

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ KURULUŞLARDA
ÖRGÜTSEL YAPISALLAŞMA ve KURUMSAL
BOYUTLARIN OLUŞUMU İLE HAYAT DÖNGÜSÜ
İLİŞKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Nejdet Ümit BAŞDAŞ

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ KURULUŞLARDA
ÖRGÜTSEL YAPISALLAŞMA ve KURUMSAL
BOYUTLARIN OLUŞUMU İLE HAYAT DÖNGÜSÜ
İLİŞKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Nejdet Ümit BAŞDAŞ

Öğrenci No:

110781028

Danışman:

Doç. Dr.Volkan ÖNGEL

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

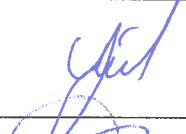

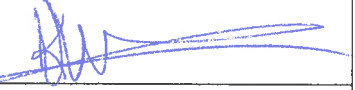
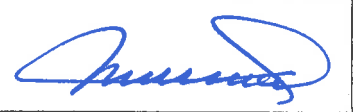
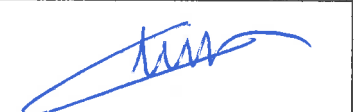
Doktora Tezi olarak sunduğum “ **Küçük ve Orta Ölçekli Kuruluşlarda Örgütsel Yapısallaşma ve Kurumsal Boyutların Oluşumu ile Hayat-döngüsü İlişkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24.02.2020



Nejdet Ümit BAŞDAŞ

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **110781028** no'lu **Nejdet Ümit BAŞDAŞ**'nın hazırladığı "Küçük ve Orta Ölçekli Kuruluşlarda Örgütsel Yapısallaşma ve Kurumsal Boyutların Oluşumu İle Hayat Döngüsü İlişkisi" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 20.02.2020 günü saat 17.00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin KABULÜ.....'ne OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Basarılı	
Prof. Dr. Oya ERDİL (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)	Basarılı	
Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Basarılı	
Prof. Dr. Semra BİRGÜN (Üye) (Fenerbahçe Üniversitesi)	Basarılı	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)	BAŞARILILIK	

Adı ve Soyadı : Nejdet Ümit BAŞDAŞ
Danışmanı : Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : KOBİ, Küçük İşletme, Örgüt Yapısı, Kurumsallaşma, Hayat döngüsü, Yapısallaşma, Kurumsal Boyut,

ÖZ
KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ KURULUŞLARDA ÖRGÜTSEL
YAPISALLAŞMA ve KURUMSAL BOYUTLARIN OLUŞUMU İLE
HAYAT-DÖNGÜSÜ İLİŞKİSİ

Kurumsal teori (KT) örgüt teorileri arasında önemli bir yere sahip olmasına karşın, akademik literatür dışında, iş ve yönetim dünyasında etkisi izafi olarak azdır. Bu da bir yere kadar örgütlerin hayatta kalabilmelerinde yönetimin azaltılmış rolü ile açıklanabilir. Bununla beraber kurumsal teoride yöneticilerin önemli bir rolünün olmadığı varsayımı doğru değildir. Sadece KT'nin yönetsel uygulamaları henüz tam açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu nitel araştırma da KT ve örgüt teorisi arasındaki ilişki ele alınarak, KT'nin işletme yönetimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Küçük ve orta ölçekli firmalar dünyada toplam işletmelerin %96'sını oluşturmalarına karşın, formal örgüt yapısının gelişimi ve ömrü ile ilgili akademik çalışma sayısı fazla değildir. Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerde büyüme süreçlerinin bir yaşam döngüsü modelinde ifadesi ve yaşam döngüleri, örgüt yapısının oluşumu ve kurumsallaşma süreçlerinin formasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma, kurumsallaşma kavramı kullanımındaki karışıklıkların giderilmesine yönelik açıklık getirmeyi de amaçlamıştır. Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren 20 KOBİ'ye uygulanmış, her şirketin ortakları ve/veya üst yöneticileriyle birebir derinlemesine mülakat ve gözlem yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma neticesinde küçük ve orta boy kuruluşların yaşam döngüsü, örgüt yapıları ve kurumsallaşma süreçleri arasındaki ilişki ifade edilmiştir. Çalışmanın orijinalliği de, örgüt yapılanması ve kurumsallaşma ölçümü için geliştirilmiş metod önerilerinin bulunmasıdır. Son olarak, Türkiye'de iş ve akademik çevrelerdeki kurumsallaşma kavramı yerleşik olarak gerçek anlamından farklı çeşitli başka anlamlarda kullanılmakta olduğu tespit edilmiş ve konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Name and Surname : Nejdet Ümit BAŞDAŞ
Supervisor : Associate Prof. Dr. Volkan ÖNGEL
Degree and Date : PhD, 2020
Major : Business Administration
Key Words : SME, Small Enterprises, Life cycle, Institutionalisation,
Institutional dimensions, Organizational Structure

ABSTRACT

FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURAL PARTS & INSTITUTIONAL DIMENSIONS AND LIFE CYCLE RELATION IN SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES.

