

# KOBİLER'İN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ; KONYA O.S.B. ÖRNEĞİ

Geliş Tarihi (ReceivedDate) 14.06.2018  
Kabul Tarihi (Accepted Date) 29.06.2018

Murat BAY<sup>1</sup>  
Selahattin AKPINAR<sup>2</sup>  
Ahmet ERARABACI<sup>3</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı; KOBİ'lerdeki kurumsallaşma fonksiyonlarının uygulanırlığını, kurumsallaşma boyutlarının etkinliğini ve KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyini tespit etmektir. Anketimiz Konya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan şirketlerde düzenlenmiş olup 19 şirketten işveren, idari personel ve teknik personel olmak üzere 90 kişiye dağıtılmış uygulama sonucu 70 kişiye anket yapılabilmektedir. Ankete katılan şirketlerin sektörleri arasında Tekstil, Tarım makineleri imalatı, Hırdavat, Alüminyum, Demir Çelik, Otomotiv, Gıda, Tesisat, Cam sanayi ve Ambalaj sektörleri bulunmaktadır. Bulgulara göre teknoloji kapasitesi ve kurumsallaşma düzeyleri açısından anonim şirketlerin daha iyi durumda olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma süreci beş seviye içinde ikinci seviyede olduğu bulunmuştur. İkinci seviye: kurumsallaşma planlarının oluşturulduğu ve belirlenen planların uygulamaya koyulduğu seviye. Anketin örneklem seçiminde Konya ili içerisinde sektörde tanınmış firmalara uygulanmaya özen gösterilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Organizasyon, Kurumsal Kimlik

## DETERMINING THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION OF SME'S; KONYA O.S.B. EXAMPLE

### Abstract

The purpose of this study is; To determine the applicability of institutionalization functions in SMEs, the effectiveness of institutionalization dimensions and the level of institutionalization of SMEs. Our survey was organized in the companies operating in Konya Organized Industrial Zone and it was possible to conduct a survey of 70 applicants who were distributed to 90 people including 19 employers, administrative personnel and technical personnel. The sectors participating in the survey include Textile, Agricultural machinery manufacturing, Hardware, Aluminum, Iron and Steel, Automotive, Food, Installation, Glass industry and Packaging sectors. According to findings, it can be said that joint-stock companies are in better condition in terms of technology capacity and level of institutionalization. The institutionalization process is found to be in the second level within five levels. The second level: the level at which institutionalization plans are established and the determined plans are put into practice. In the selection of the sample of the questionnaire, care was taken to apply the well known firms in the sector in Konya province.

**Key Words:** Institutionalization, Organization, Corporate Identity

## 1. GİRİŞ

Kurumu tanımlamak gerekirse; sosyal yapı içinde davranış düzenliliği sağlayan bir kurallar, inançlar, normlar ve örgütler sistemidir. Kurumsallaşma, bir insan sistemi içinde standart bir uygulama, alışkanlık veya gelenek oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsallaştırılan bir yöntem, fikir veya yaklaşım, örgütsel iş süreçlerinde rutinleşerek sistemle bütünleşir. Bu tür yöntem, fikir, yaklaşım veya yenilikler örgüte yayılırsa ve üyeler bunları gerçekten faaliyetlerini geliştirmek için kullanırlarsa kurumsallaşma gerçekleşmiş olur. Bir örgütsel sistemin kurallar ve normların oluşturulmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak kurumsallaşmadan söz edebilmek için üyelerin bunları kabul etmeleri, değer vermeleri ve rutin olarak kullanmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması yani sistemin öncelik kazanması demektir. Kurumsallaşma kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Aslan, Çınar,2010:91).

