kişi (%23) ise bunu gereksiz görmüştür. Bu sonuç, kurumsal bir örgüt yapısı oluşturma amacıyla düşünülerek işletme sahip/yöneticilerin önemli çoğunluğunun yargıya katılmasıyla işletmelerin bu alanda değişim ihtiyacını hissettiklerinin bir göstergesidir denilebilir.

Tablo 5.34: İşletme, Dış Çevresindeki (Ekonomik, Teknik, Yasal, Toplumsal Vb.) Değişimlere Uyum Sağlamak Zorundadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	42	98.0	98.0	98.0
Katılıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticiden 1'i (%2) hariç tutulursa tamamı, işletmelerinin, dış çevresindeki (ekonomik, teknik, yasal, toplumsal vb.) değişimlere uyum sağlamak zorunda olduğunu belirtmiştir. Bu sonuca göre, işletme sahip/yöneticileri faaliyetlerinde yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz

önüne almaktadırlar denilebilir. Buradan kurumsallaşma gereği değişim sırasında dış çevreye uyum sorunu yaşamayacakları söylenebilir.

Tablo 5.35: İşletme Dış Çevreden Etkilendiği Gibi Kendisi de Dış Çevreyi Etkileyebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	31	72.0	72.0	72.0
Katılıyorum	11	26.0	26.0	98.0
Kararsızım	1	2.0	2.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticiden 31'i (%72) işletmelerinin, dış çevreden etkilendiği gibi kendilerinin de dış çevreyi etkileyebilirliğine katılırken, 11'i (%26) kısmen katıldıklarını, 1'i (%2) bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Bu sonuçla katılımcıların değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve bunun yanında dış çevreyi etkileyebilmelerine inanmaları, kurumsallaşma düzeyi yüksek işletme özelliklerini sağlayacağından katılımcıların kurumsallaşma amaçlı değişime elverişli oldukları söylenebilir.

Tablo 5.36: Çalışanlar Değişime Hazırlanmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	33	77.0	77.0	77.0
Katılıyorum	10	23.0	23.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan sahip/yöneticilerin tamamı, çalışanların değişime önceden hazırlanması gerekliliğini belirtmiştir. Bu yargıya 33 (%77) sahip/yönetici kesinlikle katılırken, 10 (%23) sahip/yönetici sadece katılmıştır. Buna göre, yöneticilerin

tamamının çalışanları değişime hazırlamaları gerekeceğinin farkında olmaları, değişime uyum için gerekenlerin bilincinde oldukları söylenebilir.

Tablo 5.37: Değişim Gereksiniminde Örgüt İçinde Direnişle Karşılaşılabılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	0	00.0	00.0	00.0
Katılıyorum	21	49.0	49.0	49.0
Kararsızım	5	11.0	11.0	60.0
Katılmıyorum	12	29.0	29.0	89.0
Kesinlikle Katılmıyorum	5	11.0	11.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin 21'i (%49) değişim gereksiniminde örgüt içinde direnişle karşılaşılabileceğini, 17'si (%40) herhangi bir direnişle karşılaşılamayacağını belirtmişlerdir. Buna göre, yargıya katılıp katılmama oranları birbirine yakın olduğundan değişim karşısında direniş yaşanıp yaşanmayacağı arasında belirsizlik vardır denilebilir. Bu durum, katılımcı işletmelerde değişim karşısında direnişin, çalışanların davranışlarına bağlı olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.38: Statü ve Güç Kaybı Nedeniyle Değişime Karşı Direniş Yaşanabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	9.0	9.0	9.0
Katılıyorum	19	45.0	45.0	54.0
Kararsızım	6	14.0	14.0	68.0
Katılmıyorum	13	30.0	30.0	98.0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahipleri ya da yöneticilerinin 23'ü (%54) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde statü ve güç kaybı nedeniyle direniş yaşanabileceğini, 14'ü (%32) bu şekilde bir direniş yaşanmayacağını belirtmiş, 6 sahip/yönetici (%14) ise kararsızım şikkını işaretleyerek bu konuda kesin görüşünü

belirtmemiştir. Bu durumda, özel sektörün her an çalışanların işine son vermesi ya da pozisyonunu değiştirmesi kaygısı yaşattığı çalışanların değişime karşı, statü ve güç kaybı nedeniyle direniş oluşturabileceği doğrultusunda çoğunluğun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.39: Değişime Karşı Direniş, İşletmeye Güven Eksikliğinden Kaynaklanabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	7.0	7.0	7.0
Katılıyorum	8	18.0	18.0	25.0
Kararsızım	11	26.0	26.0	51.0
Katılmıyorum	19	44.0	44.0	95.0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	5.0	5.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahipleri ya da yöneticilerinin 11'i (%25) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde işletmeye güven eksikliği nedeniyle direniş yaşanabileceğini, 21'i (%49) bu şekilde bir direniş yaşanmayacağını belirtmiştir. Bu tabloya göre, sahip/yöneticilerin çoğunun işletmeye karşı güven eksikliğinden kaynaklanan bir direniş olmayacağını belirttikleri söylenebilir. Bu durumda, işletme sahip/yöneticilerin, kurumsallaşmadaki değişim sürecinde gerekli olan çalışanları üzerinde sağlam bir güven oluşturabileceği söylenebilir.

Tablo 5.40: Değişime Karşı Direniş, Değişimin Gereksiz Olduğuna İnanılmasından Kaynaklanabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	0	00.0	00.0	00.0
Katılıyorum	16	37.0	37.0	37.0
Kararsızım	11	26.0	26.0	63.0
Katılmıyorum	15	35.0	35.0	98.0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin 16'sı (%37) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde değişimin gereksiz görülmesi nedeniyle direniş yaşanabileceğini, 16'sı (%37) bu şekilde bir direniş yaşanmayacağını belirttikleri söylenebilir. Bu durumda, katılımcı işletmelerde değişim karşısında çalışanların değişimi algılama türleri farklı olacağından değişimin gereksiz olduğuna inanılmasından kaynaklanan direniş yaşanıp yaşanmayacağı konusunda belirsizlik vardır denilebilir.

Tablo 5.41: Değişime Karşı Direniş, Değişimin Uygulanabilir Olmadığına İnanılmasından Kaynaklanabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	0	00.0	00.0	00.0
Katılıyorum	16	37.0	37.0	37.0
Kararsızım	11	26.0	26.0	63.0
Katılmıyorum	14	33.0	33.0	96.0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4.0	4.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin 16'sı (%37) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde değişimin uygulanabilir olmadığına inanılması nedeniyle direniş yaşanabileceğini, 16'sı (%37) bu şekilde bir direniş yaşanmayacağını belirtmiş, 11 (%26) sahip/yönetici ise bu konuda kararsız kalmıştır. Buna göre, katılımcı işletmelerde değişim karşısında çalışanların değişime uyumları ve yetenekleri farklılık göstereceğinden değişimin uygulanabilir olmadığına inanılmasından kaynaklanan direniş yaşanıp yaşanmayacağı konusunda belirsizlik vardır denilebilir.

Tablo 5.42: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; İşletmenin Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerinin Belirgin Olmamasından ya da Benimsenmemesinden Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	2.0	2.0	2.0
Katılıyorum	13	30.0	30.0	32.0
Kararsızım	1	2.0	2.0	34.0
Katılmıyorum	11	26.0	26.0	60.0
Kesinlikle Katılmıyorum	17	40.0	40.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin 14'ü (%32) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde direniş yaşanırsa bunun nedeni, işletmenin vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirgin olmamasından ya da benimsenmemesinden olabileceğini belirtirken, 28'i (%66) işletmenin vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirgin olmamasından ya da benimsenmemesi nedeninden direniş yaşanmayacağını belirttikleri söylenebilir. Buna göre, önemli bir çoğunluğun yargıyı reddetmesi ile işletmelerde vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirgin olmaması ya da benimsenmemesinden kaynaklan bir direniş yaşanmayacaktır denilebilir.

Kurumsallaşma amaçlı değişim sürecinde ortak bir vizyon belirlenip, çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece, işletme faaliyetleri belirsizliğe sürüklenecektir. Bu durumda, misyon, amaç ve stratejiler arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkacaktır. Bu durum, işletmelerin kurumsallaşamamasının temel nedeni olmasına rağmen burada bunun söz konusu olmayacağı ve buna bağlı bir direniş yaşanmayacağı bulgulara göre söylenebilir.

Tablo 5.43: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; Katılımcı Yönetim Sisteminin Uygulanmamasından Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	0	00.0	00.0	00.0
Katılıyorum	5	12.0	12.0	12.0
Kararsızım	4	9.0	9.0	21.0
Katılmıyorum	22	51.0	51.0	72.0
Kesinlikle Katılmıyorum	12	28.0	28.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin 5'i (%12) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde direniş yaşanırsa bunun nedeni, katılımcı yönetim sisteminin uygulanmamasından olabileceğini belirtirken, 34'ü (%79) katılımcı yönetim sisteminin uygulanmamasından direniş yaşanmayacağını belirtmiş, 4 (%9) sahip/yönetici ise bu konuda kesin görüş belirtmemiştir.

Tabloya göre, sahip/yöneticilerin çoğu katılımcı yönetim sisteminin uygulanmamasından dolayı herhangi bir direnişin yaşanmayacağını belirtmişlerdir denilebilir. İşletme sahip/yöneticilerinin katılımcı yönetimi desteklemeleri ile işletmelerde yetki devri yapıldığında merkezi yönetim anlayışından uzaklaşmış olup kurumsallaşmaya bir adım daha yaklaşmış olacaktır denilebilir. Buda, buna bağlı bir direnişin yaşanmayacağı ve kurumsallaşmada değişim sürecinin sorunsuz atlatılacağı ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.44: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; Yöneticinin Yöneticilik Özelliklerinden Yoksun Olması Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	2.0	2.0	2.0
Katılıyorum	5	12.0	12.0	14.0
Kararsızım	4	9.0	9.0	23.0
Katılmıyorum	8	19.0	19.0	42.0
Kesinlikle Katılmıyorum	25	58.0	58.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin 6'sı (%14) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde direniş yaşanırsa bunun nedenin, yöneticinin yöneticilik özelliklerinden yoksun olması olabileceğini belirtirken, 33'ü (%77) ise yöneticinin yöneticilik özelliklerinden yoksun olmasından dolayı direniş yaşanmayacağını belirttikleri söylenebilir.

Tabloya göre, sahip/yöneticilerin çoğunluğunun yargıya katılmadıkları söylenebilir. Buna göre, sahip yöneticilerin yöneticilik özelliklerine güvendikleri kurumsallaşma amaçlı değişim sürecini iyi yönetecekleri kanaatinde oldukları söylenebilir. Bir şeye inanmak başarmanın yarısı olacağından sektördeki işletmelerin bu alandaki istek ve azimleri onları kurumsal bir başarıya götürecektir denilebilir.