Institutional theory (IT) has had relatively little influence on managers and practitioners outside academia. In part, this may be explained by the diminished role of management in determining organizational survival. The assumption that managers have no significant role within IT, however, is not accurate. The managerial applications of IT are not just fully articulated. The very qualitative research is offering an application on the role of IT in management by studying the relationship between organization theory and institutional theory.

Although Small and medium-sized enterprises consist 96 per cent of all the organizations in the world, academic interest and researches in SMEs in the context of life and formation of the formalized organizational structures are well below it. This research aimed to express the growth of SMEs by a life-cycle model and studied the relationship between formation of organizational structure, formation of institutional dimensions of the organizations and organization's life-cycles. One another objective of the research has been to clarify the confusion on the use of the meaning of institutionalisation in Turkish language. The research conducted in 20 small and medium-sized enterprises and a qualitative approach used.

In conclusion, the relation between the life-cycles, organizational structure and the institutionalisation process of SMEs has been expressed. The originality of the work is the methods developed for measuring the evolution of the organizational structure and institutionalization processes (institutionalisation). Moreover, institutionalisation is sort of a concept whom attached variety of different meanings in Turkish business and even academic circles, far from its genuine meaning. Clarifications have been made to clear the confusion on the institutionalisation concept.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ TANIM ve KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı	4
1.2. Diğer Ülkelerde KOBİ Tanımı	7
1.3. KOBİ’lerin Gelişimi	9
1.4. KOBİ’lerin Sorunları	10

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

2.1. Kurum ve Kurumsallık	14
2.1.1. Kurumların Üç Ayağı	17
2.1.1.1. Düzenleyici Unsurlar	18
2.1.1.2. Normatif Unsurlar	18
2.1.1.3. Kültürel – Bilişsel Unsurlar	19
2.1.2. Meşruiyet	20
2.2. Kurumsal Teori	21
2.2.1. Yeni Kurumsallaşma Teorisi	23
2.2.1.1. Yapılaşma Süreci	27
2.2.1.2. İzomorfizm.....	28
2.2.1.3. Yapısal İkilik.....	32
2.2.2. Çağdaş Yaklaşımlar	33
2.2.2.1. Kurumsal Girişimcilik	33

2.2.2.2. Kurumsallaşma Çalışması.....	34
2.2.2.3. Kurumsal Teori: Gelecek.....	35
2.2.3. Çevre.....	36
2.2.3.1. Çevre Modelleri	40
2.2.3.2. Örgütsel Çevre Teorileri	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERİN YAŞAM DÖNGÜLERİ

3.1. Şirketlerin Ortalama Ömürleri	43
3.2. Kobilerde Yaşam Süresi ve Yaşam Döngüleri	44
3.3. Örgütsel Yaşam Döngüsü Safhaları.....	47
3.4. Örgütsel Yaşam Döngüsü Modelleri	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YAYIN TARAMASI

4.1. Yaşam Döngüsü: Yayın Taraması	51
4.2. Örgüt Yapısı: Yayın Taraması.....	64
4.3. Kurumsallaşma Süreci: Yayın Taraması	72

BEŞİNCİ BÖLÜM

HAYAT DÖNGÜSÜ MODELİNİN KURULMASI, ÖRGÜTSEL VE KURUMSAL GELİŞİMİN ÖLÇÜMÜ ve ÖLÇÜTLERİ

5.1. Nitel Araştırma	82
5.1.1. Araştırmanın Safhaları.....	84
5.1.1.1. Konunun Seçimi ve Daraltılmış Konu.....	84
5.1.1.2. Araştırma Problemi, Amacı ve Araştırmanın Soruları	87
5.1.1.3. Teorik Çerçeve.....	88
5.1.2. Araştırma Kriterleri ve Ölçütleri	88
5.1.3. Derinlemesine Mülakat ve Gözlem Soruları	101
5.2. Yöntem	105
5.2.1. Örneklem Büyüklüğü ve Araştırma Kapsamı Şirketler.....	105
5.2.2. Nitel Veri Analizi	108
5.2.3. Geçerlik ve Güvenirlik	109
5.2.3.1. Geçerlik.....	109

5.2.3.2. Güvenirlik	111
5.3. Nitel Araştırma Bulguları	112
5.3.1. Araştırma Esnasında Elde Edilen ve Uygulanan Bulgular	112
5.3.2. Araştırmanın Neticesinde Elde Edilen Bulgular ve Ölçüm Modeli	116
SONUÇ	127
KAYNAKÇA	130
EKLER	140
Ek 1. Şirket Temel Bilgi Tablosu	140
Ek 2. Yapılanma Analizi Soruları.....	141
Ek 3. Kurumsal Boyut Analizi Soruları.....	144
Ek 4. Küçük Ve Orta Ölçekli Firmalar İçin Hayat-Döngüsü Modeli.....	146
Ek 5. Nitel Araştırma Değerlendirme Tablosu.....	147