\* Bu çalışma 26-28 Nisan 2018 tarihinde Nevşehirde gerçekleştirilen "4 th SCF International Conference on Economic and Social Impacts of Globalization and Future of Turkey-EU Relations" kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

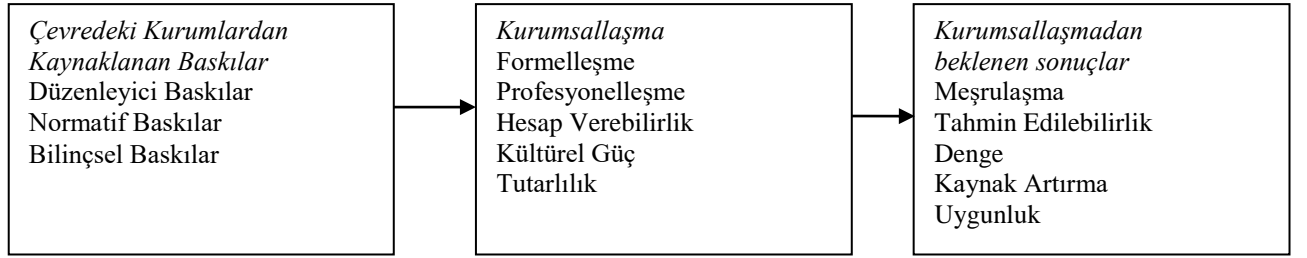
<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, (muratbay2@gmail.com)

<sup>2</sup> Doç.Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, (sakpinar@kmu.edu.tr)

<sup>3</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ahmetarabaci@gmail.com

“Kurumsallaşma, şirketleri ailenin ve kişilerin etkisinden kurtaran işletmenin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır. Kurumsallaşma örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre; Kurumsallaşma, işletmelerin, günün şartlarına uygun yönetim ve organizasyon yapıları oluşturmak suretiyle gerekli sistemleri kurmaları, işletmeye özgü davranış, norm, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulamasıdır. Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinmektedir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel teminine kadar her şey bir düzen içindedir. Kişilerin değişimi yöntemleri değiştirmez. Firma içinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar yerleşmiş çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir. Kurumsallaşan şirket işletmeyi en iyi idare edecek yöneticisini de uyguladığı prosedürlerle seçer. Kaç yıl sonra ve neleri yaparsa hangi mevkiye geleceği (kariyer planlaması) çalışanlara bildirilir. Kurumsallaşma, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmek anlamına gelmektedir. İşletmeyi bilimsel yönetmek anlamına da gelmektedir (Büte,2010:7-8).

Kurumsallaşma mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesi anlamına gelmektedir. Yani bir anlamda örgütsel değişimi de olağan bir süreç olarak görmektedir. İşletmeler faaliyette buldukları çevre ile sürekli etkileşim halindedirler ve bu çevreden etkilenmekte ve çevrenin beklenti ve baskılarına yanıt vermeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye adapte olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşp değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve yeni yapıya bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın, 2009:2).



Şekil 1. Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları

Kaynak: (Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1.,s.3)

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi açısından iş ve faaliyetlerini bir takım kurallara bağlaması ve bunların yazılı hale getirmesi önemlidir. Kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılan şirketin örgütsel açıdan (yapı ve işleyiş) kurumsallaşması gerektiğidir. Bu da işletmenin sistemli bir yapıya kavuşturulmasıyla açıklanabilir (Cevher,2014:589).

Kurumsallaşma yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapı şekilleri ile bütünleştirilmesidir. Bu süreç sosyal ilişkilerde denge ve tahmin edilebilirlik sağlamaktadır ve buna bağlı olarak bu ilişkilerin devam etmesi sağlanmaktadır. Kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgüt yapısını yeniden dizayn etmesi; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir denilebilir. Şu halde kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını oluşturmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların dağıtımını gerektirmektedir. Kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme öngörmektedir. Bu süreç makro düzeyde işlediğinden diğer örgütleri de içine almakta ve tüm örgütlerin benzer şekilde refleksler göstermesini sağlayarak örgütler arası bir yakınlaşma sağlanmaktadır. Örgütlerin yapı ve davranışlarının birbirine doğru yaklaşması ve sonuçta ortak bir kümenin içinde benzeşmesi olarak ifade edilen bu olgu “eşbiçimlilik” ya da “eş-şekillilik”

(örgütsel izomorfizm-isomorphism) olarak tanımlanmaktadır. En kısa tanımıyla “Örgütsel izomorfizm”, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzeşmedir. Kurumsallaşmanın temelinde belli bir sistem ve herkesin anlayabileceği bir kurum dili ve kültürü yaratma amacı vardır. Şirketin hayatta kalması için gerekli olan örgütsel yapı olarak ifade edilen kurumsallaşma şirketin yeniliklere açık olmasını sağlayan en önemli kavramlardan birisidir (Kobal, Yıldırım,2016:100).

