



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler Bilim Dalı

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE,
KURUMSALLAŞMA OLGUSUNDA YAŞANAN SORUNLAR
VE KURUMSAL KÜLTÜR OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİ**

Nurdan ADIGÜZEL

Yüksek Lisans Tezi

Ocak 2019
TRABZON

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE,
KURUMSALLAŞMA OLGUSUNDA YAŞANAN SORUNLAR
VE KURUMSAL KÜLTÜR OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİ**

Nurdan ADIGÜZEL

**Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İŞletme Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof.Dr. Khaladdin İBRAHİMLİ

Ocak 2019

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Nurdan ADIGÜZEL tarafından Prof.Dr. Khaladdin İBRAHİMLİ yönetiminde hazırlanan “Küreselleşme Sürecinde, Kurumsallaşma Olgusunda Yaşanan Sorunlar ve Kurumsal Kültür Oluşturma Gerekliliği” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 14/01/2019 tarihli yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Khaladdin İbrahimli

Jüri-Danışman

Dr. Öğr. Üyesi S. F. Kuvass

Jüri

Dr. Öğr. Üyesi İ. Cem Feridunoğlu

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

Prof. Dr. Mahmut GÖÇER

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 14/01/2019

Nurdan ADIGÜZEL



ÖNSÖZ

“Bilgi çağı” olarak adlandırılan yaşadığımız çağ insana yapılan yatırımın getirisinin fiziki sermaye yatırımın önünde yer aldığını gösteriyor.

Dolayısıyla insan kaynakları alanındaki projeler ve sistemsel yapılanmalarda güçlü ve fonksiyonel bir kültür, verimliliği sağlayabilecek bir yönetimin kurumlarımızı başarıya taşıyabilecek en önemli esas olduğu görülüyor.

Peki, ülke olarak büyük önem arz eden kurumsal yönetim ve gerekli olan kurum kültürü olgusu ne kadar tanınıyor, varlık sebebi ve ruhu tam olarak biliniyor mu? Düzenlemelere uyuluyor mu? Sorgulanması gerekiyor.

Ülkemizin acilen yaşanan bu değişimi çok iyi irdelemesi, bu değişimin meydana getirebileceği fırsat ve tehdit analizlerinin, düzenlemelerin yapılarak gerekli adımların atılmasının, saygın ve mutlu bir ülke olmamız için şart olduğu anlaşılıyor.

ÖZET

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE,
KURUMSALLAŞMA OLGUSUNDA YAŞANAN SORUNLAR VE
KURUMSAL KÜLTÜR OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİ**

Adıgüzel Nurdan. “Küreselleşme Sürecinde, Kurumsallaşma Olgusunda Yaşanan Sorunlar Ve Kurumsal Kültür Oluşturma Gerekliliği”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2018.

“Başarı iyi bir yönetimle gelir”. “İyi yönetim” olarak bilinen kurumsal yönetim anlayışının değer yaratması “iyi tasarlanıp, iyi uygulanmasıyla” oluşur. Kurumsal yönetim işletmelere dolayısıyla ülke ekonomisinin kalkınmasına katkı sağlayacaktır.

Zaman ve mekân kavramını ortadan kaldıran “küreselleşme” sürecinin etkisiyle, hızla gelişen teknoloji ile oluşan rekabet koşulları, yönetim anlayışında, müşteri beklentilerindeki değişim, ekonomik ve finansal krizler, “iyi yönetim” olarak bilinenleri tekrar gündeme taşımıştır.

Bu konuda yapılan en önemli çalışma, Dünya Bankası ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yürütülmüş ve 1999 yılında ilk kurumsal yönetim prensipleri yayınlanmıştır. Bu doğrultuda birçok ülke yürürlükte olan mevzuatlarını adil olma, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri ve alt sistemleri olan iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi olarak yeniden şekillendirerek yönetim mekanizmalarını doğru yapılandırmaya çalışmaktadırlar. Ülkemizde ise gönüllülük esasına dayanan kurumsal yönetim ancak 2012 yılında yeni Türk Ticaret Kanunu ve yeni Sermaye Piyasası Kanununun yürürlüğe girmesiyle boyut değiştirmiştir.

Fakat 2000’li yıllar ve küresel krizlerin devam etmesi dikkati çeken önemli nokta oluyor. İşte tam bu aşamada kurumsallaşma olgusunda yaşanan sorunların giderilebilmesi için işletme sahip ve yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerini tekrar içselleştirip, tüm paydaşları kapsayacak şekilde kurum kültürü haline getirmeleri gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma olgusunda insan faktörü “çalışan” olduğundan sorunların çözümü “kurum kültürü” nde yatmaktadır. Kurum kültürü çalışanlarına kurum içinde yapmak zorunda oldukları unsurların neler olabileceğini ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterici bir dizi unsura sahiptir. Kurum kültürü soyut ve karmaşık görülse de çeşitli faktörlerle ifade edilebilir. Çalışmada bu faktörler listelenmenin ötesinde anlamlandırmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak, başarılı kuruluşların başarılarındaki en önemli etkenin iyi yönetimle birlikte güçlü ve fonksiyonel bir kurum kültürü olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme; Küresel Krizler; Kurumsal Yönetim; Kurum Kültürü



ABSTRACT

PROBLEMS OF INSTITUTIONALIZATION IN THE PROCESS OF GLOBALIZATION AND INSTITUTIONAL CULTURE CREATION REQUIREMENT

Adigüzel Nurdan. “Problems Of Institutionalization In The Process Of Globalization And Institutional Culture Creation Requirement”, Master Thesis, Trabzon, 2018.

“Success comes with good management.” Value creation of the concept of institutional management is possible “when it is well designed and well implemented.” Institutional management is, consequently, an issue of providing great support for the institution and the development of the country’s economy.

With the influence of the process of “globalization”, which does away with the concept of time and location, conditions of competition that come to existence in the fast-developing age of technology and data transport, as well as changes in the management concept and customer expectations, and global or local financial and systemic financial crises, have once again brought forth all those issues to do with “good management.”

Globally, Institutional Management has been one of the most discussed topics since the start of the 1990s. The most important study carried out so far has been realized by the World Bank the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the first principles for institutional management were issued in 1999. Within this direction, many countries have reshaped their current legislations in accordance with the principles of Being Equitable, Transparency, Accountability, and Responsibility, and such sub-principles as “internal inspection”, “internal audit”, “risk management”, and they also strive to structure their management mechanisms accordingly. In addition, all international institutions appear to have adopted these generally approved concepts in their management approach. In our country, on the other hand, the concept of Institutional Management rested on the concept of voluntarism until very recently. However, when the new Turkish Trade Act and the new Capital Market Act came into existence in 2012, this dimension changed.

But the 2000s and the continuation of the global crises is a remarkable point.

It is exactly this phase that brought out the essentiality that owners and managers of institutions should internalize management principles once again. The reason for this is that, according to the concept of institutionalization, the human factor is the “labourer” and the solution to problems lies in the “Institutional Culture.” The institutional culture

possesses a set of principles that will guide workers about what the tasks they are expected to fulfil within the institution can be and how they should behave. Even though the institutional culture can appear to be complex, it has developed various self-explanatory factors.

The current study aims to give a meaning to these factors, rather than simple listing them. It appears that the most important element in the success of successful institutions is the presence of a powerful and functional institutional culture coupled with good management.

Key words: Globalization; Global Crises; Institutional Management; Institutional Culture



TEŞEKKÜR

İlk olarak lisans eğitimimde karŐılaŐtıđım kurumsal kimlik alıŐmalarında eğer bir g¼n y¼ksek lisans yaparsam araştırma konunun, eksikliğini ¼lkemde yaŐadıđım bu konu ¼zerinde yapmalıyım demiŐtim.

TanıŐtıđımız g¼n lisans çalışma dosyamı inceleyen Sayın Rekt¼r¼m¼z Prof.Dr. AŐkın Asan Hanım beni ŐaŐırtacak kadar analiz etmiŐti. Y¼ksek lisans yapmam konusunda harekete geememi sağladı. Kendisine sonsuz teŐekk¼rlerimi sunuyorum. Uzakta olmama rağmen beni bilgilendirip yol g¼steren, huzurla çalıŐmamı sağlayan Danışman hocam Sayın Prof.Dr. Khaladdin İbrahimli ve katkıda bulunan herkese teŐekk¼r ediyorum.

Ayrıca, benim çalıŐmalarımı daima destekleyip yanımda olan sevgili eŐim ve çocuklarıma sevgilerimle...

Nurdan ADIG¼ZEL

8/10/2018

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KÜRESELLEŞME

1.1. Küreselleşme Süreci	4
1.2. Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran Faktörler	5
1.2.1. Teknolojik Faktörler	5
1.2.2. Siyasal Faktörler	6
1.2.3. Ekonomik ve Finansal Faktörler.....	7
1.2.4. Sosyo-Kültürel Faktörler	7
1.3. Küresel ve Çokuluslu Şirketler	8
1.4. Rekabet	10
1.4.1. Küresel Rekabet Raporu	10
1.4.2. Türkiye Değerlendirmesi	11

İKİNCİ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE KURUMSAL YÖNETİM

2.1. Kurumsallaşma	12
2.2. Değişim, Örgütsel Değişim ve Kurumsal Yönetim	12
2.2.1. Değişim.....	12
2.2.2. Kurumsal Yönetim.....	13
2.3. Kurumsal Yönetimde Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders)	14
2.4. Kurumsal Yönetimin Başlıca İlkeleri	17
2.4.1. Sorumluluk	17
2.4.2. Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık	18

2.4.3. Adalet veya Eşitlik.....	19
2.4.4. Hesap Verme Yükümlülüğü	19
2.5. Kurumsal Verimliliğin Artırılmasında Yeni Bir Araç Kurumsal Mekanizmalar	20
2.5.1. İç Kontrol Sistemi.....	20
2.5.2. Risk Yönetim Sistemi	21
2.5.3. İç Denetim	21
2.6. İç Kontrol, Risk Yönetimi ve İç Denetimin Kurumsal Yönetimdeki Rolü	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA OLGUSUNDA YAŞANAN SORUNLAR

3.1. Kurumsal Yönetim Sürecine Etki Eden Faktörler	24
3.1.1. Şirket Skandalları.....	24
3.1.2. Sistemik Krizler	24
3.1.3. Küreselleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması.....	25
3.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Tanınması ve Gelişimi	26
3.2.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Yaşanan Sorunlar	26

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL KÜLTÜR OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİ

4.1. Kültür Kavramı	30
4.1.1. Kültürün Özellikleri.....	31
4.1.2. Kültürün Belirleyicileri.....	32
4.2. Kurum Kültürü Kavramı.....	33
4.2.1. Kurum Kültürünün Önemi.....	34
4.3. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler	37
4.3.1. Temel Değerler	37
4.4. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	44
4.4.1. Motivasyon Etkisi	44
4.4.2. İnsan Kaynakları	45
4.4.3. Kalite.....	46
4.4.4. İletişim	46
4.4.5. Güven.....	47
4.4.6. İşletmelerde Etik	48
4.4.7. Rekabet	49

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE, KURUMSALLAŞMA OLGUSUNDA YAŞANAN SORUNLAR VE KURUMSAL KÜLTÜR OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	51
5.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Varsayımı	51
5.4. Araştırmanın Yöntemi	51
5.5. Bulgu ve Değerlendirmeler.....	53
5.5.1. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	54
5.5.2. Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	57
5.5.3. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	60
5.5.4. Çalışanların İşletmelerin Kurumsallaşma Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	70
5.5.5. Kurucu Girişimci /Yöneticiler ile Çalışanlara Yöneltilen İşletmenin Örgüt Kültürüne Olan Yaklaşım Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	75
5.5.6. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Boyutları (Düzeyleri) ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	85
5.5.7. Çalışanların Kurumsallaşma Boyutları (Düzeyleri) ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	92
5.5.8. Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticilere ve Çalışanlar) Örgüt Kültürü Boyutları (Düzeyleri) ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	96
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKLAR	109
EKLER.....	116
ÖZGEÇMİŞ	132

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Organizasyonlarda Başlıca Paydaşlar (Menfaat Sahipleri).....	15
Şekil 2. Kurumsal Yönetim; Paydaşlar	16
Şekil 3. Kurumsal Yönetim İlkeleri	17
Şekil 4. İç kontrol, Risk Yönetimi, İç Denetim Yönetim İlişkisi.....	22
Şekil 5. Kültür, Kişilik ve İnsan Doğası İlişkisi.....	31
Şekil 6. Kültürün Katmanları	32
Şekil 7. Holiday Inn Logo	39
Şekil 8. Apple Logo Transformation.....	40
Şekil 9. Coco-Cola Logotype	40
Şekil 10. Google Logotype.....	40
Şekil 11. Jaguar logoSu.....	41

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlar.....	54
Tablo 2. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin Yaşları.....	55
Tablo 3. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin Cinsiyetleri.....	55
Tablo 4. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin Eğitim Durumları.....	55
Tablo 5. Katılımcının Kurucu ile Olan Aile Bağı	55
Tablo 6. İşletmenin Yönetildiği Nesil	56
Tablo 7. İşletmenin Kuruluş Yılı.....	56
Tablo 8. İşletmenin Hukuki Yapısına Göre Dağılımı	56
Tablo 9. İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	56
Tablo 10. İşletmede Yönetim Kurulunun Toplantı Sıklığı.....	57
Tablo 11. İşletmenin Finansal Yapısı.....	57
Tablo 12. Çalışanın İşletme İçindeki Pozisyonu	58
Tablo 13. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	58
Tablo 14. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	58
Tablo 15. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	59
Tablo 16. Çalışanların İşletme ile Ailesel Bağına Göre Dağılımı.....	59
Tablo 17. Çalışanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı	59
Tablo 18. Çalışanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı	60
Tablo 19. İşletmemizde, Kurallar ve Standartlar Yazılı Hale Getirilmiştir	60
Tablo 20. Kurucu Girişimci, İşletmeye Uzaktan Bakan, Gerekli Zaman Denetleyen Bir Rol Almaktadır	61
Tablo 21. Kurumsallaşmayla Birlikte, Katılımcı Yönetimi Benimsemektedir	61
Tablo 22. İşletmemiz, Çevresiyle Uyum İçinde Faaliyet Gösterir.....	61
Tablo 23. İşletmemizin Alt Birimleri Yapı ve İşlev Bakımından Farklılaşmıştır.....	62
Tablo 24. Kurumsallaşmayı Belirleyen Bir Ölçüt Olarak, İşletmemiz Kendisini Başka İşletmelerden Ayıran Bir Kimliğe Sahiptir	62
Tablo 25. Yönetime Katılma Düzeyimizin Artması Kurumsallaşma Açısından Olumlu Bir Gelişmedir.....	63
Tablo 26. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile İlgili Olan Kalite Belgelerimiz Vardır	63
Tablo 27. İşletmemizde, Geleceğe Yönelik Plan ve Bütçeleme Yapılmaktadır	63
Tablo 28. İşletmemizde Denetim Kolaylıkla Sağlanır	64
Tablo 29. İşletmemizde, Sağlıklı Bir İşbölümü Yapılmış ve Uygulanmaktadır	64
Tablo 30. İşletmemizde Kararlar, Çalışanlarımızın Da Katılımı ile Alınmaktadır	65
Tablo 31. İşletmemizde, Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Alınır.....	65

Tablo 32.	İşletmemiz, Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Almaktadır.....	65
Tablo 33.	İşletmemizin, En Az Beş Yıl Sonraki Amaç ve Hedefleri Belirlenmiştir	66
Tablo 34.	İşletmemizde Yönetim, Aile Bireyleri, Hissedarlar, Çalışanlar ve Profesyonellerle Birlikte Gerçekleştirilmektedir	66
Tablo 35.	Süreç ve Kontroller Değişen Risklere Uygun Olarak Sürekli Güncellenmektedir	66
Tablo 36.	Piyasaya Sürmeyi Planladığımız Yeni Ürün Projeleri Üzerinde Çalışıyoruz	67
Tablo 37.	İşletmemizde İç Denetim Uygulanmaktadır	67
Tablo 38.	İşletmemizde İşlerin Aksamadan Yürütülmesi İçin Departmanlar Sürekli Kendilerini Kontrol Ederler.....	68
Tablo 39.	İşletmemizle İlgili Bilgilere İlgili Kişi ve Kuruluşlarca Ulaşılabilir	68
Tablo 40.	İşletmemiz, Paydaşlarına (Hissedar, Müşteri, Kamu Kurumları vs.) Karşı Her Konuda Açıklayıcı Olmaktadır	68
Tablo 41.	İşletme ile İlgili Sonuçlar Herkesle Paylaşılır.....	69
Tablo 42.	Şirketimizde Ben Bilincinden Ziyade Biz Bilinci Hakimdir	69
Tablo 43.	İşletme Çalışanlarına İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik Sağlıyor	69
Tablo 44.	İşimle İlgili Kararlar Alınırken Benim de Fikrim Alınır	70
Tablo 45.	İşletmemizde İzinler Kurallara Bağlı Olarak Düzenlenmez	70
Tablo 46.	İşletmemizde Pek Çok İş İçin Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Alındığını Biliyorum.....	71
Tablo 47.	İşletmenin Kurucu Girişimcisi, Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi İçin Çaba Sarf Eder	71
Tablo 48.	Kime Karşı Sorumlu Olduğumu Biliyorum.....	72
Tablo 49.	İşletmede Hiç Kimse, Birbirinin Yetki ve Sorumluluk Alanına Müdahale Etmez	72
Tablo 50.	İşletmemizde Çalıştığım Bölümde Toplantılar Yapılarak Öneriler ve Görüşler Tartışılır.....	72
Tablo 51.	İşletme Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Alır	73
Tablo 52.	İşletme ile İlgili Sonuçlar Herkesle Paylaşılır.....	73
Tablo 53.	İşletme Çalışanlarına İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik Sağlıyor	74
Tablo 54.	İşletmenin Yeni Ürün ve Hizmet Projeleri Olduğunu Biliyorum	74
Tablo 55.	İşletmenin Çevresiyle Uyum İçinde Olduğunu Düşünüyorum.....	74
Tablo 56.	Şirketimizde Ben Bilincinden Ziyade Biz Bilinci Hakimdir	75
Tablo 57:	Şirketinizin Logosu Var mıdır?	75
Tablo 58.	Logonuz Şirket Misyonunuzu Yansıtıyor mu?	76
Tablo 59.	Şirketinizde Kullanılan Formlarda Antet Var mıdır?	76
Tablo 60.	Şirket Binalarının Belirli Bir Tipi Var mıdır?.....	76

Tablo 61.	Şirketinizde Zorunlu Bir Giyim Tarzı Var mıdır?	77
Tablo 62.	Şirketinizin Sloganı Var mıdır?	77
Tablo 63.	İşletmenizde Çok Etkili Bir İnsan Var mıdır?	77
Tablo 64.	Şirketinizde Geçmişte Çalışanların Başarıları Sizlere Örnek Olarak Anlatılır mı?	77
Tablo 65.	Şirketinizde İz Bırakmak İstiyor Musunuz?	78
Tablo 66.	Şirketinizde Önemli Olaylar Kutlanır mı?	78
Tablo 67.	Şirketinizin Sanat ve Spora Katkısı Var mıdır?	78
Tablo 68.	Şirketinizde Gerekli Bilgilere Kolayca Ulaşılır mı?	79
Tablo 69.	Şirketinizin İç İletişimi Ağları Mevcut mudur?	79
Tablo 70.	Şirkette Sorunların Konuşulması İstenir mi?	79
Tablo 71.	Şirkette Sorunların Çözümü İçin Takım Oluşturulur mu?	79
Tablo 72.	Problemlili Konularda Kolaylıkla Görüş Birliği Sağlanarak Uzlaşmaya Gidilmekte midir?	80
Tablo 73.	Bireyler Değişime Açık mıdır?	80
Tablo 74.	Bireylere Kendi Kararlarını Alma Serbestliği Verilmiş midir?	80
Tablo 75.	Şirketinizde Sorunlar Bireysel mi Çözülür?	81
Tablo 76.	Şirketinizde Toplantılar Sıklıkla Yapılır mı?	81
Tablo 77.	Şirket Toplantılarında Herkes Söz Alır mı?	81
Tablo 78.	Şirket Toplantılarının Bir Programı ve Bir Gündemi Var mıdır?	82
Tablo 79.	Şirkette Tesislerin Kullanımı Konusunda Yöneticilerle İşçiler Arasında Herhangi Bir Ayırım Yoktur. Tüm Tesisler Ortak Kullanılır (Yemek Salonu vb.)	82
Tablo 80.	Çalışanlar Fikir Geliştirmeleri İçin Cesaretlendirilir	82
Tablo 81.	Şirketinizde İşe Eleman Alma Sistemi Yazılı Olarak Var mıdır?	83
Tablo 82.	Şirketinizde Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi Yönetici ve Çalışan Birlikte mi Yapar?	83
Tablo 83.	Şirketinizde Kariyer Planlaması Var mıdır?	83
Tablo 84.	Şirketinizde Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemleri Mevcut mudur?	83
Tablo 85.	Şirketinizde Eğitim Bir İşletme Fonksiyonu Olarak Benimsenmiş midir?	84
Tablo 86.	Şirketinizde Müşteri Tatmin ve İhtiyaç Araştırmaları Yapılmakta mıdır?	84
Tablo 87.	Personelle Kaynaşmak ve Personelin Problemlerini Dinlemek Maksudıyla Sık Sık Piknik, Yemek, Toplantı vb. Gibi Sosyal Faaliyetler İcra Edilir mi?	84
Tablo 88.	Kurucu Girişimci/ Yöneticilere Yöneltilen Hangi Soruların Hangi Kurumsallaşma İlkelerini Ölçtüğünü Gösteren Tablo	85
Tablo 89.	Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri	86

Tablo 90.	Yöneticilerin Yaşları ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri.....	87
Tablo 91.	Yöneticilerin Pozisyonlarının Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri.....	88
Tablo 92.	Yöneticilerin Eğitim Durumunun Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri.....	89
Tablo 93.	İşletmenin Yönetildiği Nesil ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri.....	90
Tablo 94.	İşletme Hukuki Yapısı ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri.....	91
Tablo 95.	Çalışanlara Yöneltilen Hangi Soruların Hangi Kurumsallaşma İlkelerini Ölçtüğünü Gösteren Tablo.....	92
Tablo 96.	Çalışanların Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri.....	93
Tablo 97.	Çalışanların Yaşları ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet Öğelerine Yaklaşım Düzeylerine ilişkin Anova Testi.....	93
Tablo 98.	Çalışanların İşletmedeki Pozisyonları ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet Öğelerine Yaklaşım Düzeylerine ilişkin Anova Test.....	94
Tablo 99.	Çalışanların Eğitim Durumları ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet Öğelerine Yaklaşım Düzeylerine ilişkin Anova Testi.....	95
Tablo 100.	Çalışanların Aile Bağı ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet Öğelerine Yaklaşım Düzeylerine ilişkin t Testi.....	95
Tablo 101.	Katılımcılara (Kurucu Girişimci/ Yöneticilere ve Çalışanlar) yöneltilen soruların hangi Kültür Boyutlarını Ölçtüğünü Gösteren Tablo.....	97
Tablo 102.	Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticiler ve Çalışanlar) Yöneltilen Soruların Hangi Kültür Boyutlarını Ölçtüğünü Gösteren Tablo.....	97
Tablo 103.	Katılımcıların (Kurucu Girişimci/Yöneticiler ve Çalışanlar) Cinsiyetleri ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	98
Tablo 104.	Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticiler ve Çalışanlar) Yaşları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	98
Tablo 105.	Yöneticilerin Pozisyonları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	99
Tablo 106.	Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	100
Tablo 107.	Yöneticilerin Yanıtlarına Göre İşletmenin Kaçınıcı Nesil tarafından Yönetilmesi ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	100
Tablo 108.	Yöneticilerin Yanıtlarına Göre, İşletmenin Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetilmesi ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	101

Tablo 109.	Yöneticilerin Yanıtlarına Göre, İşletmede Çalışan Sayısı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	101
Tablo 110.	Yöneticilerin yanıtlarına göre, İşletmede Toplantı Sıklığı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	102
Tablo 111.	Çalışanların Pozisyonları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	102
Tablo 112.	Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	103
Tablo 113.	Çalışanların Aile Bağı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	103
Tablo 114.	Çalışanların Çalışma Yılı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri.....	104



SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	Anonim Şirket
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri (United States of America)
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
ASEAN	Güneydoğu Asya Uluslar Birliği (Association of Southeast Asian Nations)
ASO	Ankara Sanayi Odası
BCCI	Uluslararası Kredi ve Ticaret Bankası, (The Bank of Credit and Commerce International)
COSO	(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
EU	Avrupa Birliği (European Union)
G-7	Group of Seven
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
IBM	Uluslararası İş Makineleri (International Business Machines)
ICC	Uluslararası Ticaret Odası (International Chamber of Commerce)
IIA	Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors)
IMF	Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
ISO	Uluslararası Standardizasyon Örgütü, (International Organization for Standardization)
KOBI	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Antlaşması, (North American Free Trade Agreement)
NATO	Kuzey Atlantik Antlaşma Örgütü, (North Atlantic Treaty Organization)
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, (Organisation for Economic Co-operation and Development)
SPK	Sermaye Piyasa Kurulu
STFA	Sezai Türkeş Fevzi Akkaya
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	Türk Ticaret Kanunu
UN	Birleşmiş Milletler (United Nations)
WB	Dünya Bankası (World Bank Group)
WEF	Dünya Ekonomik Formu (World Economic Forum)

WTO Dünya Ticaret  rg t  (The World Trade Organization)
YTTK Yeni Türk Ticaret Kanunu



GİRİŞ

Küreselleşme süreciyle birlikte, sınırların ortadan kalkması bireysel ve toplumsal alanlarda çeşitli uzantılara ve bağlantılara yol açmıştır. Tüm dünyaya hızla ulaşabilen sosyal ve ekonomik krizler ile şirket skandallarının yaşanmaması için hedefimiz; ekonomide güçlü olmak ve dünya ekonomisine uyum sağlamak olmalıdır. Bunun için işletmelerin kurumsallaşmış bir yönetim anlayışı ile kimlik kazanmaları zorunluluk haline gelmiştir.

Dünyada kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesini sağlayan en önemli çalışma, Dünya Bankası ile Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yürütülmüş ve 1999 yılında ilk kurumsal yönetim prensipleri yayınlanmıştır.

Bu ilkeler, işletmelere yatırım yapacaklar açısından güven ortamının sağlanması, aynı zamanda ülke ve dünya ekonomisinin kalkınmasına katkısının artması için belirlenmiş prensiplerdir. Her ülkenin kültürel ve ekonomik alt yapısına göre şekillenmektedir. Dünyada yaşanan bu gelişmeler, ülkemizde 2012 yılında yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu ve yeni Sermaye Piyasası Kanunu ile daha da önem kazanmıştır.

Özellikle 1990'lı yıllardan günümüze değin, dünyamızda yaşanan skandallar, iflaslar ve ekonomik bunalımlar işletmelerin sürdürülebilir dengesini bozmuş olduğundan işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları tekrar sorgulanmaya başlanmıştır. İşletmelerin değişen çevre koşullarına karşı uyum sağlaması ve başarılı bir şekilde ayakta kalması için çalışan "insan kaynağı" noktasına odaklanmış güçlü fonksiyonel bir kurum kültürü oluşturma gerekliliği fark edilmiştir. Kurumsal yapıda en önemli unsur olan "insan", kültürün var olma nedenidir. Bir işletme kültürü olmadan varlığını sürdüremez. Kültür maddi ve manevi öğelerle anlam bulan, yeni üyelere aktararak geliştirilen ve ortak amaçlarla birleşmeye yönelik davranış kalıplarını biçimlendiren değerler sistemidir.

İşletmeler için yaşamsal olan kurumsallaşma ilkeleri, kurumsal kültürüne "Temel değerler" ile yansıtılmaktadır. Kültür "Temel değerler" çerçevesinde örgütün bir parçası haline getirildiğinde, çalışanlarına kimlik veren, onların motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. İşletmede bu değerlere odaklanmak, krizlere karşı güç kazandıracaktır.

Bu doğrultuda çalışmada temel amaç; ülke ekonomisine yön veren işletmelerin başarılı olmasıdır ve varlıklarının sürekliliğinin sağlanmasıdır. İşletmelerin dünyanın

gelişen ve değişen yapısına ayak uydurabilmeleri için günümüzde gelinen nokta; kurumsal yönetim ilkelerini örgüt içine yerleştirilerek kültür haline getirmek yani; temel değerleri oluşturmaktadır. Çünkü İşletmelerde çalışan “insan” olduğundan, insanın davranış biçimlerini şekillendiren temel değerler ile yönetim anlayışı arasındaki bağlantı çok boyutlu olarak üzerinde durulması gereken konulardır.

Bu noktadan hareketle, yapılan araştırmanın konusu “Küreselleşme Sürecinde Kurumsallaşma Olgusunda Yaşanan Sorunlar ve Kurumsal Kültür Oluşturma Gerekliliği” üzerinedir. Kurum kültüründe hem soyut hem de somut değerler söz konusu olduğundan somut bir anlatım için özellikle hem dünyadan hem de ülkemizden yaşanmış ve yaşanmakta olan örneklemelere yer verilerek literatür oluşturulmuştur.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde konuyu bütünüyle etkileyen küreselleşme sürecinin tanımı ve ortaya çıkardığı faktörler ele alınmıştır. Meydana getirdiği Küresel Şirketler dolayısıyla kaçınılmaz olan rekabet kavramı, Küresel Rekabet Forumu, Dünya Ekonomik Forumu ve Türkiye değerlendirmesi yapılarak küreselleşmenin bütüncül etkisi görülmüştür.

İkinci bölümde kurumsallaşma olgusuna girilerek genel tanımlamalar yapılmış, oluşumdaki paydaşlar anlatılmış, kurumsal yönetim anlayışına ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak kurumsal yönetimin dünyadaki gelişim süreci ile birlikte genel kabul görmüş ilkeleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölüme işletmelerde kurumsal yapıyı oluştururken karşılaşılan sorunlar yani yönetim sürecine etki eden faktörler, şirket skandalları, sistemik ekonomik krizler, kurumsal yönetimin Türkiye’de tanınması gelişimi ve yaşanan sorunlarla devam edilmiştir.

Dördüncü bölümde ise kurumsallaşma sorunlarının çözümüne etki eden kültür kavramına değinilmiştir. Kültürün çeşitli tanımları, özellikleri, belirleyicileri ve kurum kültürü araştırmaları ve önemi, oluşumunu sağlayan faktörler ve bu faktörlerin kurum kültürüne yansımaları yine örneklemelerle anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Ancak uygulamada ülkemizdeki işletmelerde bu durum nasıldır?

Literatür incelendiğinde, bu iki konunun birlikte tamamlayıcı nitelik oluşturması konusunda ve ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerdeki yansımalarına ilişkin yeterince anket çalışmalarının olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, beşinci bölümde konunun somut olarak uygulamalardaki durumunu görmek için, alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu kapsamda istatistiksel olarak elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçların bu konuyla ilgili akademik çalışmalar yürüten kimselere ve bizzat uygulama içinde olan

iřletmelerimize bir fikir verebileceęi aynı zamanda bařka arařtırmalara zemin hazırlayabileceęi dūřünölmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME

1.1. Küreselleşme Süreci

İnsanlığın sadece, 8 kola sahip canlı olarak bildiği ahtapotlar aslında bilinmeyen birçok özellikler taşımaktadır. Bilim adamlarının yaptıkları araştırmalara göre, bu kollar düşmanlardan uzaklaşmalarına, savaşmalarına yardımcı olur ve en ilginç yanlarından biri; bu kollardan herhangi biri koptuğu zaman yerine başka bir tanesinin çıkıp, tekrar uzamasıdır.

Küreselleşen dünya, bireysel ve toplumsal alanda çeşitli bağlantılara ve uzantılara tanıklık etmekte, bu durum, sınırların olmadığı 'tek dünya' anlamına gelmektedir (Hermans ve Kempen, 1998: 1111-1120). Bu süreçte uluslararası ticaret, ulusal ticaretin yerine geçmeye başlamış, dev firmalar arasında acımasız bir rekabet söz konusu olmuştur. Bu dev firmaların yapısını ahtapotun yapısına benzetebiliriz.

Bu firmaların büyük bir çoğunluğu ABD merkezli olmak üzere, Avrupa ve Japon firmalarıdır. Örneklendirmek gerekirse, İngiliz ve Fransız ortak girişimciler bir ortaklık oluşturup merkezlerini Almanya'da kuruyorlar, kredi ihtiyaçlarını İsviçre Bankalarından alıp, makine ekipmanını Güney Kore'den temin ediyorlar, üretim aşaması Çin'de gerçekleştiriyorlar ve sonra da dağıtım süreci başlıyor.

Teknolojinin hızla ilerlemesiyle, ulusal ekonomilerin birbirlerine daha fazla bağımlı hale gelmeleri ve çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisinde ağırlığının artırıyor olması yeni bir oluşumu ortaya çıkarmıştır. Bu oluşum 21.yüzyılın olgusu olan Küreselleşmedir.

Küreselleşme süreci ile birlikte, ülkeler arasındaki sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve farklı kültürel yapıların daha iyi tanınması için uyumlaştırma stratejisi benimsenmiştir. Bu stratejiye göre, uluslararası pazarlamacılar dünyada farklı coğrafyalardaki yerleşik ulusların, kültürel ve yapısal olarak birbirinden farklı olduğundan dolayı reklamların da bu farklılıklara göre uyarlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır (Sili, 2009). “Örneğin, Amerikan Hamburger markalarının standart menülerine Japonya'da teriyaki sosu, Meksika'da acı biber, Türkiye'de Ramazan Pidesi ve Portekiz'de bira eklemeleriyle, bu düşünce örneklendirilir. Bu yaklaşım “küresel düşün, yerel davran” olarak nitelendirilen

uyumlaştırma stratejisidir” (Altınbaşak ve Akyol, 2008: 450-451). Yani kendi kültürünü, değerlerini koruyarak başka kültürlerle rekabete açılmak anlamına gelmektedir.

Ülkelerin kalkınmasında ve sürdürülebilir bir ekonomik büyüme düzeyinin yakalanmasında dış ticaretin ve yatırımların rolü çok büyüktür. ABD, AB, Japonya gibi gelişmiş ülkelerin bugün ulaştığı refah seviyesinde uluslararası ticaret ve yatırımlar, büyük ölçüde etkili olmuştur.

Küreselleşme aynı zamanda maddi ve manevi değerlerin uluslararası sınırların ötesinde dünyaya yayılmasıdır. Bu değerler iktisadi olduğu gibi siyasi, sosyal ve kültürel özellik de taşımaktadır (Devlet Planlama Teşkilatı, 1995:1).

1.2. Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran Faktörler

Küreselleşme sürecinde, Sanayi Devrimi çok önemlidir çünkü Sanayi Devrimi ile birlikte birçok teknolojik yeniliklerin üretim alanlarına girmesi ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel boyutlara yansması bu süreci oluşturmuştur.

Örneğin, James Watt’ın 1765’te buhar makinesini icadı ve onun enerji kaynağı olarak kullanılması, teknolojik açıdan; Adam Smith’e ait 1776’daki “Milletlerin Serveti” adlı eseri, ekonomi bilimi açısından; 1789 Fransız İhtilali, politik gelişmeler açısından en belirgin tarihlerdir (Erkan, 1994:3). Sonrasında iletişim teknolojisinin getirdiği olanaklarla birlikte küreselleşme süreci hız kazanmıştır. Aynı zamanda bilgi toplumu oluşmuştur.

Sonuç olarak, küreselleşme birçok boyutu içine alarak ilerleyen önlenmesi mümkün olmayan bir olgudur. Teknolojik boyut, ekonomik ve finansal boyut, siyasal ve sosyo-kültürel boyut, olarak pek çok boyutu bütüncül bir şekilde sarmalayan küreselleşme kavramı içinde tüm bu bileşenler birbiriyle girift haldedir.

1.2.1. Teknolojik Faktörler

Küreselleşme eğiliminin dünya genelinde artması sonucu gelişen rekabet ortamında teknolojinin önemi kuşkusuz çok büyüktür. Bilimsel çalışmaların uygulanmasıyla birlikte hayatımızın her alanında yer alan teknoloji, sanayi devrimi sonrasında önce insanların makineleri yönetmesi yani mekanizasyon, daha sonra ise makinelerin makinelerle kontrolü olarak bilinen otomasyon yoluyla mal ve hizmet üreten işletmelerde her zaman önemli etkileri yüklenmiştir (Akın, 2001:10-11).

Teknolojik anlamda küreselleşmenin en belirgin özelliği ulaşım, enerji iletişim ağı internet ağı ve diğer şebekeler ile fiziki sınırları ortadan kaldırmasıdır. Dolayısıyla, meslek kuruluşlarını, endüstri ve ticaret kuruluşlarını, resmi ve kamu hizmeti kuruluşlarını, yazılı, sesli ve görsel medya kuruluşlarını, uluslararası organizasyonları, üniversiteleri, teknoloji ve AR-GE kurumlarını, strateji kuruluşları ve bütün askeri güç unsurlarını yeni bir teknolojik alt yapı ile küresel iletişim bağlantısını oluşturmaktadır (Bayazit, 2005:1). Aynı zamanda bilişim teknolojileri ve telekomünikasyon rekabet ortamını yeniden şekillendirmektedir. En basit gösterge ise yaşamımızı iletişim ağı olarak saran cep telefonlarıdır. Küresel dünyada tüm gelişmeler kişilerin avuçları arasındadır. Dolayısıyla dünya üzerindeki bireylerin, kurumların çalışma sistemleri kökten değişmekte, küresel işletmeler dünya genelinde tedarikçileri, ortakları ve müşterileriyle doğrudan iletişime geçebilmektedirler.