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Kobi Kriterleri - Eski	6
Tablo 2. Kobi Kriterleri - Yeni	6
Tablo 3. AB KOBİ Kriterleri	7
Tablo 4. Çin’de KOBİ Tanımları	8
Tablo 5. Kurumların Üç Ayağı	17
Tablo 6. İzomorfizm Biçimleri	31
Tablo 7. ABD Şirketlerinin Yaş Ortalamaları.....	43
Tablo 8. Türkiye’de Sektörler Bazında İşyeri Yaş Ortalamaları, 2016.	45
Tablo 9. Örgüt Yaşam Döngüsünde Görülen Karakteristik Özellikler.....	50
Tablo 10. Yaşam Döngüsü Literatür Taraması I.....	55
Tablo 11. Quinn ve Cameron 1983 Sentezi	56
Tablo 12. Yaşam Döngüsü Literatür Taraması II	63
Tablo 13. Sentez Hayat döngüsü Etapları ve Kriterler	99
Tablo 14. Nitel Araştırma Yapılan KOBİ Statusundeki Şirketler.....	107
Tablo 15. Şirketlerin Hayat Döngüsü Safhaları, Yapısallaşma ve Kurumsallaşma Ölçümleri.....	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Örgüt Çevresi	37
Şekil 2. Greiner'in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli	53
Şekil 3. Tümevarım / Endüksiyon Yöntemi İşleyiş Şeması	83
Şekil 4. Nitel Araştırma Akış Diyagramı	86



GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Grafik 1. Hızla Azalan Şirket Ortalama Yaşam Süreleri.....	44
Grafik 2. Yaşam Döngüsü Etapı ve Yapısallaşma İlişkisi.....	119
Grafik 3. Yaş ve Yapısallaşma ilişkisi.....	120
Grafik 4. Yaş ve Etap İlişkisi.....	121
Grafik 5. Hayat Döngüsü Etapı ile Kurumsallık İlişkisi.....	121
Grafik 6. Yaş ve Kurumsallaşma İlişkisi.....	122
Grafik 7. Etap – Yapısallaşma – Kurumsallaşma İlişkisi.....	123
Grafik 8. Etap – Yapısallaşma – Kurumsallaşma İlişkisi (Düzeltilmiş).....	124
Grafik 9. I, II ve III. Etaplarda Yapısallaşma ve Kurumsal Boyut Gelişimi	126

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AGMER	: Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi
AR-GE	: Araştırma – Geliştirme
A.ř.	: Anonim şirketi
AWU	: Annual Work Units (Yıllık alışma birimleri)
BKK	: Bakanlar Kurulu Kararı
Bkz	: Bakınız
CCIFT	: Türk – Fransız Ticaret Derneği
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
Ed.	: Editör(ler)
ERP	: Enterprise Resource Planning (İşletme Kaynak Planlama programı)
IT	: Institutional Theory (Kurumsal Teori)
İK	: İnsan Kaynakları
İKÜ	: İstanbul Kültür Üniversitesi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSEP	: KOBİ Strateji ve Eylem Planı
KT	: Kurumsal Teori
Ltd.	: Limited
M&A	: Mergers & Acquisitions (Birleşme ve Satınalmalar)
MA	: Master of Arts (Sanatta master programı)
MBA	: Master of Business Administration (İş idaresi master programı)
MSc	: Master of Science (Lisans üstü programı)
MMO	: Makine Mühendisleri Odası
MOM	: Minutes of Meetings (Toplantı tutanakları)
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
NAICS	: North American Industry Classification System (Kuzey Amerikan Endüstri Sınıflandırma Sistemi)
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi

S&P 500	: Standart & Poor's 500
SBA	: Small Business Administration (Küçük İşletmeler İdaresi)
SME	: Small and Medium-sized Enterprises (KOBİ)
TMMOB	: Türkiye Mühendis Mimarlar Odası Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
t.y.	: Tarih yok
vb	: Ve benzerleri
yy	: yüz yıl



GİRİŞ

Küçük ve orta boy işletmeler ticaret ve işletme dilinde KOBİ olarak anılır. KOBİ'lerin tarihsel gelişimi içinde ortaya koydukları büyük değişim tüm kıtalarda ve ülkelerde onların önemli rollerini değiştirmemiştir. Asya'da, Avrupa'da, Latin Amerika'da toplam firma sayısının % 90'ını, istihdamın % 40 – 70'ini ve GSMH'nin % 30 – 60'ını temsil etmektedirler. Dünyada toplam işletmelerin % 96'sını oluşturan KOBİ'ler toplam istihdamın % 66'sını ve yaklaşık toplam üretimin % 55'ini oluştururken, Türkiye'de toplam istihdamın dörtte üçü ve faktör maliyeti ile katma değerdeki payın % 50'sinden fazlasını oluşturmaktadırlar. Türkiye'deki bu oranlar imalat sanayii istihdamında % 61.5, imalat sanayii katma değeri oranında ise % 25'in biraz üzerindedir. Tarım dışı sektörlerdeki ve vergi sicil kaydına sahip tüm işletmelerin % 99.6'sını oluşturan KOBİ'ler toplam istihdamın % 63.8'ini oluştururken, ekonomiye katma değeri ise % 36 seviyesinde kalır. İşletme büyüklüğü açısından bakılırsa küçük olarak tanımlanan 10 – 49 çalışanlı şirketler ile orta boy olarak tanımlanan 50 çalışandan büyük işletmelerin toplam içindeki payı % 4'ün altındadır. Geriye kalanlar 10 kişiden az mikro ölçekli olarak tanımlanan şirketlerden oluşmaktadır.