## 2. Kurumsallaşma Düzeyleri ve Ölçütleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılan ölçütler; *1. Sadelik*; bir organizasyon sadece bütünü olarak değil, aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Bu farklılıkların bütünleştirilmeleri için organizasyon yapısının sadeliği, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, birim ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle ve en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin dizayn edilmesi, önem taşıyan unsurlardır. *2.Farklılaşma*; dinamik, değişken ve belirsiz bir çevre ortamında organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekli değildir. Organizasyon birimleri arasında farklılaşma arttıkça bütünleşme ihtiyacı belirmektedir. Bütünleşmeyi sağlayacak olan faktör ise kurumsallaşma düzeyindeki artıştır. *3. Esneklik*; karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel değişimlerin nerde ve nasıl olacağını öngörmek zordur. Organizasyonların bazı kararlar alarak değişime uymaları kısa zamanda mümkün değildir. Uyumu yakalayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek ve esnek organizasyonlara sahip işletmeler denilebilir. *4. Bağımsızlık*; Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, yönetim özgürlüklerine sahip olmaktadır. İşletme sahipleri işletmenin amaçları doğrultusunda yönetsel ve yürütmeye ait kararlarda serbestçe hareket ederek örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Böylece işletmeler kurumsal kimlik kazanmış olmaktadırlar. Dolayısıyla firmanın kim olduğu ve çevre tarafından nasıl algılandığı belirlenmiş olur. Kurumsallaşmayı başarabilmenin en önemli yolu, hem kurucu girişimci, hem de çalışan diğer aile bireylerince kurumsallaşma konusunda kararlı olduklarını göstermek, katılımcı kararlar almak ve alınan kararları herkese ve her zaman uygulamaktan geçer (Ak,2010:81-82). Kararlarda uygulanmasını sağlamak amacıyla ısrarlı olmak ve paydaşların düşüncelerini de dikkate almak gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın işletmelerde temel göstergeleri olarak örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısının geliştirilmesi (stratejik insan kaynakları yönetimi), sistemli bir örgüt yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında gerçekleştirilmesi, iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde aşağıda sıralanmaktadır (Cevher,2014:589):

*1.Örgüt kültürü*: Örgüt, insanların bir takım ortak amaçlar, değerler adına ortaya koydukları bir anlaymayı ve birlikteliği içermektedir. Bu açıdan örgüt kültürü kavramı da örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda örgüt kültürü kişileri bir arada tutan, işletmenin bir kurum olarak algılanmasında önemli olan bir göstergedir.

*2.Yönetimin Profesyonelleşmesi*: Profesyonel yöneticilerin var olması demek diğer yöneticilerden farklılık göstereceği için profesyonellerin özelliklerin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesini doğuracaktır. Profesyonel yöneticilerin önemli bir özelliği belirli konularda uzmanlaşmayı sağlaması ve o konularda derin ve uzman bilgiye sahip olmalarıdır. Bu sayede işletmelerde profesyonel yönetici istihdam edilerek işletmelerin know-how' ları artırılması istenmektedir. Uzmanlık bilgileri fazla olan profesyoneller bu sayede işletme kaynaklarını etkin olarak kullanabilmektedirler. Profesyonel yöneticiler işletmede koordinasyonu da işletmeyi, formel bir yapıya dönüştürerek sağlayabilirler. Bu da kurumsallaşmanın artışına sebep olmaktadır. Buna ilaveten profesyonel yönetimle birlikte işletmede normlar oluşturulmakta bu normlar da örgüt kültürünü güçlendirmektedir.