1.2.2. Siyasal Faktörler

Küreselleşme sürecinde 1970' lerde ortaya çıkmaya başlayan çokuluslu şirketler ve uluslararası örgütler dünya ekonomisinde önem kazanmıştır. Dünya bir taraftan küreselleşirken bir taraftan da bölgeselleşmeye başlamıştır. Uluslararası teknolojik, siyasal, kültürel ve ekonomik ilişkilerin artması aralarındaki iş birliğini arttırmıştır. Bu bağlamda, meydana gelen bölgesel birlikler; Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Uluslararası Para Fonu (IMF), Birleşmiş Milletler (UN), Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Teşkilatı (OECD), Uluslararası Ticaret Odası (ICC), Dünya Ekonomik Formu (WEF), Kuzey Atlantik Paktı (NATO), Dünya Bankası (WB) küresel oluşumlardır. Avrupa Birliği (EU), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA), Asya Pasifik Ekonomik İş birliği (ASEAN), Afrika Birliği bölgesel oluşumlar olup, bunlardan başka ekonomik anlamda çok güçlü olup, dünya ekonomisinde çok daha etkili olan özel ülke birlikleri vardır. Örneğin, G-7' ler en önemli özel ülke birliği olup, ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, Kanada ve Japonya'dan oluşmaktadır. Bu ülkeler dünya ekonomisini şekillendirirken gelişen ülkelerdir. Dünya ticaretinde %52 paya sahiptirler ve GSMH'nin %65 'ini üretirler. (Göngen, 2013: 117-134).

Ekonomik anlamda küreselleşme beraberinde siyasi küreselleşmeyi oluşturur. Küreselleşme ile uluslararası iş birliği artmakta ticaret hacmi büyümektedir ancak bunun yanında yeni uluslararası kuruluşların oluşması bu alanda devletin rolünü azaltmıştır. Çok merkezli dünya anlayışına doğru eğilim başlamıştır.

1.2.3. Ekonomik ve Finansal Faktörler

Ülkelerarası ekonomik ve ticari hareketler 1970’li yılların öncesinde çoğunlukla mal ve hizmet olarak yapılırken, daha sonraki yıllarda küreselleşme sürecinde sermaye hareketi ön plana çıkmıştır. Sermaye dolaşımı, bankalar ve diğer borç veren kurumlar tarafından genişletilmiştir (Akdiş, 2005:4-5). En önemli örnek olarak Dünya Bankası ve IMF (Uluslararası Para Fonu) borç verdikleri ülkelerin mali yükümlülüklerine katlanmalarını süreklilik haline getirmelerini sağlayarak, güvence vermek en temel fonksiyonlarıdır. Borçlu ülkeler için faizleri ödemek anaparayı ödemeyi ertelettiği için bu durum süreklilik halini alır. Yatımların yapılamaması nedeniyle reel ekonomiye olumlu olarak bir şey yansımadığı gibi üretime de geçilememesi, borçlu ülkelerin kaynaklarının dışarıya gitmesine ve tüketime dayalı ithal ürünlere bağımlı olmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla gelişen teknolojiyi kullanan sanayi mallarını üreten gelişmiş ülkeler olup, vasıfsız iş gücü ile ara maddeler (gıda, giysi gibi) üreten veya montaj ve paketleme gibi işlevler ise az gelişmiş ülkelerin faaliyetleri olmaktadır (Chossudovsky , 1999:59-60).

Konumuzun başında da sözü edildiği gibi zaman ve mekan kavramını ortadan kaldıran küreselleşmenin etkisiyle ekonomik yönden üretim, tüketim, yatırım ve ticari faaliyetler artmış, ülkelerin bir kısmı birbiriyle bütünleşmeye başlamıştır. Bu durumda bir ülkeyi etkileyen ekonomik kriz o ülke ile ihracat yapan diğer ülke işletmelerini de etkisi altına alarak krize sokabilmektedir. Doğal bir etkileşim olan küreselleşme olgusu içinde uluslar kendi ekonomik ve siyasal politikaları kadar diğer ulusların ekonomik ve siyasal politikalarına karşı da duyarlı olmak zorundadırlar.

1.2.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Günümüzde tüm dünyayı etkisi altına alan küreselleşme, sözünü ettiğimiz diğer boyutlarına kültürü de katarak ilerlemeye devam ediyor.

Sanayi devrimi ile yeni buluşların üretime yansması sonrasında yaşanan teknolojik gelişmeler, öncelikle Kuzey Avrupa’da ve Kuzey Amerika’da, sonrasında diğer bölgelerde görülmüştür. Sanayileşme sadece üretim ve ekonomik alanda değil insan yaşamının tüm alanlarında önem kazanmıştır. Batılı ülkeler elde ettikleri bu olanaklarla dünya ekonomisini ve siyasetini yönlendirmede etkin olmuşlar, diğer bölge ülkeler ile aralarında gelişmişlik ve teknolojik üstünlük farkı, önemli ölçüde belirginleşmiştir. Önceleri hammadde ihtiyaçlarını gidermek ve fazla malların ihracı için yeni pazar arayışları tren ve buharlı gemilerle yapılarak, ulaşım sağlanmış etki alanlarını

genişletmişlerdir. Milli duruş gösteremeyen ülkelerde siyasi ve askeri kontrolleri ellerine alarak sömürgeleştirme politikası başlamıştır. Siyasal ve ekonomik egemenliklerinin devamlılığını sağlamak için XIX. yüzyıldan itibaren misyonerleri kullanmışlar kültürlerini sömürge ülkelere benimsetmeye çalışmışlardır. Amaçları kendi dillerini konuşan ve kendileri gibi düşünen insanlar oluşturma dır (Mahiroğulları, 2005:1275-1288). Anlaşılıyor ki kültürel küreselleşme sömürgecilik ile hız kazanmıştır. Bu etkileşim kültürlerarası baskınlık olmadığı sürece kültürel kazanımdır. Ancak baskınlık sağlanıp aşındırma ve zlme sürecine girilirse zayıf olan ulusal kültür erimeye başlar (Erkal, 2000:20).

XX. yüzyılın ikinci yarısından yani 1950’li yıllardan sonra ise kültürel küreselleşme teknolojik ilerlemeler sayesinde örneğin; uydu teknolojisinin kazandırdığı kolaylıklar ile en ulaşılmaz bölgelerde yaşayan topluluklara dahi ulaşım sağlanmış, hem farklı kültürlerle tanışılmış hem de kendi ülke kültürlerini diğer ülke insanlarına yaymışlardır. Keşfedilen yerlerde kültürel etkileşimde yerel değerler sözel unsurların ne çıkmasıyla sağlanmaktadır. rnek olarak küresel ürün olan “Coco Cola” satışlarının artması için her ülkenin kendi kültürel değerleriyle ilgili farklı ve özel söylemler kullanılmaktadır. Eğer bu ürün ramazan ayında Türkiye pazarlarında ise, oruç, iftar, sahur gibi motiflerle süslenerek yerel olan küresel olana çevrilip, satış alanlarını artırmaktadırlar. Bu durum küreselleşmeyi yaygınlaştırmakla beraber uluslararası ekonomiyi de canlı tutmaktadır (Hermans ve Kempen, 1998:1111-1120).

Sonuç olarak denilebilir ki; küreselleşmenin zorlu süreci ile yaşanan değerrişimler karşısında tüm uluslar kendi öz değerlerini koruyarak yeniliklere açık olmalıdırlar. Artık dünya genelinde küreselleşmenin ekonomik anlamda algılama şekli üretim, tktim süreçleri ulusal olarak değeril, küresel iş yeri, küresel arşı, küresel kültür piyasası, küresel finans ağı gibi şekiller içinde gelişmektedir. Bunların yönetimi ise küreselleşmenin mimarları olan ve dünya genelinde bağlantılara sahip şirketler tarafından sağlanmaktadır.

1.3. Küresel ve çokuluslu şirketler

XXI. yüzyılda küreselleşme ile birlikte dünyamız gittikçe küçülmekte, küresel ekonomi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizdeki politikaları ve iş yaşamını da şekillendirmektedir. Bu önemli etkileri yaratanlar dünya çapında faaliyet gösteren özellikle ABD, İngiltere, Almanya, İsviçre ve Hollanda merkezli çokuluslu şirketlerin

liderliğindeki ekonomik girişimcilerdir. Bu yapılanmalar ile küresel bir entegrasyon gerçekleştirilmiştir.

Çokuluslu şirketler, doğrudan yabancı yatırım (DYY) yapacakları ülkelerde yeterli altyapının ve sağlam hukuki düzenlemelerin varlığına ve de ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanmasına çok önem verirler. Dolayısıyla doğrudan dış yatırımlar ev sahibi ülkenin üretim artışına katkı sağlaması, yeni teknolojiyle birlikte işletmecilik bilgilerini getirmesi, döviz girişi sağlaması, rekabet nedeni ile ekonomiye hareket getirmesi, işsizliği azaltması, hazine için vergi geliri sağlaması gibi olumlu etkilerinden dolayı tercih sebebi olmaktadır (Seyidoğlu , 2001:676-677).

Doğrudan dış yatırımların olumlu etkisinin yanı sıra olumsuz etkileri de beraberinde getirmektedir. Doğrudan dış yatırımlar, ev sahibi ülke ekonomisinin kilit sektörlerinin yabancı ülkelerin denetimi altına girmesi, ekonomik bütünlüğü bozarak, gümrük vergileri ve ithalat yasakları gibi koruyucu dış ticaret kısıtlamalarının aşılmasıdır. Ayrıca yerli şirketlerin karşısında yabancı şirketlerin yüksek sermayeye sahip olmaları, yöneticilik ve teknoloji bilgisine sahip olmaları gibi artılarının olmasından dolayı, haksız rekabet yaratırlar. Yeni teknolojiyi kendi ülkelerinde üreterek ev sahibi ülkelere bu teknolojileri ithal etmek yoluyla teknolojik bağımlılık yaratmaları, aşırı kar transferiyle ülkenin ödemeler dengesinin bozulması gibi olumsuzluklar da yaratmaktadırlar (Seyidoğlu , 2001:667-668).

Bir diğer olumsuzluk, çokuluslu şirketlerin sahip olduğu güçlü ekonomik yapının, gelişmekte olan ülkeler üzerinde yaptığı etkidir. Gelişmekte olan ülkelerde genellikle doğal kaynakların kullanımı ve düşük üretim maliyetleri çokuluslu ülkeler için çekici unsurlardır. Bunlar gelişmekte olan ülkelerin gelişmelerini önleyen bir faktör olmaktadır (Sülün, 2005:2-3). Bu duruma The Coca-Cola Company şirketinin ülkemizde yaptığı yüksek miktardaki yatırımlar örnek olarak verilebilir. Bu yatırımlar ülkemizde iş alanı yaratarak kalkınmamız için önemli bir faktör olabilir. Ancak gerekli hammaddenin büyük bir oranının yatırım yapılan ülkeden sağlanması veya üretilmesi gerekmektedir. The Coca-Cola Company şirketinin ürününün hammaddesi olan meyan kökü memleketimizde üretilmesine rağmen kullanılmayıp, dışarıdan ithal edilerek kalkınmaya katkısı olmadığı gibi ülkeyi dışa bağımlı konumuna getirmektedir (Erhan, 2011).

Sonuç olarak çokuluslu şirketlere esnek, dinamik özellikler taşıyan “çok boyutlu” şirketler grubudur denilebilir. Küreselleşme sürecinin çokuluslu şirketlerle başlamasıyla birlikte 1980’li yıllarda finansal sermaye gittikçe serbestleşip güç kazanmış, 1990’lı yıllar itibarıyla ise üretim artarak aşırı rekabet halini almıştır.

1.4. Rekabet

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkilerinden biri rekabetin küresel düzeye taşınmasıdır. Küresel şirketlerin hedeflerinden en önemlisi dünya çapında kar maksimizasyonu elde etmektir. Sermaye uluslararası aşığı için bu pastadan pay almak isteyen ulusal firmalar da küreselleşecektir.

Küreselleşme süreciyle birlikte gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları karşısında klasik ihracat politikaları yetersiz kalmaktadır. İhracatta rekabet edebilirliği sağlayan unsurlar olarak maliyet, fiyat, kalite, ürün çeşitliliği gibi kavramların üstüne "bilgi" yer almaktadır. İhracatçının çeşitli pazarlar konusunda anında bilgiye sahip olması ve alınan bu bilginin en iyi şekilde kullanılması, ihracatçıya rakiplerinin karşısında avantajlı duruma getirmektedir (Türker ve Okay, 2008:22).

Bu nedenle, karşılıklı ve hızlı bir bilgi akışının (çalışmada da değinildiği gibi, küreselleşme olgusunu meydana getiren ve besleyen faktörler) esas alınarak etkili pazara giriş politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.4.1. Küresel Rekabet Raporu

Küreselleşmenin getirdiği rekabetin önemini daha güzel vurgulamak için, Dünya Ekonomik Forumu nedir? Sorusunu yanıtlamak önem kazanıyor;

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) (WEF), uluslararası vakıf olup, merkezi İsviçre'nin Davos kasabasındadır. Her yıl yapılan toplantılara forumun üyesi ve finansörü bin özel şirketin yönetim kurulu başkanlarıyla birlikte, politikacılar, bilim insanları, sivil toplum örgütleri ve din adamlarıyla medya temsilcileri katılmaktadır. Amaç dünyanın en önemli sorunlarının dile getirilerek tartışılmasıdır. Ayrıca ülkelerin verimlilik düzeylerini belirleyen etmenleri niceliksel olarak ölçmek ve ülkelerin güçlü ve zayıf yönlerini saptamak politika yapıcılara klavuz olmaktadır.

Forum yine her yıl Çin'de Yeni Şampiyonlar Konferansı ve dünyanın çeşitli yerlerinde bölgesel konferanslar düzenlemektedir. Örneğin 2008 yılında düzenlenen konferanslar Avrupa, Uzak Doğu, Rusya, Orta Asya, Afrika ve Latin Amerika bölgelerinde yapılmıştır.

1.4.2. Türkiye Değerlendirmesi

Küresel Rekabetçilik Endeksi sonuçlarına göre 2015-2016 döneminde Türkiye 140 ülke içinde 51. sıradadır. Türkiye bir önceki yıl 144 ülke içinde 45. ondan önceki yıl ise 148 ülke içinde 44. sırada yer almıştır. 2016-2017 Küresel Rekabetçilik Raporu'nda ise 138 ülke arasında dört basamak gerileyerek 55. sıradadır (TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi, 2016).

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) 2018 Küresel Rekabetçilik Raporu'nu yayımlamıştır. 140 ülke içinde ilk üç sırada ABD, Singapur ve Almanya'nın yer aldığı belirtilen raporda 2017 yılında 58. sırada olan Türkiye 2018 yılında 61. sıraya gerilemiştir. Yayımlanan raporda ilk kez bu yıl yeni bir endeks temel alınmıştır. Bu endeksin adı (Global Competitiveness Index 4.0) Küresel Rekabetçilik Endeksi 4.0 olarak geçiyor. Endeksin ana amacı; 2008 ekonomik krizi ve 4. Sanayi Devriminin hareketlendirdiği uzun dönem dinamiklerini, rekabet gücü tanımına katarak ekonomi politikaları için karşılaştırma yaratmaktır. 4. Sanayi Devriminin dört ana kavramı; esneklik (resilience), çeviklik (agility), inovasyon ekosistemleri (innovation ecosystems) ve insan odaklı yaklaşım (human centric approach) olarak belirtilen raporda 4. Sanayi Devrimi'nde her ekonominin rekabetçiliğe ulaşma imkanının olduğu vurgulanmıştır (TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi, 2016).

Ülkemizde son iki yıldır yaşanan en ağır düşüşlerden biri kurumsal yapılanma endeksinde gerçekleşmiş olup, daha hareketli bir iş ortamı için mal piyasalarındaki etkinliğin artması ve yenilikçi bir ekosistemin gelişimini sağlayacak yatırımların yapılması olarak belirtilmiştir. Ayrıca kamu kurumlarının daha etkin ve şeffaf olması için reformlara ihtiyaç olduğu da vurgulanmıştır (TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi, 2016).

Peki, bu durumda ne yapılabilir? İşte tam da bu noktada Kurumsallaşma ve Kurum Kültürünün oluşturulması gerekliliği devreye giriyor.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE KURUMSAL YÖNETİM

2.1. Kurumsallaşma

Küreselleşme süreci ile birlikte hızla gelişen teknolojik ve iletişim çağının uluslararası sınırları ortadan kaldırması sonucunda rekabet koşulları sürekli olarak artmaktadır. Bu durumda işletmelerin varlıklarını koruyarak, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için gerekli değişimleri yapmaları ve kurumsal bir yapıyı oluşturmaları zorunluluk haline gelmiştir.

Sosyolojik bir yaklaşım olan kurumsallaşma kavramında kurum; sosyolojik açıdan incelendiğinde toplumda düzenlenmiş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürlerin, belli sosyal ilişkilerin düzeni ve topluluğu olarak tanımlanmıştır. (Koçel, 2001:291). Kurumsallaşmanın belki de en önemli boyutu, mevcut görevin teknik gereklerinin ötesinde değerlerin kuruma yerleşmesidir (Selznick, 1996:270-277). Örgütler kurumsallaştıkça “kimlik” kazanma eğilimi başlar. Kurumsallaşma sürecinin maliyet ve avantajlarını izlemek, yani kontrol mekanizması liderlerin sorumluluğundadır. Ancak, unutulmaması gereken nokta, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olmasıdır. Bu sistem içinde, en önemli unsur sürekli iyileştirme anlayışıyla, ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılmasıdır. Bu çerçevede kuruluşların var olan durum, misyon, temel ilke ve inançlarından vizyon oluşturmaları, stratejik unsurlara önem vermeleri güçlü ve çevreye duyarlı etkin bir yönetim felsefesiyle birlikte örgüt kültürünü oluşturmaları gerekmektedir.

2.2. Değişim, Örgütsel Değişim ve Kurumsal Yönetim

2.2.1. Değişim

Her şeyin akışkan olduğunu, hiçbir şeyin durağan olmadığını bu sözcüklerle ifade eden Herakleitos, değişim kavramını ilk ortaya atan düşünürdür. Genelde herhangi bir şey veya durumun zaman içerisinde farklı olma özelliği olarak tanımlanan değişim kavramı, kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten, kişisel bilgi, yetenek gibi var olan halden başka bir hale getirilmesidir. Ancak, (Jager, 2001:24) 'e göre, değişim ile birlikte eski

alışkanlıkların bırakılması zor bir süreçtir ve değişimin beraberinde getirebileceği belirsizlik alışılmıştan daha zor olabileceği için çoğu insan isteksiz davranmaktadır.

Özellikle, insan davranışlarında, örgütün yapısal durumunda ve teknolojiye yaşanan örgütsel değişim son zamanlarda en çok kullanılan kavramlardandır. Çağımız gereği küreselleşme içerisinde rekabetin olması, iletişim ve malzeme teknolojisindeki yenilikler, diğer yandan değişen müşteri talepleri, ülkelerin nüfus ile birlikte toplumsal yapısı kamuya ait işletmelerin özelleştirilmesi gibi hususlar işletmelerin sistemlerini yeniden yapılandırılması ihtiyacını doğurmuştur. Ayrıca işletmelerin büyümeleri sonucunda artan sorunlar yöneticilerin verimli, etkin olmalarını zayıflatarak rekabet gücünü düşürmüştür. Bunun sonucunda yönetimde profesyonellik kavramının önemi gündeme gelmiştir. Ancak, kurumsallaşmanın önemini anlayan ve gereğini yerine getiren işletmeler bu zorlukların üstesinden daha kolay bir şekilde gelebilmişlerdir. (Daft , 1993:14) 'a göre örgüt yöneticileri, değişimin hangi faaliyetlerde yapılması gerektiğini saptamak için örgütün bütün özelliklerini ve problemlerini belirlemek durumundadırlar.

2.2.2. Kurumsal Yönetim

“Kurumsal yönetim” kavramının oluşmasına 1990’lı yıllarda gündeme gelen şirket skandalları ve ekonomik krizler neden olmuştur. Küreselleşme süreci ile birlikte finansal piyasaların birbiriyle entegre olması sonucu dünyada birçok işletmenin etkilenmesine yol açmıştır. Bu durum işletmelerin krizlere karşı daha güçlü bir yapıya sahip olması gerekliliğini göstermiştir. Örneğin, ABD’de Enron, Worldcom, İngiltere’de Maxwell, İtalya’da Parmalat ve benzeri dev şirketlerin iflasları piyasaya olan güveni sarsmıştır. Bu krizler “iyi yönetim” olarak bilinen yöntemleri tekrar gündeme getirmiştir.

Bu amaçla yapılan en önemli çalışma, Dünya Bankası ve OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından yürütülmüş, 1999 yılında ilk kurumsal yönetim prensipleri yayınlanmış ve 2004 yılında da revize edilmiştir. Bu prensipler, şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ve alt sistemleri olan, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi olarak belirlenmiştir İşletmelere yatırım yapacaklar açısından bu ilkeler güven ortamının sağlanması, aynı zamanda dünya ekonomisinin kalkınmasının artması için belirlenmiş prensiplerdir (OECD (Kurumsal Yönetim İlkeleri), 2005:9). Örneğin Amerika Birleşik Devletleri, “Sarbanes-Oxley Act” olarak adlandırılan yasayı yürürlüğe koymuş, Almanya kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırmış, Japonya şirketler hukukunu tekrar ele alarak iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda ülkeler

yürürlükte olan mevzuatlarını kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden yapılandırmaktadırlar.

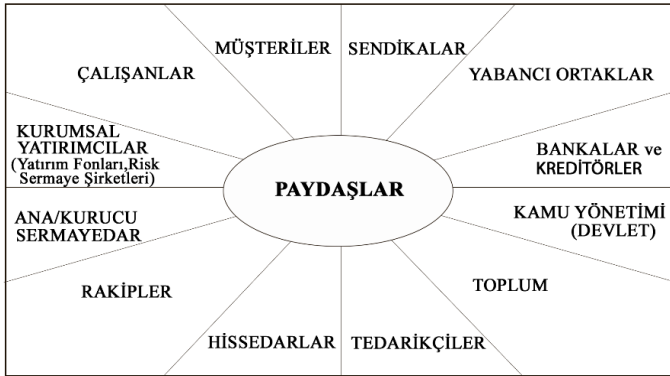
“Corporate Governance” şeklinde kullanılan bu kavram Türkçe’de “Kurumsal Yönetim” olarak ifade edilmektedir. Ülkemizde halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), 2003 yılında OECD ilkeleri’ni temel alarak “kurumsal yönetim "ilkeleri’ni yayınlamış, 2004 yılında OECD tarafından revize edilen ilkelereki değişiklikler 2005’te güncellenmiştir (Sermaye Piyasası Kurulu, 2005:4).

Günümüzde, performans ölçüsü olarak da ifade edilen kurumsal yönetim ilkeleri en geniş anlamda, işletme ile ilgili bütün hak sahiplerinin haklarını koruyan kurallar bütünüdür. Yönetim ilkeleri, şirketlerin yön ve performansını belirlemede etkin olan katılımcılar, ortaklar, işletme yöneticileri, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler, sivil toplum kuruluşları vb. tüm paydaşların aralarındaki ilişkileri düzenlemektedir. Şirkette yapılacak organizasyon ile hem şirketin devamlılığını sağlamak hem de meydana gelebilecek sorunları aşmak mümkün olacaktır.

2.3. Kurumsal Yönetimde Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders)

İşletmeler toplumu meydana getiren birçok toplumsal taraflarla ilişki içindedir. Bu ilişkilerin iyi yönetilmesi işletmelerin başarılı olduğunu göstermektedir. Literatürde bu yapıyı açıklayan kavrama “paydaşlar (stakeholders)” denilmektedir (Donaldson vd.,1997). Şekil-1’ de görüldüğü gibi işletme ile toplumsal taraflar olan birey ve kurumlar karşılıklı olarak birbirlerinin faaliyetlerinden etkilenmektedirler.

Şekil 1. Organizasyonlarda Başlıca Paydaşlar (Menfaat Sahipleri)



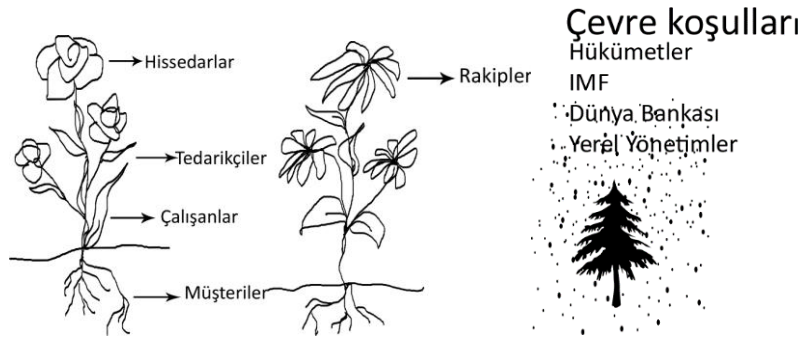
Kaynak: (Aktan, 2013). “Kurumsal Şirket Yönetimi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt 5. Sayı 1, 2013 ISSN:1309-8039 (Online)

Zaman içinde bu toplumsal tarafların sayıları artmış işletme ile olan ilişkiler karmaşıklaşmıştır. (Freeman , 1984:25)’e göre, işletme dışındaki gruplarla ilişkilerin güçlü olması ortak hedeflere varılmasını kolaylaştıran bir unsurdur, aksi takdirde ortak hedeflere varmak güç olacaktır. Özellikle stratejik yönetim kavramı olan “paydaş teorisi” nin amacı, rekabet avantajını artırarak, işletmelerin iç ve dış çevresindeki ilişki ağını güçlü kılmaktır.

Paydaş teorisini daha iyi kavrayabilmek için organizasyonun iç ve dış çevresindeki “menfaat sahipleri” incelemek gerekir; organizasyonun iç çevresi olarak, organizasyon sahip ve yöneticilerin, çalışanların, organizasyon kültürünün analizi, faaliyet çevresi olarak organizasyonun faaliyet içinde bulunduğu sektördeki kişi ve kurumları (müşteriler, tedarikçiler, rakip firmalar, kamu yönetimi gibi) içine almaktadır. Zaman içinde, paydaş kavramına (örneğin; medya, (STK) sivil toplum kuruluşları, çevreci aktivistler, müşteri sözcüleri, finans kurumları gibi) yeni paydaşlar katılmıştır.

Bir işletme ile paydaşları arasındaki ilişkileri, aynı bir bitkinin büyümesi için gereken şartlara ve ilişkilere benzetebiliriz.

Şekil 2. Kurumsal Yönetim; Paydaşlar



Konuyu örneklere çalışalım: Bitkilerin yapısını incelediğimizde, kökler müşterilere benzetilebilir, bilindiği gibi köksüz bir bitki uzun süre yaşayamaz. Müşteriler de işletme için yaşamsal önem taşımaktadır. Bir işletmenin ana kaynağı çalışanlarıdır ve gelişmesinde önemli rol oynarlar aynen bitkinin yaprağı gibidirler (Freeman , 1984:10).

İşletmenin gelişmesinde önemli rolleri olan tedarikçileri de çiçeğin yaprağı gibi düşündüğümüzde bitkinin gelişiminde aynı çalışanlar gibi rol oynarlar. İşletmeye sadece mal ve hizmet değil sigorta hizmetlerini sağlayan işletmeler, yetişmiş kişileri sağlayan meslek okulları, kredi temin eden finans kuruluşları gibi işletme faaliyetlerine destek veren diğer işletmeler de tedarikçiler sınıfına girmektedir.

Hissedarlar ise çiçek gibidir, tüm işlevlerin sonucudur. Eğer bitkiyi oluşturan parçalardan biri zarar görürse çiçek güzel olmayabilir ya da hiç olmayabilir (Alchian ve Demsetz , 1972:777-795).

Rakipler de çiçek bahçesinde aynı türdeş diğer çiçekler gibidirler. Bahçe çiçekler çoğaldıkça zenginleşmektedir. Günümüzde ise her işletmenin mutlaka bir rakibi vardır. Rekabetin artışı sağlayan en önemli etken ise internetin iş yaşamına girerek coğrafi sınırları ortadan kaldırmasıdır. Rekabet öyle güçlüdür ki kar amacı gütmeyen işletmeler bile rekabet halini gösterir (Mitchell vd., 1997:858).

Bütün bu benzetmelerin yanında çiçeğin büyümesi çevre koşullarına da bağlıdır, bazı koşullar kontrol altında tutulabilirken (örneğin; yağmur yağmadığı zaman sulama yapılması gibi) kimi zaman da kontrol altında tutulamamaktadır (Örneğin dolu, kasırga gibi). İşletmelerin kararlarında etkin olan bir diğer çevresel etki hükümetlerdir. Hükümetlerin aldıkları kararlar işletme stratejileri üzerinde çok etkilidir. Ayrıca devlet rekabet ortamının adaletli olmasını sağlayan bir yapıdır (Freeman , 1984:13-17).

Bir işletmenin sosyal sorumluluk kavramı iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Bunlar çalışanlarına karşı sorumluluk, müşterilere

(tüketiciler) karşı sorumluluk, hissedarlara, doğaya ve çevreye karşı, devlete, tedarikçilere, rakiplerine ve topluma karşı sorumluluk şeklinde sıralanabilir.

Sonuç olarak kurumsal yönetim, “kurallara dayalı işletme yönetimi” olarak ifade edilir. Kurallar genel olarak düzenleyici kurumlar tarafından saptanır. Kuralların bir bölümü uyulması zorunlu kurallar diğer bölümü ise önerilme şeklindedir. OECD ilkeleri, hükümetlere ve ilgili kurumlara klavuz olmaktadır.

2.4. Kurumsal Yönetimin Başlıca İlkeleri

Başarıyla uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelere katkısı büyüktür. En önemli işlevi krizlerin kolay atlatılmasını sağlamaktır. Dünyada uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri tek tip değildir. Ülkelerin şartları göz önüne alınarak yani; hem ekonomik hemde kültürel alt yapısına göre uyarlanmaktadır. Bununla birlikte uluslararası alanda kabul edilen bazı standartlar vardır ki bunlar kısaca (Şekil-3)’de görüldüğü gibi sorumluluk, şeffaflık, hesap verme yükümlülüğü, adalet /eşitlik olarak ifade edilebilir.

Şekil 3. Kurumsal Yönetim İlkeleri



2.4.1. Sorumluluk

Kurumsal Yönetim anlayışında sorumluluk (responsibility) ilkesi; işletmenin kanunlara ve toplumsal değerlerini yansıtan düzenlemelere uyarak faaliyette bulunmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk (corporate social responsibility) olarak da anılan bu ilke işletme faaliyetlerini yürütür ve topluma karşı saygılı ve duyarlı olunmasını sağlamaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2007:5). İşletme çalışanlarını ve çevresini kapsayan sorumluluk ilkesi, ülkenin ekonomik, sosyal ve çevresel refahının artışının sağlanması için alınan kararların toplumda oluşturduğu etki çok önemlidir. Bu durum toplum ile işletme arasındaki güveni sağlamlaştıracaktır.

İşletmenin faaliyetlerinde toplumsal unsurları yok sayması işletmenin kendisine zarar verir. Çünkü örneğin işletmenin toplum ve müşteri karşısında yaşanabilecek güven kaybı, işletme hisselerinin fiyatının düşmesi dolayısıyla karlılığın azalmasına yol açabilir. Aynı zamanda uzun vadede varlığını devam edebilmesi bile sorgulanır hale gelebilir. Bu durumdan kurtulmak tekrar eski güveni kazanmak, daha fazla maliyete katlanmak demektir. Bunun karşısında toplumun isteklerine, ihtiyaçlarına ve çevreye duyarlı olmak toplum karşısında güveni artırarak, değerinin yükselmesini sağlayacaktır.

Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışı işletmelerde gönüllülük esasına göre uygulanıyordu ancak özellikle 2012 yılında Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesi sonucunda boyut değiştirmiştir.

Kurumsal yönetimi içeren konular, Türk Ticaret Kanunu'nda yasa olarak düzenlenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu ise, yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nda kurumsal yönetimle ilgili olarak halka açık işletmeler itibariyle, önemli nitelikli düzenlemeler yapma ve bunlara uyulmadığı takdirde çeşitli yaptırımlar uygulama, tedbirler alma yetkisi verilmiştir.

2.4.2. Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık

Günümüzde paydaşlar kavramı bilindiği gibi faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen ve işletme faaliyetlerinden etkilenen sosyal taraflardır. Bu etkilenmede hakları korunan ve çığnlenen kişi veya gruplar haklarının korunmasında veya zarar gördüklerinde işletmelerin şeffaf olmaları beklenir. Bu doğrultuda, kurumsal yönetimin dayandığı şeffaflık (transparency) ilkesi, işletmeyi kapsayan finansal ve finansal olmayan bütün bilgilerin işletme hissedarlarını da kapsar şekilde tüm taraflarla paylaşılması, bu paylaşımların istenen süre içinde, doğru, şeffaf, yoruma açık olarak, en az maliyetli, tarafsız ve hemen erişebilir olarak verilmesi gerekliliğidir (Sermaye Piyasası Kurulu, 2005:20). Ancak açıklık getirilen bilgilendirme işletme için ticari anlamda sır olmaması ve de işletmenin rekabet gücünü zayıflatıp zarar vermemesi gerekir. Tüm taraflara açıklanan bilgilerde “şeffaflık ilkesi” bağlamında “önemlilik” ölçütü belirleyici unsurdur.

Bu kapsamda eğer bilgi herhangi bir paydaşın karar vermesini etkileyecek nitelik taşıyorsa önemlidir, açıklama gerektirir. Örneğin, işletmelerin hedef ve beklentileri, yönetim kurulunun oluşumu, yöneticilerin aldıkları ücretler, prim, ikramiye gibi teşvikler, ortaklık yapısı, ortakların oy hakkı, finansal tablo ve raporlar, alım ve satış politikaları, önemli davalar gibi finansal ve finansal olmayan bilgileri kapsamaktadır. İşletmelerin iç

yönetiminde karar alma süreçlerinde ise çalışanlar arası ilişkiler, yetki ve sorumlulukların dağılımı, şeffaf olmayı gerekli kılmaktadır.

2.4.3. Adalet veya Eşitlik

Adillik ilkesi işletmenin paydaşlarının tümüne konumlarını da gözeterek adil davranması ayrımcılık yapmamasıdır. Bu ilke ile birlikte kabul edilen maddeler keyfi kararlar vermeye yasal olarak sınırlama getirir.

Örneğin; Hissedarlar ile toplumun çıkarlarının çatışması söz konusu olduğunda, bu iki paydaş grup arasında ortak payda oluşturmalıdır. Yine adillik ilkesi sonucu aynı paydaş sınıfın içinde kişi ve kurumlara da eşit davranma gerekliliği vardır. Örneğin; müşteriler olarak bakıldığında, işletme aynı müşterilere aynı davranışta bulunmalıdır veya hissedarlar grubu olarak bakıldığında aynı tip hissedarlar aynı oy hakkına sahiptir, büyük-küçük, yerli-yabancı, çoğunluk-azınlık ortak ayrımı yapılmamalıdır. Ayrıca içerden bilgi sahibi olanların fırsat eşitliğini bozarak ticaret yapması söz konusu olamaz. Örneğin yöneticilerin, işletme payları üzerinden sahip oldukları bilgileri kullanıp hisse senedi ticareti yapmalarına izin verilemez. Aynı şekilde, adillik ilkesi gereği yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticilerinin bir olay veya işlemde işletmeyle çıkar çatışması durumunda yönetim kuruluna önceden beyanı söz konusu olmalıdır. Yöneticilerin gerek kendini gerekse yakınlarını ilgilendiren konular karar sürecine dahil edilmemelidir. (Sermaye Piyasası Kurulu, 2005).

2.4.4. Hesap Verme Yükümlülüğü

Hesap verme (accountability); kurumsal yönetim ilkelerinden olan “hesap verme sorumluluğu” veya “hesap verme yükümlülüğü”, yapılan eylemler nedeniyle başka bir otoriteye açıklama yapmak, kısaca; açıklama istemidir.

Hesap verenler, kullandıkları yetki ve almış oldukları kararı, yaptıkları işlem ve yürüttükleri faaliyetleri; gözetimi veya denetimi altında oldukları kişi ve organlara; etik kurallara ve işin gereğine uygun olduğunu ispat etmekle yükümlüdürler. Örneğin, yönetim kurulu şirketin amaçlarına ulaşmak için gerekli çabayı göstermekle, şirkete fon sağlayan hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarını gözetmekle yükümlüdürler. Yöneticiler ise, yönetim kurulunca belirlenen, plan ve politikalar çerçevesinde hareket edildiğini, işletme varlıklarını koruyarak, kaynakların etkili kullanıldığını, gerekli maliyet performansı gösterebildiklerini ve risk yönetiminin yapıldığını özetle işletme

faaliyetlerinde başarılı olduklarını yönetim kuruluna açıklamalıdır. İşletme içi çalışanlar ise yöneticilerine karşı sorumludurlar, yani çalışanlar belirlenen plan ve politikalar çerçevesinde süreç ve prosedürlere göre davranış göstermelidirler (Gülen, 2002).

Bir başka açıdan, hesap verme sorumluluğu ilkesinin uygulanabilmesi için, işletmede yetki ve sorumluluğun açık ve net olması, bunun yanında iç kontrol yapısı ve iç denetim ile bağımsız dış denetim mekanizmalarının var olması gerekir.

2.5. Kurumsal Verimliliğin Artırılmasında Yeni Bir Araç Kurumsal Mekanizmalar

Küresel rekabet süreci, işletmelerin varlıklarını koruyup, gelişebilmeleri için iç kontrollerin yeterli olmasını, iç denetim ve risk yönetimine önem ve öncelik verilmesini gerektiriyor.

2.5.1. İç Kontrol Sistemi

Günümüzde gelinen noktada verimlilik kalkınmanın en önemli ögesi olmaktadır. Verimlilik; üretime giren çeşitli öğelerin, süreç sonunda üretilen ürünlerin en tasarruflu bir şekilde elde edilmesidir (Yükçü ve Atağan, 2009). Yani, girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkidir. Verimliliğin işletmelere sağladığı pek çok fayda vardır, bunların arasında öne çıkanlar, ilk olarak maliyetlerin en aza indirilmesidir. İşin basite indirgenmesi, üretimin artırılıp, kalitenin yükseltilmesi, iş gücü zaman ve enerji tasarrufları, iletişimde bilgi akışının hızlandırılmasıdır. Kurumsal yönetimlerde tüm bu koşulların sağlanmasında verimsizliği ortaya çıkaran nedenleri saptayıp, yok eden verimliliği artıran kurumsal mekanizmaların başında “iç kontrol sistemleri” gelmektedir.