Büyük önemlerinden ötürü KOBİ'ler üzerine araştırmalar, akademisyen ve uygulamacıların ilgisini çekmeye devam etmektedir. KOBİ'ler dünyanın her yerinde ekonomik büyümenin motoru olarak kabul görmektedirler. Yeni iş imkanları yaratılması, büyük organizasyonlara ürün ve servis sağlayıcıları olarak katkıda bulunmaları yanında KOBİ'ler yalnızca ekonomik alanda değil, politik ve sosyal boyutlarıyla da önem arz ederler. KOBİ'lerin üretimde önemli rolleri olmasıyla birlikte, ekonomik ve sosyal hayatın demokratikleşmesinin gelişiminde de rol oynarlar. Bu iki nedenle olur. Birincisi, dinamik bir toplumda önemli bir segmenti oluşturan çok sayıda insanın ekonomik sorumluluk aldığı ve kendi yeteneklerini değerlendirdiği varsayılır. İkincisi, Parilli, Bianchi ve Sugden'in 2008 yılındaki bir çalışmada ifade edildiği gibi, birçok dinamik KOBİ üzerine oluşturulmuş bir ekonomik sistem, bireylere ve onların sosyal ve ailevi çekirdeklerine, firmalar içinde, firmalar arasında ve diğer kurumsal aktörler arasında karşılıklı iletişim ağları

oluşturarak yardımcı olmaktadır. KOBİ sahipleri kendilerine mahsus kaynak ve yetenekler oluşturarak çevrelerine uyum sağlayabilir ve rekabet avantajı kazanabilirlerken hayatta kalabilme olanakları da artmış olmaktadır. Adaptasyon sürecinde kaynak bazlı teori ve kurumsal teoriler farklı açılar getirebilirler.

İşletme, yönetim ve KT'nin çıkış alanı olan sosyoloji disiplinleri içinde KOBİ'ler ile ilgili yapılan geniş kapsamlı bir yayın taraması şu dikkat çeken sonucu vermiştir. 1994 – 2018 yılları arasında, başlığında KOBİ ya da küçük ve orta boy işletme geçen yaklaşık 45,500 adet makale / kitap / e-kitap bulunmakla beraber (1994-2000: 20,000 adet, 2001-2011: 11,500 adet, 2011-2018: 14,000 adet); aynı süre zarfında başlığında KOBİ ve kurumsallaşma kelimelerinin beraberce geçtiği eser sayısı 6 adettir. Başlığında “KOBİ'lerin kurumsallaşması” ifadesi geçen her üç makale de Türk yazarlara ait olup, diğer üç makale, sosyal sorumluluğun kurumsallaşması, e-ticaretin kurumsallaşması, İK'nın kurumsallaşması gibi KOBİ'lerde bir disiplinin kurumsallaşmasını ele almıştır.

Konu taramadan iki sonuç çıkartılabilir: 1. Literatürde KOBİ'ler üzerine yeterli sayıda çalışma olmasına rağmen, KOBİ ve kurumsallaşma başlığı altında çalışma sayısı yok denecek kadar azdır 2. “KOBİ'lerin kurumsallaşması” kavramını sadece Türk yazarlar kullanmış olmasından yola çıkarak bu kavramın Türkçe literatürde tam doğru karşılığında kullanılmadığını, yerli literatürde sıklıkla kullanılan bu kavramla ilgili çalışmaların da uluslararası yayınlarda kabul görmediğini söylemek mümkündür.

Kütüphane taraması, kurumsallaşma ve örgüt kelimelerinin ikisinin birden yazının başlığında aranması şeklinde yapıldığında ise 172 adet sonuç elde edilmiştir. Bu dahi çok düşük bir sayıdır. Burada da genellikle örgütlerde insan kaynakları, muhasebe gibi bir disiplindeki kurumsallık boyutu ele alınmıştır. Bu nedenle bu konuda akademik bir çalışmanın başlama noktasını bulmak kolay olmaz, çünkü çalışma bir ya da bir grup hipotez ile başlamaz. Önce kapsamlı bir literatür araştırması, sonra konuyu daraltma ve nihayetinde problem cümlesinin tespiti gibi özelden genele bir yol izlenmiş olup tümevarımsal bir yaklaşım esas alınmıştır. Dolayısıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma, amaçlı örneklem yolu ile seçilmiş 20 şirketten oluşmuş bir grup üzerinde İstanbul, İzmir, Ankara ve Ayvalık'ta gerçekleştirilmiştir. Amaç olarak araştırma problemine yönelik en iyi bilgilerin alınabileceği istekli yönetici ya da ortaklara sahip şirketler kıstası olduğu gibi bu şirketlerin çeşitlilik gösteren KOBİ'ler olması da dikkate alınmıştır. Örneklem sayısının sınırlı olması bir nitel araştırma özelliği olarak bu çalışmada da geçerli olmuştur. Buna karşılık 20 şirket üzerindeki incelemeler derinlemesine, kapsamlı, pozitivist yaklaşımın yanında yorumlamacı, fenomenolojik ve betimleyici olmuştur.