*3.Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri*: İşletmelerin üretim yönetimi ve pazarlama açısından amacı, işe devamın artırılması, kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının

azaltılması vb. şeklinde gösterilmektedir. Bütün bu faktörler, ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebilir ve işletme verimliliği eğitim ve geliştirme faaliyetleri neticesinde artırılabilir. Bu husus hem üretim sektörü hem de hizmet sektörü için geçerlidir. Ayrıca personele iş tatmini için uygun iş ortamı ve koşulları sağlayarak mesleki bilgi ve yeterliliğini artırmasına katkı sağlamak eğitimle başarılabilir. Dolayısıyla işletmenin tüm basamaklardaki personelini belirli bir program dahilinde eğitim sürecine dahil etmek gerek işletme performansını gerekse de kurumsallaşmayı hızlandırır.

**4.İç Denetim Faaliyetleri:** İç denetim, işletmenin faaliyetlerini geliştirmek, faaliyetlere katkıda bulunmak üzere tasarlanmış bağımsız, tarafsız, güvence ve danışma sağlayan bir faaliyettir. Bu fonksiyon, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla sistemli bir yaklaşım getirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına ve kurumsal yolda ilerlemesine destek olmaktadır.

### 3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket Konya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan şirketlerde düzenlenmiş olup tesadüfi örnekleme yöntemine göre 19 şirketten işveren, idari personel ve teknik personel olmak üzere 90 kişiye dağıtılmış uygulama sonucu 70 kişiye anket yapılabilmektedir. Ankete katılan şirketlerin sektörleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Anketin örneklem seçiminde Konya ili içerisinde sektöründe tanınmış firmalara uygulanmaya özen gösterilmiştir. Evrenin tamamına ulaşılabilir nitelikte mümkün olmaması sebebiyle örneklem belirlenmesine olasılı örnekleme yöntemlerinden seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Uygulamada (Türk,2007)' nin ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırma Konya organize sanayi bölgesinde bulunan çeşitli sektörlerde ait firmaların kurumsallaşma düzeylerini ölçmek ve kurumsallaşmanın altyapısı konumunda olan yönetsel boyut, örgüt yapısı, insan kaynağı yapısı, bilişim teknoloji fonksiyonlarını kullanabilmesini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri	Onaylanma
H1: İnsan kaynağı yapısı şirket türüne göre değişmektedir.	Kabul
H2: İşe alma ve terfilerde aile şirketleri kurumsal olarak hareket etmemektedir.	Kabul
H3: Aile bireyleri çalışan firmalarda yönetim anlayışı diğerlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H4: Firmalar kurumsallaşma açısından ikinci seviyede bulunmuştur.	Kabul

### 4. Bulgular

Aşağıda ankette yer alan tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Sektörler	Sayı	Sektörler	Sayı
Tekstil	2 şirket	Gıda	2 şirket
Tarım makineleri	2 şirket	Tesisat	1 şirket
Hırdavat	3 şirket	Kömürlü kazan ve kat kaloriferi	1 şirket
Pompa İmalatı	1 şirket	Demir ve Alüminyum	1 şirket
Matbaa ve ambalaj	1 şirket	Civata	1 şirket
Otomotiv	1 şirket	Cam ve İnşaat Malzemeleri	2 şirket
Paslanmaz çelik ve Metal	1 şirket	Toplam	19 şirket

Tablo 1. Sektörlere göre Şirketler

Firmaların genelde imalat sektörü içinde çeşitlilik gösterdiği yukarıda görülmektedir.