Dünyada iç kontrol sistemleri ile ilgili birçok düzenlemeler yapılmıştır. Ancak genel kabul görenlerin başında COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) gelmektedir. Yani, sponsor olan kurumlar Treadway Komisyonu, Sponsor Organizasyonlar Komitesi, beş özel sektör kuruluşundan oluşmaktadır. Kuruluşun hedefi iç kontrol, risk yönetimi, kurumsal yönetimi geliştirmek ve zafiyetlerini önlemek amaçlı çeşitli düzenlemeleri içermektedir. Yayınlamış olduğu iki rapor vardır. İlki COSO (İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve) (Internal Control-Integrated Framework) raporu. Dünya genelinde kabul edilen bu rapor 1992 yılında yayımlanmış, ihtiyaçlara göre 2013 yılında güncellenmiştir (McNally, 2013).

Rapor, mali tabloların doğru, işleyişin verimli ve yasalara uygun, kurumun hedeflerine yönelik olarak yapılmasını güvence veren bir süreçtir. İşletmelerde bu düzenlemeler yönetim kurulu ve yöneticiler tarafından uygulanmaktadır. Diğer rapor ise, COSO (Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünleşik Çerçeve) (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) raporudur (COSO, 2004).

2.5.2. Risk Yönetim Sistemi

Kurumsal Yönetim alt mekanizmalarından olan risk yönetim sistemini daha iyi kavramak için risk kelimesinin nereden geldiğini, içeriğini bilmek gerekir. Riskin değişik kurumlar tarafından yapılmış birbirine benzer çeşitli tanımları bulunmaktadır. Örneğin, Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçeve (COSO, 2004) isimli çalışmada riski şu şekilde tanımlamıştır; “Risk bir olayın gerçekleşme ve amaçlara ulaşmasını olumsuz etkileme olasılığıdır”. Kurumsal risk yönetiminin geliştirilmesi için standartlar oluşturan ve dünya genelinde birçok şirketlerde kullanılan bu çerçevenin amacı, rehberler geliştirmek, riskleri saptayarak yönetmektir. Ayrıca, örgütlerin paydaş değerlerini korumak ve güçlenmesini sağlamak temel felsefesidir. Ancak küreselleşme sürecinin etkisiyle birlikte teknolojinin mobil iletişimde yarattığı bilginin hızla yayılması, rekabetin de küreselleşmesi, günümüzde riskin yapısındaki karmaşıklığı artırarak yeni riskler meydana getirmiştir. Örneğin; günümüzde yaşanan ekonomik krizlerin küresel etkileri, çevreye karşı duyarlılığın gelişmesi, müşteri beklentilerindeki değişimler, dijital iletişim gibi durumlar işletmelerin varlıklarının korunmasını tehdit eder olmuştur. Sonuçta işletmelerde, COSO’nun Kurumsal Risk Yönetimindeki düzenlemeleri revize edilerek daha fazla katma değer sağlanmaktadır (COSO, 2004). Ayrıca, gelişen ve değişen şartlar karşısında şirketlerde iyi yönetilmeyen riskler iflas nedeni de olabilmektedir. Bu nedenle risk üstlenilmez, yönetilir denilmektedir.

Kurumsal risk konusunda standartlar gelişmesinde öncü olan diğer Uluslararası Standartlar Örgütü ISO (International Organization for Standardization) dur. COSO’dan farkı riskin tehditleriyle birlikte fırsatlarını yani olumlu yönlerini de ele almaktadır.

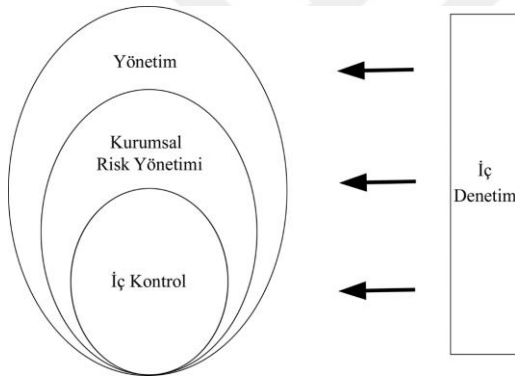
2.5.3. İç Denetim

İç Denetim uygulaması işletmelerin büyümeleriyle birlikte yürütmede finansal kayıtların kontrolündeki güçlüklerin giderilmesinde kullanılmaktadır. Bu ihtiyaç dünya savaşlarında daha da artmıştır. Kaynakların daha etkin yönetilmesi, fayda- maliyet

analizi, finansal raporlamadan daha önemli hale gelmiş dolayısıyla iç denetçilerin önemini artırmıştır. Sonraki yıllarda, Uluslararası alanda denetim mesleği yapıları oluşmuştur. 17 Kasım 1941 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri'nde, IIA (Institute of Internal Auditors), Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün kurulmuştur (Memiş , 2008:77).

Ülkemizde ise İç Denetim sistemi, dünyada belirlenen ölçütlere dayalı olarak 1995 yılında özel sektör desteğiyle kurulmuştur. (TİDE) Türkiye İç Denetim Enstitüsü Avrupa Birliği müzakere sürecinde 32. fasıl kapsamında ele alınarak, 5018 sayılı kanunun 67. Maddesi gereğince Maliye Bakanlığına bağlı, İç Denetim Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur. Dolayısıyla iç denetim sistemi kamuya girmiştir (Gürkan, 2005). İç Denetimin tanımıyla etik kurallar, standartlar saptanmıştır. Kurul kamu yönetimindeki iç denetimi yasal düzenlemelere göre hazırlamak ve yürütmek gibi görevleri üstlenmiştir.

Şekil 4. İç kontrol, Risk Yönetimi, İç Denetim Yönetim İlişkisi



Kaynak: (Sobel ve Reding, 2005). Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management, Management Accounting Quarterly, Vol. 5, No.2.-pp.1-9. çalışma esas alınarak yeniden düzenlenmiştir.

2.6. İç Kontrol, Risk Yönetimi ve İç Denetimin Kurumsal Yönetimdeki Rolü

Şekil:4 den de anlaşılacağı üzere, iç kontrol, kurumsal risk yönetiminin, kurumsal risk yönetimi de, yönetim sisteminin bir alt unsurudur. Kurumsal risk yönetimi, şirketlerin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayabilecek şekilde risklerin tanımlanarak analiz edilmesi, uygun yöntemlerle kontrol altına alınıp yönetilmesi amacıyla oluşturulmuş süreçtir. Performans yönetim sistemi amaçları şirketlere güvence vermektedir. Bu amaçlar, şirketin stratejik amaçları, raporlama amaçları, mevzuata uygunluk ve faaliyet amaçları şeklindedir (Sobel ve Reding, 2005). Bu amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin tehditlerin iç kontrol ile ortadan kaldırılıp azaltılması veya

fırsatlardan faydalanmak, sonuçta Şirkete değer kazandıracaktır. İç kontrol, risklerin yönetilmesinde ve Şirketin amaçlarının gerçekleŐtirilmesinde de kullanılmaktadır.

İç denetimin önemi ise son yıllarda daha çok duyulmaya başlanmıştır. nk işletmelerin büyümeleri sonucunda, aynı oranda sorumluluklarının da artması, iŐleyiŐte karmaŐıklık yaratmaktadır. Şirkette yaşanan bu değişimlere teknolojik gelişmelerin de etkisi büyüktür. Bu nedenler doğrultusunda Şirketlerin risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinde yaşanan gelişmelerin bağımsız ve tarafsız değerlendirilmesi ihtiyacı, iç denetim faaliyetlerinin bütüncül yapısının önemini hem ulusal hemde uluslararası alanda artırmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA OLGUSUNDA YAŞANAN SORUNLAR

3.1. Kurumsal Yönetim Sürecine Etki Eden Faktörler

Görülüyor ki küreselleşme sürecinde herhangi bir ulusun coğrafyasında yaşanan finansal krizlerin etkisi diğer coğrafyalara da hızla bulaşır hale gelmiştir.

3.1.1. Şirket Skandalları

Kurumsal yönetim kavramının modern anlamda oluşarak ortaya çıkmasının arkasında yatan gelişmelerin ana nedeni, 1990 yıllarının başında İngiltere’de başlayarak 2000’li yıllarda ABD’ye sıçrayan ve daha sonra da dünyanın her yanında yaygın olarak görülen yanıltıcı ve hileli raporlamaları içeren büyük şirket yolsuzlukları ve iflaslarıdır. Örneğin, İngiltere’de Maxwell, BCCI, İtalya’da Parmalat, Hindistan’da Satyam ABD’de Enron, Adelphia, Global Crossing vb. şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda düşen veya tamamen sıfırlanan şirket değerleriyle, çok sayıda yatırımcı zarar görmüş ve piyasaya olan güven ciddi şekilde sarsılmıştır (Sewe, 2012).

Tüm bu gelişmelerden sonra şirketlerin yönetim ve karar alma süreçleri sorgulanmaya başlanmış ve çözüm olarak kurumsal yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Ülkelerin kurumsal yönetim çalışmalarına kılavuz olma niteliği taşıyan “kurumsal yönetim ilkeleri” OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından yayınlanmıştır. Daha sonra çeşitli ülkelerde bu tür skandalları önlemek, kurumsal yönetimi geliştirmek için yeni yasalar çıkarılmıştır. Örneğin, Amerika’da Sarbanes - Oxley Act isimli kanun uygulanmaya başlanmış, Almanya’da bu ilkeler yasalaşarak yürürlüğe konmuş, Japonya’da ise şirketler hukukunda yeniden düzenlemeler yapılmıştır (TDYK ve Deloitte, 2007).

3.1.2. Sistemik Krizler

Kurumsal yönetim uygulamalarının artışıyla, şirket skandallarından sonra diğer önemli faktör, çeşitli dönemlerde ortaya çıkan sistemik krizlerdir. Krizler, işletmenin içi veya işletmenin dışı sebeplerden meydana gelebileceği gibi, her iki etkinin birlikte sebep olduğu krizlerden de olabilir. Bu sebepler içinde, yönetim zafiyeti veya bazı örgütsel

problemler, işletmenin çevresel farklılıklara uyum sağlayamaması gibi durumlar krize sebebiyet verebilmektedir (Ataman, 2001:242).

Örneğin; 1970'lerde İngiltere'de bankacılık krizi, 1980'lerde ABD'deki mevduat ve borç fiyaskosu, 1994 yılında Meksika'da başlayan Pezo krizi, 1998'de Rusya'daki mali kriz, 1997-1998 Endonezya, Güney Kore ve Tayland başlayıp dalga dalga yayılan Asya'da ve Rusya'da yaşanan finansal krizlerdir. 2000'li yıllara gelindiğinde bu krizlerin neden olduğu yapısal ve makroekonomik sorunlar, finansal alanda özellikle bankacılık sisteminde çıkan sorunlar, politik istikrarsızlıklar, yabancı sermaye girişlerinin kontrolsüz artışı gibi sorunların yarattığı sonuçlar siyasal ve toplumsal boyutta önemli krizlere neden olmuştur. Örneğin 2000-2001 döneminde Arjantin'de yaşanan krizler sosyal ve toplumsal patlamalara neden olmuş, toplumun bütün kesimlerini etkilemiştir (Delice , 2000:69).

Sonuç olarak günümüze kadar gelinen süreçte tüm dünyada görüldüğü gibi ülkemizde de devam eden krizler, hemen hemen tüm sektörlerde yaşanan küçülmeler, çalışma yaşamında istihdam krizine dönüşmüştür.

3.1.3. Küreselleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması

Küreselleşme olgusuyla birlikte hız kazanan sermaye hareketleri, kurumsal yönetimin gelişmesini etkileyen diğer önemli bir faktördür. Gelişime etki eden uluslararası sermaye hareketleri, fon arz eden uluslararası yatırımcılar ile fon talep eden ülkeler veya şirketler olmak üzere iki yönlüdür. Fon arz eden uluslararası yatırımcılar doğal olarak yatırım yaptıkları ülkede veya ilgili şirkette iyi bir yönetim, güven ve istikrar ararlar, yatırılan sermayenin güvenli ve garanti altında olmasını isterler (Şehirli,1999). Yani fon sağlamadan önce ilgili ülkede veya şirkette kurumsal yönetim yapısının oturmuş olmasını isterler. Fon talep eden ülkeler açısından ise ihtiyaç duyulan sermayenin çekilebilmesi uygun bir ortamın tesis edilmesine bağlıdır.

Kurumsal yapı her ülkenin, ekonomik şartlarına, kültürel yapısına, hukuki altyapısına, işletme ihtiyaçlarına göre ve insan faktörüne bağlı olarak farklılaşmakta öz anlatımla o ülkenin koşullarına göre biçim kazanmaktadır. Genel olarak finansal piyasaların gelişmiş olması, işletme uygulamaları, kurumsal yönetimin üzerinde belirleyici etkiye sahiptir.

3.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Tanınması ve Gelişimi

Kurumsal yönetim, işletmelerin varlıklarını koruyup sürdürülebilir olmalarında ve ülke ekonomilerinin de sürdürülebilir olmalarında güvence kaynağıdır. Yani temel güvence oluşturan kurumsal yönetim, işletmelerin bütün pay ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarını sağlayabilmeleri için ilgili tüm düzenleme ve uygulamalardan güncel olarak bilgilendirilmesi geleceğe güvenli olarak bakılmasını sağlayacaktır. 1999 yılında dünyada kabul gören Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği (OECD) tarafından yayımlanan prensipler doğrultusunda işletme yönetimlerinde kurumsallaşmalar ülkemizde de dikkat çeken bir unsur olmuştur.

Ülkemizde 2003 yılında kurulan Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışına ilişkin prensiplerin ülkemizde tanınarak, benimsenmesi, uygulanması ve gelişmesinin sağlanması için kurulan gönüllü bir sivil toplum kuruluşudur. Kurumsal yönetim ilkeleri adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk, alt sistemleri ise iç kontrol risk yönetimi ve iç denetim olarak belirlenen yönetim prensipleriyle kurumlara klavuz olmaktadır.

Ülkemizde 1957 yılından itibaren geçerli olan 6762 sayılı TTK (Türk Ticaret Kanunu) yerine, 6102 sayılı Yeni TTK (Türk Ticaret Kanunu) getirilmiş, 1 Temmuz 2012 yılında yürürlüğe alınmıştır. Yeni TTK (Türk Ticaret Kanunu) sermaye şirketleri açısından birçok yenilik getirmiş ve kurumsal yönetim temel ilkeleri de önemle dikkate alınmıştır. Örneğin, şirketlerin bölünmeleri ile birleşmeleri, tek kişilik limited ve anonim şirketler, muhasebe standartlarının uygulanması, şirketlerde web sitesi kurma zorunluluğu, kamuoyunun zamanında güncel ve doğru bilgiler ile bilgilendirilmesi, bağımsız denetimle mali raporların uluslararası denetim standartlarına göre denetlenmesi ayrıca işletmelerde sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılması şeklinde sıralanabilir (Şengel , 2011).

3.2.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Yaşanan Sorunlar

Kurumsallaşmanın en büyük hedeflerinden biri, kişilerden bağımsız, sistem içinde çalışanın verimliliğini yükselten yapıları meydana getirmektir. İşletmenin büyümesiyle birlikte kapasitesinin artması sonucu kurulduğu ilk yıllardaki sistem yetersiz olmaya başlar.

Önceleri kontrol altında olan bu yapı artık kontrol edilemez duruma gelir, şirkette denetim zorlaşır ve sorunlar oluşmaya başlar. Büyümenin devamlılığı sahiplerin işletme

üzerindeki etkisini azaltarak, izleyebilme oranını düşürür. Bu durum sahiplik ve yönetim arasındaki mesafeyi artırır. Büyüme eğer kurumsallaşma ile desteklenemez ise sürdürülebilir olamamaktadır (Aytekin, 2009). Yani, şirketlerin büyüme ve kurumsallaşma ilişkisini çok iyi dengelemeleri gerekir. Bu dengenin sağlanması ise iyi bir analiz yönetimi gerektirir. Denge sağlandığında işin karmaşıklığı ortadan kalkar ve yönetim kolaylaşmaya başlar.

Dünyanın her yerinde şirketler işe şahıs şirketi olarak başlamaktadır daha sonra bu şirketler aile şirketlerine dönüşmektedirler. Aile işletmesi tanımı hakkında farklı kaynakların yapmış olduğu tanımların ortak paydası; ailenin geçimini sağlamak üzere ya da mirasın dağılmaması için kurulan ve ailenin geçimini temin eden kişi tarafından yönetilen, alınan kararlarda aile üyelerinin faal ve etkin olduğu şirketlerdir. Ayrıca aileden en az iki kuşağın bulunması gereklidir (Tuncel, 2011). Aile şirketlerini oransal olarak değerlendirildiğinde en yüksek düzeyde %99 ile İtalya ilk sırayı alıyor. Türkiye ve ABD'de ise %95, Almanya'da %80, Avustralya'da ise %75 düzeylerinde aile şirketi bulunmaktadır (Durmuş , 2014). Oranlara bakıldığında aile şirketlerinin oranının diğer şirketlere göre çok yüksek olmasına rağmen, yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, bu şirketlerin %30'undan daha azı ikinci nesile, %10'unun ise üçüncü nesile geçtiğini göstermektedir. Ayrıca işletmelerin ortalama ömrü için 24 yıl olarak belirtilmektedir. (Lambrecht, 2005:267). Bu süre için ise kurucunun yönetimde olduğu süre olarak belirtilmiştir. Ayrıca dünyada ikinci kuşak aile yönetiminde yaşamını sürdürebilen aile şirketi oranı ortalama %5'i geçemiyor. Bu durum ikinci nesile geçişle birlikte sorunlar yaşandığını gösteriyor.

Çalışmada da değinildiği gibi; çalışanların ve örgütlerin sosyal ve kültürel açıdan sürekli değişim içinde olduğu günümüzde, aile işletmesi özelliğinde olup büyümeye çalışan küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ)'lerde de sürekliliğin sağlanması için kurumsallaşmak sorunların çözümüdür. Çünkü ekonomimize canlılık kazandıran KOBİ'ler ülkemiz işletmelerinin %99'unu oluşturmaktadır ve faaliyetleri birinci nesille birlikte %80 oranında son bulmaktadır (Peşkircioğlu, 2014). KOBİ'ler için ülkemizdeki ölçüt istihdam edilen işçi sayısı olarak belirtilir. Çalışan sayısı 150 kişiden az olan işletmeler orta ölçekli, 50 kişiden az olan işletmeler küçük, 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler ise çok küçük (mikro) işletmeler olarak tanımlanmıştır (EY Switzerland Annual report, 2012).

Ancak, KOBİ'lerin ülkemizdeki en büyük sorunu finansal yetersizliktir. Büyüme ve gelişmelerini etkileyen en önemli etken, çalışanlarına kariyer fırsatları

sunamamalarıdır. Bu açıklarını gidermek için çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları kurumsallaşma sürecinin en önemli ögesidir. Kurumsallaşma hakkında yeterince bilgiye sahip olmayan, kurumsallaşma bilinci yerleşmemiş veya finansal bakımdan yetersizlikler gibi düşüncelerden dolayı işletme sahip ve yöneticiler insan kaynaklarına olumsuz bakıp gerek duymamaktadırlar (Ulukan, 2005:37). Bu şekilde anlayışa sahip olan işletmelerde kurumsallaşma olgusu hakkında düştükleri hatalardan bir diğeri kendilerine uygun olan öğeleri kullanmalarıdır. Bu yapıda olan işletmeler isim olarak kurumsallaşmış ancak uygulamada sistemi oturtamamış işletmelerdir. Gerçekte kurumsallaşma tüm öğelerin birbiriyle bağlantılı bütüncül bir kavram olduğundan kurumsallaşma düzeyi bu şekilde belirlenmektedir.

Küreselleşme süreciyle birlikte artış gösteren işletme birleşme ve satın alımları işletmelerin kurumsallaşmasının önemini artıran en önemli etkenlerden biri olmuştur. Bazı yabancı yatırımcılar, Türkiye'deki işletmeler ile iş ortaklığına giderken sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çünkü değişen piyasa koşulları ve rekabet, Türkiye'deki işletmelerin yönetim konusunda daha kurumsal hale gelmelerini gerektiriyor. İşletmeler arasında yaşanan rekabet ortamı, birçok arayışa ve yeniliğe gidilmesini gerekli kılmıştır (Karpuzoğlu, 2004:18). İşletmeler zaman içinde değişim yaşayan önceki konuda değinildiği gibi durağan olmayan yapılardır. Bu değişim sürecinde bazı işletmeler varlıklarını koruyup devamlılığını sağlayabilirken bazı işletmeler ise varlıklarını koruyamayıp devamlılığın son vermektedirler. Bu yaşam kısılalığı işletmelerin büyüme evrelerinde gerekli olan kurumsallaşma prensiplerini hayata geçirememelerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, değişen çevresel koşullara ayak uyduramamak, değişim ihtiyacının zamanında görülememesi, yeniliklere kapalı bir yönetim, stratejik bakıştan uzak olmak, sağlam bir bilgi ağının kurulamamış olmasıdır. Örneğin bazı başarılı şirketler bile, geçmişte kazandıkları başarının her dönemde aynı strateji uygulayarak devam edeceğini düşündükleri zaman yani değişime direnç gösterdiklerinde işletmenin devamlılığını tehlikeye sokmaktadırlar.

Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük bir çoğunluğunda görülüyor ki, işletmenin yaşam süresi kurucunun yaşam süresi ile sınırlanıyor. Kurucu işletmesini küçük ölçekle başlatır ve adım adım büyütür yaşamı süresince büyük seviyelere ulaştırabilir. Ancak kurucunun vefatıyla işletme ya faaliyetlerine son vermekte, ya el değiştirmekte, ya da çocuklar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönmektedir. Şirketler için en kritik dönemler işte bu değişim dönemlerinde yaşanıyor. Oysa elde edilen başarı ikinci kuşak ile sürebilse, rekabet gücü ikinci kuşak ile birlikte dünya piyasalarında rekabet

edebilir duruma gelebilir (Bayraktar, 2008). Ülkemizde şirketlerin kurucularının emekli olduğu durumlarda ya da kuşak değişimlerinde dağılıp yok oldukları görülmektedir. Örneğin, Mermerci (1-2. kuşak), Uzan (2. Kuşak), Hattat (1-2. kuşak), Has (2.kuşak), Cıngıllıoğlu (2. Kuşak) gibi. Bu durumların yaşanmasının temel nedeni olarak kurumsallaşma sisteminin hayata geçirilememesi yani; işlerin kurallara göre değil, kişilere göre yürütülmesi gösteriliyor.

Yine ülkemizde varlıklarını koruyup, sürdürülebilir olmalarını sağlamak için kurumsallaşma dönüşümünü önemle hayata geçirmeye çalışan şirketlerimize örnek olarak; İnci Holding, Keskinoglu, Aras Holding, Abalıoğlu, Şölen gibi aile şirketleri verilebilir. Bu aile şirketleri ile yapılan söyleşilerde ortak söylemleri; ikinci kuşağa geçişle beraber kurumsallaşma süreçlerinin başladığı, kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu çünkü insanların gelip geçici ancak sistemlerin kalıcılığı, aileyi yönetmenin şirketi yönetmekten daha zor olduğu nedeni olarak işin içine duyguların karıştığı şeklindedir. Ayrıca, başarılı bir yönetim süreci için aile menfaatleri ve şirketin menfaatlerini eşitlemek gerektiği, kurumsallaşmada en önemli unsurun da aileyi ikna etmek olduğu, bu konuda özellikle yeni neslin kurumsallaşma olgusuna daha sıcak baktığı, üniversite eğitiminden sonra çeşitli yerlerde profesyonel olarak deneyim kazandıktan sonra şirkete gelmesi esası olduğunu da aktarmışlardır. Sonuç olarak kurumsallaşmanın demokratik ve şeffaf bir ortam yaratarak şirketlerini başarılı kıldığını vurgulamışlardır (Turkish Time, 2013).

Kurumsal yönetim uygulamaları, Türk işletmelerinin uluslararası alanda rekabet gücünü artırarak güçlenmesini sağlayacaktır. Türk işletmelerinin dünya piyasalarında rol oynamasının yanında, yabancı işletmelerin de Türkiye'ye yatırımlarının önünün açılmasına yol açacaktır. Kurumsallaşma sürecinin başlayabilmesi için, işletme sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşma sistemini kültür gibi algılayarak sürerliliği sağlayabilmek için ise yeni kuşaklara aktarmaları gerekiyor (Türk ve Yıldız, 2015). Şirketlerin başarılarını artırmaları kurumsal yönetim ilkeleri olan; Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Adillik, Şeffaflık alt sistemleri olan İç Kontrol, Risk Yönetimi ve İç Denetim ilkelerini benimseyerek, inanarak uygulamaları ile mümkün olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL KÜLTÜR OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİ

Daha önce de belirtildiği gibi, gittikçe küreselleşen dünyamızda, herhangi bir ulusal coğrafyada oluşan ekonomik krizler, büyük şirket skandallarının etkisi farklı coğrafyalara hızla ulaşabilmektedir. 90'lı yıllarda başlayarak 2000'li yıllarda da yaşanmaya devam eden bu durum kurumsal yönetim yaklaşımını iş dünyasının gündeminde önemli bir yere oturtmuştur. Yaşanan gelişmeler sonucunda, kurumsal yönetimi hedeflemek güven artırıcı etkisiyle yatırımcılar ve paydaşlar yönünden talep edilen bir yaklaşım olmuştur.

Ancak, özellikle 1929 yılında yaşanmış olan dünya ekonomik buhranından sonra yaşanan en büyük 2008 ekonomik küresel krizi, kurumsal yönetim anlayışının en yüksek düzeyde olduğu şirketlerin bile iflasları ile sonuçlanmıştır. Bu durum kurumsal yönetim anlayışının tekrar içselleştirilip tüm paydaşları kapsayacak şekilde bir "kurum kültürü" haline getirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

4.1. Kültür Kavramı

Geçmişten günümüze işletmeler her dönem performanslarını artırmak için etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Teknolojik, sosyo-ekonomik, yapı, maliyetleri düşürme gibi değişim ve gelişmelere uyum sağlamak, pazar gücünü korumak, verdikleri yaşam savaşında başarılı olmak isteyen işletmelerin en güçlü unsuru insan kaynaklarıdır. Kurumsal yapının en önemli odak noktası olan "insan" kültürün de varolma nedenidir.

Kültür kelimesi, ekip biçmek, yetiştirmek anlamına gelen, latince "colere" fiilinden oluşmuştur (Kartarı, 2006:14). Sözcük ilk kez Voltaire tarafından "cultura" şeklinde insan aklının oluşumu ve geliştirilmesi olarak kullanılmıştır. Daha sonra, 1793 yılında Alman Dili Sözlüğüne "cultur" olarak geçmiş ve sonrasında günümüzdeki şekli ile tüm dillerde kullanılmaktadır (Soydaş, 2010:31).

Çok boyutlu bir kavram olan kültür için birçok tanım yapılmıştır. Bazı araştırmacılara göre kültür, ortak değer, inanç, kavrayış ve varsayımlardan oluşmakta, grup üyelerine ve yeni katılan üyelerine hem içsel hem de dışsal çevrede yaşanabilecek problemleri çözebilme yeteneği kazandırmaktadır. Her organizasyonun diğer organizasyonlardan farklı kendine özgü kültürü vardır (Schein, 1996:230).

Genel anlamda araştırmacılar tarafından kabul gören görüşe göre kültür, görünen kültür ve gizli kültür olarak üzere iki bileşen ile açıklanmasıdır (Duarte ve Davies,

2003:91-99). Yani belli bir topluluğun görünen bileşeni, dışarıdan gözlemciye açık bileşendir. Örneğin, topluluğun değerleri, tarihi, kahramanları, sembolleri ile bir dizi davranışlarını içermektedir ve gizli bileşenden kaynaklanarak oluşmuştur. Görünen bileşenin anlaşılabilmesi için kültürün gizli bileşenin çok ayrıntılı incelenmesi gereklidir. Dolayısıyla kültür, insanın meydana getirdiği ve içinde insanın var olduğu gerçekliktir (Uygur, 1996). Özetle; içinde faaliyet olan, insanların içsel yönlerinin ve değer ölçülerinin de yer aldığı, paylaşılan anlamlardır.

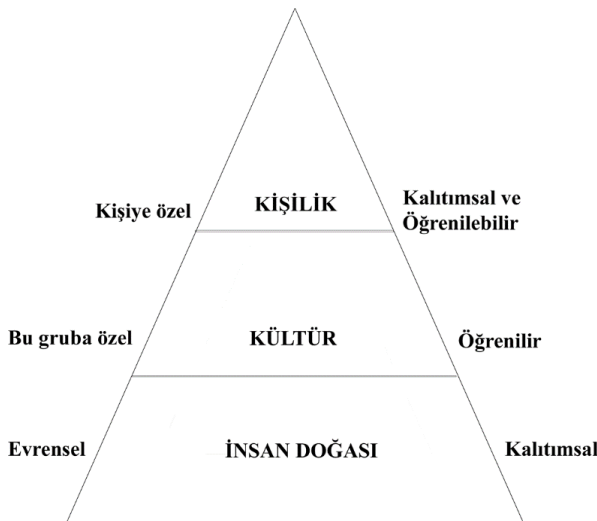
Kültürün, çok farklı tanımlarının yapılmasının sebebi; onun, farklı şekillerde yorumlanabilmesi ve her kültürün alt kültürleri olduğundan karmaşık bir bütündür.

4.1.1. Kültürün Özellikleri

Kurumlara bütünlük kazandıran kültür, çalışanlarını kurumlara kurumlara da topluma bağlamaktadır. İnsan davranışlarına yön veren kültürün iki temel işlevi vardır. 1. Değişen çevre koşulları karşısında varılacak hedefin kaybolmamasını sağladığından dolayı, yol göstericidir, kontrol aracıdır. 2. Kişilerin arasındaki etkileşim biçimini belirleyerek, çalışanlarına rehber olur, iletişim bağı güçlendirir ve paylaşılan değerleri çoğaltır (Uzunçarşılı vd., 2000:30).

Kültüre daha modern bir yaklaşım (Hofstede, 1991)' den gelmiştir. Hofstede; kültür kavramını Şekil 5'te görüldüğü gibi, kişilik ve insan doğası ile ilişkilendirerek açıklamıştır.

Şekil 5. Kültür, Kişilik ve İnsan Doğası İlişkisi



Kaynak Hofstede, G. (1991). Cultures And Organizations. Software Of The Mind (Düşünce yazılımı) Megraw-Hill Book Company, United Kindom.

Şekil-5'ten de anlaşılacağı gibi, kültür, insan doğasından veya kişilikten ayrılmıştır. Kültür belli bir gruba özel ve öğrenilebilir, kişilik ise kişiye özel olup, kalımsal ve öğrenilebilirdir. İnsan doğası evrensel ve kalımsal olarak belirtilmiştir. Yani kültür olgusu sosyal çevre ile geçen öğrenilebilir bir özellik taşımaktadır. İçgüdüsel olmayıp nesiller arası aktarılmaktadır. Durgun olduğu kadar devamlı olan kültür değişebildiği gibi, gruptan gruba farklılık gösterir. Değişim modern toplumlarda daha hızlı, küçük toplumlarda daha yavaş olabildiği gözlemlenmektedir (Luthans , 1992:26).

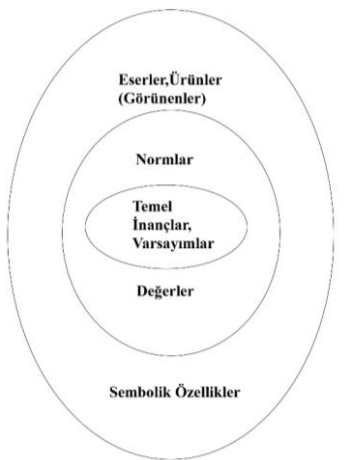
Dolayısıyla kültürel bir değişimin olduğunu kabul etmek gerekir. Kültürün değişimine yol açan çeşitli etmenler vardır. Kültür, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır. Kültürel değişim, kültürel uyum yolu ile sağlanır. Yani, kültürler zamanla doğal ortama uyum içinde olurlar. Durgun bir kültürün yok olması ancak değişimle önlenebilir. Kültür bütünleştirici etkisiyle toplumu bir bütün haline getirmektedir.

4.1.2. Kültürün Belirleyicileri

Güçlü kültür niteliklerine sahip olan kuruluşlarda çalışanlarını birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri artıran belirleyiciler bulunmaktadır. Bu belirleyiciler soğan kabuğundaki katmanlara benzetilebilir. Kabuk soyuldukça çıkan yeni oluşumları dıştan içe doğru şu şekilde sıralayabiliriz (Trompenaars , 1998).

- Görünen Öğeler (Eserler, Ürünler)
- Norm ve Değerler
- Temel İnanç ve Varsayımlar

Şekil 6. Kültürün Katmanları



Kaynak: Trompenaars, F. (1998). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Second Edition, McGraw Hill, New York .

Görünen öğeler (Eserler, Ürünler); Şekil-6'da görüldüğü gibi en dışta bulunan katman, gerçekliktir. Sembolik formlar (görünen kültür) (explicit culture). Bir kişinin yeni bir kültürle karşılaştığında ilk anda algıladığı şeylerin bütünü olmaktadır. Örneğin, binalar, tesisler, yerleşim düzeni, ürünler, kullanılan araç ve gereçlerin düzenlenişi, çalışanların giyim tarzı, hikayeler, seremoniler gibi tümü sembolik özelliklerdir. Norm ve değerler; orta katmandır. Norm ve değerler örgüt içinde sosyal ilkeler hedefler ve standartlardır. Toplumda normlar, ölçü kural olarak tanımlanmaktadır. Normlar, yürürlükte olan gelenek-görenek, hukuk ve genel davranış şeklinde somut olarak varlığını göstermektedir. Değerleri ise bizler kültür yoluyla kazandığımız için onları tanımlamak normlar kadar kolay değildir. Norm ve değerler arasındaki ana farklılık, değerlerin soyut ve daha genel kavramlardan oluşması, normların ise daha net olarak yol göstermeleridir. Örneğin, eğitime değer veren bir toplumun eğitimi yaygınlaştırması için eğitimle ilgili normlara ağırlık vermesi beklenir. Bir başka örnek ise, bazı Japonlar, insanları selamlamaktan hoşlandıkları için eğildiklerini söyleyebilir; bu bir değerdir. Bir başkası, bunun nedenini bilmediklerini, sadece başkaları yaptığı için kendilerinin de yaptığını söyleyebilir. Bu anlamda söz konusu olan ise normdur. Temel İnanç ve Varsayımlar; en dipte olan katmanı işaret eder. Görünmeyen kısımda bulunan ve kültürün temelini oluşturan iç katmandır. Bu katmanda, yaşam hakkında temel varsayımlar ve kişilerin tartışılmaz doğruları vardır. Varsayımlar, insanların karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan fakat görünmeyen katmandır (Trompenaars , 1998).

Tüm bu katmanlar kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunan unsurlardır. Görülüyor ki kültür hem maddi (görünen) hem manevi(görünmeyen) unsurları içeren bir olgudur. Örgüt üyelerince paylaşılan bu olgular kültürel özelliklerin benimsenip köklü gelenekler, ahlaksal davranışlar ve alışkanlıkları meydana getirir. Tüm bu temel anlayışlar örgütün hem içsel bütünleşme ve hem de dışsal uyum problemlerinde kullanılmaktadır (Eren, 2001:135). Diğer bir ifade ile kültür örgütleri topluma bağlayarak, toplum içindeki önem ve başarısını artıran bir araç konumundadır).

4.2. Kurum Kültürü Kavramı

Dünyada yaşanan siyasal ve ekonomik küreselleşme eğilimleri, Yönetim Bilimlerine “kültür” kavramını kazandırmıştır. Ortak yatırımlar başladığında insan davranışlarını şekillendiren kültür olgusu gidilen her yere, yapılan her işe taşındığı için önemi daha da artmış ve yönetim bilimcileri tarafından işletmenin yapısını oluşturan bir

kültürün var olması gerektiği vurgulanmıştır. Literatürde örgüt kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü, firma kavramları ile aynı anlamda kullanılan işletme kültürü, çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Dolayısıyla çalışanların sahip olduğu işletme kültürü kavramı, işletmenin sembolik temellerini anlamamızı sağlar. İşletmenin tamamına ait tutum ve davranışlardan meydana geldiği için çalışanlarının davranışlarını kontrol altına alan bir sistemdir. Yol gösterici işleve sahiptir. Ayrıca yapılan tüm farklı tanımların birleştiği noktaları şu şekilde sıralayabiliriz:

Çalışanlarının paylaştığı değerler olan işletme kültürü, görünen algılanan hayatın paylaşılan biçimi olup, işletmede iş yapma ve yürütme biçimidir. İşletme başarısını doğrudan etkileyerek, çalışanlarına sembolik olarak yansır. İşletme içinde anlatılan hikâyeler, inanç ve sloganlardan meydana gelen, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanan bilgilerin, değerlerin, normların bütünüdür (Köse vd.,2001:227-228). Öz olarak, örgütleri bir arada tutan tutkal görevinde olan kültür, örgütlerin yaşamını düzenleyerek, geleceklelerini belirlemektedir.

Örgütsel çerçevenin içine giren kültür, kişiler arası etkileşimden doğan değişimlerle kendine özgü yeni bir görünüm kazanır. Dolayısıyla toplumsal kültürün bir alt kültür olan işletme kültürünün birçok özelliği toplumsal kültürle benzerdir. Toplumlara yerleşmiş olan gelenekler ve alışkanlıkların etkisini örgütlerde görmek mümkündür. Örneğin, bizim toplumumuzda geleneksel olan bayramlar, işletmelere yasal izin olarak yansırken, İngiliz toplumunda gelenekselleşmiş olan beş çayının çalışma ortamlarında sürdürüldüğü gözlenmektedir (Berberoğlu , 1990:156).