Bundan sonraki üç bölümde teorik çerçeve kapsamında literatür araştırması yapılmış; birinci bölümde KOBİ'ler, ikinci bölümde kurumsallaşma süreci, üçüncü bölümde örgütlerin yaşam döngüsü modelleri incelenmiştir. Dördüncü bölüm yayın taraması, beşinci bölüm nitel araştırma, yöntem ve araştırma bulgularını kapsar. Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerde gelişme ve/veya büyüme süreçlerinin bir hayat döngüsü modelinde ifadesi, hayat döngüsü safhaları ile örgüt yapısının oluşumu (yapısallaşma) ve kurumsallaşma süreçleri arasındaki ilişkinin bir alan çalışması ile incelenmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ TANIM ve KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Türkiye’deki KOBİ sayılarına bakılırsa 2016 yılında 2.89 milyon adet olan küçük ve orta boy işletmeler, 2018 yılında 3.47 milyon adet, 2019 yılında 3.65 milyona ulaşmış durumdadır (KOSGEB, 2019). Bu sayı Türkiye’deki toplam işletmelerin % 99.8’ine karşı gelmektedir. ABD’de de küçük işletmelerin oranı çok farklı değildir. U.S. SBA (Small Business Administration) 2017 verilerine göre ABD’de 28.8 milyon küçük işletme vardır. Bu rakam ülkedeki tüm işletmelerin % 99.9’una tekabül etmektedir. 2019 sonu itibariyle elde edilen son veriler olan U.S. Census Bureau Data 2017 verilerine göre, ABD’de 20 çalışandan az küçük işletmeler ülkedeki tüm firmaların % 97.9’unu oluşturur ve 2008 yılı tarım dışı GSMH’ında % 46 sına katkıda bulunurlar. Bu da küçük işletmeleri ekonomik büyüme, inovasyon ve çeşitlilikte devasa önemli hale getirir. ABD’de küçük işletmelere sıklıkla teşvikler ve destekleyici vergi uygulamaları uygulanmaktadır (US Census Bureau Data, 2017). 2005 yılında yürürlüğe giren Avrupa Birliği (AB) yeni KOBİ tanımı ve kılavuzundaki yazısında Verheugen (2005)’e göre KOBİ’ler Avrupa ekonomisinin de motorudurlar. 25 ülkeli genişletilmiş AB içinde birlik tanımına göre çalışan sayısı 250 kişiden az 23 milyon küçük ve orta boy işletme tüm işlerin yaklaşık % 99’unu oluşturmaktadır. KOBİ’ler lokasyon, büyüklük, yaş, yapı, organizasyon, çalışan sayısı, satış hacmi, varlıklarının (assets) değeri, teknoloji ve inovasyon yoluyla sahiplik gibi belli kriter ve faktörlerle tanımlanırlar (Rahman 2001, 39).

1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Türkiye’de ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” (KOSGEB), 20 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı Kanun’la kurulmuştur. Türkiye’de küçük ve orta boy işletmelerin desteklenmesi hedefiyle görev yapan KOSGEB’in esas kuruluş amacı dünya

ülkelerinde olduğu gibi KOBİ'lere yönelik gibi görünse de aslında ülke ekonomisi ve ülkenin sosyal boyutundaki öneminden ötürü toplumsal ve mili bir stratejinin parçasıdır. Misyonu “KOBİ ve girişimcilerin rekabet güçlerini geliştirecek destek ve hizmetler sunarak ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak”tır (KOSGEB, 2019). KOBİ'lere yönelik bir milli master plan olan Türkiye'nin ilk KSEP'i (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı), Yüksek Planlama Kurulu'nun (YPK) 10 Kasım 2003 tarih ve 2003/57 sayılı kararı ile onaylanarak, yürürlüğe girmiştir. KSEP'in koordinasyonu ve uygulaması görevi, KOBİ'lere yönelik politikaların uygulanmasından doğrudan sorumlu kuruluş olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'na (KOSGEB), genel yönlendirme görevi ise KSEP Yönlendirme Komitesi'ne verilmiştir.

KOSGEB hedef kitlesini oluşturan KOBİ ve girişimciler, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler ve 5/8/2009 tarihli ve 2009/15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) ile tespit edilmiş aşağıda yer alan sektörlerdir.