Tablo 5.45: Değişime Karşı Direnişin Nedeni; Aile Fertlerinden Oluşan İşletmede Aile Şirketi Anlayışının Hâkim Olması, Yönetimin Profesyonelleştirilmemesi Olabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	2.0	2.0	2.0
Katılıyorum	11	26.0	26.0	28.0
Kararsızım	4	9.0	9.0	37.0
Katılmıyorum	9	21.0	21.0	58.0
Kesinlikle Katılmıyorum	18	42.0	42.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan 43 sahip/yöneticinin 12'si (%28) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde direniş yaşanırsa bunun nedeni, aile fertlerinden oluşan işletmede aile şirketi anlayışının hâkim olması, yönetimin profesyonelleştirilmemesi olabileceğini belirtirken, 27'si (%63) aile fertlerinden oluşan işletmede aile şirketi anlayışının hâkim olması, yönetimin profesyonelleştirilmemesinden direniş yaşanmayacağını belirtmiş, 4 (%9) sahip/yönetici ise bu konuda fikir belirtmemiştir.

Tabloya göre, sahip/yöneticilerin çoğunluğunun yargıya katılmadıkları söylenebilir. Çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan katılımcıların, işletme kurallarının aile fertleri içinde geçerli olmasını kabul etmeleriyle kurumsallaşmadaki

değişim sürecine uyumda çalışanları da motive edeceklerinden buna bağlı direnişin yaşanamayacağı ile ilişkilendirilebilir. Böylece işletmeler, değişim sürecini problemsiz atlatacaklar ve kurumsallaşmayı daha kolay sağlayacaklardır denilebilir.

Tablo 5.46: Değişim Kurallarına ve Beklentilerine Uyularak Direniş Önlenebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	10	23.0	23.0	23.0
Katılıyorum	27	63.0	63.0	86.0
Kararsızım	5	12.0	12.0	98.0
Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 37'si (%86) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde direniş yaşanırsa bunun değişim kurallarına ve beklentilerine uyularak önlenebileceğini belirtirken, 1'i (%2) oluşan direnişin bu yolla önlenemeyeceğini belirtmiş, 5 (%12) sahip/yönetici ise bu konuda kesin görüş belirtmemiştir.

Kurumsallaşma yolunda değişim kararı verildiğinde birtakım kuralların, amaçların, değerlerin değişebileceği olasıdır. Bunun için değişim kurallarına ve beklentilerine uyulması, kurumsallaşmaya ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Katılımcıların çoğunluğunun, değişim kurallarına ve beklentilerine uyularak direnişin önlenebileceğinin bilincinde oldukları tablo sonuçlarına göre söylenebilir.

Tablo 5.47: Örgüt İçi Çalışanlar İkna Edilerek Değişime Uyumları Sağlanabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	12	28.0	28.0	28.0
Katılıyorum	30	70.0	70.0	98.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	98.0
Katılmıyorum	1	2.0	2.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 42'si (%98) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde direniş yaşanırsa bunun çalışanlar ikna edilerek önlenebileceğini belirtirken, 1'i (%2) oluşan direnişin bu yolla önlenemeyeceğini belirtmiştir.

Tabloya göre, katılımcıların önemli çoğunluğunun, çalışanların ikna edilerek değişime uyumları sağlanabileceğini belirttikleri söylenebilir. Kurumsallaşma amaçlı değişim sürecine alışmadaki zorluk direnişe sebep verebilir. Bu olasılığı ele alan katılımcılar hedefledikleri sonuç için bazı zorluklara katlanacağını bunun için de gerekirse çalışanların değişime uyumlarında ikna edileceklerini belirtmeleri kurumsal değişimlerini olumlu etkileyecektir denilebilir.

Tablo 5.48: Değişime Karşı Direniş, İşletme Amaçları Değiştirilerek Önlenebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	7.0	7.0	7.0
Katılıyorum	11	26.0	26.0	33.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	33.0
Katılmıyorum	20	46.0	46.0	79.0
Kesinlikle Katılmıyorum	9	21.0	21.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 14'ü (%33) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde yaşanan direnişin işletme amaçları değiştirilerek

önlenebileceğini belirtirken, 29'u (%67) oluşan direnişin bu yolla önlenemeyeceğini belirtmiştir.

Katılımcıların önemli bir bölümünün, direnişi önlemek için işletme amaçlarının değiştirilemeyeceğini belirttiği bulgulara göre söylenebilir. Buna göre, işletmelerde kurumsallaşmak için gerekebilecek işletme amaçlarının değişiminin zor olacağı, kurumsallaşmadaki değişim sürecinde hedefi engelleyebilir. Bu durum değişim sürecinde işletmelerin esnek olamayacakları ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.49: Değişime Karşı Direniş, Kurallar ve Değerler Yeniden Şekillendirilerek Önlenebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	12.0	12.0	12.0
Katılıyorum	21	49.0	49.0	61.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	61.0
Katılmıyorum	13	30.0	30.0	91.0
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9.0	9.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 26'sı (%61) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde yaşanan direnişin kurallar ve değerler yeniden şekillendirilerek önlenebileceğini belirtirken, 17'si (%39) oluşan direnişin bu yolla önlenemeyeceğini belirtmiştir.

Buna göre, katılımcıların yarıdan fazlasının direniş karşısında işletme kuralları ve değerlerinin yeniden şekillendirilebileceğini belirttikleri söylenebilir. Katılımcıların kurumsallaşma yolunda kuralları ve değerlerini değişime göre şekillendirebilmesi, kurumsal değişim süreci için olumlu bir etken olarak değerlendirilebilir.

Tablo 5.50: Değişime Karşı Direniş, Baskı Unsurları Baskı Altına Alınarak Önlenebilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	9.0	9.0	9.0
Katılıyorum	18	42.0	42.0	51.0
Kararsızım	1	2.0	2.0	53.0
Katılmıyorum	14	33.0	33.0	86.0
Kesinlikle Katılmıyorum	6	14.0	14.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 22'si (%51) işletmelerinde uygulanacak değişim sürecinde direniş yaratan baskı unsurları baskı altına alınarak önlenebileceğini belirtirken, 20'si (%47) oluşan direnişin bu yolla önlenemeyeceğini belirtmiş, 1 kişi (%2) ise bu konuda kararsız kalmıştır.

Tabloya göre, işletme sahip/yöneticilerin değişim gerekliliğinde sorun çıkaranların en kötü işine son verileceğini belirterek direnişin ortadan kaldırılacağını belirttikleri söylenebilir.

Tablo 5.51: Şirket Sorunlarında Danışman Desteğinden Faydalanılabilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	12	28.0	28.0	28.0
Katılıyorum	28	65.0	65.0	93.0
Kararsızım	1	2.0	2.0	95.0
Katılmıyorum	2	5.0	5.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	43	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahip/yöneticilerin 40'ı (%93) şirket sorunlarında danışman desteğinden faydalanılabileceğini, 2'si (%5) şirket sorunlarında herhangi bir danışman desteğinden faydalanılamayacağını, 1 kişi (%2) ise sorunun önemine göre danışmandan hem faydalanabileceğini hem faydalanamayacağını düşünerek bu konuda kararsız kalmıştır. Bu durum, bu sektördeki işletmelerin sorunlarında

danışman desteğinden faydalanabileceklerini göstermektedir denilebilir. Bu, kurumsallaşma yolunda değişim için önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Tablo 5.52: İşletme Sahip/Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Sosyal Boyutta İşletmenin, Toplum İçin Sosyal Faydayı da Amaç Edinmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletme Sahip/Yöneticilerin Cinsiyetleri		Sosyal Boyutta İşletme, Toplum için Sosyal Faydayı da Amaç Edinmelidir		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	
Bay	Sayı	26	14	40
	Yüzde (%)	65.0	35.0	100.0
Bayan	Sayı	3	0	3
	Yüzde (%)	100.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	29	14	43
	Yüzde (%)	67.4	32.6	100.0

(* Bu tablo sonucuna göre, çok gözlü düzenlerdeki Ki-Kare testi varsayımları yerine getirilemediğinden tablo yüzde değerlerle ifade edilmiştir).

İşletme sahip/yöneticilerin cinsiyetleri ile sosyal boyutta işletmenin, toplum için sosyal faydayı da amaç edinmesi gerekliliği arasındaki ilişki incelendiğinde, katılımcıların tamamı yargıyı destekledikleri söylenebilir.

Kurumsal firmaların en belirgin özelliği, kamuoyunda saygın bir yer edinmektir. Kurumsal şirketler, işletmelerinin amaçları ve kârları yanında toplum için sosyal fayda oluşturmayı da ihmal etmezler. Katılımcıların çoğunluğunu bayların oluşturduğu bu sonuca göre, cinsiyetin, işletmenin toplum için sosyal fayda oluşturma gerekliliği yargısı üzerinde pek fazla bir etkisi olduğu söylenemez.

Tablo 5.53: İşletme Sahip/Yöneticilerin Yaşları ile Sosyal Boyutta İşletmenin, Toplum için Sosyal Faydayı da Amaç Edinmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

İşletme Sahip/Yöneticilerin Yaşları		Sosyal Boyutta İşletme, Toplum için Sosyal Faydayı da Amaç Edinmelidir		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	
26-36 yaş	Miktar	15	3	18
	Yüzde (%)	83.3	16.7	100.0
37-47 yaş	Miktar	8	2	10
	Yüzde (%)	80.0	20.0	100.0
48 ve üzeri	Miktar	6	9	15
	Yüzde (%)	40.0	60.0	100.0
Toplam	Miktar	29	14	43
	Yüzde (%)	67.4	32.6	100.0

$$\chi^2 = 7.933$$

$$p = 0.019$$

$$p < 0.05 \text{ Önemli}$$

İşletme sahip/yöneticilerin yaşları ile sosyal boyutta işletmenin, toplum için sosyal faydayı da amaç edinmesi gerekliği arasındaki ilişki incelendiğinde, tablo verilerine göre Ki-Kare değeri 7.93 olup, $p: 0.019 < 0.05$ olduğundan yöneticilerin yaşları ile sosyal boyutta işletmenin, toplum için sosyal faydayı da amaç edinmesi arasındaki farklılık önemli bulunmuştur.

Buna göre, tüm yaş grubundaki sahip/ yöneticiler sosyal boyutta, işletmenin toplum için sosyal fayda oluşturma gerekliği bilincinde oldukları ama bunun yanında genç ve orta yaş grubun olgun yaş grubuna göre yargıyı daha yüksek düzeyde destekledikleri söylenebilir. Buradan 48 yaş altı grubun (ki daha genç grup) olgun yaş grubuna göre eğitim ve kültür seviyeleri daha yüksektir denilebilir. Bu durum ufku daha geniş olan genç kuşağın işletmelerinin kârlılıkları yanında sosyal faydayı da sağlamaları gerekliği bilincinde oldukları ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.54: İşletme Sahip/Yöneticilerin Yaşları ile İşletme Yönetimi, İşletme Sahibi Nesiller Arasında Kuşak Çatışmalarını Önleyecek Önlemler Alabilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletme Sahip/Yöneticilerin Yaşları		İşletme Yönetimi, İşletme Sahibi Nesiller Arasında Kuşak Çatışmalarını Önleyecek Önlemler Alabilir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	
26-36 yaş	Miktar	10	7	1	18
	Yüzde (%)	55.6	38.9	5.6	100.0
37-47 yaş	Miktar	8	2	0	10
	Yüzde (%)	80.0	20.0	00.0	100.0
48 ve üzeri	Miktar	9	6	0	15
	Yüzde (%)	60.0	40.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	29	14	1	43
	Yüzde (%)	62.8	34.9	2.3	100.0

$$x^2 = 2.860 \quad p = 0.582 \quad p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletme sahip/yöneticilerin yaşları ile işletme yönetimi, işletme sahibi nesiller arasında kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur. Ankete katılan 43 işletme sahip/yöneticiden 1'i (%2) kesin kararını belirtmeyerek; diğer sahip/yöneticilerin tamamı işletme yönetimi, işletme sahibi nesiller arasında kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabilme özelliğini benimsendiğini ifade etmiştir. 26-36 yaş grubundaki 18 sahip/yöneticiden 1'i (%6) kararsız kalırken geriye kalan bu yaş grubundaki 17 sahip/yönetici (%94) ve diğer tüm yaş grubundaki sahip/yöneticiler (%98); işletme yönetimi, işletme sahibi nesiller arasında kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabilir özellikte olabileceğini ifade etmiştir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma için en az üç nesil işletmenin devam etmesi gerekmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun aile işletmesi olduğu gerçeği göz önüne alınırsa, bu sonuç, işletme yönetiminin kuşak çatışmalarını önleyecek

önlemler alabilme durumu için daha çok genç ve olgun yaş grubunda olan katılımcılar bakımından her iki kuşak (yaş grubu) fikirlerinin bu konuda hem fikir olduğu söylenebilir. Katılımcı işletmelerin çoğunda, baba oğul aynı iş ortamında çalıştıkları gözlemlere göre söylenebilir.