4.2.1. Kurum Kültürünün Önemi

Özellikle her bölümde öneminin anlatmadan geçemediğimiz “küreselleşme” etkisinin yaygınlaşması ve “rekabetin” giderek daha yoğun hale gelmesi işletmelerin ya da kurumların varlıklarını korumalarını zorlaştırmaktadır. Örnekleme gerekirse; pazarda bir işletmenin ürettiği en yüksek kalitede ve en düşük maliyette mal ve hizmetin kısa süre içinde diğer işletmeler tarafından taklit edilerek, standart hale gelmesi, dolayısıyla üretimden kaynaklanan üstünlüklerin anlamını yitirmeye başlaması, işletmeleri bazı arayışlara girme zorunluluğunu doğurmuştur. Bu süreçte işletmelerin elinde kalan en önemli rekabet aracının sahip oldukları “insan kaynağı” fark edilmiştir. İnsan kaynağı yönetimi ve bu yönetim uygulamalarından meydana gelen “kurum kültürü” işletmeler

için daha da önemli hale gelmiştir. İşletmelerin başarıya ulaşabileceği güçlü bir kültüre sahip olmaları ve verimliliği sağlayacak şekilde yönetilmesi en önemli esastır.

Kurum kültür araştırmalarının tarihi çok eskilere dayanmasına karşın bu kavramın günümüzde önemi daha hızlı bir şekilde artmıştır. Araştırmalar göstermiştir ki, bu durumun ana nedeni yönetim teorisinde meydana gelen değişimler, bir diğeri ise işletmelerde belirlenen stratejilerin işletme içi değerleri ele alınmadan oluşturulması sonucunda yaşanan başarısızlıklar olarak saptanmıştır. Bu noktada strateji konusuna değinirsek, strateji nereden geliyor? Stratejinin Latincesi “stratum”; nehir yatağı, yol çizgi anlamına geliyor. Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker’ın bir söyleminde, gideceğin yeri bilmediğinde, varacağın yerin önemini olmadığını vurguluyor. Yani insanın öncelikle bir hedefinin olması gerekliliği doğuyor. Dolayısıyla stratejiye giden yolda aksiyon planlarını ortaya çıkararak, öncelikleri oluşturmak gerekiyor.

Kurum kültürüne yönelik çalışmalar, 1930’lu yıllarda başlamış olsa da; kavram olarak kullanılması ve araştırılması, 1980’li yıllar denilmektedir. Bu dönem içinde yayınlanan iki kitap, kurum kültürü konusunu, tekrar gündeme getirerek bu alanın önemini, üretkenliğe ve adaptasyona etkisini, yöneticilere ıspatlamıştır. İlki; “In Search of Excellence” (Mükemmellik Arayışı) (Peters ve Waterman, 1982:6-8). Diğeri ise; “Z Teorisi” dir (Ouchi , 1981). Bu kitapların yayını kurum kültürü ile ilgili birçok araştırmaya öncü olmuştur.

Japon Mucizesi; kurum kültürü kavramını kurum ve yönetim literatürüne kazandıran Japon işletmeleridir. 1960 yıllarda Batı dünyasında yaşanan ekonomik krizler sonucunda örgütler kendilerine yönelttikleri soruların yanıtlarını 1970’li yılların sonunda yükselerek 1980’li yıllarda başarıyı yakalayan Japon örgütlenme modelinde bulmuşlardır. “Mükemmeli Arayış “adlı kitaplarında Japonya’nın yönetim sistemini araştıran Peters ve Waterman’ın ana amacı, Japon yönetimindeki bu başarının nedenlerini bulmaktır. Dikkat çeken nokta, Japonya 2.Dünya savaşında iki büyük kentine atom bombası atılmış ve büyük bir yenilgiye uğramıştır ancak 1960 ve 70’li yıllarda toparlanarak Amerika’da dahil tüm dünya ülkelerini geçen bir sanayii ülkesi haline gelmiştir. Coğrafya olarak irili ufaklı birçok adadan oluşan ve kaynak anlamında da zengin olmayan bu ülkenin bu denli başarısı “Japon mucizesi” olarak tarihte yerini almıştır (Kozlu, 2014:66-69).

Japonya sadece nicelik anlamında değil, niteliksel anlamda da halkını mutlu eden refah seviyesini sağlamıştır. Japon sanayiinin kaliteye verdiği önem tüm sektörlerde kendini göstermiştir. Kalite kavramı 2. Dünya savaşı sırasında ABD ordusuna standart kazandırmak için ortaya çıkmış bu kavramın uygulamaları savaşın bitimiyle son

bulmuştur. Ancak Edward Deming toplam kalite sisteminin özel ve kamu kurumlarında da uygulanabileceğini belirtmiş, bu konuyla ilgilenen Japonların kabulü üzerine bu sistemi Japon kültürüyle de zenginleştirerek ortaya, kaizen formülü çıkmıştır. Kaizen kelimesinde kai, değişim zen ise daha iyi anlamını taşıyor. Japon gelenekleriyle de beslenip, yaşam tarzına uyarlanan bu felsefe, daha mükemmeli yakalamak için sürekli küçük iyileştirmeler, geliştirmelerle üretimde Prosese (süreç) önem verir (Ishikawa, 1997). Yine insan merkezli olup, sorunlara çözüm getirmede ekip çalışması (yani beyin fırtınası) ile herkesin katılımını sağlayan Japonların bu yöntemlerle mucizeyi yakaladıkları yapılan araştırmalar göstermiştir. Örneğin; Shinkansen trenleri üretime başladığı yıllardan itibaren üzerinde sürekli iyileştirmeler yapılarak günümüzde beşyüz km.nin üzerinde hız yapan tren haline gelmesi de başarılarının tesadüf olmadığını kanıttır. Araştırmacılar (Pascale ve Athons , 1981) tespitine göre; 6 yıl süre ile yakından inceledikleri Japon işletmelerinin mucizevi başarıları, iletişimde sert olmayan usup ve davranışların yer aldığı yönetim yöntemleri, kişilerin kendilerini kalıcı ve güvenli çalışma ortamında hissetmeleri, çalışanlar arasındaki saygılı uyum ortamı ile işletme hedeflerini benimseme kullanılan en önemli kültürel etkenlerdir.

Z teorisi; William Ouchi tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. İşletme içinde çalışan insan olduğundan insan odaklı kültür kavramı oluşturulması sonucunda, işletme tarafından çalışanlarına iş birliği içinde yönetime katarak insiyatif verilmesi, severek çalışma ortamı yaratılması verimi artıran en önemli etken olarak gözlenmiştir (Ouchi, 1981:9). Yapılan araştırmalarda William Ouchi örneğin, General Motors, Mitsubihi gibi dünyanın en büyük otomobil sektörlerinde, Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerine göre daha iyi yönetildiğini saptamıştır. Yönetim şekli olarak güvene ve sorumluluğa dayalı yöntemlerin, hiyerarşi ve doğrudan denetime göre üstünlüğü vurgulanmıştır.

Görülüyor ki; kültür kavramı özellikle son yıllarda insan kaynakları alanındaki projeler ve sistemsel yapılanmalarda en önemli unsur olmuştur. İşgörenlerin kurumun kültürünü benimsemeleri ve içselleştirmeleri sonucunda yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan, yönlendirmeleri sağlanacaktır. İşletme içi koordinasyonu da sağlayan kurum kültürü, çalışanlarının karşılaşılabileceği problemlerin çözümü konusunda davranış kalıpları geliştirerek, kararların daha hızlı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.

Aynı zamanda kurum kültürü soyut ve karmaşık görülse de kendilerinde ifadesini bulabilecek çeşitli faktörlerden oluşmuştur. Bu faktörlerin kurum kültürüne yansımaları farklı şekillerde olur. Bu yansımalar fiziksel, sözel ve davranışsal alanlar olarak adlandırılabilir. Fiziksel alanlar olarak bakıldığında, kurumsal kültürün yansımaları

kurum kimliği olarak logolar amblemler, kurum kültürü sembolleri, binalar ve dekorasyonlar, yerleşim düzeni, giyim Şekli, olarak sıralanabilir. Sözel alanlar olarak kurumsal kültürün verileri konuşulan dil, sloganlar, hikâyeler, efsaneler, mit, liderler ve kahramanları gibi karşılaşılan öğelerdir. Davranışsal alanlar olarak ise ekip çalışması, tören ve seremoniler, sosyal etkinlikler, ödül ve cezalandırma sistemi, iletişim Şekli, inanç tutum ve davranışlar gibi unsurlar bu kapsamda yer almaktadır (Nişancı, 2012). Tüm bu temel değerler bütüncül olarak örgütteki anlayış sistemini meydana getirmektedir.

4.3. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler

Kurum Kültürünün unsurları çoğunlukla soyut olduğu için, kurumun çalışanlarınca paylaşılan ve kültürü oluşturan bu faktörleri listelemenin ötesinde rneklemelemlerle anlamlandırmaya çalışalım:

4.3.1. Temel Değerler

İşletme sahiplerinin veya çalışanlarının paylaştıkları temel değerler, kurumların temel dayanaklarını oluştururlar. Bu değerler, hem tüm çalışanlarının birlikte ulaşmak istedikleri hedefi yani vizyonu gösteriyor hem de ulaşılmak istenen hedefin kullanılacak stratejilerin temel noktalarını ortaya çıkartıyor. alışanlarına kimlik ve özellik veren bu değerler ortak hedeflerine doğru daha istekle çalışmalarını sağlıyor (Kozlu, 2014:88).

Aynı zamanda yönetimde, deđerēen iş ortamına uyum sağlayabilmek için temel değerlerin oluşumuna çok önem verilmesi ve sonuç olarak da, en alt kademededen en üst kademeye kadar herkesin bu değerleri paylaşıp, benimsemesi başarılı Şirketlerin genel olarak paylaştıkları özelliklerdir.

4.3.1.1.ykler (Efsaneler, Mitler)

ykler örgütün temel değerlerini canlı tutar ve personel arasında ortak bir değer taşıdığından dolayı önem taşır. Örneğin, STFA (Sezai Türkeş Fevzi Akkaya) Şirketi ile ilgili bir öykü; bu Yatırım Holding Grubu'nu kuran mteahitler, inşaat, enerji ve inşaat ekipmanları sektörlerinde hizmet veriyorlar. Yıllar nce Uludağ'da yapılacak olan teleferik ihalesini yabancı bir Şirket kazanıyor. İhaleyi alma nedeni ise kabini taşıyacak olan elik halatın üretimi ve gerilmesi, Türkiye'de mevcut olmayan, yeni bir teknoloji ile yapılmış. Feyzi Akkaya bu teknolojinin özelliklerini öğrenmek için, o yabancı Şirkete

müracaat etmiş kendini işçi olarak tanıtarak, halatın gizini öğreninceye kadar orada çalışmış ve bir sonraki benzer ihaleyi de kendisi kazanmış. Başarılı şirketlerde bunlara benzer çok çeşitli öykülerle karşılaşırız. Bu tür öykü ve efsaneler, işletmeleri beton binaların, bilanço analizlerinin, yıllık bütçelerin ötesine götürüp onlara kan ve can veriyor (Kozlu, 2014:86).

Tam olarak gerçek olsun veya olmasın kurumların genel üslubunu vurgulayan, bu tür öykülerin temel değerleri yayarak yeni kuşaklara aktarımında yol gösterici bir niteliği bulunmaktadır. Bu nokta çok önemlidir.

4.3.1.2. Kurum Kültürü Sembolleri

Sembol; bir kavramın uzlaşimsal olarak betimlemesidir (Salt, 2006). Yani belli bir yapının bir kavrama anlam yüklemesinin göstergesi oluyor. Diğer bir söylemle; sembol, içsel bir inanın dışa vurumudur. Bir işlev yüklenen semboller için örgüt içerisindeki birtakım düşüncelerin, değerlerin ve duygusal anlatımların, nesnelere, objelere veya eylemler yoluyla iletilmesidir.

Kurumun çalışanları, o kurumda geçerli olan değerleri, normları genel olarak kurumsal semboller aracılığıyla tanırlar, öğrenirler. Bu anlamda kurumsal semboller, çalışanların iletişimini sağlayan ve kurumsal sosyalleşme süreci içinde önemli bir öğrenme aracıdır. İşletmenin görünen sembolik özellikleri işletmenin şirket kültürünü yansıtır. Kurum kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, yakalarda taşınan rozetler, kurum tarafından kullanılan logolar, sloganlar, ürün tasarımları, ambalajlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler vb. eylemlerdir. Tümünü kurum kültürünü açıklamakta ve kurumun derinliklerindeki değerleri sembolize etmektedirler (Terzi , 2000:54).

Güçlü kurum aracı olan sembollerin gücü iletişim çıktılarındaki etkisiyle ölçülür. Mesajın kısa ve etkili olması, alıcı üzerinde algılanması ve hatırlanması hemen olur. Zaman içinde kurumdan gelecek uzun mesajlar bile basit ve hızlı bir şekilde alıcı tarafından nasıl algılanması isteniyorsa o şekilde yansıtılabilir. Örneklendirmek gerekirse, Holiday Inn' in işaretleri, dünyanın her tarafında mesajı aynıdır ve bir ev garantisi vermektedir. Öz olarak sembolik değerler kurumsal faaliyetleri güçlendiren işaretlerdir.

Şekil 7. Holiday Inn Logo



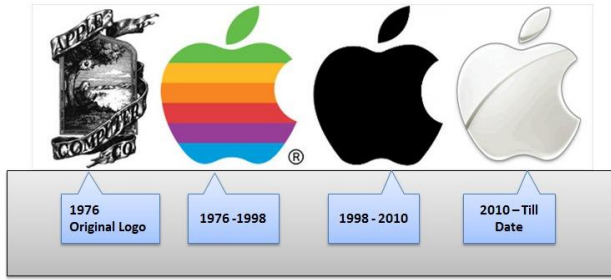
4.3.1.3. Kurum Kimliği

Bireysel kimliğimiz gibi, toplumlarda var olan kurum ve kuruluşların da bir kimlik oluşturması gerekmektedir. Çünkü günümüz rekabet ortamında, gün geçtikçe gelişen sanayileşen kuruluşlar, ürün ve hizmetlerini tüketiciye sunabilmek için, rakiplerine karşı üstünlüklerini, farklı özelliklerini, ortaya koymak zorundadırlar. Yani insanlar üzerinde daha etkileyici olmak gerekmektedir. Etki; bir kimse veya nesnenin bir başka kişi veya nesne üzerindeki gücü, tesiri anlamını taşımaktadır. Bu güç veya tesir iletişim çalışmalarında iletiyle gerçekleşmektedir.

Kurum kimliği kurumun çevresiyle iletişimini direkt gerçekleştiren en önemli araçtır. Kurum çalışanlarının kurumla bütünleşmelerini sağlarken, kurum rakipleri arasında farklılık yaratır. Teknik anlamda kurumsal kimlik (Olins, 1990:108)'a göre bir kurumun sembolleri, logoları, yazı karakterleri ve renklerinden oluşan görsel unsurlarının yanında bizlere kuruluşun değerlerini yönetim tarzını ve iş yapma şeklini ve duruşunu da anlatmaktadır. (Laura, 2012) göre ise güçlü bir kimlik oluşturmayı sıradanlaşmış sembollerle değil, markanın anlam ve felsefesini içine alan kavramları insanların zihninde yer edecek kadar güçlü görsellerle ifade etmek gereklidir. Bu görsel unsurlar estetik standarttan da beslenmekte markaya ruh ve duygu vererek kurumun imzasını taşımaktadırlar. Aynı zamanda iyi tasarlanmış bir kurumsal kimlik kuruma itibar bile kazandırabilmektedir.

Kurumların ve markaların oluşturduğu kurumsal kimliğin felsefe, değer ve vizyonu, anlam dünyası insanlara doğru bir şekilde aktarılmalı ve dışa yansıyan görüntüsü yani kimliği ile uyumlu olmalıdır. Aynı şekilde kurumsal kimlik özelliğini kaybetmeden modernize olabilmelidir. Örneğin; ilk kurulduğunda daha karmaşık bir logoya sahip olan Dünyanın en büyük bilişim şirketi olan Apple Şirketinin logosu, 1976 yılında gök kuşağı renklerinden meydana gelmiş, 1998'den sonra ise daha sade bir tasarıma yönelmiştir.

Şekil 8. Apple Logo Transformation



Kurumun kültürünü yansıtan kurumsal kimlik (Kiriakidou ve Millward, 1999)'e göre, şirketlerin paylaşılan temel değerleri, inanç ve davranışları kurum kültürünün kaynağı olarak belirtilmiştir. Kurumların ve markaların kurum kimliklerini görsel anlamda ifade ettikleri logolar, logotype ve amblemler, kurumun ürün ve hizmetini en yalın anlatan görsel bir dildir. Değeri ise insanların onunla eşleştirdikleriyle ölçülür. Başarılı olan bir markanın oluşumu için grafik sanatçısına büyük sorumluluk düşer, tasarlamış olduğu logo ile markanın ismini, imajını, sektörünü dolayısıyla kimliğini belirler. Çünkü söz konusu oluşturulan logo başarılı olduğunda marka veya kurumu yıllarca temsil edecektir.

Logolar kurumu bizlere tanıtan, hakkında fikirler verebilecek olan simgelerdir. Amblemin tasarımı şekil ya da resimsel olurken, logo ise harf, rakam ya da kelimelerden tasarlanarak oluşturulur (Tuna, 2007:84). Logotype ise logonun yazısal kısmını ifade etmekte, genellikle de hem kurum hakkında imaj içeren resimler veya özgün tipografiden faydalanarak meydana getirilen sembollerdir. Yeni bir grafiksel düzenleme söz konusudur.

Şekil 9. Coco-Cola Logotype



Şekil 10. Google Logotype



Logotype kelimesinin Türkçe olarak karşılığı yoktur. Dolayısıyla, yazısal logo, metinsel logo, sadece harflerden oluşturulmuş logo tasarımı olarak da adlandırılmaktadır. Logo tasarımlarında genellikle letraset kataloğu kullanılmaktadır. Başarılı bir logo amacına uygun olmalıdır. Bazı görsel semboller ise tüketici tarafından güven, nitelik ve saygınlık öğelerinin çağrışımını yapar. Örneğin; Jaguar markalı otomobillerin tüketiciye

jaguar sembolü ve tipografisi ile güçlü, kaliteli algısını yaratmaya çalıştıkları görülebiliyor.

Şekil 11. Jaguar logoSu



Kurumsal kimlik oluşumunda en önemli etkenlerden biri renk ögesidir. Renklerin psikolojik anlamdaki ruhsal ve zekanın uyarılması şeklindeki etkileri bilimsel anlamda kanıtlanmıştır. Bununla birlikte o şeyin doğasında var olan nitelik şeklinde kabul görür. Tüm bu çalışmalar kurumsal kimliğe görsel kimlik kazandırmak için yapılır. Bu görsel kimlik tüketicide oluşturduğu imaj ile insanların aklında yer ederler. Özellikle son yıllarda kurumsal kimlik kavramına ilgi daha çok yoğunlaşmıştır. Bu duruma en büyük etken teknolojinin ilerlemesiyle birlikte tüketici davranışlarının da değişmesi olmuştur. Dolayısıyla kurumlarda, kurumsal yönetim anlayışı içinde kurum kültürü anlayışı gelişerek kurum kimliğine olan inanç artmış ve insanlar bu alanda yatırımlar yapmaya başlamışlardır.

4.3.1.4. Sloganlar

Sözel iletiler üzerine araştırma yapan Harold Laswell, propaganda tekniğinin etkisini, x şeyinin y üzerindeki etkisi olarak, iletinin içeriğine odaklanmaktadır. İletinin amacı, kaynaktan çıkarak, hedefi etki altına almaktır. Hedefteki değişimler, kişilerin üzerinde bilgilendirme, ikna etme, yönlendirme veya eylendirme gibi etkilerin üretilebilir olduğunu göstermiştir (Yengin , 2012:21).

Sloganlar kurum çalışanlarının hislerini ve enerjilerini içinde taşır ve kişileri harekete geçiren öğelerdir. Köklü Şirketlerde kar anlayışının ötesinde topluma hizmet anlayışını belirtir. Örneğin IBM'in sloganı şöyledir, "IBM Hizmet Demektir". Bu öğeler kurumun temel değerlerini açıkça ortaya koyan kurumla bütünleşen, kelime veya ifadelerden oluşmaktadır (Eren, 2001:137). Kurumlar, tanıtımlarında çok önem taşıyan sloganlara özellikle de doğruluğuna çok önem verirler.

4.3.1.5. Seremoniler, Törenler

Seremoniler özel bir olayı gerçekleştirmek adına yapılır. Bu faaliyetlerin esası, belli bir mesajı iletmek ve özel bir amacın gerçekleşmesini sağlamaktır. Kurum çalışanlarının kurumsal kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yapmasıdır. Aynı zamanda seremoniler genelekselleşmiş olan törenleri de içine almaktadır (Özkalp ve Kırel , 2001:209).

Seremoninin önemi, örgütün üyelerini bir araya getiren güçtür. (Nelson ve Campbell, 1997) ‘ın tespitine göre yapılan törenler, örnek olarak kurumdan emekli olan kişiye verilen yemekler, çalışanlarına başarılı olmaları için verilen teşvik törenleri, başarılı iş yapanlara ödüllendirmeler, çalışanların daha iyi yetişmeleri için eğitim merkezlerinin açılışı şeklinde birlikteliği sağlayan etkinliklerdir. Ayrıca kurumlarda çıkan anlaşmazlıkları en az seviyeye indirerek hoşnutsuzluğu gidermek için tarafların dinlenmesi, tavır ve davranışlarda toplumsal normlara ve etik davranışlara uymayan kişilerde ceza amaçlı da kullanılmaktadır. Örneğin; verilen cezalandırma çalışanın elinden yetkilerin alınması veya çalışma yaşamının bitirilmesi şeklinde olabilmektedir. Bu durum diğer kurum çalışanlarına örnek olması amaçlı olarak uygulanmaktadır.

4.3.1.6. Tutum ve Davranışlar

Değerler, bireylerin düşünce, inanç, tutum ve davranışlarında birer standart ya da ölçüttür. Dolayısıyla değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayarak, standartlarını koyan kavramlar ve temel inançlardır (Kozlu, 2014:88).

Örneğin başarılı bir Japon Şirketi olan Matsushita Elektrik Şirket felsefesini oluşturan “manevi” değerler: Sanayi yoluyla Ulusal Hizmet, Adil olmak, Uyum ve İş birliği, Gelişme için Uğraşmak, Nezaket ve Alçakgönüllülük, Uyarılma ve Özümseme, Değerbilirlik, şeklinde belirlenmiştir. Şirketin yöneticisi, içlerine işlenen bu temel değerlerin onlara esnekliğe sahip bir yapı kazandırdığını, işgücünü oluşturan çalışanlar için olumlu beklentiler sağladığını, işletmenin sürerliliğini sağlayarak, etkin bir rehberden daha çok güçlendirdiğini belirterek, “hepimiz bir toplum gibiyiz” demiştir (Morgan, 1998). Bu değerler şirket çalışanları tarafından her sabah çalışma öncesi hep bir ağızdan şarkı olarak tekrar edilmektedir. Şirketin yöneticisi, içlerine işlenen bu temel değerlerin onlara esnekliğe sahip bir yapı kazandırdığını, işgücünü oluşturan çalışanlar için olumlu beklentiler sağladığını, işletmenin sürerliliğini sağlayarak, etkin bir rehberden daha çok güçlendirdiğini belirterek, “hepimiz bir toplum gibiyiz” demiştir (Morgan, 1998).

Şirketin kültür temelini oluşturan bu değerler, tutum ve davranışlarla dışarı yansımakta, şirket çalışanlarını bir bütün haline getirmekte, dinamizm sağlayarak motive etmektedir. Amerika'da yaklaşık seksen şirketin kültür ortamını inceleyen (Deal ve Kennedy, 1982)'nin açıklamalarına göre, başarılı şirketlerin değerlere çok önem verdiklerini ve genellikle de şirketlerin işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair kesin olarak bir felsefelerinin olduğunu, söylemişlerdir.

Kurum kültürünün temeli olan değer ve inançları doğrudan yansıtan modeller liderler ve kahramanlardır. Örgütün amaç, norm, standart ve değerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışları ile nasıl rol model olduklarına dair hikâyeler, örgüt kültürünün yerleşmesi bakımından önemlidir.

4.3.1.7. Liderler ve Kahramanlar

En yüksek yönetim kademesinde bulunan liderler, dışarıya karşı kurumu ve kurumun benimsediği kültürünü temsil ederler. Kahramanlar ise yönetimin farklı bir aşamasından çıkabiliyor. Bu kişiler kurumun kültürünü kişisel özellikleri ile biçimlendirip, diğer çalışanlara da rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir (Bakan, 2004:43). Dolayısıyla, liderler ve kahramanlar, kurum kültürüne katkıda bulunan, çalışanlarının motivasyonlarını ve performanslarını artıran kurum kültürünün gelişmesini sağlayan kişilerdir.

Orkestra şefliği liderlik için yapılan bir benzetmedir. Hedefi en güzel ses armonisini ortaya çıkarmak olan şef, değişik aletler çalan farklı tabiatlı birçok müzisyenin enerjilerini, hünerlerini, gayretlerini, hislerini koordine ederek aynı potada birleştirir. Sonuçta istediği ses armonisini yakalamaya çalışır. Fakat vasat bir şef belli kalıpları aşamaz ve ancak notalara sadık bir müzik yapabilir (Sayles, 1963:162). Bir farklılık bir özgünlük yaratamaz. Fakat bu benzetmede unutulmaması gereken bazı koşulların önemini belirtmek gerekir. Örneğin, şefin emrindeki müzisyenlerde aynı müzikal heyecanı ve değerleri paylaşmalıdır.

Liderlerin en önemli görevlerinden biri kurumun devamlılığını sağlamak, yani kurumu yaşatmaktır. Bunun için hedef ve değerlerin değişen koşullara karşı uyum sağlamasına özen göstermek, sahip olunan kültürü benliğinde koruyarak, geliştirecek organizmayı oluşturmak gelecek nesillere geçişini sağlamak zorundadır (Kozlu, 2014:122). Dolayısıyla birçok başarılı kurumda bu sürekliliğin, kalıcılığın güçlü bir liderin etkisiyle sağlandığını görüyoruz.

İnsan odaklı yönetim stratejisini benimseyen şirketler, çalışanın motivasyon ve verimlilik potansiyelinin daha yüksek olacağını bilincinde olurlar (Başaran,1998). Bu yaklaşım iş görenin yaşam kalitesini yükselttiği ve şirket amaçları kadar çalışanın ihtiyaçları da korunduğundan dolayı işe daha çok motive olmalarına ve örgütte daha verimli çalışmalarına yol açar. Özetle katkıları daha fazla olur.

4.4. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

4.4.1. Motivasyon Etkisi

Motivasyon kelimesi, güdüleme veya harekete geçirici bir güç kavramlarıyla da tanımlanabilir (Eren, 2001:498). Canlıyı hareketlendiren gizli bir güç olarak kabul edilen motivasyon kavramı örgütsel bakış açısıyla değerlendirildiğinde belli durumlarda, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve hedefe ulaşılması için davranışlarını yönlendirmede, isteklendirmede önemli etkidir. Ancak, yönetim için güç olan konu insan davranışlarının faaliyet alanına girmesidir. Çünkü insanları belirli hedeflere yönlendirmek çok zor bir yönetimdir. Yönlendirici güce sahip olan motivasyonda temel amaç çalışanların istekli çalışarak verimi elde etmesidir. Bilgi ve yeteneklerini bu doğrultuda kullanmalarındır.

Burada yöneticinin insan davranışlarını anlamaya çaba göstermesi önem kazanıyor. Yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunda etkili olabilirler ancak kontrol edemezler. Kompleks bir yapıya sahip olan insan farklı nedenlerden kaynaklı olarak çok değişik davranışlar gösterebilir. Yöneticiler için önemli olan çalışanın organizasyonun hedefleri doğrultusunda hareket etmesidir.

İşverenin de bu isteği uyandırmak için çeşitli yöntemleri etkidir. Personeline önem vermek çağdaş yönetimde verimliliğin temelidir (Onaran, 1971:16-17). Motive olmayan personelin etkili performans göstermesi verimli çalışması beklenemez. Ayrıca, bireyin çalışmasına karşın aldığı ücrette denge yoksa yaptığı işe yoğunlaşması alt düzeyde olacaktır. Yeteneklerine uymayan bir işte çalışan personel de hoşnutsuzluk ve bıkkınlık olur. İş yerleri bu ihtiyaçları giderecek şekilde düzenlendiğinde, çalışan güvenli huzurlu olur, motivasyonu ve performansı yükselir, verimli olur. İş görenler için rekabette verimliliği ve motivasyonu artırıcı bir etkidir. Çünkü rekabetin olduğu şirketlerde çalışanların başarılarını artırmaları sonrasında, saygı görmek, prestij sahibi olmak dolayısıyla kendini gerçekleştirmek kişileri mutlu eden unsurlardır.

4.4.2. İnsan Kaynakları

Günümüzde işletmeler insan kaynağını organize edebildiği oranda başarılı olabilmekteler. İşletmelerde belirlenen hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde harekete geçiren, eylemleri oluşturarak yürüten birim insan kaynakları birimidir (Aldemir vd., 2004:25).

İnsan kaynakları yönetimi, 1960'lı yıllarda dünyanın gündemine, 90'lı yıllarda da ülkemizin gündemine girmiştir. İnsan kaynakları, kurumuna aldığı çalışanlarının işlere uygun ve yetenekli olmasını esas alır. Alınan personelin yeteneklerinin etkin olarak geliştirerek istekli çalışmasını sağlamak, ücret ödemeleri, kayıtların tutulması, işletmenin beklentisi ile çalışanın beklentisini dengelemek, kariyer planması yapmak gibi görevleri üstlenir. Yani insan kaynakları yönetimi iş dünyasında önemli bir kaynak haline gelen yetenek, pratiklik, zamanı verimli kullanmak, maharet, liderlik, beceri gibi kavramları kapsamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008:145-166).

Peters ve Waterman'ın incelemiş oldukları başarılı şirketlerin tümünde, insana odaklı, insan kaynakları yönetiminde "kişiye saygı" her seviyeye yayılan en güçlü kültür unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Şirketlerin çalışanına değer verip, olumlu çabalarını desteklediklerinde, iş ortamına hakim olma olanağı tanıdıklarında bu durumun çalışanların hem hayatlarına anlam kattığını, hem de çok verim aldıklarını vurgulamışlardır (Peters ve Waterman, 1982:6-8). İşletmelerin başarı sağlamasında etkin olan insan kaynakları yönetiminde, çalışanlar ve yöneticilerin bir sistem içinde birlikte çalışmaları ve bunu kurumsal hale getirmeleri esastır. Ayrıca yöneticilerin düşüncelerini kolay ifade edecekleri iş platformlarının oluşturulması da modern insan kaynaklarının gerekliliğidir. Tüm bu anlatımlardan anlaşılıyor ki, uluslararası piyasalara girip rekabet edebilen güçlü ve başarılı şirketlerin köklü ve bilinçli şekillendirilmiş bir kurumsal kültüre sahip olmaları gerekiyor.

Çok yönlü bir kavram olan yönetim olgusu, insanlar vasıtasıyla işlerin yaptırılması sanatı olarak tanımlayanlar da vardır (Lewis vd.,1994:5). Genel olarak yapılan yönetim tanımlarında en önemli kaynak insan kaynağı olarak vurgulanmaktadır. Yani yönetimin beşeri yönü etkindir. İnsanlar duygularıyla, inanç ve değerleriyle birbirinden farklılık gösteren karmaşık bir yapıdır. Bundan dolayı güçlü bir yönetimden söz edilebilmesi için insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerekir. Çünkü günümüzde yönetim anlayışı, maddi unsurların yönetiminden çok "insan kaynakları yönetimi" olarak kavranmaktadır.

Kişiye gösterilen saygı sadece çalışanlarla sınırlı değildir. Başarılı firmaların müşterilerine de benzer bir duyarlılıkla yaklaştıklarını, üretilen ürün veya hizmetin kalitesine gösterilen özende görüyoruz.

4.4.3. Kalite

Örgütlerde en iyi olmak en iyisini yapmak isteği hem çalışanı motive ediyor hem de müşteriye en iyisinin gitmesini sağlıyor. Bunun için işletmelerin kaliteli hizmet verebilmeleri ve kaliteli ürün üretebilmeleri için kalite bilincine sahip olmaları gerekiyor.

Ürünlerin üretimi tamamlandıktan sonra kontrolü yerine, üretimdeki sistemlerin güvence altına alınması fikri Kalite Güvence Sistemlerini oluşturmuştur. Müşteri beklentilerini karşılanmasını amaçlayan sistem gelişerek Toplam Kalite Yöntemini meydana getirmiştir (şimşek, 2000:37). Toplam Kalite Yönetimi'nde yapılan kalite geliştirme çabaları genelde uygun değer inanç ve davranışları benimsemiş kùltürlerde daha olumlu olmaktadır. Aynı zamanda devamlı geliştirme felsefesinin yanında öncelikle insan kalitesi önem kazanmaktadır. Kurumlarda rekabetçi bir yapıyı öngören Toplam Kalite Sistemleri, maliyetleri azaltıp, verimliliği artırmaktadır (Gürgen, 1997:51). Dolayısıyla kurumların hizmet kalitesindeki bu verim, uluslararası alanda rekabet edebilirliğini sağlayacaktır.

Kalite kontrol sürecinde Amerikan ve Japon fabrikalarında araştırma yapan Prof. David Garvin'in tespitine göre kalite kontrol aşamasında başarıyı yakalayan Japon şirketlerinin satışlardaki garanti kapsamındaki tamirler için yapılan harcamaların Amerikan şirketlerine göre daha az olduğunu vurgulamıştır. Nedeni ise kalitenin yüksek oranda tutulmasının maliyeti, hatalı üretimi yapılan bir ürünün tamirinden daha ucuza gelmesidir (Lorenz, 1983:16). Dolayısıyla başarılı şirketlerin hedefi az maliyetle yüksek kaliteyi tüketiciye sunabilmek olmalıdır. Bu doğrultuda şirket yönetimi tarafından insana saygı çerçevesinde ele alınacak olan kalite bilinci şirket kùltürü olarak zaman içerisinde oluşturulabilir.

4.4.4. İletişim

İşletme içinde iş görenlerin işlerlik kazanmaları güçlü bir iletişimle sağlanabilir. Ancak güçlü iyi bir iletişim işletmeleri verimli çalışma ile amaçlarına ulaştırabilir (George ve Jones, 1999:447-450).

Dünyada çalışanlarıyla gerekli iletişimi kurabilen, motivasyon yeteneği yüksek liderler başarılı sayılıyor. Son yıllarda bu özelliklere, etkili konuşma ve de öykü anlatma teknikleri de eklenmiş bulunuyor. Örneğin The Springboard (Tramplen) kitabının yazarı aynı zamanda Dünya Bankası'nda yöneticik yapmış olan Stephen Denning yöneticilerin çalışanları ile iletişimine değişik bir bakış açısıyla yaklaşıyor. Denning insanların birlikte çalışmalarının zorlu bir süreç olduğunu ama bu sürecin kolaylaşmasının mümkün olduğunu belirtiyor. Bunun için gerekli olan yerlerde yapılan etkili, yaşanmış öykülerin bu süreci kolaylaştırabileceğini söylüyor. Bu yöntemin yalnız yurtdışında değil Türkiye'de de yöneticilerin uyguladıklarını vurguluyor. Yani "kıssadan hisse" öykülerin iletişimdeki güçlü etkisini belirtiyor (Capital Dergisi, 2004). Bununla birlikte denilebilir ki, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetler hakkında toplumda iyi bir imaj yaratmak veya mevcut olan imajın yenilenmesi için de etkin, güçlü iyi bir iletişim gereklidir (George ve Jones, 1999:447-450). Dolayısıyla, yöneticilerin iletişimci rolü sayesinde çalışanlar işlerini etkin bir biçimde yapabilir ve örgütsel hedeflere ulaşabilirler.

Ancak bu hedeflere ulaşmada tüm temel değerlerimize kuvvetli iletişim ile birlikte olması gereken nedir? Sorusuna yanıt olarak güvenmek gerekliliği yani "güven" duygusu geliyor.

4.4.5. Güven

Güven, çalışma ortamında iş birliğinin gelişmesine liderlik etmektedir (Costa vd., 2001:225-244). Kurumsallaşma olgusunda sistemin ve kuralların sürekli olarak işlenmesi inanç ve güvene bağlıdır. İşletme yapısının doğru yapılanması işletmenin kurucusu, çalışanları ve müşterileri arasında yaratılacak ortak değerler çevresinde oluşur. Aynı hedef doğrultusunda bir araya gelmeleri ve hedeflerine ulaşmaları ancak birbirlerine inanarak güvenle sağlanabilir. Sonrasında içten bağlılık yani inanç duygusu işletmelerin geleceğini belirleyecektir.

Güçlü bir kültürün oluşması ve paylaşılması için tüm çalışanlar hem üst hem astlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının olması gereklidir. Bu ortamın oluşmasında gerekli olan güven, kurallar, normlar ve yazılı anlaşmalarla olduğu kadar yazılı olmayan anlaşmalarla da sağlanabilir (Robinson, 1996:574-599). Örneğin, çalışma ortamında iletişim kanallarında talimatlar, resmi raporlar, diğer işlerin yanı sıra kültürü oluşturan faktörler yani, sembol, öykü ve efsaneler de akmaktadır. Bu işlerliliğin

devamlılığı, değerlere ve kültüre inanmak bu inanç birlikteliği ile kuvvetli iletişim yanında temelde olması gereken güven unsurunun sağlanmasıdır.