- Madencilik ve taş ocakçılığı – imalat
- Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı
- Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri
- İnşaat - Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı
- Ulaştırma ve depolama - Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler
- İdari ve destek hizmet faaliyetleri
- Kültür, sanat ve diğer hizmet faaliyetleri

İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında esas alınan kriterler, 19/10/2005 tarih ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile belirlenmiştir. KOBİ tanımı Kasım 2012 ayında revize edilmiştir (Resmi Gazete 2012). İşletmeler; mikro, küçük ve orta ölçekli olmak üzere

Tablo 1’de sınıflandırılmışlardır. Tablo 1, 2012 yılı itibarıyla 40 milyon TL nin altında ciro yapan veya bilanço değeri 40 milyon TL nin altında olup, çalışan sayısı 250’yi geçmeyen işletmeler için Türkiye’de bir önceki KOBİ kriterlerini içermektedir.

Tablo 1. Kobi Kriterleri - Eski

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Boy İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	<10	10 – 49	50 – 249
Yıllık Net Satış (milyon TL)	≤ 1	≤ 8	≤ 40
Yıllık Mali Bilanço değeri (m TL)	≤ 1	≤ 8	≤ 40

Kaynak: KOSGEB 2017 Yılı Faaliyet Raporu

KOBİ tanımı ile ilgili son revizyon 2018 tarihinde yapılmıştır. Aşağıda, Tablo 2’de görüleceği üzere, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimler veya girişimler KOBİ olarak tanımlanır . Bu değişikliğe paralel olarak KOBİ’ler aşağıdaki şekilde yeniden sınıflandırılmıştır (BKK 2018).

a) Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon TL’yi aşmayan işletmeler.

b) Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon TL’yi aşmayan işletmeler.

c) Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon TL’yi aşmayan işletmeler.

Tablo 2. Kobi Kriterleri - Yeni

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Boy İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	<10	10 – 49	50 – 249
Yıllık Net Satış (milyon TL)	≤ 3	≤ 25	≤ 125
Yıllık Mali Bilanço Değeri (m TL)	≤ 3	≤ 25	≤ 125

Kaynak: Bakanlar Kurulu Kararı 2018 / 11828

1.2. Diğer Ülkelerde KOBİ Tanımı

250 kişiden az çalışanı olan, yıllık bilanço büyüklüğü €43 milyondan küçük veya yıllık satışları €50 milyondan küçük ve otonom işletmeler - üye ülkelerde önerilen ancak uygulanma zorunluluğu olmadan - AB tanımlamasına göre KOBİ tanımına girmektedirler. Tanım, AB Komisyonuna göre Tablo 3'deki gibi özetlenmiştir. Avrupa'daki tüm şirketlerin % 99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Tablo 3. AB KOBİ Kriterleri

Şirket kategorisi	Yıllık çalışan sayısı	Yıllık net satış hasılatı	/	Bilanço toplamı
Orta boy	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Küçük	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Mikro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Kaynak: "The New SME Definition – User guide and model declaration"-1.1.2015

Yine AB tanımına göre şirketlerin otonom olmaları için ya tamamen bağımsız, söz konusu KOBİ'nin hiç bir başka şirkette hissesinin olmaması, ya da eğer başka bir şirket ya da şirketlerde hissesi varsa bu oranın %25'ten az olması ve yine dışardan başka bir şirketin de sözkonusu KOBİ'de hissesi varsa bunun oranının da %25'ten az olması anlamına gelmektedir. Yine çalışan sayısı da Avrupa Birliği'nde KOBİ'nin hangi kategoriye girdiğinin tespiti açısından hayati önemde olup, çalışanları, yarı-zamanlı çalışanları, mevsimlik çalışanları ve çalışan ortakları kapsamakta ve AWU (annual work units – yıllık iş üniteleri) cinsinden ifade edilmektedir. Bu sayede yarı-zamanlı çalışanlar ve mevsimlik çalışanlar bir ünitenin belli oranları olarak ifade edilmektedir. Hamilelik izninde ve anne / babalık izninde olanlar ise AWU'ya dahil edilir. Türkiye ve AB üyesi ülkelerdeki KOBİ istatistik verileri karşılaştırılırsa, istihdamdaki payı ve toplam işletmeler arasındaki oranlar açısından benzer mertebelerde iken AB'de yer alan küçük ve orta boy işletmelerin katma değer anlamında ülke ekonomisine katkıları % 60 iken, Türkiye'de aynı oran %50'lerin az üstündedir (CCIFT 2019).

ABD'de KOBİ tanımı ise endüstriden endüstriye değişmekte olup, ABD, Kanada ve Meksika tarafından geliştirilmiş NAICS – North American Industry Classification System baz alınmaktadır. The U.S. Small Business Administration (SBA)'da NAICS'e uygun küçük işletme standartlarını oluşturmaktadır. Bu

standartlarda da çalışan sayısı ve ciro limitleri yer almaktadır. İmalat sanayinde mesela, KOBİ 500 ve altında çalışandan oluşacağı tanımlanırken, toptan ticarete bu sayı 100 kişi ve altıdır. Bu sayılar endüstriler, hatta endüstri kolları arasında önemli değişiklikler gösterir. Örneğin bir bakır ya da nikel madeninde 1500 çalışana kadar işletmeler KOBİ olarak kabul edileceği gibi, gümüş madeninde 250 kişi ve altıdır (The U.S. SBA 2017).