Tablo 5.55: İşletme Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri ile İşletmenin, Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri		İşletme, Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilmelidir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	
10 Yıl ve Altı	Miktar	13	0	2	15
	Yüzde (%)	86.7	00.0	13.3	100.0
10 Yıl Üstü	Miktar	19	8	1	28
	Yüzde (%)	67.9	28.6	3.6	100.0
Toplam	Miktar	32	8	3	43
	Yüzde (%)	74.4	18.6	7.0	100.0

$$x^2 = 6,084 \quad p = 0.048 \quad p = 0.05 \text{ Önemli}$$

İşletme sahip/yöneticilerin deneyim süreleri ile işletmenin, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekliliği arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemli bulunmuştur. Ankete katılan 10 yıl ve altı deneyime sahip 15 sahip/yöneticiden 13'ü (%87) işletmelerinin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilebileceğini söylerken, 2'si (%13) bu fikre katılmadıklarını söylemişlerdir. 10 yılın üstünde deneyime sahip 28 işletme sahip/yöneticiden 19'u (%68) işletmelerinin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilebileceğini söylerken, 8'i (%29) bunun kısmen olabileceğini, 1'i (%3) ise olamayacağını belirtmiştir.

Sonuca göre, yargıyı benimseyen çoğunluğun yeterli deneyime sahip sahip/yönetici aralığında toplandığı söylenebilir. Buradan, işletme sahip/yöneticilerin deneyimleri artmasıyla profesyonel yöneticiler tarafından işletmenin yönetilmesinin

gerekliliğinin bilincine vardıkları söylenebilir. Buradan, yeterli deneyime sahip katılımcıların, daha çok kriz, sorun yaşamış ve bunlar karşısında bedel ödemiş olabileceği durumu, bilincin oluşmasında etkili olacaktır denilebilir. Kurumsallaşmak için tek başına yeterli görülebilecek önemdeki bu yargının yeterli deneyime sahip katılımcılarca daha çok desteklenmesi, bu sektördeki işletmelerin kurumsallaşmaya aday işletmeler olarak gösterilmesinin bir sebebidir denilebilir.

Tablo 5.56: İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile Bizzat İşin Başında Olmadığım Zamanlarda da, İşletmedeki Faaliyetler Yürüyebilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

İşletmelerin Faaliyet Süreleri		Bizzat İşin Başında Olmadığım Zamanlarda da, İşletmedeki Faaliyetler Yürüyebilir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	
10 Yıl ve Altı	Miktar	12	7	1	20
	Yüzde (%)	60.0	35.0	5.0	100.0
10 Yıl Üstü	Miktar	15	6	2	23
	Yüzde (%)	65.2	26.1	8.7	100.0
Toplam	Miktar	27	13	3	43
	Yüzde (%)	62.8	30.2	7.0	100.0

$$x^2 = 0.537 \quad p = 0.765 \quad p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletmelerin faaliyet süreleri ile bizzat işin başında olmadığım zamanlarda da, işletmedeki faaliyetler yürüyebilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur. Ankete katılan 10 yıl ve altı faaliyette bulunan 20 işletmeden 1 sahip/yönetici (%5) işletmedeki faaliyetlerin işin başında olmadan yürüyemediğini belirtirken geriye kalan 19 kişi (%95) işletmedeki faaliyetlerin işin başında olmadan da yürüyebildiğini söylemişlerdir. 10 yıl üstü faaliyette olan 23 işletme sahip/yöneticiden 2'si (%9) işletmedeki faaliyetlerin işin başında olmadan yürüyemediğini belirtirken geriye kalan 21 kişi (%91) işletmedeki faaliyetlerin işin başında olmadan da yürüyebildiğini söylemişlerdir. İşletmelerin faaliyet sürelerince

katılımcıların bizzat işlerinin başında bulunmadan da faaliyetlerinin yürüdüğünü belirttikleri tabloya göre söylenebilir.

Bu durum, faaliyetlerin daha çok pompacılık faaliyetinden (araca gaz doldurma, ücret alma) oluşması ayrıca sektördeki her işletmenin kendisinden sorumlu dağıtımlarını yaptıkları genel merkezleri tarafından denetimlerinin yapılmasıyla ilişkilendirilebilir. Buradan sektörün vermiş olduğu kolaylıkla katılımcıların yargıya daha çok katıldıkları düşünülebilir.

Tablo 5.57: İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile İşletmede Söz Sahipleri Aile Fertleri ise, Aile Fertleri İşletme Kurallarının Kendileri için de Geçerli Olduğunu Kabul Etmeleri Gerekliliği Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

İşletmelerin Faaliyet Süreleri		İşletmede Söz Sahipleri Aile Fertleri ise, Aile Fertleri İşletme Kurallarının Kendileri için de Geçerli Olduğunu Kabul Etmelidirler			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	
10 Yıl ve Altı	Miktar	8	11	1	20
	Yüzde (%)	40.0	55.0	5.0	100.0
10 Yıl Üstü	Miktar	9	14	0	23
	Yüzde (%)	39.1	60.9	00.0	100.0
Toplam	Miktar	17	25	1	43
	Yüzde (%)	39.5	58.1	2.3	100.0

$$x^2 = 1.215 \quad p = 0.545 \quad p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletmelerin faaliyet süreleri ile işletmede söz sahipleri aile fertleri ise, aile fertleri işletme kurallarının kendileri için de geçerli olduğunu kabul etmeleri gerekliği arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur.

Ankete katılan 10 yıl ve altı faaliyette olan 20 işletme sahip/yöneticiden 1'i (%5) işletme kurallarının aile fertleri geçerli olmasa da olur derken, geriye kalan 19

kişi (%95) işletmedeki faaliyetlerin işletme kurallarının aile fertleri geçerli olmasını söylemişlerdir. 10 yıl üstü faaliyette olan 23 işletme sahip/yöneticinin tamamı yargıyı desteklemiştir. Sonuca göre, işletmelerin faaliyet süresi arttıkça işletme yönetiminde bilinçlenmenin arttığı söylenebilir.

Tablo 5.58: İşletme Sahip/Yöneticilerin Medeni Durumları ile Kurumsal Vizyon ve Misyonun Çalışanlara İletilmesi ile İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmesi Gerekliliği Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletme Sahip/Yöneticilerin Medeni Durumları		Kurumsal Vizyon ve Misyonun Çalışanlara İletilmesi ile İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmelidir		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	
Evli	Miktar	31	6	37
	Yüzde (%)	83.8	16.2	100.0
Bekâr	Miktar	4	2	6
	Yüzde (%)	66.7	33.3	100.0
Toplam	Miktar	35	8	43
	Yüzde (%)	81.4	18.6	100.0

İşletme sahip/yöneticilerin medeni durumları ile kurumsal vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmesi gerekliği arasındaki ilişki incelendiğinde, evli ve bekâr katılımcıların tamamı yargıyı destekledikleri söylenebilir.

Tabloya göre, işletme sahip/yöneticilerin yanıtlarında medeni durumun bir etkisinin olduğu söylenemez.

Tablo 5.59: İşletmelerin Hukuki Yapıları ile İletişim Açık, Kolay ve Çok Kanallı Olması Gerekliliği Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletmelerin Hukuki Yapıları		İletişim Açık, Kolay ve Çok Kanallı Olmalıdır		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	
Şahıs Şirketi	Miktar	1	0	1
	Yüzde (%)	100.0	00.0	100.0
Limited Şirket	Miktar	22	8	30
	Yüzde (%)	73.3	26.7	100.0
Anonim Şirket	Miktar	12	0	12
	Yüzde (%)	100.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	35	8	43
	Yüzde (%)	81.4	18.6	100.0

İşletmelerin hukuki yapıları ile iletişim açık, kolay ve çok kanallı olması gerekliliği arasındaki ilişki incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun limited şirket olduğu sektörde, 30 limited şirketten 22'si (%73) iletişimin açık, kolay ve çok kanallı olması gerekliliğini yüksek düzeyde desteklerken, 8'i (%27) yargıya katılıyorum gözüyle bakmıştır.

Kurumsallaşmaya aday olarak alabileceğimiz hukuki yapının limited ve şahıs şirketi olduğu küçük işletmelerde; iletişimin ileri teknoloji boyutunda olmadığı, internet kullanıcılığının az olduğu, telefonların daha çok kullanıldığı, bilgi akışının hâlâ kâğıt üzerinde takip edildiği ancak bu yönlerinde gelişebilecekleri ve değişime açık oldukları söylenebilir.

Tablo 5.60: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletmenin Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finansman Gibi İşletme İşlevlerinde Değişim ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı Vardır Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri		İşletmenin Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finansman İşlevlerinde Değişim ve Yapılanma İhtiyacı Vardır			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	
İlk ve Ortaöğretim	Miktar	7	8	9	24
	Yüzde (%)	29.2	33.3	37.5	100.0
Lisans ve Üzeri	Miktar	12	6	1	19
	Yüzde (%)	63.2	31.6	5.3	100.0
Toplam	Miktar	19	14	10	43
	Yüzde (%)	44.2	32.6	23.3	100.0

$$x^2 = 7.522 \quad p = 0.023 \quad p < 0.05 \text{ Önemli}$$

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinde değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacı vardır durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemli bulunmuştur. Katılımcıların önemli bir bölümü olan %63 lisans ve üzeri eğitim seviyesindeki işletme sahip/yöneticiler, işletmelerinin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinde değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacını kabul ederken; ilköğretim ve ortaöğretim seviyesindeki sahip/yöneticilerin önemli bir kısmı %38 yargıyı reddetmiştir.