Kurum dendiği zaman tüzel kişilik olarak, bina ve bilgisayarlar düşünülebilir ancak gerçekte işi yapan kişinin becerileri, yetkinliği, enerjisi, inancı ve güvenidir. Bütün bunlar işin ilerlemesini sağlayan temel unsurlardır. Ayrıca yöneticilerin davranışları da iletişimde doğruluk, açıklık ve sürati etkileyen en önemli faktördür. Dolayısı ile etkin firma kültürünü oluştururken özen gösterilmesi gereken güveni güçlü kılan nokta iyi ve doğru standartlar olmaktadır.

4.4.6. İşletmelerde Etik

Bir işletmenin en temel kültür ögesi etik olmaktadır. Başarılı etik kültürüne sahip işletmelerde alınan tüm kararlar davranışlar ve uygulamalar işletme etik kurallarına göre uygulanır. İşletme faaliyetlerinin etik ortamda yürütülmesi sonucunda daha çok verim ve kalitenin yüksek olacağı öne sürülmüştür (Arnold ve Keith, 2003:71-72). Felsefi bir disiplin olan etiğin tanımı; kişilerin veya işletmenin uyması gereken temel değerleri, normları iyi, kötü veya doğru, yanlış şeklinde kavramlarla nitelendirir, ayrıca dünyayı ne şekilde anladığımızın ortak ürünü olmaktadır (Navran , 2003).

İşletmelerde etik bilincinin oluşması ve benimsenmesi için sorgulanması gerekli sorular, Birinci yaklaşım: İşletmelerde farklı yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin alacakları kararlarda ve olası sonuçları devamlı olarak etik yönlü değerlendirmelidirler. Yani, konuya ilişkin doğru ve güncel bilgilerin toplanması, bu bilgileri ahlaki değerler ile sorgulayarak analizinin sağlanması, sonuç olarak uygulanmasına karar verilen faaliyetlerin doğru veya yanlış etik değerlendirmesi yapılmalıdır. İkinci yaklaşım ise: İşletmenin kararı ve etkilerinin dört madde çerçevesinde irdelenmesidir. 1. Faydacılık düzeyi: Karar ve uygulamalardan etkilenecek kişi ve çevreler için fayda en yüksek düzeyde midir? 2. Haklar: Alınan karar ve uygulamalar kanunlara ve insan haklarına ne kadar uygundur? 3. Adalet: Alınan karar ve uygulamalar ne kadar tarafsız ve adil olmaktadır? 4. Sorumluluk: Karar ve uygulamalar tüm tarafların birbirlerine yönelik beklenti ve sorumlulukları ile uyumlu mudur? Şeklinde sıralanabilir (Açıkdilli ve Kırkbeşoğlu, 2014).

İşletmelerin başarı sağlaması etik değerlerin doğru olarak ve istenildiği şekilde yönetebildikleri oranda olacaktır. Ayrıca etik kişilere doğruluğu kabul gören davranışları

göstermekte ve takibini istemektedir. Kişiyi davranışı konusunda zorlamaz ve kişi kendi hür iradesini kullanarak davranışı uygulamaktadır (Bayraktaroğlu vd., 2007).

İşletmeler, rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve değişiminde aynı şekilde hızlandığı bir dönem içinde piyasada varlıklarını sürdürmek zorundadırlar.

4.4.7. Rekabet

Herhangi bir işletmenin veya örgütün hedeflerine ulaşması yani başarısı, sürekliliği neye bağlı olarak gerçekleşir veya bütün bu saydığımız temel faktörlerle birlikte başarının özünde olması gereken nedir? sorusunun yanıtına “rekabet” olarak verebiliriz.

Rekabet, sadece iş dünyasında değil, sanattan bilime, spordan eğitime, tüm alanlarda bireysel ve toplumsal yaşamın niteliğini belirler. Çünkü işletmelerin yaşamını sürdürmesi işletme yapısının güçlü olması, çalışanların ve müşterilerin içten bağlılığı ile doğru orantılı ve direkt ilgilidir (Chang, 2003:70). Dolayısıyla, rekabet, bizi bir noktadan diğer noktaya taşıyarak geliştiren bir anlayış bir kültür yaklaşımıdır. Kurumlarımızın başarılı olması, dünya pazarlarında rekabet güçlerinin artması ekonomimizin dünya ekonomisi ile entegrasyonunu hızlandıracaktır.

Son yıllarda kurumlar üzerine yapılan çalışmalar gösteriyor ki, kurumların başarılı olmasını sağlayan faktörler olarak, her kurumun kendine özgü bir kimliğinin, iş yapış şeklinin ve paylaşılan temel değerlerinin diğer bir ifade ile kültürünün önemi vurgulanmıştır. “Kurum kültürü” dendiğinde, ortak çalışma iklimi, atmosferi anlamına da geliyor. Bu anlamda kurumların başarısının sürekliliği kurumsal değerlerin oluşturulup, bu değerlere uyum gösterip benimsenmesi önem kazanıyor.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE, KURUMSALLAŞMA OLGUSUNDA YAŞANAN SORUNLAR VE KURUMSAL KÜLTÜR OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan çalışmanın temel amacı işletmelerin başarılı olmasıdır. Varlıklarının sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda “İyi yönetim” ilkelerinin yani kurumsal yönetim ilkelerinin tüm paydaşları içine alacak şekilde içselleştirilip, kurumsal kültür haline getirilmesi esastır. İşletmelerin küreselleşme etkilerine dayanıklı olması, değişim, büyüme ve yenilenme gibi yaklaşımları benimseyerek bunu kuşaklar boyunca sürdürebilmeleri gerekmektedir.

Bu noktada araştırmanın temel problemi, işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunların aşılmasında, kurumsal yönetim ilkelerinin yanında kurum kültürü değerlerinin gerekliliğini ve önemini ortaya çıkarmaktır. Bu temel problem çerçevesinde yapılan anket araştırması,

- İşletmelerin “Kurumsallaşmaya” verdikleri önem, bilinçli bir yaklaşım olup olmadığını ve ne derecede kurumsallaştıklarını ölçmek,
- İşletmelerin benimsemiş oldukları “Kurumsal Kültür” değerlerini tespit ederek neyin ne kadar uygulandığını görüp değerlendirmektir.

Çalışmanın konusu ile ilgili yapılan literatür araştırmaları incelendiğinde, ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması, kurumsallaşma sorunlarının kurumsal kültür ile giderilmesi gerekliliği hakkında birlikte yeterince ele alınmadığı ve çalışmaların neredeyse tümünün aile işletmesi üzerine yapıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmada bu neden de açıklanarak işletmelere genel bakış açısıyla değerlendirilme yapılmıştır.

Dolayısıyla yapılan bu çalışma ile hem literatürdeki boşluğa katkı yapmasını sağlamak hem de işletmelerin sahip olduğu değerleri ortaya çıkartarak, gereken önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Aynı zamanda kurumsal bilince uyum göstermek isteyen işletmeler için kurumsal değerlerini bu doğrultuda yapılandırılmaları önemlidir.

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen temel hipotezi:

İşletmelerdeki başarının sağlanması için; Kurumsal Yönetim uygulamalarındaki sorunların giderilmesinde, Kurumsal Yönetim İlkelerinin tekrar tüm paydaşları kapsayacak şekilde içselleştirilip, Kurumsal Kültür haline getirme gerekliliği vardır.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni olarak, Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren altı çimento fabrikasındaki toplumsal katmanlar (girişimci/ yöneticiler ve çalışanlar) oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamından veri toplamanın zaman ve maliyet gibi birtakım sebepler nedeniyle, sözü edilen evrenden örnek seçme yoluna gidilmiştir.

Örneklem çerçevesi; Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bir çimento fabrikasındaki toplumsal katmanlar (girişimci/ yöneticiler ve çalışanlar) oluşturmaktadır. Araştırmaya girişimci/yöneticiler olarak 14 katılımcı, çalışanlar olarak 91 katılımcı ile tamamına ulaşılmıştır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Varsayımı

Yapılan araştırmanın en büyük sınırı ve varsayımı, anketi yanıtlayan girişimci/yöneticiler ve çalışanların şirket yönetimlerinin yaklaşım ve uygulamalarının bizlere objektif bir şekilde yansıtıldığı varsayımıdır.

Diğer önemli ikinci kısıt ise araştırmanın sadece Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bir çimento fabrikasında uygulanmış olmasıdır. Diğer işletmelerden farklı sonuçlar elde edilebilir olma olasılığını da düşünmek gerekir. Ancak yapılan bu anket çalışması işletmelerin kurumsallaşma ve kurum kültürü olgusunun bünyelerine oturtmalarını ölçme açısından bir kum tanesi gibidir, tüm yapıya yani tüm işletmelere genellenemez ama kütle hakkında bir ışıktır, bilgi verir daha da önemlisi günceli yoklamadır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada araştırma yöntemi olarak tarama (survey) araştırma yani anketin araştırmacı tarafından katılımcılara uygulanarak bilgi toplanması yöntemi ve literatür araştırması (taraması) birlikte kullanılmıştır. Araştırma Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bir çimento fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Anket formunun hazırlanması konusunda çeşitli kitaplardan ve internet kullanılarak Literatür taraması yapılmış, daha

önceden yayınlanan makaleler, dergiler, düzenlenen kongre, konferans ve ilgili söyleşiler incelenmiştir. Bu araştırmalar doğrultusunda ön plana çıkan OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) Kurumsal Yönetim İlkeleri, Türkiye’de kurumsal yönetimin uygulanmasında önemli rolü bulunan SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) Kurumsal Yönetim İlkeleri ve diğer alan yazınlar taranmış gerekli düzenlemeleri yapılarak soru formları hazırlanmıştır. Kurumsal kültür açısından ise yine daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiş, Kurucu Girişimci/ Yöneticileri ile Çalışanların Örgüt Kültürüne ilişkin algılamalarını ölçmek için özellikle İTO (İstanbul Ticaret Odası), Ülkü Uzunçarşılı (2000), Padsakof ve MacKenzie (1990) tarafından hazırlanan ölçekten faydalanılarak geliştirilmiş olan Mazlum Çelik (2007) örnekleri yol gösterici olmuştur. Tüm bu inceleme ve araştırma süreci sonucunda araştırma anketi oluşturulmuştur.

İşletmenin kurucu girişimci/yönetici ve o işletme çalışanları olmak üzere iki ayrı soru formu hazırlanmıştır. Verilen yanıtların her iki grup için tutarlı olup olmadığına bakılmıştır. “İşletmede Kurucu Girişimci/Yöneticisine” yönelik hazırlanan sorular (EK-1.) iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilk 11 soru demografik özelliğe yönelik olup, kapalı uçlu sorulardır. Yine birinci bölümde Kurucu Girişimci/Yöneticisine yönelik işletmenin “kurumsallaşmaya” olan yaklaşımını ölçmeye yönelik 26 yargı cümlesi sunulmuştur. Yargı cümleleri beşli Likert ölçeği şeklinde oluşturulan “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Kısmen Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum” biçimde derecelendirilmiştir. İkinci bölümde ise işletmenin “kurum kültürünü” ölçmeye yönelik 31 soruya 1-Evet 2-Hayır 3-Cevap yok şeklinde yanıtlanması istenmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci soru formu ise işletmenin “Çalışanlarına” yöneltilmiştir (EK-.2). İlk 6 soru işletme çalışanlarının demografik özelliğe yönelik olup, kapalı uçlu sorulardır. Yine birinci bölümde çalışanlarına yönelik işletmenin “kurumsallaşmaya” olan yaklaşımını ölçmeye yönelik 13 yargı cümlesi sunulmuştur. Yargı cümleleri beşli Likert ölçeği şeklinde oluşturulan “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Kısmen Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum” biçimde derecelendirilmiştir. İkinci bölümde ise İşletmenin “kurum kültürünü” ölçmeye yönelik 31 soruya, 1-Evet 2-Hayır 3-Cevap yok şeklinde yanıtlanması istenmiştir.

Çalışmada kullanılan soru formlarının uygulanması için Türkiye’de faaliyet gösteren birkaç çimento fabrikası ile de görüşülmüş ancak sorular yönetim tarafından uygulanmak istenmediği algılanmıştır.

5.5. Bulgu ve Değerlendirmeler

İşletmede, kurucu girişimci/yöneticileri olarak 14 kişi, çalışanları olarak 91 kişi olmak üzere toplamda 105 kişi üzerinde yapılan anketin günümüzde her türlü verinin analizlerinin yapıldığı SPSS (Statistical Package for Social Science - Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) programından yararlanılmıştır.

Anket, SPSS 19 Programına girilerek güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır.

Kurumsallaşmaya ilişkin olarak oluşturulan ve yöneticilere yönlendirilen 26 soru SPSS programı ile güvenilirlik analizi testine tabi tutulmuş ve Cronbach's Alpha değeri 0,953 bulunarak anketin güvenilir olduğu belirlenmiştir (EK: 3).

Kurumsallaşmaya ilişkin olarak oluşturulan ve çalışanlara yönlendirilen 13 soru SPSS programı ile güvenilirlik analizi testine tabi tutulmuş ve Cronbach's Alpha değeri 0,803 bulunarak anketin güvenilir olduğu belirlenmiştir (EK: 4).

Çalışmanın geçerlilik testleri de yapılmış, kurucu girişimci/yöneticilere yöneltilen kurumsallaşma sorularının yaklaşık %94,264 (EK-5), çalışanlara yöneltilen kurumsallaşma sorularının yaklaşık %64,56 olarak belirlenmiştir (EK-6).

Örgüt kültürüne ilişkin olarak oluşturulan ve kurucu girişimci/yöneticilere ve çalışanlara ortak olarak yönlendirilen 31 soru SPSS programı ile güvenilirlik analizi testine tabi tutulmuş ve Cronbach's Alpha değeri 0,901 bulunarak anketin güvenilir olduğu belirlenmiştir (EK:7).

Kurucu girişimci/yöneticilere ve çalışanlara yöneltilen kurum kültürü ile ilgili sorularının ise yaklaşık %44,812 (EK-8), geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Örnekleme ait verilerin karmaşıklığının ortadan kaldırılması ve verilerin düzenli bir biçimde tablolara dönüştürülebilmesi, böylece verileri karşılaştırma ve yorumlama olanağı sağlanması için sıklık analizleri yapılmıştır.

Çalışmada aile işletmelerinin kurucu girişimcilerine, yöneticilerine ve çalışanlara yöneltilen iki tür soru formu hazırlanmıştır. Soru formlarının değerlendirilmesi şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler
 - Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik Özellikleri
 - Çalışanların Demografik Özellikleri
2. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin ve Çalışanların İşletmelerinin kurumsallaşma sorularına verdikleri yanıtların dağılımları,

- Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma sorularına verdikleri yanıtların dağılımları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler,
 - Çalışanların Kurumsallaşma sorularına verdikleri yanıtların dağılımları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler,
3. Kurucu Girişimcilerin/Yöneticilerin ve Çalışanların Kurum Kültürüne İlişkin sorulara verdikleri yanıtların dağılımları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler

Elde edilen verilerin değişkenliklerini belirlemek ve bu değişkenliklere neden olabilecek farklılıkları belirlemek için varyans analizleri yapılmıştır. Anket sonucu elde edilen verilerin, anakütleden sapma gösterip göstermediklerini belirlemek için (t) testleri yapılmıştır. İşletmelerin kurucu girişimci/yöneticilerin ve çalışanlarına uygulanan soru formlarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

5.5.1. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Kurucu Girişimci/Yöneticilerin kurumsallaşmaya ve kurumsal kültüre olan bakışlarının çalışanlar tarafından da aynı biçimde algılanıp algılanmadığının tespit etmek üzere soru formları her iki gruba yöneltilecek şekilde hazırlanmıştır.

İşletmelerin Kurucu Girişimci /Yöneticilerine yöneltilen Demografik özelliği olan sorular; işletme içindeki pozisyonları, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kurucu ile olan aile bağları, nesil düzeyi, kuruluş yılı, hukuki yapısı, çalışan sayısı, yönetim kurullarının durumu, finansal yapıyı ölçmektedir.

Tablo 1. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlar

Pozisyon	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kurucu Girişimci	1	7,14	7,14
Kurucu Girişimci ve Yönetici	1	7,14	14,28
Aile Üyesi Olmayan Yönetici	12	85,72	100,00
Toplam	14	100,0	

Tablo1’de Aile üyesi olmayan Yöneticilerin daha fazla %85,72 oranında olduğu görülmektedir. Bu durum İşletmenin genellikle aileden kişiler yönünde olmaması işletmenin kurumsallaşmasını daha kolay güçlendirebilir. Kurucu Girişimci ve Yöneticinin işletmede faal olarak çalışması işletmenin daha genç olmasından kaynaklanabilir. Bu bulgu işletmenin devir sürecinde olamadığını göstermektedir.

Tablo 2. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin Yaşları

Yaş	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
21-30	7	50,1	50,1
31-40	2	14,3	64,4
41-50	3	21,4	85,8
51-60	1	7,1	92,9
61 ve Üzeri	1	7,1	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 2’de Kurucu Girişimci/Yöneticilerin 21-50 yaş arası yoğunlaştığı görülüyor. Bu durum işletmenin daha yeni kurulduğunu destekleyen bir olgudur.

Tablo 3. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin Cinsiyetleri

Kadın	3	21,4	21,4	21,4
Erkek	11	78,6	78,6	100,0
Toplam	14	100,0	100,0	

Tablo 3’de İşletmenin %78 çoğunluk oranı erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların ise %21,4 oranının düşük olmasına rağmen yönetime katılımı olumlu bir gelişmedir. Kadınların iş gücüne katılım oranları ülkelerin gelişmişlik düzeyleri gösteren bir bilgidir.

Tablo 4. Kurucu Girişimci /Yöneticilerin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise, Teknik ve Mesleki Lise ve Önlisans	3	21,4	21,4	21,4
Lisans	7	50,0	50,0	71,4
Lisansüstü	4	28,6	28,6	100,0
Toplam	14	100,0	100,0	

Tablo 4’de yer alan örnekleme, %50,0 Lisans, %28,6 Lisansüstü, %21,4 Lise, Teknik Lise ve ön lisans şeklinde yoğunlaşmıştır. İşletmede eğitim seviyesi oldukça yüksek denilebilir.

Tablo 5. Katılımcının Kurucu ile Olan Aile Bağı

Aile Bağı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bağım Yok	14	100,0	100,0	100,0

Tablo 5’de Katılımcıların %100’nün Kurucu ile aile bağının olmadığı görülüyor.

Tablo 6. İşletmenin Yönetildiği Nesil

Kaçıncı Nesil	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1. nesil	6	42,9	42,9	42,9
1. ve 2. nesil birlikte	2	14,3	14,3	57,2
2. ve 3. nesil birlikte	1	7,1	7,1	64,3
Fikrim yok	5	35,7	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	100,0	

Tablo 6’da 1. nesilin çoğunluk olarak %42,9 ile yönetimde olması ile işletmenin yeni kurulmuş olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. İşletmenin Kuruluş Yılı

İşletme Yılı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2001-2005	1	7,1	7,1	7,1
2006	13	92,9	92,9	100,0
Toplam	14	100,0	100,0	

Tablo 7’ye göre İşletmenin Kuruluş Yılı %92,9 oranında 2006 olarak cevaplandırılmıştır.

Tablo 8. İşletmenin Hukuki Yapısına Göre Dağılımı

Hukuki Yapı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tek Kişi İşletmesi	7	50,0	50,0	50,0
Anonim Şirket	7	50,0	50,0	100,0
Toplam	14	100,0	100,0	

Tablo 8’ e göre, Katılımcıların işletmeyi % 50’si Tek Kişi İşletmesi, %50’si Anonim Şirket olarak değerlendirdiği görülmektedir. 2012 yılından itibaren yürürlüğe giren 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu ile anonim şirketler ile ilgili olarak 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda yer alan düzenlemelerde köklü değişiklikler ve yenilikler getirmiş bu yeniliklerden en önemlilerinden biri de, tek kişilik anonim ortaklıkların kurulabilmesine olanak sağlamış olmasıdır.

Tablo 9. İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
126-150	1	7,1	7,1	7,1
151 ve Üzeri	13	92,9	92,9	100,0
Toplam	14	100,0	100,0	

Tablo 9’da elde edilen bulgulara göre, İşletmenin mevcut çalışan sayısı %92,9 ile 151 ve üzeri olarak belirlenmiştir. Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de işletmelerin

tanımlarına ilişkin ortak bir tanım yoktur farklı kuruluşlar ve yasalar, değişik kriterleri esas kabul ederek farklı tanımları geliştirmektedirler. (KOSGEB) Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı kuruluş kanununa göre (1-50) arası işçi istihdam eden işletmeleri küçük, (51-150) arası işçi istihdam eden işletmeleri orta, 150'den fazla işçi çalıştıran işletmeleri ise büyük işletme olarak tanımlamaktadır.

Tablo 10. İşletmede Yönetim Kurulunun Toplantı Sıklığı

Toplantı Sıklığı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetim kurulumuz var ama toplanmıyoruz.	2	14,4	14,4	14,4
Gerektiği zaman toplanıyoruz	3	21,4	21,4	35,8
Ayda bir kez	7	50,0	50,0	85,8
Yılda bir kez	1	7,1	7,1	92,9
Düzenli olarak toplanıyoruz	1	7,1	7,1	100,0
Toplam	14	100,0	100,0	

Tablo 10'da görüldüğü üzere İşletmenin %50,0 ile ayda bir Yönetim Kurulu toplantıları yaptıkları belirtilmiştir.

Tablo 11. İşletmenin Finansal Yapısı

Finansal Yapı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Özkaynak	11	78,6	100,0	100,0
Sistem	3	21,4		
Toplam	14	100,0		

Tablo 11'de İşletmenin Finansal Yapısının %78 ile öz kaynak ile finanse edildiği belirtilmiştir.

5.5.2. Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Hazırlanan 2. Soru formu işletmenin çalışanlarına yöneliktir. Demografik özelliği ölçen sorular; çalışanların işletme içindeki pozisyonları, yaşları, cinsiyet, eğitim düzeyleri, kurucu ile aile bağının varlığı ve kaç yıldır çalıştığı şeklindedir.

Tablo 12. Çalışanın İşletme İçindeki Pozisyonu

Pozisyon	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Vasıfsız İş gören	13	14,3	14,3	14,3
Usta – Ustabaşı	47	51,6	51,6	65,9
Şef – Birim Sorumlusu	9	9,9	9,9	75,8
Müdür - Müdür Yardımcısı	1	1,1	1,1	76,9
Diğer	21	23,1	23,1	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Tablo 12’de Çalışanların %51,6’sı Usta- Ustabaşı düzeyinde yoğun oldukları görülmektedir. Üretim yapılan İşletmelerde önemli olan harcanan emek ve ortaya konan iştir. Bundan dolayı deneyimli, işini iyi yapan bir ustabaşı işçilerin ve vasıfsız işçilerin başında, onları gözeterek çalışma ortamının güvenliğini sağlayan, makinelerin çalışmasından sorumlu verimli, kaliteli üretim için gerektiğinde fiilen çalışan usta-ustabaşının işletme için önemi büyüktür.

Tablo 13. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20 yaş ve altı	6	6,5	6,5	6,5
21-30	41	45,1	45,1	51,6
31-40	39	42,9	42,9	94,5
41-50	4	4,4	4,4	98,9
51-60	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Tablo 13’te görüldüğü gibi, Çalışanların 21 ve 40 yaş aralığında yoğunlaştıkları görülmektedir. Çalışan nüfusun genç dinamik olması önemlidir ancak işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi için bu dinamizmi yönlendirecek tecrübeli kişilerin bulunması işletmenin politikasında olmalıdır.

Tablo 14. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	2	2,2	2,2	2,2
Erkek	89	97,8	97,8	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Tablo 14’de Çalışanların %97,8’lik büyük çoğunluğunun erkek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun en büyük nedeni işletmenin çimento üretiminin ağır ve çok tehlikeli bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 15. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Okuryazar değil	6	6,6	6,6	6,6
İlköğretim mezunu veya terk	52	57,1	57,1	63,7
Teknik ve meslek lisesi mezun veya terk	5	5,5	5,5	69,2
Düz lise mezunu veya terk	18	19,8	19,8	89,0
Önlisans mezunu veya terk	6	6,6	6,6	95,6
Lisans mezunu veya terk	4	4,4	4,4	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Tablo 15'e göre Çalışanların Eğitim Durumları %57,1'lik bir oranda ilköğretim mezunu veya terk olması eğitim seviyesinin bölge olarak düşük olduğunu gösteriyor. Düz Lise mezunu veya terk %19,8 olarak, Teknik Lise mezunu veya terk %5,5'den daha yüksek olması ise çalışanların büyük çoğunluğunun mesleki temel bilgiyi almadan işletmede görev aldıklarını, bu nedenle hizmet içi eğitimlere tecrübeli elemanlarca yol gösterilerek desteklenmelerine çok önem verilmesi gerektiğini ortaya koyuyor.

Tablo 16. Çalışanların İşletme ile Ailesel Bağına Göre Dağılımı

Aile bağı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Var	11	12,1	12,1	12,1
Yok	80	87,9	87,9	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Tablo 16'de Çalışanların %87,9 olarak büyük çoğunluğunun kurucu girişimci ile kan bağına olmadığı görülmektedir. Bu bulgu kurumsallaşma düzeyinin çalışanlarca nasıl algılandığının objektif bir biçimde ölçmesi için anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 17. Çalışanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	4	4,4	4,4	4,4
Bir yıldan az	55	60,4	60,4	64,8
2-4 yıl	24	26,4	26,4	91,2
5-7 yıl	1	1,1	1,1	92,3
8-10 yıl	1	1,1	1,1	93,4
11-13 yıl	2	2,2	2,2	95,6
14-16 yıl	1	1,1	1,1	96,7
17-19 yıl	1	1,1	1,1	97,8
20 yıldan fazla	2	2,2	2,2	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Tablo 17'ye göre, Çalışanların çalışma yılına göre dağılımının %60 bir yıldan az olarak yoğunlaşması işletmenin yeni kurulduğunu gösteren bilgidir. Sonraki yoğunluk ise %26,4 ile 2 ile 4 yıl arasında yoğunluk kazanmaktadır. Bu durum çalışanların işletme

hakkında genel bilgilerin bilinmesinin aynı zamanda işletmede yaşanan sıkıntıları görüp çözüm getirilmesi konusunda fikirlerin zayıf olabileceğini göstermektedir.

5.5.3. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Kurucu Girişimcilerin/Yöneticilerine yöneltilen sorular; İşletmelerin Kurumsallaşmadan ne anladıklarını, Kurumsallaşmaya bakış açılarını ayrıca Kurumsallaşmayı sağlayan değerlerin neler olduğunu saptamaya yönelik sorulardır.

Tablo 18. Çalışanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	14,3	14,3
Katılmıyorum	3	21,4	35,7
Fikrim Yok	1	7,2	42,9
Katılıyorum	3	21,4	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 18’de Kurucu Girişimci/Yöneticiler İşletmenin aile ve bireylerden ayrı bir kurum olduğu konusunda (%57,1) oranında çoğunluk sağlamaktadırlar. Aile ve bireylerden işletmenin ayrı tutulması kurumsallaşma gereğidir.

Tablo 19. İşletmemizde, Kurallar ve Standartlar Yazılı Hale Getirilmiştir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	2	14,4	14,4
Katılıyorum	6	42,8	57,2
Kesinlikle Katılıyorum	6	42,8	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 19’da İşletmede (%85,6 oranında) büyük çoğunluk kuralların yazılı halde olduğunu belirtmişlerdir. Kuralların yazılı olması kurum olmaya özgü bir davranıştır. Standartlar ve kuralların belirlenerek bunların yazılı hale gelmesi kuralların değerlerin sosyal etkileşim kalıplarının oluşumunu sağlanması dolayısıyla kendine özgü iş yapma biçimi lidere bağlı bir yönetimden, sistemi ve örgütü temel alan bir yönetim biçimine geçişi sağlayacaktır. Bu durum, kurucularının büyük emeklerle ortaya koyduğu, diğer yönetici ve sahiplerinin yaşattığı, insan ömründen daha uzun yaşayabilen, kişiliği olan bir yapıyı ortaya çıkartacaktır. Bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünerek süreklilik sağlanmış olur.

Tablo 20. Kurucu Girişimci, İşletmeye Uzaktan Bakan, Gerektiği Zaman Denetleyen Bir Rol Almaktadır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	2	14,3	14,3
Fikrim Yok	1	7,1	21,4
Katılıyorum	4	28,6	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	50,0	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 20’de Kurucu Girişimci/Yöneticilerin İşletmeye uzaktan bakan, gerektiğinde denetleyen müdahale eden bir rol üstlenmesine (%78,6) büyük bir çoğunluğun katıldığını (%14,3) oranında ise katılmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 21. Kurumsallaşmayla Birlikte, Katılımcı Yönetimi Benimsemektedir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Katılıyorum	6	42,9	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	50,0	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 21’de Kurucu Girişimci/Yöneticilerin (%92,9) oranında kurumsallaşma ile birlikte katılımcı yönetimi benimsemiş olduklarını belirtmişlerdir. Kurumsallaşmanın ana maddelerinden olan Şeffaflık ilkesi gereği örgüt içinde her kademedeki çalışanların karar alma mekanizmasında yer almaları anlaşılır. Buna göre, İşletme Yönetiminde, işletme ile ilgili faaliyetlerde karar alınırken tüm çalışanlarının da fikirlerinin alındığı düşünülebilir. Kurumsallaşmaya olumlu etki eden bu durum kurumsallaşmanın gerekli olduğunu düşündüklerini belirtmektedir.

Tablo 22. İşletmemiz, Çevresiyle Uyum İçinde Faaliyet Gösterir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	2	14,3	21,4
Katılıyorum	4	28,6	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	50,0	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 22’de İşletmenin çevre ile uyumu sorgulanmış (%78,6) oranında çalışmaya katılan Kurucu Girişimci/Yöneticilerin bu konularda duyarlı olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmayı başarabilen işletmelerin özellikle çevre ile uyumlu bir şekilde çalışdıklarını gösteren bu oran ilerleyen dönemlerde sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları kaçınılmaz olmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda halkla iletişim,

sektördeki değişimlere duyarlılık, eğitim burslarına destek olmak, Üniversite ve Sivil Toplum Kuruluşları ile iş birliği içinde olmak da çevre ile uyumun gereklerindedir.

Tablo 23. İşletmemizin Alt Birimleri Yapı ve İşlev Bakımından Farklılaşmıştır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Fikrim Yok	3	21,4	21,4
Kısmen Katılmıyorum	6	42,9	64,3
Katılıyorum	5	35,7	100,0
Total	14	100,0	

Tablo 23’de İşletmenin içinde işlevsel farklılaşmaya gidilerek alt birimlerin oluşturulması konusu hakkında alınan yanıt (%78,6) oranında katılmadıklarını belirtmişler, (%21,4) oranında ise fikrim yok şeklinde yanıtlanmıştır. İşletmelerde alt birimlerin oluşturulması ve bunun bilincinde olup, buna göre faaliyet gösterilmesi karar alma mekanizmasını bu yönde işletilerek doğru yapılandırmanın sağlanması, kurumsallaşmanın Sorumluluk alanına giren gereklerindedir. İşletmeyi birimlere ayırarak her birime bir sorumlu atanmasının gerekli olduğu düşüncesine sıcak bakılmadığı görülüyor. Bunun yanında (%21,4) oranında ise fikrim yok denmesi, yapı ve işlev bakımından alt birimlere ayrılmanın gereğinin önemi ve faydalarının tam olarak bilincinde olunmadığı veya işletmenin yeni kurulması neden olarak gösterilebilir.

Tablo 24. Kurumsallaşmayı Belirleyen Bir Ölçüt Olarak, İşletmemiz Kendisini Başka İşletmelerden Ayıran Bir Kimliğe Sahiptir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	2	14,3	21,4
Katılıyorum	6	42,9	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 24’de görülen, (%78,6) çoğunluk oranında İşletmenin kendine has bir Kurum Kültürünün oluşmasına yönelik anlayışın olduğudur. Katılmıyorum ve fikrim yok (%21,4) oranı ise örgüt kültürü oluşumunun henüz net olarak sağlanamadığını gösteriyor. Çünkü kültürel güç oluşumu kurumsallaşmanın gereğidir. İşletmelerin diğer işletmelerden ayıran bir örgüt kültürüne sahip olmaları işletmelerin büyümesi ve karlılık düzeyinin artırarak işletme çalışanlarını motive eden bir unsurdur.

Tablo 25. Yönetime Katılma Düzeyimizin Artması Kurumsallaşma Açısından Olumlu Bir Gelişmedir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	1	7,1	14,2
Katılıyorum	4	28,7	42,9
Kesinlikle Katılıyorum	8	57,1	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 25'e göre büyük bir çoğunluk (%85,8) oranında İşletmenin Kurucu Girişimci/ Yöneticilerin, işletmede çalışan kişilerin kararlara katılmasını faydalı görmekle birlikte (%14,2) oranında birimlerde çalışan iş görenlerin yönetime katılmasını düşünmemekte ve son sözü kendilerinin söyleyeceğini ifade etmektedirler. Ancak yönetime katılma kurumsallaşmadır. Büyük çoğunluğun bu durumun bilincinde olduğu görülmüştür.

Tablo 26. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile İlgili Olan Kalite Belgelerimiz Vardır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Katılmıyorum	2	14,3	21,4
Fikrim Yok	4	28,6	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	50,0	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 26'da belirtilen İşletme (%50,0) oranında, işletmenin faaliyet alanları ile ilgili olan kalite belgelerimiz vardır denmiş, (% 21,4) oranında ise katılım olmamıştır. Oysa işletmenin başarısını etkileyen kalite belgelerinin olması, kurumsallaşma gereğidir. Kalite işletmeye standart getirir. Bu standartların bir kalite belgesi ile tüm müşterilere rakiplere bildirilmesi kurumsallaşmanın (şeffaflık) niteliğinin bir gereğidir. İşletmenin işlevsel başarısını etkiler.

Tablo 27. İşletmemizde, Geleceğe Yönelik Plan ve Bütçeleme Yapılmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	1	7,1	14,2
Katılıyorum	6	42,9	57,1
Kesinlikle Katılıyorum	6	42,9	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 27'de görüldüğü gibi (%85,8) oranında İşletmede geleceğe yönelik plan ve bütçeleme yapıldığını belirtmiştir. Fikrinin olmadığını ifade eden (%14,2) oranı ise plan ve

bütçelemenin uzmanlık isteyen konular olduğunu ve maliyetleri arttıracığı endişesinden veya işletme ile ilgili bilgiyi paylaşmak istememiş olabilirler. Aynı zamanda konu ile ilgili bilgi sahibi olmayı düşünmemiş ve gerekliliğine inanmamış da olabilirler.

Tablo 28. İşletmemizde Denetim Kolaylıkla Sağlanır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	1	7,1	14,2
Katılıyorum	6	42,9	57,1
Kesinlikle Katılıyorum	6	42,9	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 28'e göre, (%85,8) oranında İşletmede denetimin kolaylıkla sağlayabildikleri görülmektedir. Kurumsallaşmanın sağlandığı yerde denetim kolaylıkla sağlanmaktadır.

Bir işletmede denetimin kolay sağlanması o işletmenin tek kişi tarafından yönetildiğini, kararların tek kişi tarafından verildiğinin bir göstergesi olabileceği gibi, işletmenin birimlere ayrıldığı ve her birime bir sorumlu atandığının böylece herkesin uzmanlık alanına giren işi yaptığının ve denetimi kolaylıkla sağlayabildikleri söylenebilir. İşletmenin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin (%14,2)'lük oranı ise işletmede denetimin sağlanmadığını ifade etmişlerdir. Oldukça az olan bu yöneticilerin denetimden ne anladıkları tartışılabilir. Denetim sürecinden anlaşılması gereken üretim, pazarlama, yönetim ve insan kaynakları başta olmak üzere, muhasebe, finans ve araştırma geliştirme gibi teknik işlevlerin denetlenmesidir. Kurumsallaşmanın en önemli ilkelerinden biridir.

Tablo 29. İşletmemizde, Sağlıklı Bir İşbölümü Yapılmış ve Uygulanmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	3	21,4	21,4
Fikrim Yok	2	14,3	35,7
Katılıyorum	4	28,6	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 29'a göre (%64,3) oranında İşletmede iş bölümü yapıp, uygulanıldığı şeklinde yanıt verildiği görülmektedir. İşletmede iş bölümünün yapılması o işletmede alt birimlere ayrılıp, uzmanlaşmaya gidildiğinin bir göstergesi olabilir. Kurumsallaşma için gerekli olan sağlıklı bir iş bölümünün yapılarak sorumluluklarının belirlenmesidir. Ayrıca işletmenin geleceğe yönelik iş planlarının olması, çalışanların eğitimine özen gösterilmesidir.

Tablo 30. İşletmemizde Kararlar, Çalışanlarımızın Da Katılımı ile Alınmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7,2	7,2
Katılmıyorum	3	21,4	28,6
Fikrim Yok	3	21,4	50,0
Katılıyorum	3	21,4	71,4
Kesinlikle Katılıyorum	4	28,6	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 30'a göre, İşletmede kararların çalışanların katılımı ile alınması görüşü (%50) olumlu olarak (%50) olumsuz olarak belirlenmiştir. Kararsızlık yaşanmaktadır. Kurumsallaşmanın Şeffaflık ilkesi gereği kararların birlikte alma gereğinin bilinmesine rağmen, kurucu girişimciler karar almayı kontrollerini kaybedecekleri korkusuyla paylaşmak istemiyor olabilirler. Aynı zamanda birlikte karar alma çalışanlarının da tecrübe ve eğitimlerinin yeterli düzeyde olmasını gerektirir. İşletmelerde eğitim düzeylerinin düşük olması, İşletmenin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin çalışanların karar mekanizmasının dışında tutmalarına sebep olabilir.

Tablo 31. İşletmemizde, Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Alınır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	2	14,3	14,3
Fikrim Yok	1	7,1	21,4
Katılıyorum	7	50,0	71,4
Kesinlikle Katılıyorum	4	28,6	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 31'de verilen yanıtların (%78,6) oranında İşletmenin dışarıdan danışmanlık hizmeti alınma konusunda sıcak davrandıkları görülmektedir. Ayrıca işletmenin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin profesyonel davranması kurumsallaşmanın Sorumluluk ilkesi gereğidir.