Çin KOBİ tanımı farklı sektörlerde farklı ve bazen de oldukça yüksek çalışan sayısı içermektedir. Tablo 4’ de görülebileceği gibi çeşitli endüstrilere göre değişiklik gösteren Çin KOBİ kriterleri, ağır sanayi işletmeleri ve ulaştırma sektörü için 1000 çalışana dek KOBİ tanımını kullanırken, toptan ticaret ve lojistikte üst sınır 200 kişi, konaklama tesisleri ve perakende zincirlerde 300 kişiye dek işletmeler KOBİ tanımı içinde kalmaktadırlar .

Tablo 4. Çin’de KOBİ Tanımları

Endüstri	Çalışan sayısı	Yıllık satış (RMB)	Varlıklar
Ağır sanayi	< 1000	≤ 400 m	
Toptan ticaret	< 200	≤ 400 m	
Perakende	< 300	≤ 200 m	
Ulaştırma	< 1000	≤ 300 m	
Depolama	< 200	≤ 300 m	
Konaklama	< 300	≤ 100 m	
Restoran / Yemek servisi	< 300	≤ 100 m	
Software / IT	< 300	≤ 100 m	
Gayrimenkul geliştirme		≤ 2 b	≤ 100 m
Bilgi iletişimi	< 2000	≤ 1 b	

Kaynak: <https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962#china-sme-definition>

Kanada KOBİ tanımına göre Kanada’da üretici firmalarda 100, servis sektöründe 50 çalışandan az firmalara “küçük işletmeler”; bu sayılardan çok ancak 500 den az çalışana sahip firmalara ise orta-boy işletmeler denir. Mikro işletmeler ise 5 kişiden az sayıda çalışana sahip firmalardır. 500 çalışan limitinin yanında ciro limiti ise 50 milyon Kanada dolarıdır (Canada Key Small Business Statistics, 2019).

1.3. KOBİ'lerin Gelişimi

KOBİ'lerin ekonomi içinde fark edilirlüklerini görmek için yarım yüzyıl öncesine dönülürse, 20.yy'ın ilk 60 yılı maliyet düşümünü amaçlayan büyük ölçek ekonomisine bağlı yığın üretimine dayalı Fordist şirketlerin egemenliği ile temsil edilmiştir. 60 ve 70'li yıllarda bu firmalar üretim ve organizasyon rijitliklerine bağlı olarak bir çok sektörde krize düşmüştür. İşte bu zamanda, özellikle belli sanayi bölgelerinde ve yığınlarındaki (clusters) küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) kendi üretim ve ihracat kapasitelerini arttırmıştır. 80'lerin sonuna doğru bir çok büyük firma modernize olmuş ve uluslararası alanda iş yapan KOBİ'ler üzerinde baskı yaratmaya başlamıştır. Sonucunda KOBİ stabilitesi hem gelir ve istihdam gibi ekonomik hem de toplumsal kohezyon ve girişimcilik ruhu gibi sosyal anlamda tehlikeye girmiştir (Parilli, Bianchi ve Sugden 2008, 187-189).

Ekonomi, sosyoloji ve örgüt tarihinin gelişimi ile birlikte bu küçük ve orta ölçekli firmaların stabilite ve kısa yaşam süreleri genel bir sorun haline gelmiş ve işletme yönetimi dışında bir bakışla üzerinde bir çok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Chiarvesio (Chiarvesio ve diğerleri 2004, 1509- 1511) başarılı firmaların inovasyon, piyasa ve tedarikçilerle ilişki yönetimi, uluslararasılaşma süreçleri, iş ağlarının organize edilmesi ve yönetilmesi bakımlarından dinamik stratejik hareket niteliği gösterdiğini belirtmiştir. Leachman ve arkadaşlarına göre (Leachman ve diğerleri 2005, 34) süper üretim performansı rekabetçiliğe yol açar. Vargas ve Rangel'in (2007, 90-99) gözlemlerine göre iş performansı metod ve süreçler gibi yumuşak teknolojiler ile dışardan alınan ya da içerde geliştirilen makine ve ekipman ve ham maddelerde inovasyon gibi sert teknolojiler örneklerinde olduğu üzere içsel yeteneklerin gelişimi ve sürekli bir gelişim, inovasyon ve değişim ile doğru orantılıdır.

Piyasaların globalizasyonu sonrası KOBİ'ler büyük çaplı organizasyonlarla entegre çalışarak bir çok fırsatlar yakalamıştır. Eğer bu fırsatları göz ardı edip, sadece işlevlerinin belirli bir bölümüne odaklanıp (yalnız üretim veya servis gibi), çevreden izole olarak çalışırlarsa rekabetçiliklerini sürdürmeleri beklenemez (Sing, Garg ve Deshmukh 2008, 118-121).