Sonuçlara göre, üniversite düzeyindeki işletme sahip/yöneticilerin yargıyı desteklemeleri, yargıyı reddeden ilköğretim ve ortaöğretim seviyesindeki sahip/yöneticilere göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Yargıyı önemseyen grubun üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerden oluşması; eğitimle işletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinin takibi,

önemsenmesi gerektiği ve bu alanlarda uzmanlaşma gereği bilincinin oluştuğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 5.61: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletme, Değişim Gereksiniminde Örgüt İçinde Direnişle Karşılaşılabilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri		Değişim Gereksiniminde Örgüt İçinde Direnişle Karşılaşılabilir				Toplam
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İlk ve Ortaöğretim	Miktar	8	5	7	4	24
	Yüzde (%)	33.3	20.8	29.2	16.7	100.0
Lisans ve Üzeri	Miktar	13	0	5	1	19
	Yüzde (%)	68.4	00.0	26.3	5.3	100.0
Toplam	Miktar	21	5	12	5	43
	Yüzde (%)	48.8	11.6	27.9	11.6	100.0

$$x^2 = 7.849 \quad p = 0.049 \quad p = 0.05 \text{ Önemli}$$

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletme, değişim gereksiniminde örgüt içinde direnişle karşılaşılabilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemli bulunmuştur. Üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerin önemli bir kısmı olan 13 kişi (%69) değişim sürecinde işletmede direnişle karşılaşılacağını söylerken; ilköğretim ve ortaöğretim seviyesindeki sahip/yöneticilerin 8'i (%33) yargıya katılıyorum demiş, 7'si (%29) katılmıyorum demiştir.

Sonuçlara göre, daha çok üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerin, değişim gereksiniminde işletmede direnişle karşılaşılacağını belirttikleri söylenebilir. Bu durumda, eğitim seviyesinin artmasıyla çalışanın değişime yaklaşımının değerlendirilmesinin ölçücülüğünün arttığı söylenebilir. Ayrıca katılımcı işletme

sahip/yöneticilerin çoğunluğu, çalışanların yönetimin her düzenine uyumun zorunlu olduğunu söylemektedirler. Nitelikli elemanlar açısından direniş tolere edilmeye çalışılırken nitelsiz elemanların direniş göstermelerinde ise işine son verileceği şeklindeki yönetimin çözüm bulma türleri olduğu gözlemlere göre söylenebilir.

Tablo 5.62: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletmede, Değişime Karşı Direniş, Değişimin Uygulanabilir Olmadığına İnanılmasından Kaynaklanabilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri		Değişime Karşı Direniş, Değişimin Uygulanabilir Olmadığına İnanılmasından Kaynaklanabilir				Toplam
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İlk ve Ortaöğretim	Miktar	9	7	7	1	24
	Yüzde (%)	37.5	29.2	29.2	4.2	100.0
Lisans ve Üzeri	Miktar	7	4	7	1	19
	Yüzde (%)	36.8	21.1	36.8	5.3	100.0
Toplam	Miktar	16	11	14	2	43
	Yüzde (%)	37.2	25.6	32.6	4.7	100.0

$$x^2 = 0.493 \quad p = 0.920 \quad p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletmede, değişime karşı direniş, değişimin uygulanabilir olmadığına inanılmasından kaynaklanabilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%38) ile lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%37) yaklaşık birbirine yakın oranlarda yargıyı aynı kararda; katılıyorum kararıyla yanıtlamışlardır. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%33) ile lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%42) yargıya katılmıyorum diyerek fikirlerini belirtmişlerdir. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%29) ile lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%21) yargı için kesin bir fikir belirtmemişlerdir.

İşletme yönetimi, çalışanların değişim karşısındaki davranışlarından emin olamadıklarından yargının olabileceği ya da olamayacağı konusunda farklı yanıtlar vermişlerdir. Tabloya göre, yargıya katılan her iki eğitim seviyesi aralığındaki sahip/yöneticiler aynı oranlardayken; yargıya katılmayan üniversite düzeyindeki sahip/yöneticiler yargıya katılmayan ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticilerden oran olarak daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durum, eğitim seviyesiyle değişime karşı oluşabilecek direniş nedenlerinin daha etkin belirlenmesinin sağlanması arasında ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.63: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile İşletmede Değişime Karşı Direncin Nedeni; İşletmenin Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerinin Belirgin Olmamasından ya da Benimsenmemesinden Olabilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri		Değişime Karşı Direnişin Nedeni; İşletmenin Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerinin Belirgin Olmamasından ya da Benimsenmemesinden Olabilir					Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İlk ve Ortaöğretim	Miktar	0	9	1	5	9	24
	Yüzde (%)	00.0	37.5	4.2	20.8	37.5	100.0
Lisans ve Üzeri	Miktar	1	4	0	6	8	19
	Yüzde (%)	5.3	21.1	00.0	31.6	42.1	100.0
Toplam	Miktar	1	13	1	11	17	43
	Yüzde (%)	2.3	30.2	2.3	25.6	39.5	100.0

$$\chi^2 = 3.539$$

$$p = 0.472$$

$$p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletmede değişime karşı direncin nedeni; işletmenin vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirgin olmamasından ya da benimsenmemesinden olabilir durumu arasındaki ilişki

incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%37) ile lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%26) işletmede değişime karşı direncin nedeni; işletmenin vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirgin olmamasından ya da benimsenmemesinden olabilir yargısını desteklerken; ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%51) ile lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%74) yargıyı desteklememiş, 1 ilköğretim ve ortaöğretim grubundaki katılımcı ise kararsız kalmıştır.

Sonuçlara göre, üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerin yüksek oranda yargıyı desteklemedikleri görülmüştür. Kurumsallaşma için değişimine girme arzusunda olan işletmeler, kendi bünyelerinde ortak bir vizyon belirleyip çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece işletme faaliyetlerinin belirsizliğe sürükleneceği bilincinde olan daha çok eğitilmiş işletme sahip/yöneticileri değişime direniş oluşturmamak adına yargıyı desteklemedikleri ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.64: İşletme Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri ile Örgüt İçi Çalışanlar, İkna Edilerek Değişime Uyumları Sağlanabilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri		Örgüt İçi Çalışanlar, İkna Edilerek Değişime Uyumları Sağlanabilir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	
10 Yıl ve Altı	Miktar	7	7	1	15
	Yüzde (%)	46.7	46.7	6.7	100.0
10 Yıl Üstü	Miktar	5	23	0	28
	Yüzde (%)	17.9	82.1	00.0	100.0
Toplam	Miktar	12	30	1	43
	Yüzde (%)	27.9	69.8	2.3	100.0

$$x^2 = 6.534 \quad p = 0.038 \quad p < 0.05 \text{ Önemli}$$

İşletme sahip/yöneticilerin deneyim süreleri ile örgüt içi çalışanlar, ikna edilerek değişime uyumları sağlanabilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemli bulunmuştur. 10 yıl ve altı deneyime sahip katılımcılar örgüt içi çalışanlar, ikna edilerek değişime uyumları sağlanabilir yargısını desteklerken 1'i (%7), yargıyı desteklememiş, 10 yıl üstü deneyime sahip katılımcıların önemli kısmı %82 (ve %18) yargıyı desteklemişlerdir.

Sonuçlara göre, 1 kişi ihmal edildiğinde, örgüt içi çalışanların ikna edilerek değişime uyumları sağlanabileceği yargısı daha çok 10 yıl üstü deneyime sahip katılımcılarca desteklendiği söylenebilir. Bu sonuç, yeterince deneyimin çalışanların nasıl yönetileceği yollarının bilinmesi ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 5.65: İşletme Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri ile Değişime Karşı Direniş, İşletme Amaçları Değiştirilerek Önlenebilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

Sahip/Yöneticilerin Deneyim Süreleri		Değişime Karşı Direniş, İşletme Amaçları Değiştirilerek Önlenebilir				Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılıyo rum	Katılmıyo rum	Kesin likle Katılmıyorum	
10 Yıl ve Altı	Miktar	3	4	6	2	15
	Yüzde (%)	20.0	26.7	40.0	13.3	100.0
10 Yıl Üstü	Miktar	0	7	14	7	28
	Yüzde (%)	00.0	25.0	50.0	25.0	100.0
Toplam	Miktar	3	11	20	9	43
	Yüzde (%)	7.0	25.6	46.5	20.9	100.0

$$x^2 = 6.456 \quad p = 0.091 \quad p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletme sahip/yöneticilerin deneyim süreleri ile değişime karşı direniş, işletme amaçları değiştirilerek önlenebilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur. 10 yıl ve altı deneyime sahip 15 katılımcıdan 7'si (%47)

değişime karşı direniş, işletme amaçları değiştirilerek önlenebilir yargısını desteklerken 8'i (%53), yargıyı desteklememiş, 10 yıl üstü deneyime sahip 28 katılımcıdan 7'si (%25) yargıyı desteklerken, 21'i (%75) desteklememiştir.

Sonuçlara göre, değişime karşı direniş, işletme amaçları değiştirilerek önlenebilir yargısının yeterince deneyime sahip katılımcıların çoğunluğu tarafından desteklenmediği söylenebilir. Bu durumda, yeterince deneyime sahip katılımcıların işletme amaçlarından taviz veremeyecekleri söylenebilir. Bu durum, kurumsallaşmadaki değişim sürecinde olumsuz değerlendirilebilir.

Tablo 5.66: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile Değişime Karşı Direniş, Kurallar ve Değerler Yeniden Şekillendirilerek Önlenebilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri		Değişime Karşı Direniş, Kurallar ve Değerler Yeniden Şekillendirilerek Önlenebilir				Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Katılmıy o rum	Kesin likle Katılmıy o rum	
İlk ve Ortaöğretim	Miktar	3	15	4	2	24
	Yüzde (%)	12.5	62.5	16.7	8.3	100.0
Lisans ve Üzeri	Miktar	2	6	9	2	19
	Yüzde (%)	10.5	31.6	47.4	10.5	100.0
Toplam	Miktar	5	21	13	4	43
	Yüzde (%)	11.6	48.8	30.2	9.3	100.0

$$x^2 = 5.473 \quad p = 0.140 \quad p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile değişime karşı direniş, kurallar ve değerler yeniden şekillendirilerek önlenebilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur. Yargıya ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%75), lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%42)

olumlu yanıt; ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%25), lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%58) oranında olumsuz yanıt vermiştir.

Sonuçlara göre, değişime karşı direniş, kurallar ve değerler yeniden şekillendirilerek önlenabilir yargısını ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler desteklerken; üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerin yargıyı desteklemediği söylenebilir. Burada, kurumsallaşma amaçlı değişim için oluşabilecek direnişleri önlemek adına işletmenin kurallar ve değerlerinde esnek olabilmesi daha çok üniversite düzeyi katılımcılar tarafından reddedildiği dikkat çekmektedir. Buna göre, eğitilmiş katılımcıların değişime karşı direnişi önlemek için kurallar ve değerlerin yeniden şekillendirilmesinde esnek olmadıkları söylenebilir. Eğitilmiş katılımcılar için beklenmeyen bu durum, kurumsallaşmadaki değişim süreci için olumsuz değerlendirilebilir.