Tablo 32. İşletmemiz, Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Almaktadır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	1	7,1	7,1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7,1	14,2
Katılmıyorum	2	14,3	28,5
Fikrim Yok	6	42,9	71,4
Katılıyorum	3	21,5	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	1	7,1	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 32'de İşletmenin Sosyal Sorumluluk Projelerine katılım konusu (%42,9) oranında yanıt verilmek istenmediği görülmektedir. Bu durum işletmenin yeni olması

kurumsallaşmanın tam olarak sağlanamadığından dolayı zaman ve enerji fazlalığı ortaya çıkmadığından sosyal sorumluluk projelerine düşünce olarak destekleme var ama uygulamaya geçilemediğini göstermektedir. Bir işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde yer alması Hesap verme yükümlülüğü (Açıklama istemi) ilkesi içinde kurumsallaşma gereğidir.

Tablo 33. İşletmemizin, En Az Beş Yıl Sonraki Amaç ve Hedefleri Belirlenmiştir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	6	42,9	50,0
Katılıyorum	3	21,4	71,4
Kesinlikle Katılıyorum	4	28,6	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 33’de İşletmenin plan ve hedeflerinin (%42,9) oranında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ancak (%50,0) oranında ise hedeflerinin belirlendiği belirten işletmenin Kurucu Girişimci/Yöneticilerinin, kurumsallaşmaya yatkın olduklarını göstermektedir.

Tablo 34. İşletmemizde Yönetim, Aile Bireyleri, Hissedarlar, Çalışanlar ve Profesyonellerle Birlikte Gerçekleştirilmektedir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	1	7,1	14,2
Katılıyorum	8	57,1	71,3
Kesinlikle Katılıyorum	4	28,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 34’de İşletmede Yönetimin (%85,8) oranında aile bireyleri, hissedarlar, çalışanlar ve profesyonellerle birlikte gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Çalışmaya katılan girişimcilerin katılımcı yönetimi benimsedikleri ve işletme içinde tüm kararlardan herkesi sorumlu tutmayı amaç edindikleri söylenebilir. Buradan Kurumsal Yönetim İlke gerekliliği olan Şeffaflık ilkesinin benimsendiği görülmektedir. Beraberinde birlikte karar vermenin psikolojisi, denetimin kolaylıkla sağlanmasını gerçekleştirmektedir.

Tablo 35. Süreç ve Kontroller Değişen Risklere Uygun Olarak Sürekli Güncellenmektedir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	1	7,1	7,1
Katılıyorum	7	50,0	57,1
Kesinlikle Katılıyorum	6	42,9	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 35'e göre, (%92,9) oranında yüksek bir katılımı risk planlamasının yapıldığı ve desteklendiği fikri görülmektedir. Kurumsallaşma gereği olan İç Kontrollerin etkisini azaltan risklerin tanımlanıp belirlenmesi, bu riskler nedeniyle ortaya çıkabilecek zararların önlenmesi sağlanmaktadır.

Tablo 36. Piyasaya Sürmeyi Planladığımız Yeni Ürün Projeleri Üzerinde Çalışıyoruz

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	2	14,3	14,3
Fikrim Yok	4	28,6	42,9
Katılıyorum	3	21,4	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 36'da İşletmenin yeni ürün projelerinin olduğu konusunda katılım (%57,1) oranında olduğu veya olması gerektiği desteklenmiştir. Çalışmaya katılan Kurucu Girişimci/ Yöneticilerin yeni ürün tasarlamada istekli olduklarını, projeler üzerinde düşündükleri söylenebilir. Ancak pazar bulma kaygısı, kâr elde etme düşüncesi, riski alma ve yeni bir yatırıma girmenin mali ve teknik sorunları gibi sebeplerle yeni ürün için (%28,6) oranında yanıtlanmak istenmediği görülmektedir.

Tablo 37. İşletmemizde İç Denetim Uygulanmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	1	7,1	14,2
Katılıyorum	7	50,1	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 37'ye göre İşletmede (%85,8) oranında yüksek katılımı Kurumsallaşmanın alt mekanizmalarından olan iç denetim desteklenmektedir. Kurumsal Yönetim uygulamalarının güçlendirilmesinde önemli rol oynayan işletmedeki etkin bir iç denetim hizmetinin var oluşu, operasyonel risklerin, hilelerin, gelir kayıplarının en aza indirilmesini sağladığı gibi işletmenin kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde çalışmasını da sağlamaktadır.

Tablo 38. İşletmemizde İşlerin Aksamadan Yürütülmesi İçin Departmanlar Sürekli Kendilerini Kontrol Ederler

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	2	14,3	14,3
Fikrim Yok	2	14,3	28,6
Katılıyorum	4	28,6	57,2
Kesinlikle Katılıyorum	6	42,8	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo38'e göre, (%74,4) oranında yüksek katılımıla işletmede departmanların kendilerini kontrol altında tuttukları konusunda olumlu yanıt vermişlerdir. İç Kontrol işletmenin faaliyetlerinde verimliliğin artırılarak verimsizliğin azaltılmasına yardımcı olan kurumsallaşma ilkesi gereğidir.

Tablo 39. İşletmemizle İlgili Bilgilere İlgili Kişi ve Kuruluşlarca Ulaşılabilir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Katılmıyorum	2	14,4	21,5
Fikrim Yok	1	7,1	28,6
Katılıyorum	5	35,7	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 39'da İşletme ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca (%71,4) oranında ulaşabilmenin sağlanabildiği düşüncesi hakimdir. İşletme bilgilerine ulaşılabilir olmak, Kurumsal Yönetimin ana ilkelerinden Hesap Verebilirlik (Açıklama istemi) kurumsallaşma gereğidir ve aynı zamanda alınan kararların doğruluğunun kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenmedir.

Tablo 40. İşletmemiz, Paydaşlarına (Hissedar, Müşteri, Kamu Kurumları vs.) Karşı Her Konuda Açıklayıcı Olmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	3	21,5	28,6
Katılıyorum	5	35,7	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	5	35,7	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 40'da İşletmenin paydaşlarına karşı açıklamada bulunması konusu çalışmaya katılan Kurucu Girişimci/ Yöneticilerin verdikleri yanıtlar (%71,7) yüksek bir oranda onaylanmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerinden Hesap Verme, kurumsallaşmanın gereğidir.

Tablo 41. İşletme ile İlgili Sonuçlar Herkesle Paylaşılır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Katılmıyorum	5	35,7	42,8
Fikrim Yok	6	42,9	85,7
Katılıyorum	2	14,3	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 41’de İşletmenin faaliyetleri ile ilgili şirket pay sahipleri ile muhtemel yatırımcıları ilgilendiren tüm bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması hakkında yapılan ankette verilen yanıtlarda (%42) oranında yanıtlamadan çekinilmiş, (%42,8) oranında olumsuz kullanılmıştır. İşletme ile ilgili sonuçların paylaşılması konusunda kararsızlık görülmektedir. Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflaşma ilkesine giren ve kurumsallaşma gereği olan bir durumdur. Bu konuda eksikliklerin varlığı söz konusudur. Ayrıca, mali tablolara yansıyan işlem ve olguların neden ve nasıl yapıldığının açıklanması ve bunun kamuoyu ile paylaşılması şirket hakkında güveni artıran bir unsur olacaktır. Kurumsallaşmada önemli olan, Kamunun zamanında aydınlatılması, açıklanan bilgilerin eksiksiz, güvenilir, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olması, açıklanan bilgilere kolay ve mümkün olan en düşük maliyetle erişimin sağlanmasıdır.

Tablo 42. Şirketimizde Ben Bilincinden Ziyade Biz Bilinci Hakimdir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Katılmıyorum	2	14,3	21,4
Fikrim Yok	2	14,3	35,7
Katılıyorum	6	42,9	78,6
Kesinlikle Katılıyorum	3	21,4	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 42’de İşletmede çalışmaya katılan Kurucu Girişimci/ Yöneticilerin verdikleri yanıtlarda (%64,3) oranında katılımcı yönetim benimsenmiştir. Fikrim Yok diyen (14,3) oranında, katılmayan ise (7,1) oranında görülmektedir. Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflık İlkesi Kurumsallaşma gereğidir.

Tablo 43. İşletme Çalışanlarına İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik Sağlıyor

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	1	7,1	7,1
Fikrim Yok	1	7,1	14,2
Katılıyorum	4	28,7	42,9
Kesinlikle Katılıyorum	8	57,1	100,0
Toplam	14	100,0	

Tablo 43’de İşletmenin çalışanlarına İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik Sağlama konusunda Kurucu Girişimci/ Yöneticilerin verdikleri yanıtlarda (%85,8) yüksek oranda olumlu değerlendirme olmuş, (%7,1) oranında olumsuz yanıt kullanılmıştır.

5.5.4. Çalışanların İşletmelerin Kurumsallaşma Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

İşletmenin çalışanlarına yöneltilen bu sorular, İşletmenin Kurumsallaşma biçiminin Çalışanlarca nasıl algılandığını saptamak için hazırlanmış sorulardır.

Tablo 44. İşimle İlgili Kararlar Alınırken Benim de Fikrim Alınır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	26	28,6	28,6
Katılmıyorum	18	19,8	48,4
Fikrim Yok	13	14,2	62,6
Katılıyorum	23	25,3	87,9
Kesinlikle Katılıyorum	11	12,1	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 44’e göre, işletme çalışanlarının işleri ile ilgili konularda fikirlerinin (%48,4) oranında alınmadığı, (%37,4) oranında alındığı, (%14,2) oranında ise Fikrim Yok şeklinde yanıtlanmıştır. Çelişki oluşturan bu yanıtları değerlendirirsek; çalışanlara fikir sorulmamasının nedeni işletmenin yeni oluşum olması, yapıyı anlamak ve kavramak belli bir olgunluğa erişmek bir süreç gerektirdiğinden çalışanların tecrübesinin az olması söylenebilir. Fikirlerinin alınması ise o çalışanın mevcutlardan daha önde, konuya vakıf olması olabilir. Ancak profesyonel kurumsallaşmış bir yapıda sorunları çözmek adına çalışanlarını dinleyip, fikir ve önerilerine saygı duyan aynı zamanda çalışanlarına fikir veren eğiten, onları yaratıcılığa yönlendiren yöneticiler bulunmalıdır. Katılımcı bir yönetim kurumsallaşmanın Şeffaflık ilkesi gereğidir.

Tablo 45. İşletmemizde İzinler Kurallara Bağlı Olarak Düzenlenmez

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	18,7	18,7
Katılmıyorum	21	23,1	41,8
Fikrim Yok	21	23,1	64,9
Katılıyorum	17	18,7	83,6
Kesinlikle Katılıyorum	15	16,4	100,0
Toplam	91	100	

Tablo 45’e göre, Çalışanların izinlerinin kurallara bağlı olarak düzenlendiği (%41,7) oranında belirtilmiştir. Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri,

işlerin kurallı ve bir düzene bağlı işlemesidir. İzinlerin de kurallara bağlı olarak işlemesi kurumsallaşma gereğidir. (%35,1) oranında kurallara bağlı işlemez yanıtı ise çalışanların 1 yıl çalıştıktan sonra özlük hakkına kavuşmaları ve standartların, kuralların uygulanmaya başlanması olduğundan, 1 yılı doldurmayan çalışanlara verilen mazeret izni için geçerli bir yanıt olabilir.

Tablo 46. İşletmemizde Pek Çok İş İçin Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Alındığını Biliyorum

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,3	3,3
Katılmıyorum	11	12,1	15,4
Fikrim Yok	56	61,5	76,9
Katılıyorum	11	12,1	89,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	11,0	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 46'ya göre, İşletmenin dışarıdan danışmanlık hizmeti alması konusunda çalışanların verdiği yanıtlar (%23,1) oranında olumlu olarak, (%15,4) oranında olumsuz olarak görülürken, Fikrim Yok yanıtı ise (%61,5) oranındadır. Ancak kurumsallaşmanın temel unsurlarından biri de profesyonellerin örgüt içinde kullanımını sağlamaktır. Çalışmanın yapıldığı işletmenin yeni oluşum olması, sistemin yapısının tam oturmamış olması ve yetersiz bilgi dolayısıyla bu konuda çekimser davranım söz konusu olabilir.

Tablo 47. İşletmenin Kurucu Girişimcisi, Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi İçin Çaba Sarf Eder

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	13,2	13,2
Katılmıyorum	11	12,1	25,3
Fikrim Yok	18	19,8	45,1
Katılıyorum	31	34,1	79,2
Kesinlikle Katılıyorum	19	20,8	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 47'ye göre, Çalışanlar, işletmenin Kurucu Girişimcisi / Yöneticisinin gelecek dönemlerde kişi veya kişilerin yetiştirilmesi konusunda (%54,9) oranında çalışıldığını, (%25,3) oranında ise çalışılmadığı belirtmişlerdir. Kurumsal yapının oluşmasında Kurumsal Yönetim ilkelerinden biri de geleceğe yönelik Yetki ve Sorumluluk ilkesinin sağlanmasıdır.

Tablo 48. Kime Karşı Sorumlu Olduğumu Biliyorum

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	1	1,1	1,1
Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,7	8,8
Katılmıyorum	17	18,7	27,5
Fikrim Yok	6	6,6	34,1
Katılıyorum	26	28,6	62,7
Kesinlikle Katılıyorum	34	37,3	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 48’de görüldüğü gibi Çalışanlara göre, işletmede kime karşı Sorumlu olduklarını belirten görüş (%65,9) oranındadır. Çalışanlar kime karşı Sorumlu olacakları konusunda işe alım sırasında kendilerine açıklanmaktadır. Girişimciler, özellikle aile bağı olan Yöneticiler kendi içlerinde yetki ve sorumluluk, görev dağılımı, iş bölümü gibi sıkıntılar yaşamakta, ancak Çalışanlara bu durumu yansıtmamaya çalışırlar, yansıdığı takdirde Çalışanlar arasında motivasyon bozukluğu, atıl işgücü, verimsiz üretim, maliyet artışı ve en önemlisi güvensizlik söz konusu olduğundan bu konuda dikkatli olduğu söylenebilir. Aynı zamanda kültürel güç unsuru ve Yetki – Sorumluluk başarısını da etkilediği bilinmektedir.

Tablo 49. İşletmede Hiç Kimse, Birbirinin Yetki ve Sorumluluk Alanına Müdahale Etmez

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	30,8	30,8
Katılmıyorum	10	11,0	41,8
Fikrim Yok	16	17,5	59,3
Katılıyorum	20	22,0	81,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	18,7	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 49’a göre, Çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilip edilmediği konusunda (%41,8) oranında müdahale edildiği, (%40,7) oranında ise müdahale edilmediği konusunda görüşler belirtilmiş. Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yetki ve Sorumluluk İlkesi kurumsallaşma gereğidir. Çalışmanın yapıldığı işletmede istenen durum daha tam olarak oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 50. İşletmemizde Çalıştığım Bölümde Toplantılar Yapılarak Öneriler ve Görüşler Tartışılır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	19,8	19,8
Katılmıyorum	26	28,6	48,4
Fikrim Yok	24	26,3	74,7
Katılıyorum	11	12,1	86,8
Kesinlikle Katılıyorum	12	13,2	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 50'ye göre, Çalışanların işletmede toplantılar yapılarak önerilerin ve görüşlerin paylaşıldığı, tartışıldığı konusunda verdikleri yanıtın (%48,4) oranında olumsuz, (%25,3) oranında ise olumlu karşılandığı görülmektedir. (%26,3) oranında ise Fikrim Yok diyerek çekimser kalınmıştır. Çalışmanın yapıldığı İşletmenin daha yeni bir oluşum olduğu önceki değerlendirmelerde de belirtilmiştir. Kurumsallaşmanın sisteme oturması da bir süreç aldığı bilinmektedir. Katılımcı Yönetim Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflık İlkesine girmektedir. Bu Saydamlık sağlandığında İşletmede yenilik, uyum ve işlevsel başarı olarak geri dönüşü olmakta olduğu söylenebilir.

Tablo 51. İşletme Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Alır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	4	4,4	4,4
Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,8	13,2
Katılmıyorum	11	12,1	25,3
Fikrim Yok	29	31,8	57,1
Katılıyorum	16	17,6	74,7
Kesinlikle Katılıyorum	23	25,3	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 51'de Çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde yer alma konusunda verilen yanıtların (%42,9) oranında olumsuz olduğu dikkat çekmektedir. Aynı soru İşletmenin Kurucu Girişimcisi / Yöneticisine de sorulmuş, aynı sonuç elde edilmiştir. İşletmenin sosyal sorumluluk konusunda çalıştıklarını ancak daha etkinlik sağlanamadığı görülmektedir.

Tablo 52. İşletme ile İlgili Sonuçlar Herkesle Paylaşılır

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	24,2	24,2
Katılmıyorum	10	11,0	35,2
Fikrim Yok	33	36,3	71,4
Katılıyorum	10	11,0	82,4
Kesinlikle Katılıyorum	16	17,6	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 52'ye göre, İşletme ile ilgili sorunların paylaşılması konusunda sorulan sorunun yanıtı (%35,2) oranında olumsuz, (%36,3) Fikrim Yok, şeklinde belirtilmiştir. Bu oranlar çalışanların fikirlerinin alınmadığını ifade ediyor. Aynı yönde İşletmenin Kurucu Girişimcisi/ Yöneticisine sorulan sorulardan alınan yanıtlarda aynı doğrultuyu destekliyor. Kurumsallaşmanın gereği katılımcı yönetim eksikliği dikkat çekiyor.

Tablo 53. İşletme Çalışanlarına İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik Sağlıyor

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,7	7,7
Katılmıyorum	15	16,5	24,2
Fikrim Yok	6	6,5	30,7
Katılıyorum	30	33,0	63,7
Kesinlikle Katılıyorum	33	36,3	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 53'e göre, İşletmenin Çalışanlarına İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik sağlaması konusunda sorulan soruya (%69,3) oranında olumlu, (%24,2) oranında ise olumsuz olarak yanıt verildiği görülüyor. Aynı soru İşletme Kurucu Girişimci/ Yöneticilere de yöneltilmiş aynı doğrultuda yanıt alınmıştır. Olumsuz yaklaşım yine işletmenin yeni oluşumuna, sitemin tam oturmadığına bağlanabilir.

Tablo 54. İşletmenin Yeni Ürün ve Hizmet Projeleri Olduğunu Biliyorum

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	6	6,6	6,6
Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,9	16,5
Katılmıyorum	10	11,0	27,5
Fikrim Yok	46	50,5	78,0
Katılıyorum	6	6,6	84,6
Kesinlikle Katılıyorum	14	15,4	100,0
Toplam	91	100,0	

İşletmenin Yeni Ürün ve Hizmet Projelerinin varlığı konusunda sorulan soruya alınan yanıtlar (%22,0) oranında olumlu, (%20,9) oranında olumsuz yaklaşımda bulunulmuş, (%50,5) oranında ise Fikrim Yok yanıtının görülmesi bu konuda yine sistemin tam oturmadığı, bilgilendirilme eksikliği, konu ile ilgili katılımcılara verilecek eğitimlerle desteklenmesi gerekliliği ortaya çıkıyor.

Tablo 55. İşletmenin Çevresiyle Uyum İçinde Olduğunu Düşünüyorum

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,6	6,6
Katılmıyorum	11	12,1	18,7
Fikrim Yok	22	24,2	42,9
Katılıyorum	35	38,5	81,4
Kesinlikle Katılıyorum	17	18,6	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 55'e göre, İşletme Çalışanlarına sorulan, işletmenin çevresi ile uyumlu mu sorusuna alınan yanıtlar (%57,1) oranında olumlu olarak alınmıştır. Kurumsallaşma sürecinde olumlu etkiler sosyal bir başarıdır. Kurumsal Yönetim İlkelerinden Sorumluluk ilkesini kapsamaktadır. Toplumun istek ve ihtiyaçlarına, aynı şekilde çevreye de duyarlı

olmak, Toplum karşısında bilinirlik ve güveni artırarak değerlerin yükselmesini sağlayan bir unsurdur.

Tablo 56. Şirketimizde Ben Bilincinden Ziyade Biz Bilinci Hakimdir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	24,2	24,2
Katılmıyorum	15	16,5	40,7
Fikrim Yok	17	18,6	59,3
Katılıyorum	22	24,2	83,5
Kesinlikle Katılıyorum	15	16,5	100,0
Toplam	91	100,0	

Tablo 56'ya göre, İşletme Çalışanlarına yöneltilen işletmede ben bilincinden ziyade biz bilincinin hakimiyeti konusunda sorulan sorulara alınan yanıtlar (%40,7) oranında olumlu, yine (%40,7) oranında olumsuz ve (%18,6) oranında Fikrim Yok şeklinde yanıtladığı görülmüştür. Kurumsallaşmanın özünü oluşturur. Katılımcı Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflaşma ilkesi kurumsallaşma gereğidir. Bu konuda yapılan çalışma, işletmenin Kurumsal Yönetim İlkelerinin, Kurum Kültürü haline gelmesini sağlamak, eğitimlerle desteklemek ihtiyacı görülüyor.

5.5.5. Kurucu Girişimci /Yöneticiler ile Çalışanlara Yöneltilen İşletmenin Örgüt Kültürüne Olan Yaklaşım Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Her iki grubun soru formlarının aynı sorulardan oluşmuş olup, ikinci bölümünde yöneltilen sorulardır. “Kurum (örgüt) kültürü” alanına ilişkin konulara yer verilmiştir.

İşletmede Kurum (Örgüt) Kültürüne olan yaklaşım düzeylerini belirlemek amaçlı sorulan soruların 14 Kurucu Girişimci/Yönetici, 91 Çalışan olmak üzere 105 kişiden alınan Yanıtlara göre yapılan Değerlendirme:

Tablo 57: Şirketinizin Logosu Var Mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	87	82,8	82,8
Hayır	9	8,6	91,4
Fikrim Yok	9	8,6	100,0
Toplam	105	100,0	

İşletmede araştırma katılımcılarına yöneltilen “Şirketinizin Logosu var mı?” sorusuna %82,8 evet ile Şirketin logosunun bulunduğunu, %8,6’sı ise Şirketin logosunun

bulunmadığını belirtmişlerdir. Diğer %8,6'lık oran ise fikrim yok demıştır. Kurum kültürünün Fiziksel Özelliklerinden logonun var olması kurumsallaşma gereğidir.

Tablo 58. Logonuz Şirket Misyonunuzu Yansıtıyor mu?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	3	2,9	2,9
Evet	52	49,5	52,4
Hayır	23	21,9	74,3
Fikrim Yok	27	25,7	100,0
Toplam	105	100,0	

İşletme katılımcılarına “Logonuz Şirket Misyonunuzu Yansıtıyor mu?” diye sorulan soruya %49,5 çoğunluk oranında Logolarının Şirket Misyonunu yansıttığını, %21,9 ile de yansıtılmadığını belirtmişlerdir. %25,7'lik kısım ise cevap vermek istememiştir.

Tablo 59. Şirketinizde Kullanılan Formlarda Antet Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	43	41,0	41,0
Hayır	35	33,3	74,3
Fikrim Yok	27	25,7	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmaya katılan İşletme Katılımcılarına “Şirketinizde Kullanılan Formlarda Antet Var mıdır?” sorusuna %41,0 işletmede kullanılan formlarında antet bulunduğunu, %33,3'ü bulunmadığını, %25,7'si ise fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 60. Şirket Binalarının Belirli Bir Tipi Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	70	66,6	66,6
Hayır	26	24,8	91,4
Fikrim Yok	9	8,6	100,0
Toplam	105	100,0	66,7

Araştırmaya katılan İşletme Katılımcılarına” Şirket Binalarının Belirli Bir Tipi Var mıdır?” diye sorulduğunda, %66,6 çoğunlukla belirli bir bina tipi olduğunu %24,8'i ise olmadığını %8,6'sı ise fikrinin olmadığı şeklinde yanıtlamışlardır.

Tablo 61. Şirketinizde Zorunlu Bir Giyim Tarzı Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	54	51,4	51,4
Hayır	44	41,9	93,3
Fikrim Yok	7	6,7	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmaya katılan İşletme Katılımcılarına “Şirketinizde Zorunlu Bir Giyim Tarzı Var mıdır?” şeklinde sorulan soruya karşılık %51,4 vardır, %41,9 yoktur, %6,7 lik oran ise fikrinin olmadığı konusunda yanıtlamışlardır. Katılımcılar arasında ikilem görülmektedir.

Tablo 62. Şirketinizin Sloganı Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	4	3,8	3,8
Evet	16	15,2	19,0
Hayır	51	48,6	67,6
Fikrim Yok	34	32,4	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmaya katılan İşletme Katılımcılarına “Şirketinizin Sloganı Var mıdır?” sorumuza, %48,6 çoğunluk sloganlarının olmadığını, %15,2 olduğunu, %32,4 ise fikrinin olmadığı konusunda ifade vermişlerdir.

Tablo 63. İşletmenizde Çok Etkili Bir İnsan Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	1	0,9	0,9
Evet	66	62,9	63,8
Hayır	22	21,0	84,8
Fikrim Yok	16	15,2	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma katılımcılarına yöneltilen “İşletmenizde Çok Etkili Bir İnsan Var mıdır?” sorumuza kültürel özelliklerin karşılık çoğunluk %62,9'luk oranda evet vardır, %21 oranında hayır yoktur, %15 oranında ise fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 64. Şirketinizde Geçmişte Çalışanların Başarıları Sizlere Örnek Olarak Anlatılır mı?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	37	35,3	35,3
Hayır	37	35,3	70,6
Fikrim Yok	31	29,4	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmaya katılanlara sorulan “Şirketinizde Geçmişte Çalışanların Başarıları Sizlere Örnek Olarak Anlatılır mı?” sorusuna %35,3 oranda evet, %35,3 hayır, %29,4'luk kesim fikrim yok şeklinde belirtmişlerdir.

Tablo 65. Şirketinizde İz Bırakmak İstiyor Musunuz?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	2	1,9	1,9
Evet	76	72,4	74,3
Hayır	12	11,4	85,7
Fikrim Yok	15	14,3	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmaya katılan Katılımcılara sorulan “Şirketinizde İz Bırakmak İstiyor musunuz?” Sorumuza karşılık %76 büyük çoğunluk istiyorum, %12 istemiyorum, %15 fikrinin olmadığını %1,9 ise yanıtı boş bırakmışlardır.

Tablo 66. Şirketinizde Önemli Olaylar Kutlanır mı?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	3	2,9	2,9
Evet	35	33,3	36,2
Hayır	50	47,6	83,8
Fikrim Yok	17	16,2	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına sorduğumuz “Şirketinizde Önemli Olaylar Kutlanır mı?” sorumuza karşılık, %33,3 evet %47,6 hayır, %16,2'si ise fikrinin olmadığını %2,9'u ise yanıtlanmadığı görülmektedir.

Tablo 67. Şirketinizin Sanat ve Spora Katkısı Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	7	6,7	6,7
Evet	19	18,1	24,8
Hayır	52	49,5	74,3
Fikrim Yok	27	25,7	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen “Şirketinizin Sanat ve Spora Katkısı Var mıdır? “ sorusuna karşılık alınan yanıtlardan çoğunluk %49,5 hayır, %18,1 evet, %27 fikrim yok, %6,7'si ise yanıtlamak istememiştir.

Tablo 68. Şirketinizde Gerekli Bilgilere Kolayca Ulaşılr mı?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	47	44,7	44,7
Hayır	34	32,4	77,1
Fikrim Yok	24	22,9	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen “Şirketinizde Gerekli Bilgilere Kolayca Ulaşılr mı?” sorusuna %44,7 gibi çoğunluk evet, %32,4 oranında hayır, %22,9 oranın da ise fikrim yok denmiştir.

Tablo 69. Şirketinizin İç İletişimi Ağları Mevcut mudur?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	61	58,1	58,1
Hayır	31	29,5	87,6
Fikrim Yok	13	12,4	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma için Katılımcılara sorulan “Şirketinizin İç İletişimi Ağları Mevcut mudur?” şeklinde, gerekli bilgilerin çalışanlara kolayca ulaşır ulaşmadığı hakkındaki sorusuna çoğunluk %58,1 oranında evet, %29,5 oranında hayır, %12,4 oranında ise fikrim yok denmiştir.

Tablo 70. Şirkette Sorunların Konuşulması İstenir mi?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	2	1,9	1,9
Evet	56	53,3	55,2
Hayır	34	32,4	87,6
Fikrim Yok	13	12,4	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına sorulan” Şirkette Sorunların Konuşulması İstenir mi?” diye sorulduğunda çoğunluk %53,3 ile konuşulur, şeklinde yanıtlayarak demokratik bir yönetim biçimini belirtmişlerdir. %32,2 konuşulmaz, %12,4 fikrim yok ve %1,9 ise yanıt vermek istememiştir.

Tablo 71. Şirkette Sorunların Çözümü İçin Takım Oluşturulur mu?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	1	0,9	0,9
Evet	47	44,8	45,7
Hayır	42	40,0	85,7
Fikrim Yok	15	14,3	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma katılan Katılımcılara sorulan” Şirkette Sorunların Çözümü İçin Takım Oluşturulur mu?” şeklinde soruya karşılık verilen yanıtta evet ve hayır birbirine çok yakın çıkmıştır. %44,8 sorunların çözümü için takım oluşturulur derken, %40,0 oranında hayır oluşturulmaz denmiştir. %14,3 fikrim yok demiş ,%0,9 yanıtı boş bırakmıştır.

Tablo 72. Problemlili Konularda Kolaylıkla Görüş Birliği Sağlanarak Uzlaşmaya Gidilmekte midir?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	2	1,9	1,9
Evet	47	44,8	46,7
Hayır	38	36,2	82,9
Fikrim Yok	18	17,1	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmada Katılımcılara sorulan “Problemlili Konularda Kolaylıkla Görüş Birliği Sağlanarak Uzlaşmaya Gidilmekte midir?” şeklindeki soruya karşılık çoğunluk %44,8 oranında evet, görüş birliği sağlanarak uzlaşmaya gidilir. İşletmede kültür oluşumunu sağlayan, bireye verilen önemi yansıtan Davranışsal alana giren bu soruya %36,2 oranında hayır, %17,1 oranında fikrim yok ve de %1,9 boş bırakılmıştır.

Tablo 73. Bireyler Değişime Açık mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	39	37,2	37,2
Hayır	41	39,0	76,2
Fikrim Yok	25	23,8	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen sorumuz” Bireyler Değişime Açık mıdır?” şeklindedir. Verilen yanıtlar %39,0 ile hayır ve %37,2 ile evet, %23,8 fikrim yok olarak belirtilmiştir.

Tablo 74: Bireylere Kendi Kararlarını Alma Serbestliği Verilmiş midir?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	2	2,0	2,0
Evet	35	33,3	35,3
Hayır	50	47,6	82,9
Fikrim Yok	18	17,1	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına sorulan” Bireylere kendi kararlarını alma serbestliği verilmiş midir?” çalışanlarına bireysel inisiyatif tanınması şeklindeki, Kurum kültürünün Davranışsal alanına giren sorumuza %47,6 ile hayır, %33,3 ile evet %17,1 fikrim yok,

%2,0 ile de boş olarak belirtmişlerdir. Değerlendirildiğinde %47,6 olumlu yanıt karşısında, %52,4 oranında olumsuz bakış açısı çıkıyor.

Tablo 75. Şirketinizde Sorunlar Bireysel mi Çözülür?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Boş	2	1,9	1,9
Evet	32	30,5	32,4
Hayır	55	52,4	84,8
Fikrim Yok	16	15,2	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen” Şirketinizde Sorunlar Bireysel mi çözülür?” sorumuza karşılık %52,4 ile hayır, %30,5 ile evet bireysel çözülür, %15,2 ile de fikrim yok, %1,9 oranında ise yanıtlanmak istenmemiştir. Bu soru ile 15. nolu “Şirkette Sorunların Çözümü İçin Takım Oluşturulur mu?” sorumuzun içeriği aynı fakat değişik tarzda sorulmasına rağmen aynı doğrultuda yanıt gelmiştir bu durumdan genel olarak katılımcıların soruları dikkatle okuyarak yanıt verdikleri anlaşılıyor.

Tablo 76: Şirketinizde Toplantılar Sıklıkla Yapılır mı?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	56	53,4	53,4
Hayır	33	31,4	84,8
Fikrim Yok	16	15,2	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmaya katılan İşletme Katılımcılarına “Şirketinizde Toplantılar Sıklıkla Yapılır mı?” şeklinde sorulan soruya çoğunluk olarak %53,4 evet sıklıkla yapılır, %31,4 ile hayır sıklıkla yapılmaz, %15,2 fikrim yok olarak yanıtlanmıştır.

Tablo 77. Şirket Toplantılarında Herkes Söz Alır mı?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	49	46,7	46,7
Hayır	33	31,4	78,1
Fikrim Yok	23	21,9	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen “Şirket Toplantılarında Herkes Söz Alır mı?” sorusuna %46,7 oranında herkesin söz alabildiğini belirtilmiş, %31,4 oranında herkesin söz alamadığı belirtilmiş, %21,9 oranında ise fikrim yok denilmiştir.

Tablo 78. Şirket Toplantılarının Bir Programı ve Bir Gündemi Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	55	52,4	52,4
Hayır	29	27,6	80,0
Fikrim Yok	21	20,0	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırmaya katılan İşletme Katılımcılarına yöneltilen” Şirket Toplantılarının Bir Programı ve Bir Gündemi Var mıdır?” sorusuna verilen yanıtlar %52,4 çoğunlukla bir program ve gündemin var olduğu, %27,6 ile hayır, %20,0 ile de fikirlerinin olmadığı şeklinde yanıtlamışlardır.

Tablo 79. Şirkette Tesislerin Kullanımı Konusunda Yöneticilerle İşçiler Arasında Herhangi Bir Ayırım Yoktur. Tüm Tesisler Ortak Kullanılır (Yemek Salonu vb.).

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	74	70,4	70,4
Hayır	24	22,9	93,3
Fikrim Yok	7	6,7	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen” Şirkette tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle işçiler arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır.” sorumuza %70,4 gibi bir çoğunluk evet, %22,9 gibi hayır, %6,7 ile de fikirlerinin olmadığı şeklinde yanıtlanmıştır.

Tablo 80. Çalışanlar Fikir Geliştirmeleri İçin Cesaretlendirilir

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	50	47,7	47,7
Hayır	39	37,1	84,8
Fikrim Yok	16	15,2	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına sorulan “Çalışanlar Fikir Geliştirmeleri için cesaretlendirilir” sorusuna %47,7 evet, %37,1 hayır, %15,2 fikrim yok, şeklinde yanıtlamışlardır. Fikrim yok ile hayır yanıtları toplandığında bu oran %52,3'e yükselmektedir. Bu da dikkat çekici bir sonuç haline gelebilir.

Tablo 81. Şirketinizde İşe Eleman Alma Sistemi Yazılı Olarak Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	48	45,8	45,8
Hayır	39	37,1	82,9
Fikrim Yok	18	17,1	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına sorulan “Şirketinizde İşe Eleman Alma Sistemi Yazılı Olarak Var mıdır?” sorusuna verilen yanıtlar %45,8 evet vardır, %37,1 hayır yoktur, %17,1 fikrim yoktur şeklinde yanıtlanmıştır.

Tablo 82. Şirketinizde Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi Yönetici ve Çalışan Birlikte mi Yapar?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	41	39,1	39,1
Hayır	41	39,1	78,2
Fikrim Yok	23	21,8	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen “Şirketinizde Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi Yönetici ve Çalışan Birlikte mi Yapar?” sorusuna %39,1 evet, %39,1 hayır, %21,8 ile de Fikrim Yok denilmiştir.

Tablo 83. Şirketinizde Kariyer Planlaması Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	42	40,0	40,0
Hayır	35	33,3	73,3
Fikrim Yok	28	26,7	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen “Şirketinizde Kariyer Planlaması Var mıdır?” sorusuna verilen yanıtlar, %40,0 oranında kariyer planlaması vardır derken %33,3 oranında yoktur denmiş, %26,7 oranında ise bu konuda fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 84. Şirketinizde Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemleri Mevcut mudur?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	49	46,7	46,7
Hayır	35	33,3	80,0
Fikrim Yok	21	20,0	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına sorulan “Şirketinizde Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemleri Mevcut mudur?” sorumuza karşılık %46,7 oranında bu sistemin var olduğunu, %33,3 oranında olmadığını, %20,0 oranında ise fikirlerinin olmadığı saptanmıştır.

Tablo 85. Şirketinizde Eğitim Bir İşletme Fonksiyonu Olarak Benimsenmiş midir?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	45	42,8	42,8
Hayır	38	36,2	79,0
Fikrim Yok	22	21,0	100,0
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına Yöneltilen “Şirketinizde Eğitim Bir İşletme Fonksiyonu olarak Benimsenmiş midir?” sorusuna %42,8 oranında benimsendiği, %36,2 oranında benimsenmediği, %21,0 oranında ise fikirlerinin olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 86. Şirketinizde Müşteri Tatmin ve İhtiyaç Araştırmaları Yapılmakta mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	31	29,5	29,5
Hayır	27	25,7	55,2
Fikrim Yok	46	43,8	99,0
Toplam	104	99,0	
Kayıp	1	1,0	

Araştırma Katılımcılarına Yöneltilen “Şirketinizde Müşteri Tatmin ve İhtiyaç Araştırmaları Yapılmakta mıdır?” sorusuna çoğunluk %43,8 oranında fikrinin olmadığını, %29,5 oranında evet yapılmaktadır yanıtını verdiği, %25,7 oranında ise hayır yapılmamaktadır yanıtını verdiği görülmüştür.

Tablo 87. Personelle Kaynaşmak ve Personelin Problemlerini Dinlemek Maksadıyla Sık Sık Piknik, Yemek, Toplantı vb. Gibi Sosyal Faaliyetler İcra Edilir mi?

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	25	23,7	23,7
Hayır	68	64,8	88,5
Fikrim Yok	11	10,5	99,0
Toplam	104	99,0	
Kayıp	1	1,0	
Toplam	105	100,0	

Araştırma Katılımcılarına yöneltilen “Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir mi?” sorumuza karşılık %64,8 çoğunluk olarak hayır yanıtı

verilmiştir. %23,7 oranında evet şeklinde yanıtlanırken, %10,5 oranında Fikrim Yok denmiş ve %1,0 oranında ise cevapsız bırakılmıştır.