Katılımcıların Departmanı	F.	(%)	Katılımcıların Departmanı	F.	%
Ar-Ge Uzmanı	1	1,4	Makine Mühendisi	2	2,9
Bağımlı Mali Müşavir	1	1,4	Mali Ve İdari İşler Müd.	1	1,4

Depo Sorumlusu	2	2,9	Metalürji Ve Malzeme Müh.	1	1,4
Depo Şefi	1	1,4	Muhasebe	18	25,7
Dış Ticaret Müdürü	1	1,4	Muhasebe Şefi	1	1,4
Endüstri Müh.	1	1,4	Pazarlama	8	11,4
Finans Müdürü	1	1,4	Satın Alma	3	4,3
Genel Müdür	1	1,4	Satın Alma Uzmanı	1	1,4
Gıda Laboratuar Uzmanı	1	1,4	Satın Alma	1	1,4
Gıda Mühendisi	2	2,9	Satış Danışmanı	4	5,7
İşveren	7	10,0	Sekreter	1	1,4
İş Yeri Sahibi	1	1,4	Tekstil Mühendisi	2	2,9
İşletme Sorumlusu	3	4,3	Usta Başı	1	1,4
İşveren	1	1,4	Ziraat Mühendisi	1	1,4
Kimya Mühendisi	1	1,4	Toplam	70	100,0

Tablo 2. Bölümlere göre katılım

En çok katılım muhasebe, pazarlama ve işveren tarafından ve diğer bölümlerden de katılım olduğu yukarıda görülmektedir.

	Sayı		Sayı
Firmanızın hukuki statüsü nedir		Firmanın türü nedir	
Anonim	38	Aile şirketi	43
Limited	30	Aile üyesi olmayan ortaklar şirketi	3
Şahıs şirketi	2	Kurumsal bir şirkettir	24
Firmanın kuruluş yılı		Firmanızda çalışan kişi sayısı	
1968	4	0-9 kişi	5
1972	2	10-49 kişi	34
1974	4	50-249 kişi	31
1975	4	Firmanızda çalışan profesyonel yönetici sayısı	
1976	7	1-4 kişi	13
1977	4	5-8 kişi	26
1978	9	9-12 kişi	12
1979	1	13 ve üstü	19
1985	7	Firmanızda çalışan aile bireyi sayısı	
1989	3	Çalışmıyor	41
1990	4	1-4 kişi	27
1997	4	5-8 kişi	1
1998	3	9-12 kişi	1
2000	9		
2003	5		
Firmanız ithalat veya ihracat Yapmakta mıdır?		Firmanızın teknoloji seviyesi faaliyette bulunduğunuz Sektöre göre nasıl?	
Evet	59	Çok iyi	11
Hayır	11	İyi	40
		Orta seviye	19
Firmanız ileride tam bir		Firmanızda ISO ve benzeri kalite sistemleri Mevcut mudur?	

Kurumsal şirket hüviyetine Dönüşmeyi hedefliyor mu?			
Evet	70	Evet	65
		Henüz yok	5
Kurumsallaşma aşamasındaysanız bu sürece başlamadaki temel sebebiniz Nedir?		Kurumsallaşma sürecine Başladıysanız, sizce hangi Seviyede yer almaktasınız?	
Büyüme	20	Henüz başlamadık	4
Rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek	14	Birinci seviye	19
Etkin ve verimli bir örgüt yapısına ulaşmak	15	İkinci seviye	34
Kaliteli bir firma imajı oluşturmak	21	Üçüncü seviye	11
		Dördüncü seviye	2

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

Ankette parantez içinde belirtilmiş olan kurumsallaşma süreci seviyeleri;

birinci seviye: kurumsallaşmanın öneminin farkına varıldığı ve bunun firmada oluşumunun amaçlandığı seviye.

ikinci seviye: kurumsallaşma planlarının oluşturulduğu ve belirlenen planların uygulamaya koyulduğu seviye.

üçüncü seviye: kurumsallaşma planlarının sonuçlarının alındığı ve kurumsallaşmanın oluşmaya başladığı seviye.

dördüncü seviye: kurumsallaşma anlayışı ve felsefesinin olgunlaşmaya başladığı seviye.

beşinci seviye: kurumsallaşma sürecinin ve anlayışının firmanın tüm süreçlerinde etkin olarak uygulandığı seviye.

Sonuçlara göre firmaların kurumsallaşma sürecinde en çok ikinci seviye olduğu görülmektedir. Bu seviyede planların oluşturulduğu ve belirlenen planların uygulamaya koyulduğu seviyedir.