Tablo 5.67: İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile Şirket Sorunlarında Danışman Desteğinden Faydalanılabilir Durumu Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo *

İşletme Sahip/Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri		Şirket Sorunlarında Danışman Desteğinden Faydalanılabilir				Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsızım	Katılmıyom	
İlk ve Ortaöğretim	Miktar	7	15	0	2	24
	Yüzde (%)	29.2	62.5	00.0	8.3	100.0
Lisans ve Üzeri	Miktar	5	13	1	0	19
	Yüzde (%)	26.3	68.4	5.3	00.0	100.0
Toplam	Miktar	12	28	1	2	43
	Yüzde (%)	27.9	65.1	2.3	4.7	100.0

$$\chi^2 = 2.934$$

$$p = 0.402$$

$$p > 0.05 \text{ Önemsiz}$$

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile şirket sorunlarında danışman desteğinden faydalanılabilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılık önemsiz bulunmuştur. Yargıya ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%92), lisans ve üzeri sahip/yöneticiler (%94) olumlu yanıt; ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticiler (%8) oranında olumsuz yanıt vermiştir. Lisans ve üzeri sahip/yöneticilerden 1'i (%5) ise yargı için kararsız kalmıştır.

Sonuçlara göre, yargıyı daha çok ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki sahip/yöneticiler desteklememiştir denilebilir. Faaliyetlerin etkinliğinin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması için kurumsallaşmayı hedefleyen işletmeler, danışman desteğinden faydalanmalıdırlar. Bu sektördeki küçük işletmelerin kurumsal değişimlerinde danışmandan faydalanabilmeyi daha çok eğitilmiş katılımcılar desteklemiştir. Buna göre, kurumsallaşabilmek için danışman desteği, yeterli eğitim seviyesindeki sahip/yöneticiler tarafından gerekli görülmüştür denilebilir.

SONUÇ

Günümüzde, dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de küçük işletmelerin üretimi, toplam üretimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Türkiye ekonomisinin bugünkü durumuna ulaşmasında küçük işletmeler, özellikle küçük sanayi işletmeleri oldukça büyük bir paya sahiptir.

Türkiye'nin özellikle Gümrük Birliği ile uluslararası pazarlara açılma girişimleri, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarına verilen önemin artması, finansmanın işletmeler açısından önem kazanması, işletmelerde aile kargaşaları, işletmelerin daha uzun ömürlü olmak istemeleri gibi nedenler, işletmelerin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasına neden olmuştur.

Bugün küçük işletmeler bile, kurumsallaşma yolu ile ayakta kalmaları gerektiğinin bilincine varmışlar; ancak kurumlaşma düzeyi yüksek, güçlü ve etkin işletmelerin ülkelerin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini fark etmişlerdir. Aksi takdirde, rekabet güçlerinin zayıflayacağını bilmektedirler.

Dünyanın küreselleşmesi, ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, şirketler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek birçok rakiple karşı karşıya kalmışlardır. Artık işletmeler eskiye oranla daha hızlı hareket etmek ve bu piyasada ayakta kalabilmek için değişime ve değişimin getirmiş olduğu şartlara ayak uydurmak zorundadırlar. Dolayısıyla, şirketler statik bir ortamda iş yapmaya göre değil, dinamik yapılara adapte edilebilecek şekilde dizayn edilmelidir.

Değişim sürekli bir süreç olduğundan yöneticiler bu değişimlerle sürekli bağlantılı halde; değişimle yaşamak zorunda olan bireyler de değişim sürecinde rol almalıdırlar. Kurumsallaşmada değişim, yeni vizyon belirleme, işin basitleştirilmesi ve örgütün geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Burada süreçlerin iyi anlaşılması, hangi süreçlerin gelecekte değişmesi gerektiğinin belirlenmesi, uygulanması ve

sonuçlarının gözlenmesi yönetici ya da danışman tarafından etkili yapıldığı sürece kurumsallaşan küçük işletmelerin değişim süreci yönetilmiş, tamamlanmış olacaktır.

Kurumsallaşma teorisini örgütsel değişime uyarlayarak küçük işletmelerin kurumsallaşabilmelerinde kurumsal çevrelerine nasıl uyarlanacakları ve nasıl değişecekleri konusunda değişime bakış açılarını değerlendirmek amacıyla bu araştırmaya girilmiştir. Örgüte özgü durumların değerlendirilmesi, kurumsallaşma yaklaşımıyla bu yöntemde örgütsel davranışların daha açık anlaşılması konusunda bilgiler aktarmak için yapılan çalışma ile konunun önemi vurgulanmaktadır.

Bu bağlamda hazırlanan çalışmada, Sivas ili merkezi sınırlarındaki akaryakıt istasyonlarında Likit Petrol Gazı (LPG) satışı bulunan işletmeler alınarak bu alandaki küçük işletmelerde kurumsal bir yapının oluşabilmesi durumunda değişim sürecine ilişkin şu saptamalarda bulunulmuştur.

Anketlerin kişisel bulgular bölümünde, sahip/yöneticilerin neredeyse tamamının baylardan oluştuğu ve önemli bir bölümünün evli olduğu görülmektedir. Sektörde daha çok genç ve olgun yaş grubunda sahip/yöneticilerin olması durumu, gözlemlere göre baba oğul birlikte çalışan işletmelerin çoğunlukta olması ile ilişkilendirilebilir. Diğer yandan her iki kuşağın birlikte çalışabilmesi değişim ve yeniliğe açık olmanın ve kuşak farklılıklarının sorun yaratmadığının bir göstergesidir şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma ile işletme sahip/yöneticilerin önemli bir kısmının ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim seviyesine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, sektördeki yöneticilik vasfını taşıyan kişilerin düşük eğitim seviyesinde olması, sektörün kalifiye yöneticilik açısından kurumsal yapı oluşturabilmelerinde değişim süreci için olumsuz bir etken olarak görülebilir.

Bu sektördeki çoğu sahip/yöneticilerin yeterince deneyime sahip oldukları ayrıca işletmelerin önemli kısmının yeterince sektörde faaliyette bulundukları görülmüştür. Ayrıca işletmelerin çoğunun işletme sahibi ve yöneticisi unvanındaki

kişilerce yönetildiği de söylenebilir. Buradan işletme sahibi aynı zamanda yöneticilikte yapmaktadır sonucuna varılabilir. Kurumsallaşma için gerekli olan yönetimin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi şartı, bu sektördeki işletmelerin bir kısmında (%35) profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi ile karşılaşılmasıyla bu sektörün kurumsallaşma yolunda değişebileceği söylenebilir ama kurumsal değişim sürecine girebilmek için tek başına yeterli bir unsur değildir.

Söz konusu işletmelerin hukuki yapı olarak çoğunlukla limited şirketlerden oluştukları söylenebilir. Buna göre, sektörün kurumsallaşmayan hukuki yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Sektördeki sahip/yöneticilerin, işletmelerinin kârlılığı yanında toplum için sosyal faydayı da amaç edinmesi gerekliliğinin bilincinde oldukları ayrıca işletme ömrünün insan ömrüne bağlı olmaması ve nesiller boyu devam etmesi gerekliliğini belirten yöneticilerin çoğunlukta olduğu söylenebilir. Bunun yanında, işletme sahip/yöneticilerin işletmelerinin nesiller boyu devamlılığı için çalıştıkları ayrıca bu konuda istekli ve azimli oldukları gözlemlere göre söylenebilir. Bu sonuç, kurumsallaşmanın oluşma nedeninin ‘işletme ömrünün insan ömrüyle sınırlı olmaması’ olmasıyla ilişkilendirilecek olursa katılımcı işletmelerde kurumsal yapı oluşumundaki değişim yaşanabileceği söylenebilir. Ayrıca bu sektördeki işletmelerde, kurumsallaşma şartlarını yerine getirdikleri takdirde, kurumsallaşma şartı gereği işletmenin en az üç nesil devamlılığı açısından diğer nesiller arasında kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabileceğinden değişim için bu hususta sorun yaşanmayacağı ile ilişkilendirilebilir.

İşletme sahip/yöneticilerin önemli çoğunluğunun, yöneticilik eğitimi ve deneyimi olan profesyonel yöneticiler tarafından işletmenin yönetilmesinin işletme için daha verimli olacağına inandıkları söylenebilir. Kurumsallaşmak için tek başına yeterli görülebilecek önemdeki ‘işletmenin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi durumu’ bu sektördeki işletmelerin kurumsallaşmada değişimi için olumlu bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Kurumsallaşmak isteyen küçük işletmeler, geleceğe yönelik amaç ve stratejileri belirleyerek özellikle de kısa ve orta vadeli amaçlara ek olarak uzun vadeli amaçlar ve dolayısıyla stratejik planlar üzerinde durmalıdırlar. Bu şekilde işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlar hatta değişimi yönlendirirler. Bulgulara göre bu sektördeki işletmeler, geleceğe yönelik amaç ve stratejileri ile kurumsal değişimlerini planlayabilirler.

Katılımcılar, profesyonel yöneticinin, işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel kararlarda serbestçe hareket edebileceğini desteklemektedirler. Bu durum, profesyonel yöneticilikle işletme faaliyetlerini yargı gereğince verimli ve etkin yürütmeleri sayesinde kurumsal değişimi başarabilecekleri ile ilişkilendirilebilir.

İşletme sahip/yöneticileri çalışanlarında fikirlerinden kararlarında faydalandıklarını ve değişim sırasında da faydalanacaklarını belirtse de çalışanların aynı fikirde olmadığı gözlenmiştir. Çalışanlar her zaman daha fazlasını isteyeceğinden bu durum değişim sırasında değişmeyecektir denilebilir. Bu açıdan katılımcıların, işletmelerinde kurumsallaşma gereği katılımcı bir yönetim uygulayabilmelerinde sorunla karşılaşmayacakları söylenebilir. Ayrıca kurumsallaşma başarısı, işletmeler için çalışanlarıyla bütünleştiğinden katılımcıların katılımcı yönetimi desteklemeleri kurumsallaşmada bir başarı faktörü olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun, işlerin sistematik bir şekilde yapılabilmesini ifade ettikleri söylenebilir. Bunu, işletme sahip/yöneticileri sektörün özelliğine dayandırmaktadırlar. Buradan, çalışanların ağırlıklı olarak pompacılık faaliyeti (araca gaz doldurma, ücret alma) yapmalarının etkili olduğu düşünülebilir. Buna bağlı olarak ta düşünülebilecek olan, sahip/yöneticilerin önemli çoğunluğu işin başında olmadan da faaliyetlerin aksamayacağı görüşünde oldukları söylenebilir. Bu, kurumsallaşmada değişim süreci için önemli göstergelerden biri olarak değerlendirilebilir.

Önemli çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan bu sektörde, işletmelerin sahip/yöneticileri, işletme kurallarının aile fertleri için de geçerli olması inancında oldukları söylenebilir. Buna göre, bu çalışmadaki işletmelerin; kurumsallaşma olgusuna yaklaşımlarında belirlenen kuralların herkes için geçerli olacağını kabul ederek prensiplerinden kimse için ödün vermeyecekleri ve bunun sonucunda da kurumsallaşmanın önemli gereklerinden birini sağlayabilecekleri söylenebilir.

Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun organizasyon şeması oluşturmayı gerekli gördükleri söylenebilir. Gözlemlere göre iddia edilen aksine araştırmaya katılan işletmelerden sadece birkaçında organizasyon şeması olduğu bildirilmiştir. Bu duruma göre, küçük işletmelerde kurumsallaşma yolunda değişim sürecinin önemli bir basamağı olan organizasyon şemasının uygulanmadığı ancak uygulamaya açık oldukları söylenilebilir.