5.5.6. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Boyutları (Düzeyleri) ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Ölçeğine ilişkin sorular SPSS programında faktör analizine tabi tutulmuş ve 26 değişkenden oluşan 7 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu 7 faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %94,264'ünü açıklayarak oldukça iyi bir açıklama oranına sahiptir (EK-5).

Tablo 88. Kurucu Girişimci/ Yöneticilere Yöneltilen Hangi Soruların Hangi Kurumsallaşma İlkelerini Ölçtüğünü Gösteren Tablo

ANKETTEKİ SORU NUMARASI	KURUMSALLAŞMA İLKELERİ
12, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 30	Sorumluluk
15, 19, 20, 24, 28, 35, 36	Şeffaflık
33, 34 ,26	Hesap Verebilirlik
37	Adalet
32	İç Kontrol
22,31	İç Denetim
29	Risk Yönetimi

Kurucu Girişimci/ Yöneticilerin Kurumsallaşma düzeylerine ilişkin, Sorumluluk, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik Adalet ve alt sistemleri olan İç Kontrol, İç Denetim, Risk Yönetimi boyutlarına yönelik sorulara verdikleri yanıtlar, SPSS programına girilerek değerlendirilmiştir. İkili seçeneğe sahip olan Katılımcıların Cinsiyetlerine ilişkin veriler, İndependent -Samples T Testi ile diğer demografik veriler One-Way Anova Analizlerine tabi tutulmuştur. İndependent -Samples T Testi (Bağımsız Örneklem t Testi) ile iki ayrı grubun ortalaması karşılaştırılmıştır. One-Way Anova Analizlerinde ikiden fazla grubun karşılaştırılması yapılmıştır. Anlam düzeyi sig.<0,05 olan sonuçlarda HO: hipotezi Red edilmiş ve H1 Hipotezi kabul edilmiştir.

Ünlü bir istatistikçi olan Fisher tarafından bu hatanın maksimum kabul edilebilir düzeyi 0,05 olarak önerilmiş ve kabul görmüştür. SPSS paket programında p değeri Sig. kısaltması ile verilmektedir. Sig. “significance” (anlamlılık) kelimesinin kısaltmasıdır. P değeri küçüldükçe istatistiksel anlamlı farklılığın kanıtı artmaktadır.

Yöneticilerin Kurumsallaşma boyutları olan, Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/ Adalet/ İç Kontrol/ İç Denetim /Risk Yönetim öğelerine yaklaşım düzeylerine ilişkin Hipotez ve Analiz sonuçları;

H0: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/RiskYönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/RiskYönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 89. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Sorumluluk	Kadın	3	4,3333	,85924	0,982	0,346
	Erkek	11	3,8595	,71508		
Şeffaflık	Kadın	3	4,2381	,82479	1,240	0,239
	Erkek	11	3,5974	,78719		
Hesap Verilebilirlik	Kadın	3	3,7778	,96225	0,443	0,666
	Erkek	11	3,4848	1,02593		
İç Denetim	Kadın	3	4,6667	,57735	1,140	0,276
	Erkek	11	4,0455	,87905		
Adalet	Kadın	3	4,6667	,57735	0,636	0,537
	Erkek	11	4,2727	1,00905		
İç Kontrol	Kadın	3	4,6667	,57735	1,193	0,256
	Erkek	11	3,8182	1,16775		
Risk Yönetimi	Kadın	3	4,6667	,57735	0,780	0,451
	Erkek	11	4,0000	1,41421		

Sig: 0,346>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,239>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,666>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,276>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın İç Denetim öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,537>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,256>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın İç Kontrol öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,451>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hesaplanan Sig. değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 desteklenir, H1 desteklenmez. Bu durumda İşletmelerin Kurucu Girişimci/Yöneticilerinin cinsiyetlerinin Kurumsallaşmanın tüm öğelerine bakış açısını değiştirmiyor, aralarında önemli bir fark yoktur, homojendir diyerek anlamlı olmadığını gösteriyor ve H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor.

H0: Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin yaşları ile Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 90. Yöneticilerin Yaşları ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	1,777	4	,444	,749	,583
	Grup içi	5,342	9	,594		
Şeffaflık	Gruplar Arası	3,823	4	,956	1,830	,207
	Grup içi	4,702	9	,522		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	,873	4	,218	,168	,949
	Grup içi	11,706	9	1,301		
İç Denetim	Gruplar Arası	1,923	4	,481	,586	,681
	Grup içi	7,381	9	,820		
Adalet	Gruplar Arası	5,119	4	1,280	1,890	,197
	Grup içi	6,095	9	,677		
İç Kontrol	Gruplar Arası	3,333	4	,833	,592	,677
	Grup içi	12,667	9	1,407		
Risk Yönetimi	Gruplar Arası	,548	4	,137	,058	,993
	Grup içi	21,167	9	2,352		

Sig: 0,583>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,207>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,949>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,197>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,677>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın İç Kontrol öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,681>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın İç Denetim öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,993>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile kurumsallaşmanın Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hesaplanan Sig. değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 desteklenir, H1 desteklenmez. Bu durumda İşletmelerin Kurucu Girişimci/Yöneticilerinin yaş grupları Kurumsallaşmanın tüm öğelerine bakış açısını değiştirmiyor, aralarında önemli bir fark yoktur, homojendir diyerek anlamlı olmadığını gösteriyor ve H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor.

H0: Yöneticilerin pozisyonu ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin pozisyonu ile Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 91. Yöneticilerin Pozisyonlarının Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	1,178	2	,589	1,090	,370
	Grup içi	5,941	11	,540		
Şeffaflık	Gruplar Arası	1,287	2	,643	,978	,407
	Grup içi	7,238	11	,658		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	,950	2	,475	,449	,649
	Grup içi	11,630	11	1,057		
İç Denetim	Gruplar Arası	1,137	2	,568	,766	,488
	Grup içi	8,167	11	,742		
Adalet	Gruplar Arası	,548	2	,274	,282	,759
	Grup içi	10,667	11	,970		
İç Kontrol	Gruplar Arası	5,083	2	2,542	2,561	,122
	Grup içi	10,917	11	,992		
Risk Yönetimi	Gruplar Arası	18,798	2	9,399	35,447	,000
	Grup içi	2,917	11	,265		

Sig: 0,370>0,05 olduğundan H_0 Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,407>0,05 olduğundan H_0 Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,649>0,05 olduğundan H_0 Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,759>0,05 olduğundan H_0 Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,122>0,05 olduğundan H_0 Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın İç Kontrol öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,488>0,05 olduğundan H_0 Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın İç Denetim öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,00<0,05 olduğundan H_0 Red edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hesaplanan Sig. Değeri (0,00), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan H_0 desteklenmez, H_1 desteklenir. Bu durumda İşletmelerin Kurucu Girişimci/Yöneticilerinin pozisyonları ile kurumsallaşmanın Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İşletme içinde pozisyon yükseldikçe kurumsallaşmanın risk yönetim boyutu olumlu yönde etkilendiği ifade edilebilir.

Bu hipotezimizi literatürdeki açıklamalar desteklemektedir. Risk kararı alınırken verilen kararın açık bir şekilde muhasebesini yapmayı gerektirir. Tanımlanmış tüm faydalar yine tanımlanmış tüm maliyetlerle karşılaştırılıp, faydalar toplamının maliyetler toplamından fazla olduğu konusunda kesinlik varsa kabul edilebilir. Maliyet ve faydaları mukayese işlemi yorum gerektirir. Bu kıyas uygun pozisyondaki yönetici tarafından yapılmalıdır. Ayrıca yönetici tarafından astların ne kadar ve ne zaman kararlarını bir üst seviyeye bırakacaklarını bilmelerini sağlamalıdır.

H0: Yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumu ile Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 92. Yöneticilerin Eğitim Durumunun Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	2,008	2	1,004	2,161	,162
	Grup içi	5,111	11	,465		
Şeffaflık	Gruplar Arası	2,700	2	1,350	2,549	,123
	Grup içi	5,825	11	,530		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	,262	2	,131	,117	,891
	Grup içi	12,317	11	1,120		
İç Denetim	Gruplar Arası	3,208	2	1,604	2,895	,098
	Grup içi	6,095	11	,554		
Adalet	Gruplar Arası	3,607	2	1,804	2,608	,118
	Grup içi	7,607	11	,692		
İç Kontrol	Gruplar Arası	4,869	2	2,435	2,406	,136
	Grup içi	11,131	11	1,012		
Risk Yönetimi	Gruplar Arası	2,619	2	1,310	,754	,493
	Grup içi	19,095	11	1,736		

Sig: 0,162>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,123>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,891>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,098>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın İç Denetim öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,118>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin pozisyonları ile kurumsallaşmanın Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,136>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsallaşmanın İç Kontrol öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,493>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hesaplanan Sig. değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 desteklenir, H1 desteklenmez. Bu durumda İşletmelerin Kurucu Girişimci/Yöneticilerinin eğitim durumları, Kurumsallaşmanın tüm öğelerine bakış açısını değiştirmiyor, aralarında önemli bir fark yoktur, homojendir diyerek anlamlı olmadığını gösteriyor ve H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor.

H0: İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: İşletmenin yönetildiği nesil ile Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır

Tablo 93. İşletmenin Yönetildiği Nesil ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	1,743	3	,581	1,081	,401
	Grup içi	5,376	10	,538		
Şeffaflık	Gruplar Arası	3,423	3	1,141	2,236	,147
	Grup içi	5,102	10	,510		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	1,287	3	,429	,380	,770
	Grup içi	11,293	10	1,129		
İç Denetim	Gruplar Arası	1,970	3	,657	,896	,477
	Grup içi	7,333	10	,733		
Adalet	Gruplar Arası	2,414	3	,805	,915	,468
	Grup içi	8,800	10	,880		
İç Kontrol	Gruplar Arası	3,200	3	1,067	,833	,506
	Grup içi	12,800	10	1,280		
Risk Yönetimi	Gruplar Arası	11,181	3	3,727	3,538	,056
	Grup içi	10,533	10	1,053		

Sig: 0,401>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,147>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,770>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,477>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın İç Denetim öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,468>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,506>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın İç Kontrol öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,056>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin yönetildiği nesil ile kurumsallaşmanın Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hesaplanan Sig. değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 desteklenir, H1 desteklenmez. Bu durumda İşletmelerin yönetildiği nesil ile Kurumsallaşmanın tüm öğelerine bakış açısını değiştirmiyor, aralarında önemli bir fark yoktur, homojendir diyerek anlamlı olmadığını gösteriyor ve H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor.

H0: İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 94. İşletme Hukuki Yapısı ile Kurumsallaşma Öğelerine Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	1,041	1	1,041	2,056	,177
	Grup içi	6,078	12	,506		
Şeffaflık	Gruplar Arası	2,822	1	2,822	5,939	,031
	Grup içi	5,703	12	,475		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	,071	1	,071	,069	,798
	Grup içi	12,508	12	1,042		
İç Denetim	Gruplar Arası	1,446	1	1,446	2,209	,163
	Grup içi	7,857	12	,655		
Adalet	Gruplar Arası	1,786	1	1,786	2,273	,158
	Grup içi	9,429	12	,786		
İç Kontrol	Gruplar Arası	1,143	1	1,143	,923	,356
	Grup içi	14,857	12	1,238		
Risk Yönetimi	Gruplar Arası	2,571	1	2,571	1,612	,228
	Grup içi	19,143	12	1,595		

Sig: 0,177>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,031<0,05 olduğundan Ho Red edilir. İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Sig: 0,798>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,163>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın İç Denetim öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,158>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,356>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın İç Kontrol öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,228>0,05 olduğundan Ho Red edilir. İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hesaplanan Sig. Değeri (0,031), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan **H0** desteklenmez, H1 desteklenir. Aralarında anlamlı bir fark vardır. Bu durumda İşletmelerin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeylerini olumlu yönde etkilemekte yani; arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yine literatür taramamızı destekleyen bu hipotezimiz, Kurumsallaşma ilkelerinin en önemli unsurlarından Şeffaflık ilkesi, İşletmelerin meşru hale gelmelerini sağlamak (diğer bir ifadeyle; yasanın, dinin ve kamu vicdanının doğru bulduğu bir nitelik edinmek), kendi faaliyetleri ile ilgili bilgileri doğru tam ve önyargısızca paydaşlarına ve topluma ulaştırarak açık hale gelmesidir.

İşletmelerin yayınlaması gereken ve iş sırrı olmayan bu belgelerin ve bilgilerin yayınlanması işletmenin kurumsal yönetiminde çok önemli bir işleve sahiptir. Zira kamuoyu bu bilgiler sayesinde işletmenin gidişatı ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmakta ve önemli kararlarını bu bilgiler vasıtasıyla vermektedir.

Kurumsallaşma açısından değerlendirildiğinde, ankete katılmış olan işletme sahip olduğu hukuki statüleri sayesinde, kurumsallaşma gereksinimlerinin önceliklerden birisi

olan, hukuki statüyü yerine getirmiş olmaktadır. İşletme rasyonel yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektiren hukuki yapıya sahiptir. A.Ş.'lerde yönetim kurulu, genel müdür; bulunması yasal bir zorunluluktur. Fakat bu ifadeden "hukuki statüsü olan her işletmenin, kurumsal bir şirket olduğunu ifade etmek yanlış olur". Çünkü birçok İşletme hukuki statü kazanmalarına rağmen, halen geleneksel yöntemlerle yönetilmektedir.

5.5.7. Çalışanların Kurumsallaşma Boyutları (Düzeyleri) ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Çalışan kurumsallaşma ölçeğine ilişkin sorular SPSS programında faktör analizine tabi tutulmuş ve 13 değişkenden oluşan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir. Bu 4 faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %64,560'ını açıklayarak iyi bir açıklama oranına sahiptir (EK-6).

Tablo 95. Çalışanlara Yöneltilen Hangi Soruların Hangi Kurumsallaşma İlkelerini Ölçtüğünü Gösteren Tablo

ANKETTEKİ SORU NUMARASI	KURUMSALLAŞMA İLKELERİ
8, 9, 10, 11, 18	Sorumluluk
7, 13, 15, 17,19	Şeffaflık
12, 14	Hesap Verebilirlik
16	Adalet

Çalışanların kurumsallaşma düzeylerine ilişkin veriler ve kurumsallaşmanın Sorumluluk, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik ve Adalet Boyutlarına yönelik sorulara verdikleri yanıtlar SPSS programına girilerek değerlendirilmiş ve ikili seçeneğe sahip olan Katılımcıların Cinsiyetlerine ilişkin veriler, İndependent -Samples T Testi ile diğer demografik veriler One-Way Anova Analizlerine tabi tutulmuştur. İndependent -Samples T Testi (Bağımsız Örneklem t Testi) ile iki ayrı grubun ortalaması karşılaştırılmıştır. One-Way Anova Analizlerinde ikiden fazla grubun karşılaştırılması yapılmıştır. Anlam düzeyi sig.<0,05 olan sonuçlarda HO: hipotezi Red edilmiş ve H1 Hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların Kurumsallaşma boyutları olan, Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/ Adalet Yönetim öğelerine yaklaşım düzeylerine ilişkin Hipotez ve Analiz sonuçları;

H0: Çalışanların Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların Cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 96. Çalışanların Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Ögelerine Yaklaşım Düzeyleri

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Sorumluluk	Kadın	2	3,3000	,70711	-0,42	0,967
	Erkek	89	3,3213	,71708		
Şeffaflık	Kadın	2	3,6000	,28284	1,044	0,299
	Erkek	89	2,8472	1,01400		
Hesap Verilebilirlik	Kadın	2	4,2500	,35355	1,418	0,160
	Erkek	89	3,0337	1,20557		
Adalet	Kadın	2	4,5000	,70711	0,829	0,409
	Erkek	89	3,7191	1,32278		

Sig: 0,967>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Sorumluluk ögelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,299>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Şeffaflık/Adalet ögelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,160>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik ögelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,409>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsallaşmanın Adalet ögelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (p) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor. Çalışanların cinsiyetleri Kurumsallaşmanın Sorumluluk/Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet ögelerine yaklaşım düzeylerinde farklılık göstermemektedir.

H0: Çalışanların yaşları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet ögelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların yaşları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet ögelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 97. Çalışanların Yaşları ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet Ögelerine Yaklaşım Düzeylerine ilişkin Anova Testi

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	3,389	4	,847	1,720	,153
	Grup içi	42,361	86	,493		
Şeffaflık	Gruplar Arası	1,875	4	,469	,449	,773
	Grup içi	89,795	86	1,044		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	4,668	4	1,167	,795	,532
	Grup içi	126,249	86	1,468		
Adalet	Gruplar Arası	8,707	4	2,177	1,274	,287
	Grup içi	146,963	86	1,709		

Sig: 0,153>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların yaşları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk ögesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,773>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların yaşları ile kurumsallaşmanın Şeffaflık ögesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,532>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların yaşları ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik ögesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,287>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların yaşları ile kurumsallaşmanın Adalet ögesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (sig.) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor. Çalışanların

Sorumluluk/Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri yaş durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H0: Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 98. Çalışanların İşletmedeki Pozisyonları ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet Öğelerine Yaklaşım Düzeylerine İlişkin Anova Test

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	,772	4	,193	,369	,830
	Grup içi	44,978	86	,523		
Şeffaflık	Gruplar Arası	5,584	4	1,396	1,395	,243
	Grup içi	86,087	86	1,001		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	7,415	4	1,854	1,291	,280
	Grup içi	123,502	86	1,436		
Adalet	Gruplar Arası	7,156	4	1,789	1,036	,393
	Grup içi	148,514	86	1,727		

Sig: 0,830>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,243>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,280>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,393>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile kurumsallaşmanın Adalet öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (sig.) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor. Çalışanların İşletmedeki pozisyonları Kurumsallaşmanın Sorumluluk/Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeylerinde farklılık göstermemektedir.

H0: Çalışanların Eğitim Durumu ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların Eğitim Durumu ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 99. Çalışanların Eğitim Durumları ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet Öğelerine Yaklaşım Düzeylerine ilişkin Anova Testi

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Sorumluluk	Gruplar Arası	3,646	5	,729	1,472	,207
	Grup içi	42,104	85	,495		
Şeffaflık	Gruplar Arası	6,893	5	1,379	1,382	,239
	Grup içi	84,777	85	,997		
Hesap Verilebilirlik	Gruplar Arası	6,446	5	1,289	,880	,498
	Grup içi	124,471	85	1,464		
Adalet	Gruplar Arası	7,923	5	1,585	,912	,478
	Grup içi	147,747	85	1,738		

Sig: 0,207>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,239>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,498>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,478>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların eğitim durumu ile kurumsallaşmanın Adalet öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (sig.) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor. Çalışanların Sorumluluk/Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri eğitim seviyesine göre farklılık göstermemektedir.

H0: Çalışanların işletmenin kurucusuyla aile bağı ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların işletmenin kurucusuyla aile bağı ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 100. Çalışanların Aile Bağı ile Kurumsallaşmanın Sorumluluk/Şeffaflık/Hesap Verilebilirlik/Adalet Öğelerine Yaklaşım Düzeylerine ilişkin t Testi

	Aile Bağı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Sorumluluk	Var	11	3,2000	,82462	-0,598	0,552
	Yok	80	3,3375	,70052		
Şeffaflık	Var	11	3,2545	1,25886	1,377	0,172
	Yok	80	2,8100	,96726		
Hesap Verilebilirlik	Var	11	2,8182	1,30906	-0,709	0,480
	Yok	80	3,0938	1,19623		
Adalet	Var	11	3,8182	1,66242	0,219	0,827
	Yok	80	3,7250	1,27264		

Sig: 0,552>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmenin kurucusuyla aile bağı ile kurumsallaşmanın Sorumluluk öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,172>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmenin kurucusuyla aile bağı ile kurumsallaşmanın Şeffaflık öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,408>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmenin kurucusuyla aile bağı ile kurumsallaşmanın Hesap Verilebilirlik öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,827>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların işletmenin kurucusuyla aile bağı ile kurumsallaşmanın Adalet öğesine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (p) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan H0 desteklenir, H1 desteklenmez. Çalışanların İşletmenin kurucusuyla aile bağı, Kurumsallaşmanın tüm öğelerine bakış açısını değiştirmiyor, aralarında önemli bir fark yoktur, homojendir diyerek anlamlı olmadığını gösteriyor ve H0 hipotezini kabul ediyor H1 hipotezini Red ediyor.

Yapılan analizde görülüyor ki;

İşletme Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik verilerden, cinsiyet, yaş, eğitim, nesil ile Kurumsallaşma boyutları olan, Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/ Adalet/ Alt boyutları olan İç Kontrol/ İç Denetim /Risk Yönetim öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu özelliklerinden dolayı farklılaşmaması bizi H0 hipotezini kabul etmemiz gerektiği sonucunu verir.

Ancak yine Demokratik verilerden Yöneticilerin Pozisyonuna ve Hukuki yapısına göre verilen yanıtlarda anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Bu özelliklerinden dolayı farklılaşma bizi H1 hipotezlerini kabul etmemiz gerektiği sonucunu vermektedir ve daha yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

H1: Yöneticilerin pozisyonu ile Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/Adalet/İç Kontrol/İç Denetim/Risk Yönetimi öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yine İşletme Çalışanlarının Demografik verilerden, cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim, aile bağı ile Kurumsallaşma boyutları olan, Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/ Adalet/ öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu özelliklerinden dolayı farklılaşmaması bizi H0 hipotezini kabul etmemiz gerektiği sonucunu vermektedir.

5.5.8. Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticilere ve Çalışanlar) Örgüt Kültürü Boyutları (Düzeyleri) ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Kültür Ölçeği için ilişkin sorular SPSS programında faktör analizine tabi tutulmuş ve 31 değişkenden oluşan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir. Bu 3 faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %44,812'sini açıklamaktadır (EK-8).

Tablo 101. Katılımcılara (Kurucu Girişimci/ Yöneticilere ve Çalışanlar) yöneltilen soruların hangi Kültür Boyutlarını Ölçtüğünü Gösteren Tablo

ANKETTEKİ SORU NUMARASI	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN YANSIMALARI
1, 2, 3, 4, 5, 12, 13	Fiziksel Alanlar
6, 7, 8, 9	Sözel Alanlar
10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31	Davranışsal Alanlar

Katılımcıların örgüt kültürüne olan yaklaşım düzeyleri, örgüt kültürünün Fiziksel, Sözel ve Davranışsal Boyutlarına yönelik sorulara verdikleri yanıtlar SPSS programına girilerek değerlendirilmiştir. Independent -Samples T Testi (Bağımsız Örneklem t Testi) ile iki ayrı grubun ortalaması karşılaştırılmıştır. One-Way Anova Analizlerinde ikiden fazla grubun karşılaştırılması yapılmıştır. Anlam düzeyi sig. < 0,05 olan sonuçlarda H₀: hipotezi Red edilmiş ve H₁ Hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların örgüt kültürüne olan yaklaşım düzeylerine ilişkin Hipotez ve Analiz sonuçları; (sig. = anlamlılık) Sig. değeri 0,05'ten küçükse varyanslar homojen değil demektir.

Örgüt kültürü alt boyutları, ortalama ve standart sapmaları;

H₀: Katılımcıların grupları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların grupları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 102. Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticiler ve Çalışanlar) Yöneltilen Soruların Hangi Kültür Boyutlarını Ölçtüğünü Gösteren Tablo

		Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Fiziksel	Çalışan	14	1,3163	,25787	-2,602	0,011
	Yönetici	90	1,6286	,43616		
Sözel	Çalışan	14	1,5000	,50952	-1,747	0,084
	Yönetici	90	1,7694	,54079		
Davranışsal	Çalışan	14	1,6357	,34330	-1,064	0,290
	Yönetici	90	1,7720	,45901		

Sig: 0,011<0,05 olduğundan H₀ Red edilir. Katılımcıların grupları(yönetici/çalışan) ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır

Sig: 0,084>0,05 olduğundan H₀ Kabul edilir. Katılımcıların grupları (yönetici/ çalışan) ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,290>0,05 olduğundan H₀ Kabul edilir. Katılımcıların grupları(yönetici/çalışan) ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (p) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan H₁ hipotezi desteklenir, H₀ hipotezi desteklenmez. Yani Katılımcıların grupları (yönetici/çalışan) ile örgüt kültürünün sadece Fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılır.

Görüldüğü üzere Kurucu Girişimci/ Yöneticiler tarafından Örgüt kültürünün alt boyutlarından Fiziksel öğeler en yüksek düzeyde algılanmıştır.

Katılımcılara (Kurucu Girişimci/Yöneticilere ve Çalışanlar) göre Örgüt Kültürü Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Demografik Değişkenlerle İlişkisi (T testi ve Varyans Analizi)

H0: Katılımcıların Cinsiyetleri ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Katılımcıların Cinsiyetleri ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 103. Katılımcıların (Kurucu Girişimci/Yöneticiler ve Çalışanlar) Cinsiyetleri ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Fiziksel	Kadın	5	1,3143	,11952	-1,468	0,145
	Erkek	100	1,6000	,43264		
Sözel	Kadın	5	1,6500	,28504	-0,342	0,733
	Erkek	100	1,7350	,55028		
Davranışsal	Kadın	5	1,9100	,30700	0,798	0,427
	Erkek	100	1,7473	,44977		

Sig: 0,145>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Katılımcıların cinsiyetleri ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,733>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Katılımcıların cinsiyetleri ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,427>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Katılımcıların cinsiyetleri ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H0: Katılımcıların Yaşları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Katılımcıların Yaşları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 104. Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticiler ve Çalışanlar) Yaşları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	1,259	5	,252	1,407	,228
	Gruplar İçi	17,717	99	,179		
Sözel	Gruplar arası	2,930	5	,586	2,117	,070
	Gruplar İçi	27,407	99	,277		
Davranışsal	Gruplar arası	1,206	5	,241	1,236	,298
	Gruplar İçi	19,324	99	,195		

Sig: 0,228>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Katılımcıların yaşları ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,070>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Katılımcıların yaşları ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,298>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Katılımcıların yaşları ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticilere ve Çalışanlar) farklı yanıtlar olduğu için, ayrı ayrı değerlendirmeye alınmıştır.

İşletme Kurucu Girişimci/ Yöneticilerine göre;

H0: Yöneticilerin Pozisyonları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin Pozisyonları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 105. Yöneticilerin Pozisyonları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	,034	2	,017	,229	,799
	Gruplar İçi	,830	11	,075		
Sözel	Gruplar arası	1,708	2	,854	5,637	,021
	Gruplar İçi	1,667	11	,152		
Davranışsal	Gruplar arası	,057	2	,028	,211	,813
	Gruplar İçi	1,476	11	,134		

Sig: 0,799>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Pozisyonları ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,021<0,05 olduğundan Ho Red edilir. Yöneticilerin Pozisyonları ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşımı, yöneticilerin pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Sig: 0,813>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin Pozisyonları ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (p) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan H1 hipotezi desteklenir, H0 hipotezi desteklenmez. Kurucu/Girişimci Yöneticilerin pozisyonları ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu anlaşılmıştır. (F: 5,637; $p<0,05$). Bu algı, Aile bağı olmayan Kurucu/Girişimci Yöneticilerin İşletme içinde Örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyi daha yüksek algılandığı saptanmıştır.

H0: Yöneticilerin eğitim durumları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 106. Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	,071	2	,036	,495	,622
	Gruplar İçi	,793	11	,072		
Sözel	Gruplar arası	,025	2	,012	,040	,961
	Gruplar İçi	3,350	11	,305		
Davranışsal	Gruplar arası	,478	2	,239	2,494	,128
	Gruplar İçi	1,054	11	,096		

Sig: 0,622>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumları ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,961>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumları ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,128>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin eğitim durumları ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H0: Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetilmesi ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetilmesi ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 107. Yöneticilerin Yanıtlarına Göre İşletmenin Kaçınıcı Nesil tarafından Yönetilmesi ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	,037	3	,012	,150	,927
	Gruplar İçi	,827	10	,083		
Sözel	Gruplar arası	1,325	3	,350	1,505	,272
	Gruplar İçi	2,325	10	,233		
Davranışsal	Gruplar arası	,283	3	,094	,755	,544
	Gruplar İçi	1,249	10	,125		

Sig: 0,927>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetilmesi ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,272>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetilmesi ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,544>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetilmesi ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H0: Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin hukuki yapısı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin hukuki yapısı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 108. Yöneticilerin Yanıtlarına Göre, İşletmenin Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetilmesi ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	,036	1	,036	,528	,481
	Gruplar İçi	,828	12	,069		
Sözel	Gruplar arası	,018	1	,018	,064	,805
	Gruplar İçi	3,357	12	,280		
Davranışsal	Gruplar arası	,046	1	,046	,369	,555
	Gruplar İçi	1,486	12	,124		

Sig: 0,481>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin hukuki yapısı ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,805>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin hukuki yapısı ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,555>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmenin hukuki yapısı ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H0: Yöneticilerin yanıtlarına göre, işletmedeki çalışan sayısı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin yanıtlarına göre, işletmedeki çalışan sayısı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 109. Yöneticilerin Yanıtlarına Göre, İşletmede Çalışan Sayısı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	,108	1	,108	1,709	,216
	Gruplar İçi	,757	12	,063		
Sözel	Gruplar arası	,067	1	,067	,244	,630
	Gruplar İçi	3,308	12	,276		
Davranışsal	Gruplar arası	,309	1	,309	3,032	,107

Sig: 0,216>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmedeki çalışan sayısı ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,630>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmedeki çalışan sayısı ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,107>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmedeki çalışan sayısı ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H0: Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmedeki toplantı sıklığı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmedeki toplantı sıklığı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 110. Yöneticilerin yanıtlarına göre, İşletmede Toplantı Sıklığı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Yönetim kurulumuz var ama toplanmıyoruz.	Gruplar arası	3,973	4	,993	2,947	,082
Gerektiği zaman toplanıyoruz						
Ayda bir kez						
Yılda bir kez	Gruplar İçi	3,033	9	,337		
Düzenli olarak toplanıyoruz						
Yönetim kurulumuz var ama toplanmıyoruz.						

Sig: 0,082>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. İşletmedeki toplantı sıklığı ile kurumsallaşmaya olan yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İşletme Çalışanlarına göre;

H0: Çalışanların Pozisyonları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların Pozisyonları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 111. Çalışanların Pozisyonları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	1,597	4	,399	2,238	,071
	Gruplar İçi	15,337	86	,178		
Sözel	Gruplar arası	,766	4	,191	,650	,629
	Gruplar İçi	25,335	86	,295		
Davranışsal	Gruplar arası	1,082	4	,270	1,315	,271
	Gruplar İçi	17,686	86	,206		

Sig: 0,071>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların Pozisyonları ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,629>0,05 olduğundan Ho Red edilir. Çalışanların Pozisyonları ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,271>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların Pozisyonları ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H0: Çalışanların eğitim durumları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların eğitim durumları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 112. Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	1,250	5	,250	1,355	,249
	Gruplar İçi	15,683	85	,185		
Sözel	Gruplar arası	,189	5	,038	,124	,987
	Gruplar İçi	25,912	85	,305		
Davranışsal	Gruplar arası	1,144	5	,229	1,104	,365
	Gruplar İçi	17,624	85	,207		

Sig: 0,249>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların eğitim durumları ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,987>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların eğitim durumları ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,365>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların eğitim durumları ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H0: Çalışanların aile bağı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların aile bağı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 113. Çalışanların Aile Bağı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

	Aile Bağı	KişiSayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Fiziksel	Var	11	1,3636	,25042	-2,201	0,030
	Yok	80	1,6643	,44198		
Sözel	Var	11	1,6364	,42373	-0,845	0,396
	Yok	80	1,7844	,55224		
Davranışsal	Var	11	1,7182	,42265	-0,426	0,671
	Yok	80	1,7810	,46311		

Sig: 0,030<0,05 olduğundan Ho Red edilir. Çalışanların aile bağı ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Sig: 0,396>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların aile bağı ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,671>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların aile bağı ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ortalamalar incelendiğinde (p) değerleri, $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan H1 hipotezi desteklenir, H0 hipotezi desteklenmez. Aile bağı olmayan Çalışanların örgüt kültürünün Fiziksel öğelerine yaklaşımı olumlu yönde olduğu saptanmıştır. Kurumsallaşma düzeyini kolaylaştıran bu durum düzeyler arasında en önemli fark yaratan Fiziksel öğelerde farklılık yaratmaktadır. Diğer bir anlatımla; bu farklılık Örgüt kültürünün Fiziksel alanlara yaklaşım ortalaması aile bağı olmayanlarda daha yüksek olarak algılanmıştır.

H0: Çalışanların çalışma yılı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Çalışanların çalışma yılı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 114. Çalışanların Çalışma Yılı ile Örgüt Kültür Boyutlarının Yaklaşım Düzeyleri

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
Fiziksel	Gruplar arası	2,107	8	,263	1,457	,186
	Gruplar İçi	14,827	82	,181		
Sözel	Gruplar arası	3,309	8	,414	1,488	,174
	Gruplar İçi	22,791	82	,278		
Davranışsal	Gruplar arası	1,561	8	,195	,930	,496
	Gruplar İçi	17,207	82	,210		

Sig: 0,186>0,05 olduğundan Ho Red edilir. Çalışanların çalışma yılı ile örgüt kültürünün fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,174>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların çalışma yılı ile örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sig: 0,496>0,05 olduğundan Ho Kabul edilir. Çalışanların çalışma yılı ile örgüt kültürünün davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yapılan analizde görülüyor ki;

Katılımcıların grupları (Kurucu Girişimci/Yöneticiler ve Çalışan) ile örgüt kültürünün sadece Fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılmış, yani, katılımcıların örgüt kültürünün fiziksel boyutlarını algılanma düzeyi daha yüksektir sonucunu vermektedir. Bunun için H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Katılımcıların grupları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletme Katılımcıları (Kurucu Girişimci/Yöneticiler ve Çalışanlar) arasında Örgüt kültürü davranışları gösterme Demografik verilerden, cinsiyet ve yaş, eğitim, nesil, hukuki yapı, çalışan sayısı, toplantı sıklığı bakımından, birbirinden farklı gruplara göre değişim göstermemektedir. Bu özelliklerinden dolayı farklılaşmaması bizi H0 hipotezini kabul etmemiz gerektiği sonucunu verir.

Ancak yine Demokratik verilerden Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Pozisyonuna göre Örgüt kültürü alt boyutlarından Sözel alanlara ilişkin sorularına verilen yanıtlarda,

Çalışanlara göre ise, Aile bağı olmayan Çalışanların örgüt kültürünün alt boyutlarından Fiziksel alanlarla ilgili yanıtlarda anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Algılama düzeyi daha yüksektir. Bu özelliklerinden dolayı farklılaşma bizi H1 hipotezini kabul etmemiz gerektiği sonucunu vermektedir.

H1: Yöneticilerin Pozisyonları ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların aile bağı ile örgüt kültürünün fiziksel/sözel/davranışsal öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin dünyanın gelişen ve değişen yapısına ayak uydurabilmeleri için günümüzde geldiği nokta; Kurumsal Yönetim İlkelerinin örgüt içine yerleştirilerek kültür haline getirmek diğer bir ifadeyle; temel değerlerin oluşturulmasıdır.

Çünkü işletmelerde çalışan “insan” olduğundan, insanın davranış biçimlerini şekillendiren temel değerler ile yönetim anlayışı arasındaki bağlantı çok boyutlu olarak üzerinde durulması gereken noktadır. Bu amaçla; “Küreselleşme Sürecinde Kurumsallaşma Olgusunda Yaşanan Sorunlar ve Kurumsal Kültür Oluşturma Gerekliği” konu başlıklı çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışma Literatürünü oluşturduktan sonra, konunun gerçekte uygulamasının nasıl olduğunu saptamak için kurumsallaşma ilkelerini kurum kültürü haline getirerek sistemi oturtmuş bir yapının incelemesini yapmak ihtiyacı daha da belirgin hale gelmiştir. Bundan dolayı ülkemizde lider konumunda olan kurumsallaşma ve kültür varlığı ile kökleşmiş, başarılı olarak bildiğimiz en büyük Çimento Sanayii İşletmelerine, araştırma soruları gönderilmiştir. Bu alan araştırmasında problemler bundan sonra başlamıştır. Yönetime sunulan anket soruları üst düzey tarafından uygulama konusunda tedirginlik yaratmış ve bazılarında ise yoğun çalışma temposunda gündeme alınamamıştır. Sektör Birliği temsilcileri ve aynı sektör içinde tanınmış hatırlı kişiler vasıtasıyla bile yapılan girişimlerden sonuca varılamamıştır. Bu durum sorgulanması gereken bir husustur. Daha sonrasında alan araştırması, Doğu Anadolu Bölgesinde yeni kurulan bir Çimento Fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan çarpıcı sonuç; yeni kurulmasına rağmen tedirginlik duyulmadan kabul edilmesidir. Yapılan çalışma sonucunda, işletmenin “Kurumsallaşmaya” verdiği önem, bilinçli bir yaklaşım olup olmadığı, ne derecede Kurumsallaştıkları ve işletmenin benimsemiş olduğu “Örgüt Kültürü” değerleri tespit edilerek neyin ne kadar uygulandığı değerlendirilmiştir.

Araştırma, Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Ölçeğine ilişkin soruları, Sorumluluk, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik Adalet ve alt sistemleri olan İç Kontrol, İç Denetim, Risk Yönetimi boyutları olarak 7 faktör olarak belirlenmiştir. Bu 7 faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %94,264’ünü açıklayarak oldukça iyi bir açıklama oranına sahiptir (EK-5).

Araştırma sonucunda, Kurumsallaşma İlkelerinden “Risk Yönetimi” boyutu ve “Şeffaflık” ilke boyutları işletmenin Kurucu Girişimci /Yöneticileri tarafından en olumlu düzeyde algılanan boyutları olarak tespit edilmiştir.