Verilerin Normal dağılım testi “One Sample Kolmogrov Smirnov Test” ile yapılmış bütün soruların dağılımının normal olduğu (Asymp.sig. (2-tailed)=,000) bulunmuştur. Anketin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha : 0,73 bulunmuştur.

Firmaların genellikle anonim şirket olarak statülerinin olduğunu söyleyebiliriz. Firmaların kuruluş yılı ağırlıklı olarak 2000'den öncesidir. İthalat ve ihracat yapan firmaların sayısı çoğunluktadır. Bütün firmalar kurumsallaşmak istemektedir. Firmanın türü aile şirketi çoğunlukta bulunmaktadır. Firmalar genel olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Firmalardan profesyonel yönetici çalıştıranlar 1-8 kişi arası 39 kişi olarak çoğunluktadır. Firmada çalışan aile birey sayısı 1-4 arası 27 ve çalışmıyor diyenlerin sayısı 41 kişidir. Firmanın teknoloji seviyesi faaliyette bulunan sektöre göre çok iyi diyenlerin sayısı 11 kişidir. Firmanızda ISO ve benzeri kalite sistemleri vardır diyenlerin sayısı 65 kişidir. Kurumsallaşma sürecine başlama nedenleri büyüme 20 kişi ve kaliteli bir firma imajı oluşturmak 21 kişi olarak görülmektedir.

			Evet	Hayır
Yönetimsel Boyut	1	Firmanızın faaliyette bulunmakta olduğu çevre değişken bir yapıya mı sahiptir ?	59	10
	2	Firmanızda biçimsel örgüt yapısı (Organizasyon Şeması) mevcut mudur ?	60	10
	3	Eğer firmanızda bir organizasyon şeması varsa, bunun fonksiyonelliği etkin bir şekilde uygulanmakta mıdır ?	47	23
	4	Firmanızın mevcut bir yönetim kurulu var mıdır ?	65	5
	5	Firmanızın girişimcisi aynı zamanda tepe yöneticisi midir ?	63	7
	6	Firmanızda önemli yönetsel kararlar alınırken kimlerin fikri alınmaktadır ?		
	-	Kararlar sadece üst yönetimce alınır	29	
	-	Kararlar üst yönetim ve danışmanlar yardımıyla alınır	2	
	-	Kararlar üst yönetim ve müdürler düzeyinde bir istişare ile alınır	39	
Örgüt yapısı	7	Firmanızda yönetim tarafından belirlenmiş olan bir kurumsal kimlik imajı var mıdır ?	61	9
	8	Firmanızın çalışanları ve yöneticileri arasında ortak bir "misyon ve vizyon" anlayışı mevcut mudur ?	55	15
	9	Firmanız içinde kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağını gösteren yazılı bir iş planı var mıdır ?	54	16
	10	Firmanızın, birimlerinin yazılı departman hedefleri var mıdır ?	47	23
İnsan kaynağı yapısı	11	Firmanız bünyesinde insan kaynakları departmanı mevcut mudur ?	27	43
	12	Eğer firmanızda insan kaynakları departmanı mevcut ise, bu departman profesyonel ve bağımsız bir şekilde faaliyette bulunabilmekte midir ?	19	51
	13	Firmanız bünyesinde danışmanlık hizmeti veren yetkililer ve/veya öğretim görevlileri mevcut mudur ?	6	64
	14	Firmanızda açık ve yazılı bir şekilde hazırlanmış olan iş tanımları mevcut mudur ?	47	23
	15	Firmanızda açık ve yazılı olarak belirlenmiş bir personel seçme politikası var mıdır ?	58	12
	16	Firmanızda uygulanmakta olan bir performans değerlendirme sistemi mevcut mudur ?	63	7
	17	Firmanızda çalışanlar açısından, kariyer yolları net ya da açık mıdır ?	56	14
	18	Firmanızda çalışanlara yönelik olarak işletme içersinde ve/veya dışarısında eğitimler verilmekte midir ?	48	22
Bilişim teknolojisi	19	Firma bünyesinde kullanılmakta olan ortak bir elektronik veri tabanı programı mevcut mudur ?	29	41
	20	Firmanızın müşterileri ve tedarikçileri ile gerekli olan iletişim elektronik ortamda mı sağlamaktadır ?	61	9
	21	E-mail ve benzeri sistemlerin firmanız bünyesinde kullanımı etkin midir ?	70	
	22	Firmanız bünyesinde gerek ürün tedarikinde, gerekse ürün satışında e-ticaret uygulanmakta mıdır ?	22	48