Katılımcıların tümü işletmenin kendine özgü kurumsal vizyon ve misyonunun olması gerekliliğini savunmuştur. Buna göre, kurumsal değişimle işletmeye kişilik ve sistem kazandırmak ancak o işletmeye özgü kurumsal vizyon ve misyon varlığında gerçekleşeceğinden yargı sonuçları göstergesinde katılımcılar değişim sürecine adaydır denilebilir.

İşletmeye özgü belirlenen kurumsal vizyon ve misyonun anlam kazanabilmesi, bu çerçevede çalışanlarla işletmenin aynı amaç birliğinde toplanması başka bir ifadeyle örgüt içerisinde takım ruhunun oluşturulması, işletme felsefesi, değerleri, ilke ve normları çalışanlarca benimsenmesiyle gerçekleşecektir. Bunun da, işletme sahip/yöneticileri tarafınca desteklenmesiyle işletmelerin kurumsallaşabilmek için yeterli düzeye gelebilecekleri düşünülebilir.

İletişimin açık, kolay ve çok kanallı olmasına katılan çoğunlukla sahip/yöneticilerin işletmelerinde iletişimin açık, kolay ve çok kanallı olabilirliği; kurumsallaşma sürecinde değişimle ilgili birimler arasında bilgi akışının sürmesi, kesintisiz bir haberleşmenin sağlanması değişimin engellere takılmadan başarılı bir şekilde uygulanmasını mümkün kılacağı umulabilir.

Kurumsal değişim süreci, örgüt yapısının düzenlenmesi ve sistem kurmayla başlamaktadır. Yönetimin asıl amacı da, akılcı bir sistem ve yeterli ekip kurmaktır. Katılımcı işletmelerin, çalışanlar arasında ekip çalışması uygulayan bir örgüt yapısına olumlu bakmaları sayesinde bu yargının gereği olan değişim sürecine açık olduklarını göstermektedir denilebilir.

Katılımcıların sektördeki önder örgüt uygulamalarından haberdar olunması gerekliliğini desteklemesi sonucunda, işletme sahip/yöneticilerin değişimi takip ettikleri ve değişime açık oldukları söylenebilir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğunun işletmelerinin küresel firma olabilirliğini desteklemeleri sonucunda; sektörün, küresel firma özelliklerinin işletmelerinde var olabileceğine inanmaları, kurumsallaşmada değişim süreci için katılımcıların tüm değişimlere özellikle küresel firma olma gereği olan iletişim ve ulaşım alanındaki değişimlere açık oldukları ile ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların iç ve dış müşterileri tarafından beğeni ve saygıyla kabul edilebilecek düzeye gelebilmeyi önemsemesi ve ayrıca kurumsal işletme niteliğindeki gibi tercih edilen işletme olarak hafızalarda kalabileceğini söylemesi ve inanması kurumsal işletme özelliklerini yerine getirmede önemli bir unsur olarak görülebilir.

İşletme sahip ya da yöneticilerin büyük çoğunluğu, işletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinde değişim ve yeniden yapılanma gereklerini göz önüne almaktadır. Bu yargıya olumlu cevap verme oranı fazla olmasına rağmen, işletme sahipleri değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacı hissedilen işletme işlevlerinde eğitim ve deneyimleri olmayan işletme sahip yöneticilerin bu sonuçla çelişen fikirde oldukları, sonuçta da işletme faaliyetlerini kara düzen yürüttükleri gözlemlere göre söylenebilir. Bununla birlikte, işletme sahip/yöneticilerin söz konusu alanlardaki değişim ve yeniden yapılanmaya yakın durdukları söylenebilir. Ayrıca işletme sahip/yöneticileri faaliyetlerinde yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önüne almaktadırlar denilebilir.

Buradan kurumsallaşma gereği değişim sırasında dış çevreye uyum sorunu yaşamayacakları söylenebilir.

Katılımcıların değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve bunun yanında dış çevreyi etkileyebilmelerine inanmaları, kurumsallaşma düzeyi yüksek işletme özelliklerini sağlayacağından katılımcıların kurumsallaşma amaçlı değişime elverişli oldukları söylenebilir.

İşletme sahip/yöneticilerin tamamının, direniş karşısında değişim sürecini sorunsuz atlatmak için çalışanları değişime hazırlamaları gerekeceğinin farkında olmaları, değişime uyum için gerekenlerin bilincinde oldukları söylenebilir.

Özel sektörün her an çalışanların işine son vermesi ya da pozisyonunu değiştirmesi kaygısı yaşattığı çalışanların değişime karşı, statü ve güç kaybı nedeniyle direniş oluşturabileceği söylenebilir. Bunun yanında, sahip/yöneticilerin çoğunun işletmeye karşı güven eksikliğinden kaynaklanan bir direniş olmayacağını belirttikleri söylenebilir. Bu durumda, işletme sahip/yöneticilerin, kurumsallaşmadaki değişim sürecinde gerekli olan çalışanları üzerinde sağlam bir güven oluşturabileceği söylenebilir.

Sahip/yöneticiler, katılımcı yönetim sisteminin uygulanmamasından dolayı herhangi bir direnişin yaşanmayacağını belirtmişlerdir. Bu durumda, işletme sahip/yöneticilerinin katılımcı yönetimi desteklemeleri ile işletmelerde yetki devri yapıldığında merkezi yönetim anlayışından uzaklaşmış olup kurumsallaşmaya bir adım daha yaklaşmış olacaktır denilebilir. Buda, buna bağlı bir direnişin yaşanmayacağı ve kurumsallaşmada değişim sürecinin sorunsuz atlatılacağı ile ilişkilendirilebilir.

Çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan katılımcıların, işletme kurallarının aile fertleri içinde geçerli olmasını kabul etmeleriyle kurumsallaşmadaki değişim sürecine uyumda çalışanları da motive edeceklerinden buna bağlı direnişin

yaşanamayacağı ile ilişkilendirilebilir. Böylece işletmeler, değişim sürecini problemsiz atlatacaklar ve kurumsallaşmayı daha kolay sağlayacaklardır denilebilir.

Kurumsallaşma yolunda değişim kararı verildiğinde birtakım kuralların, amaçların, değerlerin değişebileceği olasıdır. Bunun için değişim kurallarına ve beklentilerine uyulması, kurumsallaşmaya ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Katılımcıların çoğunluğunun, değişim kurallarına ve beklentilerine uyularak direnişin önlenebileceğinin bilincinde oldukları söylenebilir.

Katılımcıların önemli çoğunluğunun, çalışanların ikna edilerek değişime uyumları sağlanabileceğini belirttikleri söylenebilir. Kurumsallaşma amaçlı değişim sürecine alışmadaki zorluk direnişe sebep verebilir. Bu olasılığı ele alan katılımcılar hedefledikleri sonuç için bazı zorluklara katlanacağını bunun için de gerekirse çalışanların değişime uyumlarında ikna edileceklerini belirtmeleri, kurumsal değişimlerini olumlu etkileyecektir denilebilir.

Katılımcıların önemli bir bölümünün, direnişi önlemek için işletme amaçlarının değiştirilemeyeceğini belirttiği söylenebilir. Buna göre, işletmelerde kurumsallaşmak için gerekebilecek işletme amaçlarının değişiminin zor olacağı, kurumsallaşmadaki değişim sürecinde hedefi engelleyebilir. Bu durum değişim sürecinde işletmelerin esnek olamayacakları ile ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların çoğunluğunun, direniş karşısında işletme kuralları ve değerlerinin yeniden şekillendirilebileceğini belirttikleri söylenebilir. Katılımcıların kurumsallaşma yolunda kuralları ve değerlerini değişime göre şekillendirebilmesi, kurumsal değişim süreci için olumlu bir etken olarak değerlendirilebilir. Ayrıca işletme sahip/yöneticilerin değişim gerekliliğinde sorun çıkaranların en kötü işine son verileceğini belirterek direnişin ortadan kaldırılacağını belirttikleri söylenebilir.

İşletme sahip/yöneticileri, şirket sorunlarında danışman desteğinden faydalanılabileceklerini belirtmişlerdir. Bu durum, bu sektördeki işletmelerin

sorunlarında danışman desteğinden faydalanabileceklerini göstermektedir denilebilir. Bu, kurumsallaşma yolunda değişim için önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal firmaların en belirgin özelliği, kamuoyunda saygın bir yer edinmektir. Kurumsal şirketler, işletmelerinin amaçları ve kârları yanında toplum için sosyal fayda oluşturmayı da ihmal etmezler. Katılımcıların çoğunluğunu bayların oluşturduğu bu sonuca göre, cinsiyetin, işletmenin toplum için sosyal fayda oluşturma gerekliliği yargısı üzerinde pek fazla bir etkisi olduğu söylenemez.

Tüm yaş grubundaki sahip/ yöneticiler sosyal boyutta, işletmenin toplum için sosyal fayda oluşturma gerekliliği bilincinde oldukları ama bunun yanında genç ve orta yaş grubun olgun yaş grubuna göre yargıyı daha yüksek düzeyde destekledikleri söylenebilir. Buradan 48 yaş altı grubun (ki daha genç grup) olgun yaş grubuna göre eğitim ve kültür seviyeleri daha yüksektir denilebilir. Bu durum ufku daha geniş olan genç kuşağın işletmelerinin kârlılıkları yanında sosyal faydayı da sağlamaları gerekliliği bilincinde oldukları ile ilişkilendirilebilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma için en az üç nesil işletmenin devam etmesi gerekmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun aile işletmesi olduğu gerçeği göz önüne alınırsa, işletme yönetiminin kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabilme durumu için daha çok genç ve olgun yaş grubunda olan katılımcılar bakımından her iki kuşak (yaş grubu) fikirlerinin bu konuda hem fikir olduğu söylenebilir. Katılımcı işletmelerin çoğunda, baba oğul aynı iş ortamında çalıştıkları gözlemlere göre söylenebilir.

İşletme sahip/yöneticilerin deneyimleri artmasıyla profesyonel yöneticiler tarafından işletmenin yönetilmesinin gerekliliğinin bilincine vardıkları söylenebilir. Buradan, yeterli deneyime sahip katılımcıların, daha çok kriz, sorun yaşamış ve bunlar karşısında bedel ödemiş olabileceği durumu, bilincin oluşmasında etkili olacaktır denilebilir. Kurumsallaşmak için tek başına yeterli görülebilecek önemdeki bu yargının yeterli deneyime sahip katılımcılarca daha çok desteklenmesi, bu

sektördeki işletmelerin kurumsallaşmaya aday işletmeler olarak gösterilmesinin bir sebebidir denilebilir.

İşletmelerin faaliyet sürelerince katılımcıların bizzat işlerinin başında bulunmadan da faaliyetlerinin yürüdüğünü belirttikleri söylenebilir. Bu durum, faaliyetlerin daha çok pompacılık faaliyetinden (araca gaz doldurma, ücret alma) oluşması ayrıca sektördeki her işletmenin kendisinden sorumlu dağıtımlarını yaptıkları genel merkezleri tarafından denetimlerinin yapılmasıyla ilişkilendirilebilir. Buradan sektörün vermiş olduğu kolaylıkla katılımcıların yargıya daha çok katıldıkları düşünülebilir.