Aile üyesi olmayan yöneticilerin %85,72 oranında olduğu görülen işletmede (%92,9) oranında yüksek bir katılımı risk planlamasının yapıldığı ve desteklendiği fikri görülmektedir. Kurumsallaşma gereği olan bu risklerin tanımlanıp belirlenmesi, ortaya çıkabilecek zararların önlenmesini sağlamaktadır. İşletme içinde pozisyon yükseldikçe kurumsallaşmanın risk yönetim boyutu olumlu yönde etkilendiği ifade edilebilir. Risk kararı alınırken verilen kararın açık bir şekilde muhasebesinin yapılmasını gerektirir. Tanımlanmış tüm faydalar yine tanımlanmış tüm maliyetlerle karşılaştırılıp, faydalar toplamının maliyetler toplamından fazla olduğu konusunda kesinlik varsa kabul edilebilir. Maliyet ve faydaları mukayese işlemi yorum gerektirir. Bu kıyas uygun pozisyondaki yönetici tarafından yapılmalıdır. Ayrıca yönetici tarafından, astların ne kadar ve ne zaman kararlarını bir üst seviyeye bırakacaklarını bilmelerini sağlamalıdır.

Araştırma sonuçlarında olumlu yönde öne çıkan diğer kurumsallaşma ilkesi, “Şeffaflık ilkesi” dir. Hesaplanan Sig. Değeri (0,031), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan, İşletmelerin hukuki yapısı ile kurumsallaşmanın şeffaflık öğelerine yaklaşım düzeylerini olumlu yönde etkilemekte yani; arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletme sahip olduğu hukuki statüleri sayesinde, kurumsallaşma ilkelerinden şeffaflık ilkesini yerine getirmektedir. Şeffaflık ilkesi işletmelerin kendi faaliyetleri ile ilgili bilgileri doğru olarak önyargısızca paydaşlarına ve topluma ulaştırarak açık hale gelmesidir. Zira kamuoyu bu bilgiler sayesinde işletmenin durumu ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmakta ve önemli kararlarını bu bilgiler vasıtasıyla vermektedir. Ayrıca katılımcı yönetimi destekleyen şeffaflık ilkesi, güven ortamının sağlanmasında en önemli etkidir. Yatırımcılara güven vererek sağlıklı bir şekilde büyümek ve ülke ekonomisine daha fazla katkıda bulunmak mümkün olacaktır.

İşletme Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik verilerden, cinsiyet, yaş, eğitim, nesil ile kurumsallaşma boyutları olan, Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/ Adalet/ Alt boyutları olan İç Kontrol/ İç Denetim /Risk Yönetim öğelerine ilişkin farklılıklar taşımadıkları görülmektedir.

Çalışanların Kurumsallaşma Ölçeğine ilişkin sorular ise, Sorumluluk, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik ve Adalet olarak 4 faktörlü boyutta toplanmıştır. Bu 4 faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %64,560’ını açıklamaktadır (EK-6).

Alınan sonuçlara göre, İşletme Çalışanlarının Demografik verilerden, cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim, aile bağı ile Kurumsallaşma boyutları olan, Sorumluluk/ Şeffaflık/ Hesap Verilebilirlik/ Adalet/ öğelerine ilişkin farklılıklar taşımadıkları görülmektedir.

İşletme Katılımcıları (Kurucu Girişimci/Yöneticiler ve Çalışanlar) arasında Örgüt Kültürü Ölçeğine ilişkin sorular Fiziksel Alanlar, Sözel Alanlar ve Davranışsal Alanlar olarak 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkarmıştır. Bu 3 faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %44,812'sini açıklamaktadır (EK-8).

Görüldüğü üzere “Katılımcıların (Kurucu Girişimci/ Yöneticiler ve Çalışan) grupları ile örgüt kültürünün Fiziksel öğelerine yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” sonucuyla en olumlu düzeyde algılanan ve ortalaması en yüksek olan boyut olarak çıkmıştır. İşletmeler toplumun karşısına görünen öğeleri ile çıkarlar ve algılanırlar. Kurumsal kimlik oluşumu olmadan kurumsal imaj yansıtılamaz. Zaman içerisinde, kurumun sembolik ifadesi olan kurumsal kimlik çok daha büyük bir rol üstlenmekte ve kurumun iletişim stratejisinin bir parçası olmaktadır.

Ancak, İşletme içinde Aile bağı olmayan Kurucu/Girişimci Yöneticilerin pozisyonuna göre örgüt kültürünün Sözel öğelerine yaklaşım düzeyi daha yüksek algılandığı saptanmıştır. İşletme Kurucu Girişimci Yöneticilerin işletmedeki pozisyonu arttıkça işletme kültürü gücünün daha çok farkına varıldığı, daha çok önem verildiği görülmektedir. Buradan işletme kültürünün korunması açısından önemli bir saptama yapılabilir. Bilindiği üzere deneyimli personelin işe gösterdiği katkı ile işle ilgili inisiyatif kullanımı daha yüksek olduğundan işletme kültür değerlerine daha çok önem verdiği ve benimsediği ifade edilebilir. İşletmenin deneyimli personelinin desteklemesi, kültürünün önemli öğeleri olan bu kişilerin başka işletmelere geçmemesi için politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

Bir diğer farklılık, Aile bağı olmayan Çalışanların örgüt kültürünün alt boyutlarından Fiziksel alanlarla ilgili yanıtlardan gelmiştir. Yani algılama düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

İşletmenin yeni kurulmuş olması dolayısıyla kurumsallaşma ilkelerinin yerleşmesi ve bu ilkeler doğrultusunda güçlü bir kurum kültürünün oluşması tüm çalışanlarının ortak bir şekilde benimsemeleri bir anda oluşamaz. Hep birlikte olumlu algılar yaratarak hedefe odaklanmak uzun bir süreç gerektirir. Ancak bu sürecin kısaltılması” insana verilen değer” ile mümkündür.

Bu araştırma sonuçları, yönetim kültürümüzde bazı değişimlere işaret etme açısından önemlidir. Genel olarak dünyada yapılan araştırmalar gösteriyor ki; değişime

ve yeniliğe açık olan örgütlerde kurumsal kültür sağlam bir zeminde ilerleme ile devamlılık sağlanırken değişim ve yeniliğin benimsenemediği, tedirgin, kapalı örgütlerde zorlanma yaşanması kaçınılmaz oluyor. Bu açıdan bakıldığında, çalışma gerçekleştirilen işletmenin yeni oluşum olmasına rağmen ortaya çıkan tablo değerlendirildiğinde oldukça iyi bir yaklaşım gözlenmektedir.

Anlaşıyor ki; iyi bir Kurumsal Yönetim Sistemini oluşturup, kültür haline getirmede, düzenleyici otoriteler tarafından tasarlanıp şirketler tarafından uygulanırken gerekli olan unsurların bir veya birkaçı değil, bütüncül olarak yaklaşmak gerekiyor. Sistemi bir zincire benzetirsek “bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür” sözünü hatırlatarak, tüm halkalarının güçlü olması gerekiyor. Dolayısıyla, ülkemizin diğer farklı bölgelerinde yapılacak olan araştırmaların sonuçlarından uluslararası literatüre katkıda bulunabilecek kadar önemli bulgular alınabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkdilli, G. ve Kırkbeşoğlu, E. (25 Mart 2014) "İşletmelerin evresi Ve evre Faktörleri", Başkent Üniversitesi.
- Akdiş, M. (2005). *Global Finansal Sistem Finansal Krizler ve Türkiye*, Beta Yayınları, s.4-5, İstanbul.
- Aktan, C. (2013). "Kurumsal şirket Yönetimi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt 5. Sayı 1, 2013 ISSN:1309-8039 (Online)
- Akın, B. H. (2001) . *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, izgi Kitabevi Yayınları, s.10-11, Konya.
- Alchian, A. ve Demsetz, H. (1972) . *Production, Information Costs, and Economic Organisation, American Economic Review, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795.*
- Aldemir, M. A. ve Budak G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altınbaşak, İ. (2008) . *Küresel Pazarlama Yönetimi*, ss.450-451, Beta Yayınları, İstanbul.
- Arnold, H. ve Arnold K. (2003) «"Global Business Ethics and Codes", Business ve Professional Ethics Journal, Vol. 22, No. 2, ss.71-88.» .
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.242.
- Aytekin , B. (2009). «"Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim", Kuzey Dergisi.»
- Bakan , İ. (2004.) *Örgüt Kültürü, Aktüel Yayınları, İstanbul.*
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara ,s.161.*
- Bayazit, H. (2005). *Teknolojik Küreselleşmenin Güvenlik ve Strateji Alanındaki Gelişmelere, Uluslar Arası Güvenlik ve Strateji Kuruluşlarının İşlevine ve Yapılanmasına Etkisi.*
- Bayraktar, S. (2008). *Girişimcilik, Sakarya Üniveritesi, Sakarya.*
- Bayraktaroğlu, S. R. Kutanis ve Özdemir Y. (2007). «"Etik Eğitiminde Neredeyiz?", İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri, Etik Sempozyumu.»
- Berberoğlu, G. (1990). «"Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ,C: VIII, ss.153-161.»
- Capital Dergisi (2004). «"Masalcı Yöneticiler", şubat ayı sayısı.»

- Chang, E. (2003). «"Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort: Case of Korean Employees", *Journal of World Business*, ss.70-79 .»
- Chossudovsky, M. (1999). *Yoksulluğun Küreselleşmesi, (Çeviri: Neşenur Domaniç), Çiviyazıları, İstanbul, s.59-60.*
- COSO (2004). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management-Integrated Framework.*
- Costa, A.C., A.R. Robert ve T. Taillieu (2001). «"Trust within teams: The relation with performance effectiveness", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, pp.225-244.»
- Daft, L. R.(1993). *Management, The Dryden Press, Third Edition, Harcourt Bface College Publishers,Orlando,p.14.*
- Deal, T. ve Kennedy (1982) . *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading M.A., AddisonWesley Publ. Comp.*
- Delice, G. (2000). "Uluslararası Finansal Sermaye Akımlarını Belirleyen Faktörler", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 55, No.1, ss.53-77.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1995). *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu*, Ankara, s.1.
- Doğan, S. ve Demiral Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yöntemi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, ss. 145-166.
- Donaldson, T. ve Preston L.E. (1997). *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications, Academy of Management Review*, 20(1).
- Duarte, M. ve Davies G. (2003) . "Testing the Conflict Performance Assumption in Business to Business Relationships", *Industrial Marketing Management, Conflict Relationship Purchase*, 32(2).
- Durmuş, D. (2014). "Üçüncü Kuşağa Geçmeyi Başaran ve Kurumsallaşabilen Aile Şirketleri Sonsuza Kadar Yaşayabilir", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik* .
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.*
- Erhan, Ö.(2011). "*Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama*", Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkal, M. (2000). *İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri*, Der Yayınevi, İstanbul, s.20.
- Erkan, H. (1994.) *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,İzmir, 2. Basım, s.3 .

- EY Switzerland Annual report (2012). "Building a better working World Together", Ernst & Young Ltd.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, p.276.
- George, J. ve G.R. Jones (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior, Second Edition*, New York.
- Göngen, M.A. (2013). "Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu Küreselleşmeyi Yöneten Üç Ana Kurum: IMF, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü", *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.117-134.
- Gülen, F. (2002). «"Hesapverme Sorumluluğu ve Bağımsız Kurullar", Sempozyum Bildirisi, STEAM (Stratejik Teknik Ekonomik Araştırmalar Merkezi) "II. Bağımsız Kurullar ve Piyasa Ekonomisi Arenası", Ankara.»
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.*
- Gürkan, Nazmi Z. (2005). *İç Denetim Ankara: Maliye ve Bütçe Kontrolörleri.*
- Hermans, H.J.M. ve Kempen H.J.G. (1998). *Moving cultures: The perilous problems of cultural dichotomies in a globalizing society American Psychologist*, 53(10), pp.1111-1120.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures And Organizations. Software Of The Mind*, Megraw-Hill Book Company, United Kindom.
- Ishikawa, K. *Toplam kalite kontrol*,(2001) Çeviri S. Ordaş ve N. Yayla , Kalder Yayınları, İstanbul.
- Jager, P. *Jager Resistance to Change 2001): A New View of an Old Problem*, World Future Society, p.24.
- Karpuzoğlu, E. (2004), *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 1, ss. 45.
- Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim*, Ürün Yayınları, Ankara, s.14.
- Kiriakidou, O. ve Millward, L. (1999). *Corporate Identity: External Reality or Internal Fit*. International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper Series, University of Strathclyde.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, Beta Yayıncılığı, İstanbul.
- Kozlu, C. (2014). *Kurumsal Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul, ss.66-69.

- Köse, S., Tetik S. ve Ercan C., (2001) . *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörlere Etkisi* ,Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, C.7.
- Lambrecht, J. (2005). "Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model", *Family Business Review*, Vol.18, No.4, pp.267-282.
- Lewis, P.S., S.H. Goodman ve P.M. Frandt (1994). *Management Challenges in the 21st Century*, West Publishing Company, New York.
- Lorenz, C. (1983). *A Shocking Indictment of American Mediocrity*, Financial Times, s.16.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, Inc., USA, p.26.
- Mahiroğulları, A. (2005). "Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi",*Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Vol. 50 (1),ss.1275-1288.
- McNally, J.S. (2013). *The 2013 Coso Framework SOX Compliance, One Approach to An Effective Transition*, Strategic Finance.
- Memiş, M. (2008). *Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar*, Mali Çözüm, Sayı: 85, s. 77.
- Mitchell, R.K., Bradley R.A. ve Donna J.W. (1997). *Toward a Theory of Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy Of Management Review, 22(4).
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess Yayıncılık, İstanbul.
- Navran, F. (2003). "Ethics and integrity in the Business Sector: Food for Thought", ODTÜ Meslek ve İş Topluluğu Paneli, Ankara.
- Nelson, D. ve Campbell J. (1997) . *Organizational behavior*, West Publishing Company, Canada.
- Nişancı, Z. N. (2012). "Toplumsal Kültür Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", *Dergi Park Akademik*, (2005). Cilt 1, Sayı 1, ss.1279 - 1293.
- OECD (Kurumsal Yönetim İlkeleri). *OECD Principles of Corporate Governance OECD Publications Service*, Paris,p.9.
- Olins, W. (1990). *Guide to Corporate Identity*, Black Bear Pres, London.
- Onaran, O. (1971). "Örgütlerde Karar Verme", Siyasal Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, "A hot new plan to revitalize corporate America", Los Angeles Times.

- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*.
- Özkalp, E. ve Ç. Kırel (2001). *Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları*, Eskişehir, No: 111,s.114.
- Pascale, R. ve Athons A. (1981) . *The Art of Japanese Management Simon and Schuster*, Strategic Management Journal, Vol.3, New York, ss. 381-387.
- Peşkirioğlu, N. (2014). "Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*.
- Peters , T. ve Waterman R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*, New York, pp.6-8.
- Ries, L. (12 Mart 2012). "Repositioning Positioning: Connect With Consumers With a Visual Hammer, Not Verbal Nails", *AdAge* .
- Robinson, S. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*, *Administrative Science Quarterly*, ss.574-599.
- Salt, A. (2006). *Semboller Ansiklopedisi*, Ruh ve Madde Yayıncılık, İstanbul.
- Sayles, L. (1963). *Managerial Behavior*, Mc Graw Hill, New York.
- Schein, E.(1996). "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 41, No. 2, s.230.
- Selznick, P. (1996). *Institutionalism Old and New* , *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, Iss.1, pp. 270-277.
- Sermaye Piyasası Kurulu (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi*, Ankara.
- Sewe, F. (Temmuz 2012). "The Sarbanes Oxley Act and Its Impacts on Corporate Finance and Corporate Governance Behavior", *SMC University, SSRN Electronic Journal*.
- Seyidoğlu, H. (2001). *Uluslararası İktisat*,14. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul, s.676-677.
- Sili, A. (2009). "Transcript of Küreselleşme Globalleşme Ve Küyerelleşme Glokalleşme Süreçle" *6.Ulusal Sosyoloji Kongresi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Sobel, P.J. ve Reding, K.F. (2005). *Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management*, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 5, No.2.-pp.1-9.
- Soydaş, A. (2010). *Kültürlerarası İletişim, Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim*, *Parşömen Yayınları*, s.31. İstanbul

- Sülün, D. (2005). *Uluslararası İşletmeler*, İzmir Ticaret Odası, s.2-3, İzmir.
- Şehirli, K. (1999). "Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü)", Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi.
- Şengel, S. (2011).«Yeni Türk Ticaret Kanununun KOBİ Muhasebe Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi.» *VII. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Saraybosna.
- Şimşek, M. (2000). "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi", *Standard Dergisi*.
- TDYK ve Deloitte (2007). "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?", Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, Kurumsal Yönetim Serisi.
- Terzi, A. (2000). *Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara*.
- Trompenaars, F. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Second Edition, McGraw Hill, New York .
- Tuna, K. (2007). "Dil ve Kimlik", İnkılap Tarihi Enstitüsü Sempozyum, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tuncel, H. (2011). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma", Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi.
- Turkish Time (2013). "On Örnek Aile Şirketinin Kurumsallaşma Öyküsü, Dönüşümü Başaranlar", Turkish Time.
- Türk, U. ve Yıldız G. (2015). "İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl:3, Cilt:3, Sayı:2.
- Türker, M. ve Okay E. (2008). "*Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları*", İTO Yayınları, İstanbul, s.22.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2007). *Deloitte , Nedir Bu Kurumsal Yönetim? s.5. İstanbul*
- TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi (2016). "Dünya Ekonomik Forumu - Küresel Rekabet Raporu 2016-2017".
- Ulukan, C, (2005). "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 29-42.
- Uygur, N. (1996). *Kuram- Eylem Bağlamı*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak M. ve Ersun O. (2000). "Şirket Kültürü ve İş Prensipleri", İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s.30, İstanbul.

Yengin, D. (2012). *Yeni Medya Ve Dokunmatik Toplum*, Derin Yayınları, İstanbul.

Yükçü, S. ve S. Ataçan (2009). "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı 4.





Ek-1

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışmanın amacı: Konu: “Küreselleşme Sürecinde, Kurumsallaşma Olgusunda Yaşanan Sorunlar ve Kurumsal Kültürü Oluşturma Gerekliği ”.

Bu anket formu, iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölümde Şirketlerin “kurumsallaşmaya” verdikleri önem ve ne derece kurumsallaştıklarını ölçmek,

İkinci Bölümde ise “ **kurum (örgüt) kültürü**” alanına ilişkin konulara yer verilmiştir. Sizin bulunduğunuz koşulların örgüt kültürü etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır.

Elde edilen sonuçlar Yüksek Lisans Tez çalışmasında değerlendirilecektir.

Sizden mevcut durum ile ilgili düşüncelerinizi göz önüne alarak sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Anketteki soruların doğru veya yanlış bir cevabı olmamakla beraber, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için her soruya açıklıkla ve dürüst olarak cevap vermeniz önem taşımaktadır.

Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz

İŞLETMELERİN KURUCU GİRİŞİMCİ/YÖNETİCİLERİNE YÖNELTİLEN SORU FORMU

Aşağıdaki sorular katılımcı ve işletmeyi tanımaya yönelik sorulardır. Lütfen siz ve işletmenize uygun olan cevabı işaretleyiniz.

1. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?
a-Kurucu –Girişimci b- Kurucu –Girişimci ve Yönetici c- Aile üyesi ve yönetici
d- Aile Üyesi Olmayan Yönetici
2. Kaç yaşındasınız?
a- 20 yaş ve altı b- 21-30 c- 31-40 d- 41-50e- 51-60f- 61 ve üzeri
3. Cinsiyetiniz nedir?
a- Kadın b- Erkek
4. Eğitim durumunuz nedir?
a- İlk ve Ortaöğretim b-Lise, Teknik ve Mesleki Lise ve Önlisans c-Lisans
d- Lisansüstü e-Okur yazar değil
5. Katılımcının Kurucu İle Olan Aile Bağı nedir?
a- Kendisib- Çocuğu c- Kuzen d- Kardeş e- Aile Bağı Yok
6. İşletmeniz şu an kaçınıcı nesille yönetiliyor?
a- 1. Nesil b- 2. Nesil c- 3. Nesil d- 1. ve 2. nesil birlikte
e- 2. ve 3. nesil birlikte f- Fikrim yok
7. İşletmeniz hangi yılda kuruldu?
a- 1960'dan önce b- 1961-1970 c- 1971-1980 d- 1981-1990
e- 1991-2000 f- 2001-2005 g- 2006

8. İşletmenizin hukuki yapısı nedir?
a- Tek Kişi İşletmesi b-Anonim Şirket c- Limited Şirket d- Kolektif Şirket ,
e- Adi Ortaklık f- Diğer (.....)
9. İşletmede mevcut kaç çalışmanız var?
a- 1-9 b- 10-24 c- 25-49 d-50-75
e- 76-100 f- 101-125 g-126-150 h- 151 ve üzeri
10. İşletmenizde yönetim kurulu toplantıları hangi sıklıkla yapılmaktadır?
a- Yönetim kurulumuz yok b-Yönetim kurulumuz var ama
toplanmıyoruz.
c- Gerekli zaman toplanıyoruz d-Ayda bir kez
e- Yılda bir kez f- Düzenli olarak toplanıyoruz
11. İşletmenizin finansal yapısı nedir?
a-Yabancı kaynak (Banka kredisi, yakınların desteği, ortaklar) b- Öz kaynak

BÖLÜM 1
KURUMSALLAŞMA ALAN ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular, sizin ve işletmenizin kurumsallaşmaya olan yaklaşım düzeyini belirlemeye yönelik sorulardır.

Lütfen verilen soruları, **1- Kesinlikle Katılmıyorum**
2- Katılmıyorum
3- Fikrim Yok
4- Katılıyorum
5- Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini (X) koyarak cevaplandırınız

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12	İşletme, aile ve bireylerden ayrı olması gereken bir örgüttür.					
13	İşletmemizde, kurallar ve standartlar yazılı hale getirilmiştir.					
14	Kurucu girişimci, işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman Denetleyen bir rol almaktadır.					

15	Kurumsallaşmayla birlikte, katılımcı yönetimi benimsemektedir.					
16	İşletmemiz, çevresiyle uyum içinde faaliyet gösterir.					
17	İşletmemizin alt birimleri yapı ve işlev bakımından farklılaşmıştır.					
18	Kurumsallaşmayı belirleyen bir ölçüt olarak, işletmemiz kendisini başka işletmelerden ayıran bir kimliğe sahiptir.					
19	Yönetime katılma düzeyimizin artması kurumsallaşma açısından olumlu bir gelişmedir.					
20	İşletmelerin faaliyet alanları ile ilgili olan kalite belgelerimiz vardır.					
21	İşletmemizde, geleceğe yönelik plan ve bütçeleme yapılmaktadır.					
22	İşletmemizde denetim kolaylıkla sağlanır.					
23	İşletmemizde, sağlıklı bir işbölümü yapılmış ve uygulanmaktadır.					
24	İşletmemizde kararlar, çalışanlarımızın da katılımı ile alınmaktadır.					
25	İşletmemizde, dışarıdan danışmanlık hizmeti alınır.					
26	İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde yer almaktadır.					
27	İşletmemizin, en az beş yıl sonraki amaç ve hedefleri belirlenmiştir.					
28	İşletmemizde yönetim, aile bireyleri, hissedarlar, çalışanlar ve profesyonellerle birlikte gerçekleştirilmektedir.					
29	Süreç ve kontroller değişen risklere uygun olarak sürekli güncellenmektedir.					
30	Piyasaya sürmeyi planladığımız yeni ürün projeleri üzerinde çalışıyoruz.					
31	İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.					
32	İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.					
33	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
34	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcı olmaktadır.					

35	İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.					
36	Şirketimizde ben bilincinden ziyade biz bilinci hakimdir.					
37	İşletme çalışanlarına iş güvenliği ve sosyal güvenlik sağlıyor.					

BÖLÜM 2

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALAN ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular, sizin ve işletmenizin örgüt kültürüne olan yaklaşım düzeyini belirlemeye yönelik sorulardır.

Lütfen verilen soruları,

1- Evet

2- Hayır

3- Cevap Yok

seçeneklerinden birini (X) koyarak cevaplandırınız

SORU NO	SORULAR	Evet	Hayır	Cevap Yok
1	Şirketinizin Logosu var mıdır?			
2	Logonuz Şirket Misyonunuzu Yansıtıyor mu?			
3	Şirketinizde Kullanılan Formlarda Antet Var mıdır?			
4	Şirket Binalarının Belirli Bir Tipi Var mıdır?			
5	Şirketinizde Zorunlu Bir Giyim Tarzı Var mıdır?			
6	Şirketinizin Sloganı Var mıdır?			
7	İşletmenizde Çok Etkili Bir İnsan Var mıdır?			
8	Şirketinizde Geçmişte Çalışanların Başarıları Sizlere Örnek Olarak Anlatılır mı?			
9	Şirketinizde İz Bırakmak İstiyor Musunuz?			
10	Şirketinizde Önemli Olaylar Kutlanır mı?			
11	Şirketinizin Sanat ve Spora Katkısı Var mıdır?			
12	Şirketinizde Gerekli Bilgilere Kolayca Ulaşılır mı?			
13	Şirketinizin İç İletişimi Ağları Mevcut mudur?			
14	Şirkette Sorunların Konuşulması İstenir mi?			

15	Şirkette Sorunların Çözümü İçin Takım Oluşturulur mu?			
16	Problemlili Konularda Kolaylıkla Görüş Birliği Sağlanarak Uzlaşmaya Gidilmekte midir?			
17	Bireyler Değişime Açık mıdır?			
18	Bireylere kendi kararlarını alma serbestliği verilmiş midir?			
19	Şirketinizde Sorunlar Bireysel mi çözülür?			
20	Şirketinizde Toplantılar Sıklıkla Yapılır mı?			
21	Şirket Toplantılarında Herkes Söz Alır mı?			
22	Şirket Toplantılarının Bir Programı ve Bir Gündemi Var mıdır?			
23	Şirkette tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle işçiler arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır.(yemek salonu vb.)			
24	Çalışanlar Fikir Geliştirmeleri için cesaretlendirilir?			
25	Şirketinizde İşe Eleman Alma Sistemi Yazılı Olarak Var mıdır?			
26	Şirketinizde Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi yönetici ve Çalışan Birlikte mi Yapar?			
27	Şirketinizde Kariyer Planlaması Var mıdır?			
28	Şirketinizde Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemleri Mevcut mudur?			
29	Şirketinizde Eğitim Bir İşletme Fonksiyonu olarak Benimsenmiş midir?			
30	Şirketinizde Müşteri Tatmin ve İhtiyaç Araştırmaları Yapılmakta mıdır?			
31	Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir mi?			

BİZE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

15	İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.					
16	İşletme çalışanlarına iş güvenliği ve sosyal güvenlik sağlıyor.					
17	İşletmenin yeni ürün ve hizmet projeleri olduğunu biliyorum.					
18	İşletmenin çevresiyle uyum içinde olduğunu düşünüyorum.					
19	Şirketimizde ben bilincinden ziyade biz bilinci hakimdir.					

BÖLÜM 2

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALAN ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular, sizin ve işletmenizin örgüt kültürüne olan yaklaşım düzeyini belirlemeye yönelik sorulardır.
Lütfen verilen soruları,
1- Evet
2- Hayır
3- Cevap Yok
seçeneklerinden birini (X) koyarak cevaplandırınız

SORU NO	SORULAR	Evet	Hayır	Cevap Yok
1	Şirketinizin Logosu var mıdır?			
2	Logonuz Şirket Misyonunuzu Yansıtıyor mu?			
3	Şirketinizde Kullanılan Formlarda Antet Var mıdır?			
4	Şirket Binalarının Belirli Bir Tipi Var mıdır?			
5	Şirketinizde Zorunlu Bir Giyim Tarzı Var mıdır?			
6	Şirketinizin Sloganı Var mıdır?			
7	İşletmenizde Çok Etkili Bir İnsan Var mıdır?			
8	Şirketinizde Geçmişte Çalışanların Başarıları Sizlere Örnek Olarak Anlatılır mı?			
9	Şirketinizde İz Bırakmak İstiyor Musunuz?			
10	Şirketinizde Önemli Olaylar Kutlanır mı?			
11	Şirketinizin Sanat ve Spora Katkısı Var mıdır?			

12	Şirketinizde Gerekli Bilgilere Kolayca Ulaşılır mı?			
13	Şirketinizin İç İletişimi Ağları Mevcut mudur?			
14	Şirkette Sorunların Konuşulması İstenir mi?			
15	Şirkette Sorunların Çözümü İçin Takım Oluşturulur mu?			
16	Problemlili Konularda Kolaylıkla Görüş Birliği Sağlanarak Uzlaşmaya Gidilmekte midir?			
17	Bireyler Değişime Açık mıdır?			
18	Bireylere kendi kararlarını alma serbestliği verilmiş midir?			
19	Şirketinizde Sorunlar Bireysel mi çözülür?			
20	Şirketinizde Toplantılar Sıklıkla Yapılır mı?			
21	Şirket Toplantılarında Herkes Söz Alır mı?			
22	Şirket Toplantılarının Bir Programı ve Bir Gündemi Var mıdır?			
23	Şirkette tesislerin kullanımını konusunda yöneticilerle işçiler arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır.(yemek salonu vb.)			
24	Çalışanlar Fikir Geliştirmeleri için cesaretlendirilir?			
25	Şirketinizde İşe Eleman Alma Sistemi Yazılı Olarak Var mıdır?			
26	Şirketinizde Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi yönetici ve Çalışan Birlikte mi Yapar?			
27	Şirketinizde Kariyer Planlaması Var mıdır?			
28	Şirketinizde Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemleri Mevcut mudur?			
29	Şirketinizde Eğitim Bir İşletme Fonksiyonu olarak Benimsenmiş midir?			
30	Şirketinizde Müşteri Tatmin ve İhtiyaç Araştırmaları Yapılmakta mıdır?			
31	Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir mi?			

BİZE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek-3**Yöneticiler Kurumsallaşma Soru Bazında Güvenilirlik Analizi****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K12	97,7857	349,720	,210	.	,958
K13	97,0714	330,995	,864	.	,949
K14	97,0714	347,148	,390	.	,954
K15	96,8571	338,286	,818	.	,950
K16	97,0000	336,000	,766	.	,950
K17	97,0714	341,456	,783	.	,951
K18	97,1429	343,209	,597	.	,952
K19	96,8571	336,286	,798	.	,950
K20	97,5000	329,192	,634	.	,952
K21	97,0000	341,077	,681	.	,951
K22	97,0000	335,538	,856	.	,950
K23	97,4286	325,187	,881	.	,949
K24	97,7857	333,258	,597	.	,952
K25	97,2857	339,912	,637	.	,951
K26	98,3571	349,170	,279	.	,956
K27	97,5000	333,500	,822	.	,950
K28	97,1429	336,286	,900	.	,949
K29	97,0714	349,764	,267	.	,956
K30	97,4286	327,495	,876	.	,949
K31	97,0714	333,764	,944	.	,949
K32	97,2143	336,027	,666	.	,951
K33	97,4286	326,725	,757	.	,950
K34	97,2143	331,412	,915	.	,949
K35	98,5714	348,879	,469	.	,953
K36	97,6429	337,940	,554	.	,952
K37	96,8571	336,286	,798	.	,950

Ek-4**Çalışan Kurumsallaşma Soru Bazında Güvenilirlik Analizi****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K7	37,8242	74,702	,501	,362	,784
K8	37,6374	84,811	,096	,241	,818
K9	37,3956	82,731	,340	,204	,798
K10	37,1758	74,724	,559	,586	,779
K11	36,8901	80,921	,245	,369	,807
K12	37,6813	71,842	,577	,578	,776
K13	37,8462	74,665	,573	,550	,779
K14	37,2967	74,144	,528	,524	,782
K15	37,6813	79,864	,297	,408	,802
K16	36,8132	75,331	,525	,507	,782
K17	37,6813	77,264	,426	,529	,791
K18	37,0440	78,154	,482	,455	,787
K19	37,6264	73,437	,553	,635	,779

Ek-5**Kurucu girişimci/yöneticilere yöneltilen kurumsallaşma sorularının Geçerlilik Analizi**

Faktör	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %
1	13,884	53,399	53,399	13,884	53,399	53,399	10,080	38,769	38,769
2	3,735	14,367	67,766	3,735	14,367	67,766	3,641	14,003	52,773
3	2,095	8,059	75,825	2,095	8,059	75,825	3,297	12,682	65,454
4	1,721	6,620	82,445	1,721	6,620	82,445	2,426	9,330	74,784
5	1,391	5,349	87,794	1,391	5,349	87,794	2,049	7,880	82,663
6	,927	3,566	91,360	,927	3,566	91,360	1,795	6,905	89,569
7	,755	2,904	94,264	,755	2,904	94,264	1,221	4,696	94,264
8	,628	2,414	96,678						
9	,377	1,451	98,129						
10	,227	,873	99,002						
11	,197	,756	99,758						
12	,063	,242	100,000						
13	9,081E-16	3,493E-15	100,000						
14	4,603E-16	1,770E-15	100,000						
15	3,872E-16	1,489E-15	100,000						
16	3,221E-16	1,239E-15	100,000						
17	2,028E-16	7,802E-16	100,000						
18	1,592E-16	6,122E-16	100,000						
19	5,335E-17	2,052E-16	100,000						
20	-3,223E-17	-1,240E-16	100,000						
21	-9,783E-17	-3,763E-16	100,000						
22	-1,308E-16	-5,030E-16	100,000						
23	-2,809E-16	-1,080E-15	100,000						
24	-4,047E-16	-1,556E-15	100,000						
25	-5,244E-16	-2,017E-15	100,000						
26	-1,644E-15	-6,324E-15	100,000						

EK-6**Çalışanların Kurumsallaşma Sorularının Geçerlilik Analizi**

Faktör	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %
1	4,153	31,945	31,945	4,153	31,945	31,945	2,787	21,440	21,440
2	1,783	13,717	45,662	1,783	13,717	45,662	2,076	15,969	37,409
3	1,433	11,026	56,689	1,433	11,026	56,689	2,005	15,424	52,833
4	1,023	7,871	64,560	1,023	7,871	64,560	1,524	11,726	64,560
5	,950	7,307	71,866						
6	,828	6,370	78,237						
7	,606	4,661	82,898						
8	,579	4,458	87,355						
9	,502	3,865	91,220						
10	,419	3,226	94,446						
11	,274	2,107	96,552						
12	,257	1,974	98,526						
13	,192	1,474	100,000						

EK-7

Kurucu girişimci/yöneticiler ve Çalışanlarına yöneltilen **Örgüt Kültürü** Güvenilirlik Testi Sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	31

Soru Bazında Güvenilirlik

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KÜLTÜR1	52,1058	129,047	,465	.	,898
KÜLTÜR2	51,6538	127,860	,357	.	,900
KÜLTÜR3	51,5096	127,786	,406	.	,899
KÜLTÜR4	51,9423	130,987	,297	.	,900
KÜLTÜR5	51,8077	132,060	,237	.	,901
KÜLTÜR6	51,2692	128,140	,392	.	,899
KÜLTÜR7	51,8558	134,280	,055	.	,905
KÜLTÜR8	51,4135	127,080	,446	.	,898
KÜLTÜR9	51,9808	131,825	,198	.	,902
KÜLTÜR10	51,5865	127,798	,440	.	,898
KÜLTÜR11	51,4038	128,340	,365	.	,899
KÜLTÜR12	51,5769	125,450	,546	.	,896
KÜLTÜR13	51,8173	126,228	,571	.	,896
KÜLTÜR14	51,8077	125,982	,564	.	,896
KÜLTÜR15	51,6731	124,572	,677	.	,894
KÜLTÜR16	51,6731	127,931	,415	.	,898
KÜLTÜR17	51,4904	127,476	,445	.	,898
KÜLTÜR18	51,5577	127,472	,468	.	,897
KÜLTÜR19	51,5385	129,610	,366	.	,899
KÜLTÜR20	51,7404	126,175	,548	.	,896
KÜLTÜR21	51,6058	125,251	,559	.	,896
KÜLTÜR22	51,6827	125,287	,559	.	,896
KÜLTÜR23	52,0000	130,583	,351	.	,899
KÜLTÜR24	51,6827	125,947	,573	.	,896
KÜLTÜR25	51,6442	126,756	,509	.	,897
KÜLTÜR26	51,5288	124,892	,606	.	,895
KÜLTÜR27	51,4904	124,447	,594	.	,895
KÜLTÜR28	51,6250	128,237	,398	.	,899
KÜLTÜR29	51,5769	126,402	,509	.	,897
KÜLTÜR30	51,2212	125,844	,484	.	,897
KÜLTÜR31	51,5000	126,660	,682	.	,895

EK: 8**Kurucu girişimci/yöneticiler ve Çalışanlarına yöneltilen Örgüt Kültürü Geçerlilik Testi Sonuçları**

Faktör	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi%	Kümülatif %
1	8,554	27,594	27,594	8,554	27,594	27,594	7,092	22,878	22,878
2	3,234	10,433	38,027	3,234	10,433	38,027	3,489	11,255	34,133
3	2,103	6,785	44,812	2,103	6,785	44,812	3,310	10,679	44,812
4	1,691	5,456	50,268						
5	1,433	4,622	54,890						
6	1,400	4,517	59,407						
7	1,247	4,024	63,431						
8	1,088	3,509	66,940						
9	1,050	3,387	70,327						
10	,981	3,163	73,490						
11	,886	2,858	76,348						
12	,819	2,642	78,990						
13	,769	2,482	81,472						
14	,696	2,246	83,718						
15	,638	2,057	85,775						
16	,546	1,762	87,537						
17	,490	1,582	89,118						
18	,457	1,476	90,594						
19	,389	1,254	91,848						
20	,354	1,142	92,990						
21	,326	1,050	94,040						
22	,308	,993	95,033						
23	,242	,781	95,814						
24	,241	,777	96,591						
25	,227	,733	97,324						
26	,207	,669	97,993						
27	,188	,606	98,599						
28	,136	,438	99,037						
29	,118	,381	99,418						
30	,104	,336	99,754						
31	,076	,246	100,000						

ÖZGEÇMİŞ