Tablo 4. Kurumsallaşma altyapısını ölçmeye dönük sorular

Tablo 4'e göre firmanın girişimcisi aynı zamanda tepe yöneticisi konumunda olması bir yönetim kültürüdür. İş tanımlarının mevcut olması ve personel seçme politikasının olması insan kaynakları boyutu açısından önemlidir. Firma bünyesinde kullanılmakta olan ortak bir elektronik veri tabanının yaygın olmaması eksikliklerdir. Müşterileri ve tedarikçileri ile gerekli olan iletişim elektronik ortamda olması olumlu bir boyuttur.

	Firmanın Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı	Ort.
1	Firma olarak tam bir kurumsal şirket hüviyetine sahipsiniz.	1,93
2	Önemli yönetsel kararların alınmasında, son karar her zaman aile üyeleri veya firma sahipleri tarafından verilmektedir.	2,77
3	Firmanızda önemli yönetsel kararların alınmasında Profesyonel yöneticilerin fikirleri, daha büyük bir öneme sahiptir	2,03
4	(Eğer mevcut ise) Firma bünyesinde yer alan danışmanların ve/veya öğretim görevlilerinin düşüncelerine gereken özen tam manada verilmektedir.	3,11
5	Firmanın organizasyon birimleri (departmanları) sorunların çözümünde ; bilinen araç ve yöntemler yerine, farklı araç ve yöntemler kullanmaktadır.	2,40
	Firmanın Sahip Olduğu İnsan Kaynağı Yapısı	
6	(Eğer firmanızda insan kaynakları departmanı mevcut ise) Bu departman yönetimden bağımsız bir şekilde, işe alma ve terfilerde karar verebilmektedir.	2,77
7	Firmanızda terfilerde ve yeni personel alımında, aileden olan veya olmayan ayrımı yapılmaksızın işe uygun personel seçilmektedir.	2,56
8	Firmada aile bireylerine ve/veya tanıdıklara yönetsel anlamda bazı imtiyazlar tanınmaktadır.	2,99
9	Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır.	2,99
10	Çalışanların amaç ve ihtiyaçları, genel örgütsel amaçlarla uyum içersindedir.	1,87
	Firmanın Sahip Olduğu Prosedürler	
11	(Eğer firmanız ISO,CE v.b. Kalite standartlarına sahip ise) bu standartlar firma bünyesindeki çalışanlar tarafından etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	1,63
12	Yönetim tarafından belirlenen iş planı ve programlarına etkin bir şekilde uyulmaktadır.	1,74
13	Firmanızda var olan kalite politikası ve kalite hedeflerine genellikle ulaşılmaktadır.	1,73
14	Departmanlar tarafından yapılan her bir iş ve işlemler için standartlar bellidir.	1,76
	Firmanın Sahip Olduğu Strateji Geliştirme Politikası	
15	Firmanız, belirlenmiş olan stratejik hedeflere genellikle etkin şekilde ulaşılmaktadır.	2,00
16	Firmanızın stratejik hedefleri profesyonel yöneticiler tarafından belirlenmektedir.	2,31
17	Firmanızın strateji hedef ve politikaları, aile üyeleri ve/veya firma sahipleri tarafından etkilenmektedir	2,47
18	Firma yönetimi ortaya çıkan (firma içindeki veya dışındaki) değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde stratejiler geliştirebilmektedir.	2,06

Tablo 5. Kurumsallaşmadaki fonksiyonların uygulanma dereceleri (1-Tamamen katılıyorum,2-kısmen katılıyorum, 3-kararsızım,4-kısmen katılmıyorum--5-Hiç katılmıyorum)