İşletmelerin faaliyet süreleri ile işletmede söz sahipleri aile fertleri ise, aile fertleri işletme kurallarının kendileri için de geçerli olduğunu kabul etmeleri gerekliliği arasındaki ilişki incelendiğinde, yeteri kadar faaliyette olan işletmelerin, yargıyı desteklemeleri ile işletmelerin faaliyet süresi arttıkça işletme yönetiminde bilinçlenmenin arttığı sonucu çıkarılabilir.

İşletme sahip/yöneticilerin medeni durumları ile kurumsal vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmesi gerekliliği arasındaki ilişki incelendiğinde, kararda medeni durumun bir etkisinin olduğu söylenemez.

Kurumsallaşmaya aday olarak alabileceğimiz hukuki yapının limited ve şahıs şirketi olduğu bu sektördeki küçük işletmelerde; iletişimin ileri teknoloji boyutunda olmadığı, internet kullanıcılığının az olduğu, telefonların daha çok kullanıldığı, bilgi akışının hâlâ kâğıt üzerinde takip edildiği ancak bu yönlerinde gelişebilecekleri ve değişime açık oldukları söylenebilir.

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinde değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacı vardır durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, yargıyı önemseyen grubun üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerden oluşması; eğitimle işletme

işlevlerinin takibi, önemsenmesi gerektiği ve bu alanlarda uzmanlaşma gereği bilincinin oluştuğu sonucu çıkarılabilir.

Sektörde daha çok üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerin, değişim gereksiniminde işletmede direnişle karşılaşılabilceğini belirttikleri söylenebilir. Bu durumda, eğitim seviyesinin artmasıyla çalışanın değişime yaklaşımının değerlemesinin ölçücülüğünün arttığı söylenebilir. Ayrıca katılımcı işletme sahip/yöneticilerin çoğunluğu, çalışanların yönetimin her düzenine uyumun zorunlu olduğunu söylemektedirler. Nitelikli elemanlar açısından direniş tolere edilmeye çalışılırken niteliksiz elemanların direniş göstermelerinde ise işine son verileceği şeklindeki yönetimin çözüm bulma türleri olduğu gözlemlere göre söylenebilir.

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletmede, değişime karşı direniş, değişimin uygulanabilir olmadığına inanılmasından kaynaklanabilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, işletme yönetimi, çalışanların değişim karşısındaki davranışlarından emin olamadıklarından yargının olabileceği ya da olamayacağı konusunda farklı yanıtlar vermişlerdir. Buna göre, yargıya katılmayan üniversite düzeyindeki sahip/yöneticiler, yargıya katılmayan ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki işletme sahip/yöneticilere göre çoğunlukta olduğundan, eğitim seviyesiyle değişime karşı oluşabilecek direniş nedenlerinin daha etkin belirlenebileceği söylenebilir.

İşletme sahip/yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletmede değişime karşı direncin nedeni; işletmenin vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirgin olmamasından ya da benimsenmemesinden olabilir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, üniversite düzeyindeki sahip/yöneticilerin yüksek oranda yargıyı desteklemedikleri görülmüştür. Kurumsallaşma için değişimine girme arzusunda olan işletmeler, kendi bünyelerinde ortak bir vizyon belirleyip çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece işletme faaliyetlerinin belirsizliğe sürükleneceği bilincinde olan daha çok eğitilmiş işletme sahip/yöneticilerin, değişime direniş oluşturmamak adına yargıyı desteklemedikleri söylenebilir.

Ayrıca örgüt içi çalışanların ikna edilerek değişime uyumları sağlanabileceği yargısı daha çok 10 yıl üstü deneyime sahip katılımcılarca desteklendiği söylenebilir. Bu sonuç, yeterince deneyimin çalışanların nasıl yönetileceği yollarının bilinmesi ile ilişkilendirilebilir.

Değişime karşı direniş, işletme amaçları değiştirilerek önlenebilir yargısının yeterince deneyime sahip katılımcıların çoğunluğu tarafından desteklenmemiştir. Bu durumda, yeterince deneyime sahip katılımcıların işletme amaçlarından taviz veremeyecekleri söylenebilir. Bu durum, kurumsallaşmadaki değişim sürecinde olumsuz değerlendirilebilir. Ayrıca değişime karşı direniş, kurallar ve değerler yeniden şekillendirilerek önlenebilir yargısının daha çok üniversite düzeyi katılımcılar tarafından reddedildiği dikkat çekmektedir. Kurumsallaşma amaçlı değişim için olabilecek direnişleri önlemek adına işletmenin kurallar ve değerlerinde esnek olabilmesi gerekmektedir. Buna göre, eğitilmiş katılımcıların değişime karşı direnişi önlemek için kurallar ve değerlerin yeniden şekillendirilmesinde esnek olmadıkları söylenebilir. Eğitilmiş katılımcılar için beklenmeyen bu durum, kurumsallaşmadaki değişim süreci için olumsuz değerlendirilebilir.

Faaliyetlerin etkinliğinin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması için kurumsallaşmayı hedefleyen işletmeler, danışman desteğinden faydalanmalıdırlar. Bu sektördeki küçük işletmelerin kurumsal değişimlerinde danışmandan faydalanabilmeyi daha çok eğitilmiş katılımcılar desteklemiştir. Buna göre, kurumsallaşabilmek için danışman desteği, yeterli eğitim seviyesindeki sahip/yöneticiler tarafından gerekli görülmüştür denilebilir.

Sonuç olarak, çalışmanın başında ortaya konulan denence (hipotez) bulguların yorumlanmasıyla reddedilmiştir. Buna göre, Sivas ili (merkez) sınırlarında bulunan LPG satış işletmeleri kurumsallaşma yolundaki değişim sürecine hazır oldukları ve bu yoldaki örgütsel değişimlere açık oldukları söylenebilir.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter ve Turan ATILGAN. **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü “2000 Yılına Doğru” Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayisinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması.** Ankara: Lale Ofset, TOBB Yayın No Genel: 226, 1992.

AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK. **İşletme Yönetimi.** İzmir: Barış Yayınları, 2002.

AKDEMİR, Ali. “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları*”. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Cilt:VIII, Sayı:1-2, 1990, ss. 215-227.

AKDOĞAN, Asuman. “*Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı*”. Kayseri: **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 16, Yıl: 2000, ss. 31-47.

AKYÜZ, Abdullah. “*Kurumsallaşmanın Önemi ve Doran Acemoğlu*”. **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, yıl:17, Sayı:196, Temmuz 2002, ss. 5-9.

ALAYOĞLU, Nihat. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma.** Ankara: Müsiad Yayınları, 2003.

ARDIÇ, Kadir. “*İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği*”. **Sakarya Üniv. İ.İ.B.F. Ekonomi ve Yönetim (Cumhuriyetimizin 75. yılına Armağan)**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1998, ss. 237-253.

ARIKAN GÜNEY Semra. **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**. Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, Kasım 2004.

ARSLAN, Ayfer. “Bankalar rekabeti KOBİ’lere düğümledi”. **Akşam**, 22 Ocak 2007, 9.

ATAMAN, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

ATEŞ, Özgür. **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**. 1.b. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın No: 56, Odak Ofset, Haziran 2005.

ATO. **Sürdürülebilir Yönetim Paneli**. Ankara: Ankara Ticaret Odası Konferans Salonu. 23.02.2007.

AYDEMİR, Süleyman Ruhi. “Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”. **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 40, Ocak-Mart 2001, ss. 84-96.

BALCI, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1995.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetim**. 3. Kez Yeniden Yazım. Ankara: [y.y.], 2000.

BAYER, Ertuğrul. “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”. (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi). 2003.

BAYKAL, Adnan Nur. **Babalar, Oğullar ve Kızlar; Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

BERBEROĞLU, Güneş N. “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”. Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:1-2, 1990, ss. 153-161.

BUMİN, Birol ve Hakan ERKUTLU. “*Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri*”. Ankara: **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, Bahar 2002, ss. 83-100.

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 4.b. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

CASHMAN, Kevin. “*Değişimde Ustalık: En Önde Gitmek*”. **Executive Excellence**, Ocak 1999, ss. 3-4.

ÇAĞATAY, Neşet. **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları VII. Dizi – Sa. 104. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1989.

ÇAKMAKÇI, Akın. “*İkibinli Yıllara Girerken Sanayi Gelişimi, Sanayi Stratejilerinde Küçük İşletmelerin Rolü*”. Antalya: **Küçük İşletme**, Yıl: 2, Sayı: 6, Nisan 1996, ss. 6-13.

ÇELİK, Adnan ve T. AKGEMCİ. **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**. Ankara: Nobel Yayınları, 1998.

ÇETİN, Murat. “*Avrupa Birliği’nde Kobi’lere Yönelik Teknoloji Politikaları*”. <http://www.econturk.org/dtp9.htm>. (19.01. 2007).

DAFT, Richard L. **Management**. Fifth Edition, USA: Harcourt College Publishers, 2000.

DICHTER, Steven F., Chris Gagnon ve Ashok Alexander. “*Organizasyonel Değişimleri Yönetmek*”. **Bizden Haberler Özel Eki**, Temmuz 1993, ss. 3-8.

DİNÇER, Ömer. **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**. 1.b. İstanbul: Timaş Basım, 1992.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.

DOĞAN, Binali. “Örgüt İdeolojisinin Öğeleri: Strateji ve Bireye İlişkin Varsayımlar”. İstanbul: **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 1999, ss. 187-201.

DOĞAN, Selen. “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”. **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 69, Sayı: 415, Haziran 1997, ss. 203-232.

DUYGULU, Ethem. “Kurumsallaşma Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım)”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi). 1998.

DÜLGER, Özlem. “Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi). 2003.

EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Genişletilmiş 6. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, Ekim 1999.

EKİNCİ, Hasan. “Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11)2006/1, ss. 54-70.

EKİNCİ, Hasan. “Küçük İşletmelerde Önemi ve Sorunları Açısından Planlama”. Sivas: **Cumhuriyet Üniv. İkt. ve İdr. Bil. Fak. Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 1996. ss. 181-194.

EKİNCİ, Mehmet Behzat. **Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları**. İstanbul: Askon Araştırma Raporları, 2003.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

GARİH, Üzeyir. **Deneyimlerim 5**. Cem Ofset Matbaacılık San. A.Ş. Ekim 1998.

GENÇ, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. 7. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 1999.

GERBER, Michael E. **Girişimcilik Tutkusu**. 5.b. (Çev : Tayfur Keskin). İstanbul : Sistem Yayıncılık, 1996.

GÜLDİKEN, Nevzat ve Mustafa ÇAĞLAYANDERELİ. **Ortakent Esnafı Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma (Sivas Örneği)**. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları No: 66, 1997.

GÜMÜŞ, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1999.

GÜNEY, Tahsin. **Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni**, Sayı: 81, Yıl: 16, Temmuz-Eylül 2001, ss. 46-47.

GÜRBÜZ, A. Osman ve Yakup ERGİNCAN. **Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**. 1.b. İstanbul: Literatür Yayınları No: 116, Mart 2004.

HAZIR, Köksal. “*Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi*”. Ankara: **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**. Cilt: 13, Sayı: 1, Yıl: 2003, ss. 64-84.

<http://www.myo.mersin.edu.tr/UZAK/TP/haberlesme/hab268/bolum2.pdf>,

(05.02.2007).

http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542, (26.11.2005), (03.05.2007).

http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonetmelik.doc,
(19.10.2005), (03.05.2007).

İLTER, Melih. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-19, 2001.

İNAL, Emin ve Ufuk DURNA. “*Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Gereği*”. **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 15, Sayı: 2001-05, ss. 24-31.

İSLAMOĞLU, Hamdi. “*Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları*”. **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 6, Sayı: 33, Mayıs/Haziran 1992. ss. 4-10.

İSO. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**. Seminer Notları, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Yayın No:2004/5, 11 Haziran 2003.

JOHNSON Mike, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**. (Çev: Sultan GÜL). İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1998.

KAÇAR, Hakan. “*Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya Üniversitesi). 2003.

KARİYER DÜNYASI, “*Agâh Uğur ile Röportaj: Federal Şirket*”. **Kariyer Dünyası**, Yıl: 2, Sayı: 3, Aralık 1998, 34-35.

KARPUZOĞLU, Ebru. “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi). 2000.

KAYA, Ali. **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi**. 1.b.

Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları, 2004.

KENDİRLİ, Selçuk. “*KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri*”. **Hazine Dergisi**, S.14, Ocak- Nisan 2002. ss. 69-101.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yenilenmiş 6. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1998.

KOTTER, John. “*Neden Değişim*”. **Executive Excellence**, Ocak 1999. ss. 11-12.

KURBAN, Zuhale. “*Girişimcilik, Küçük İşletmeler, İşlevsel alanlarla İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri*”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi). 1994.

KUTUR, Ü. Nilay. “*İşletmelerde Değişim ve Ambalaj Sanayinde Bir Uygulama*”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü). 2000.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**. Eighth Edition, McGraw-Hill International Editions, 1998.

MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 13. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

MÜFTÜOĞLU, Tamer. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. 5. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.

ODABAŞI, Yavuz. **Müşteri İlişkileri Yönetimi**. 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.

ONAL, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

ÖZÇELİK, F. Sema. “*Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*”. (Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, İşletme Ana Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi). 2002.

ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, Şubat 2001.

ÖZGENER, Şevki. “*Organizasyonlarda İş Ahlâkının Kurumsallaştırılması*”. **Marmara Üniv. İkt. ve İdr. Bil. Fak. Dergisi**, Cilt: XVI, Sayı:1, 2000. ss. 309-324.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, 2001.

ÖZKARA, Belkıs. “*Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu*”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Temmuz 2000. ss. 1-17.

ÖZKARA, Belkıs. **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 1999.

PENNINGTON, Randy. “*Değişimi Gerçekleştirmek*”. **Executive Excellence**, Ekim 2000, s. 13.

SABANCI, Sakıp. **...Bıraktığım Yerden Hayatım**. 9. Baskı. İstanbul: Doğan Kitapçılık, Mayıs 2004.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**. 3.b. Bursa: Ezgi Kitabevi, Ocak 2001.

SUCU, Yaşar. **Örgütsel Değişim**. Ankara: Elit Yayıncılık, Yaşar Sucu Yönetim Serisi: 3, 2000.

ŞİMŞEK, Mehmet Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları, Kasım 1999.

ŞİMŞEK, Muhittin. **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.

TDK, Türkçe Sözlük, Ankara.

TEKİN, Mahmut. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği (Meslek Yüksek Okulları İçin...)**. Geliştirilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Konya: Günay Ofset, Şubat 2006.

TİTİZ, İsmet ve H. İlker ÇARIKÇI. “Krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri ve küçük işletme yöneticilerinin kriz dönemine yönelik stratejik düşünce ve analizleri”. <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/100.pdf>. (19.01.2007).

TUTAR, Hasan ve Orhan KÜÇÜK. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 1. baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

TÜİK, **Türkiye İstatistik Yıllığı 2004**, http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik_2004.pdf. (06. 06. 2007).

UÇKUN, Gazi, Hasan LATİF ve Elbeyi PELİT. “Yöneticilerin Örgütsel Değişimdeki Rolü”. **Standard**, Yıl: 43, Sayı: 505, Ocak 2004, ss. 86-91.

ULUDAĞ, İlhan ve Vildan SERİN. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 1994.

URAL, Aydın. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**. İstanbul; Sistem Yayıncılık, 2004.

UZER, Turgut. “*Endüstriyel Şirketlerde Değişim*”. **Executive Excellence**, Ekim 2000, s. 24.

ÜÇÖK, Tengiz. “*20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme*”. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4/2000, ss. 155-162.

ÜLGEN Hayri ve Kadri MİRZE. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 2.Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık, Kasım 2004.

YAZAR, Faruk. “*Kobi’lerde Halkla İlişkiler Nasıl Uygulanabilir?*”. (14.03.2006). <http://www.ekocerceve.com/basindanDetay.asp?yaziID=3714&yazarID=146>. (05.02.2007).

YENİÇERİ, Özcan. **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

YILMAZ, Figen. “*Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*”. (05.12.2003). http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf. (19.02.2007).

YUKL, Gary. **Leadership In Organizations**. Fifth Edition, USA: Prentice Hall, 2002.

ZAİM, Halil. “*Değişim, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi*”. **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 12, Şubat-Nisan 2002, ss. 175-187.

EKLER

EK-1- ANKET FORMU

Sayın İşletme Sahibi ya da Yöneticisi;

“Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma” konulu çalışmamızda kullanılmak üzere 8 soru bağımsız 43 soruda bağımlı değişkenlerden oluşan toplam 51 sorulu bir anket oluşturduk.

Bağımsız değişkenlerden oluşan sorularımızı cevapları 5 seçeneklidir.

Bunlar:

1. Kesinlikle Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum

Anketimize katılarak yapmış olduğunuz yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Figen GÜVEN KANGAL

Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
“Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma” Başlıklı Yüksek Lisans
Tezi (İşletme Sahip/Yöneticileri Üzerindeki) Anket Çalışması

1. Cinsiyetiniz Bay () Bayan ()
2. Yaşınız 25’den az () 26-36 () 37-47 () 48 ve üzeri ()
3. Medeni Haliniz Evli () Bekar ()
4. Eğitim Durumunuz İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans ()
Lisans Üstü ()
5. Deneyiminiz 1 yıl’dan az () 1-5 yıl () 6-10 () 11 yıl ve üzeri ()
6. İşletmenizin Yaşı 1 yıl’dan az () 1-5 yıl () 6-10 () 11 yıl ve üzeri ()
7. İşletmedeki Göreviniz İşletme Sahibi () Yönetici () İşletme Sahibi ve Yöneticisi ()
8. İşletmenizin Hukuki Yapısı Şahıs Şirketi () Limitet Şirket () Anonim Şirket ()

Aşağıdaki İfadelere Hangi Oranda Katılıp Katılmadığınızı İlgili Kutucuğa İşaret Koyarak Belirtiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
9	Sosyal boyutta işletme, toplum için sosyal faydayı da amaç edinmelidir.					
10	İşletmenin ömrü, insan ömrüyle sınırlı olmamalıdır.					
11	İşletme yönetimi, işletme sahibi nesiller arasında kuşak çatışmalarını önleyecek önlemler alabilir.					
12	İşletme, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmelidir.					
13	Yöneticiler, geleceğe yönelik amaç ve stratejileri belirlemelidirler.					
14	Profesyonel yönetici, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel kararlarda serbestçe hareket edebilir.					
15	İşletmede katılımcı bir yönetim olmalıdır.					

16	İşletmenin geleceği, yöneticinin kararları ve becerisinden çok çalışanların başarısına bağlı olabilir.					
17	İşletme faaliyetleri, sistematik hale getirilebilir.					
18	Bizzat işin başında olmadığım zamanlarda da, işletmedeki faaliyetler yürütebilir.					
19	İşletmede söz sahipleri aile fertleri ise, aile fertleri işletme kurallarının kendileri için de geçerli olduğunu kabul etmelidirler.					
20	İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması olmalıdır.					
21	İşletmenin kurumsal vizyon ve misyonu olmalıdır.					
22	Kurumsal vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmelidir.					
23	İletişim açık, kolay ve çok kanallı olmalıdır.					
24	İşletme içi bürokrasisi, çalışanların yaratıcılık ve yeteneklerinin geliştirilmesine imkân verecek esnekliğe sahip olmalıdır.					
25	İşletme, çalışanlar arasında ekip çalışması uygulayan bir örgüt yapısına sahip olabilir.					
26	Çalışanlar, işletme faaliyetlerinden ve çalışmalarından gurur duyacak hale getirilebilir.					
27	İşletme, diğer örgütlerden ayırt edilebilen ayrı bir kurumsal kimliğe sahip olabilir.					
28	İşletme kendi faaliyet alanındaki önder örgütlerin uygulamalarını takip etmelidir.					
29	Küreselleşen çevre şartlarında işletme küresel firma olabilir.					
30	İşletme, iç ve dış müşterileri tarafından beğeni ve saygıyla kabul edilebilecek düzeye gelebilir.					
31	İşletme, faaliyet alanında marka olabilir.					
32	İşletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman gibi işletme işlevlerinde değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacı vardır.					
33	İşletme, iç çevrede (örgütsel yapı, iş süreçleri, görev tanımları, yetki ve sorumluluk yapılarında) yeniden yapılandırma faaliyetlerine hız vermelidir.					
34	İşletme, dış çevresindeki (ekonomik, teknik, yasal, toplumsal vb.) değişimlere uyum sağlamak zorundadır.					
35	İşletme dış çevreden etkilendiği gibi kendisi de dış çevreyi etkileyebilir.					
36	Çalışanlar değişime hazırlanmalıdır.					
37	Değişim gereksiniminde örgüt içinde direnişle karşılaşılabilir.					
38	Statü ve güç kaybı nedeniyle değişime karşı direniş yaşanabilir.					
39	Değişime karşı direniş, işletmeye güven eksikliğinden kaynaklanabilir.					

40	Değişime karşı direniş, değişimin gereksiz olduğuna inanılmasından kaynaklanabilir.					
41	Değişime karşı direniş, değişimin uygulanabilir olmadığına inanılmasından kaynaklanabilir.					
42	Değişime karşı direnişin nedeni; işletmenin vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirgin olmamasından ya da benimsenmemesinden olabilir.					
43	Değişime karşı direnişin nedeni; katılımcı yönetim sisteminin uygulanmamasından olabilir.					
44	Değişime karşı direnişin nedeni; yöneticinin yöneticilik özelliklerinden yoksun olması olabilir.					
45	Değişime karşı direnişin nedeni; aile fertlerinden oluşan işletmede aile şirketi anlayışının hâkim olması, yönetimin profesyonelleştirilmemesi olabilir.					
46	Değişim kurallarına ve beklentilerine uyularak direniş önlenebilir.					
47	Örgüt içi çalışanlar ikna edilerek değişime uyumları sağlanabilir.					
48	Değişime karşı direniş, işletme amaçları değiştirilerek önlenebilir.					
49	Değişime karşı direniş, kurallar ve değerler yeniden şekillendirilerek önlenebilir.					
50	Değişime karşı direniş, baskı unsurları baskı altına alınarak önlenebilir.					
51	Şirket sorunlarında danışman desteğinden faydalanılabilir.					

Anketimize Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.