Firmada aile bireylerine ve tanıdıklarına yönetsel anlamda bazı imtiyazlar tanınmaktadır ifadesi kısmen de olsa karşılık bulmuştur. Danışmanlar kurumu tam anlamıyla çalıştırılmamaktadır. Yönetim tarafından belirlenen iş planı ve programlarına etkin bir şekilde uyulmaktadır ifadesine katılım yüksektir. Çalışanların amaç ve ihtiyaçları, genel örgütsel amaçlarla uyum içersindedir ifadesine katılım bulunmaktadır.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İnsan kaynağı yapısı	43,866	2	21,933	5,784	,005
	254,077	67	3,792		
	297,943	69			

Tablo 6. İnsan kaynağı yapısı ve şirket türü farklılık (Anova) testi

İnsan kaynağı yapısında şirket türüne göre anlamlı (,005) farklılık bulunmuştur ve farklılığın kaynağı anonim şirket ile limited şirket arasında farklılık (0,07) bulunmuştur. Tablo 5'deki verilerle karşılaştırıldığında (Eğer firmanızda insan kaynakları departmanı mevcut ise) Bu departman yönetimden bağımsız bir şekilde, işe alma ve terfilerde karar verebilmektedir ifadesi 2,77 ile onaylanmıştı. İşe alma ve terfilerin aile şirketlerinde kurumsal yönden hareket etmediği görülmektedir.



	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yönetim anlayışı	74,156	3	24,719	3,685	,016
	442,715	66	6,708		
	516,871	69			

Tablo 7. Yönetim anlayışı ve firmada çalışmakta olan aile bireyleri sayısı (anova) testi

Aile bireyleri çalışan firmalarda yönetim anlayışı diğerlerine göre farklılık göstermektedir.

## 5. SONUÇ

Araştırmaya alınan firmaların kurumsallaşma altyapısında insan kaynakları altyapısının diğer şirket türlerine göre anonim şirketlerin daha iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Bu anlamda anonim şirketlerin sayısının artması yapısal olarak kurumsallaşmaya destek vermektedir. Genel olarak teknoloji kapasitesi ve kurumsallaşma düzeyleri açısından anonim şirketlerin daha iyi durumda olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre firmaların henüz kurumsallaşmadıkları ve genellikle aile firması olduğu için bu konuda yönetim anlayışlarının farklı olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanlar genellikle küçük ve orta büyüklükteki firmalarda olduğu için çalışanlarla iletişim etkin görünmekte fakat profesyonel çalışanların aile bireyleri tarafından onay almadan harekete geçmeleri olanaklı görünmemektedir. Yetki ve inisiyatif anlamında aile bireylerinin dominant etkisi göze çarpmaktadır. Kurumsallaşma yönetsel boyut, teknoloji boyutu, insan kaynakları boyutu, strateji geliştirme boyutu açısından zayıf bulunmuştur. Prosedürler boyutu açısından iyi durumda olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma üretim açısından uygulanabilir bulunsa da diğer boyutları uygulanmadığı için işliyor denilemez. Kurumsallaşma fikri öncelikle üst yönetim tarafından benimsenmeli ardından kurumsallaşmayı sağlayacak olan altyapısal unsurlar gözden geçirilmeli ve daha sonra uygulama aşamasında hangi eksiklikler hangi boyutta yaşanıyor ele alınarak hangi aşamada bulunduğu tespit edilmelidir. Kurumsallaşma fikri planlama aşamasında bulunmakta yani ikinci seviyede planların uygulamaya koyulduğu aşamada bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ak, B. G. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Aslan, İ., Çınar O.(2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*, sayı 22, Ekim – Kasım – Aralık – 2010, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt 7, sayı:32.
- Kobal, K.E.S, Yıldırım, O.B.A. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* • Cilt 12, Sayı 46, Temmuz 2016, ISSN 1300-0845, ss. 97-120.
- Türk, U. (2007). KOBİ'lerde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.