1.4. KOBİ'lerin Sorunları

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri için önemi, ekonomik kalkınmaya katkısı, ulusal KOBİ çatı örgütlerinin amaç ve hedeflerinden biri olan ülkelerin rekabet güçlerinin arttırılması, istihdam yaratma potansiyeli, tasarrufu özendirme ve inovasyon geliştirme açılarından KOBİ'lerin verimlilik, büyüme, gelişim, süreklilik, kalıcılık ve yönetim gibi hususların önemi büyüktür. Dünyada toplam işletmelerin % 96'sını oluşturan KOBİ'ler toplam istihdamın % 66'sını ve yaklaşık toplam üretimin de % 55'ini oluşturmakta iken, Türkiye'de % 73'ünü ve faktör maliyeti ile katma değerdeki payın % 50'sinden biraz fazlasını oluştururlar (CCIFT 2019). Makina Mühendisleri Odası'nın (MMO) yaptığı 2016 yılı verilerini kapsayan 2017 / 677 sayılı rapora göre imalat sanayindeki istihdamın % 61.5'üğünü sağlayan KOBİ'ler imalat sanayii katma değerinden ancak % 27.6 pay almaktadırlar. Düşük katma değer rakamı Türkiye'de KOBİ'lerin düşük verimlilik düzeyinde çalıştıklarını gösterir. Üretim ve verimlilik sorunları klasik ve belirgin olduklarından hemen göze çarpmalarına rağmen KOBİ lerdeki ana sorun bu olmayabilir. Düşük verimlilik oranı bir sonuçtur ve bu durumun çalışanların seçimi, motivasyonu, yönetim, teknoloji, ülkenin ekonomik konjonktürü ve sektörel bir çok nedenleri olabilir. Tüm dünyada ekonominin bel kemiğini oluşturan küçük ve orta ölçekli şirketlerin yaşam döngülerinin uzatılması ve rekabet güçlerinin artmasına yönelik olarak öne çıkan sorunların ve krizlerinin araştırılması için bu bölümde yer alan aşağıdaki literatür taramalarının yanı sıra iki adet alan çalışmasından yararlanılmıştır.

Lippitt ve Schimdt “gelişen bir organizasyonda krizler” isimli makalelerinde iş insanlarının bir organizasyondaki finansal krizlerin pek çok halinin boyut ve karakteristiklerini öğrendiklerini, çünkü bu problemlerin tanıdık, esnek olmayan ve sonlu haller olduğunu; fakat finansal olmayan sorunları / krizleri anlamının daha zor olduğunu, çünkü bu tür sorunların çok zaman sonlu olmayan ve subjektif meseleler olduğunu belirtmişlerdir (Lippitt ve Schmidt 1967, 102-112).

Yine yakın zamandaki bazı çalışmalar yukarıda bahsedilen işletme performansı yanında şirketler üzerinde çevremizde bulunan kurumların etkisini araştırmıştır. Tam gelişmemiş finansal ve legal kurumlar KOBİ'ler yanında bir çok tip firmaya da zarar verir ve bu durum bir çok firmayı etkin boyutlarına ulaşmalarını engeller (Beck, T.,

Demirguc-Kunt, A. ve Levine, R. 2005, 200-218). Beck ve diğeri (2005, 200-218) bir ÷lke için ideal firma boyut kavramının ne olması gerektiğini tartışmışlardır. Örgüt literatürüne göre ÷lkenin genel kaynakları, teknolojisi, politikaları ve kurumları o ÷lkenin sanayi kompozisyonunu ve optimal firma büyüklüğünün tayin edilmesinde yardımcı olur (Kumar ve diğeri 2013, 156-164). Örneğin ÷lke kaynakları ve şartları bazı ÷lkeler için büyük firmaların verimli üretimleri ile rekabet avantajı sağlarken, diğeri bazı ÷lkelerde ise küçük firmalarca en ekonomik olarak yapılan üretim rekabet avantajı yaratmaktadır. Benzer şekilde uluslararası ticarete açık, bu hususun kurumsallaştığı ÷lkelerde optimal firma boyutu daha az kurumsallaşmış ÷lkelere göre daha büyüktür. Kurumsal teoriler firma büyüklüğünün firma içi işlem maliyetleri ile piyasa işlem maliyetleri arasındaki marjı yansıttığını ileri sürerler. Optimum büyüklük azaldıkça, piyasa işlem maliyetlerinin firma için işlem maliyetlerine oranı azalmakta, bu marj sektörleri ve ÷lkelere göre çeşitli teknolojik ve kurumsal nedenlerle değişmektedir.

Örgüt-çevre ilişkisi, gelişen globalleşmenin getirdiği büyüyen dış çevre, hatta çoklu çevreler kavramı içinde ihmal edilemez. Örgütleri içinde bulunduğu çevre şimdilerde her zamankinden daha dinamik olup, teknolojiye hızlı değişimler, global rekabet, kanun ve düzenlemelerde sürekli değişimlerle karakterize edilmektedir. Genel olarak değişime daha kolay uyabilecekleri için bu şartlar KOBİ'leri pozitif ayrıştırabilecek olsa da özellikle mikro ve küçük firmalar büyük oranda batma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Burada örgüt, çevre, kurumsallaşma ilişkileri incelenemeye değer görünür. Öte yandan kendi çevrelerindeki fırsat ve tehditlere cevaben seçecekleri strateji ve adaptasyon mekanizmaları ile KOBİ sahiplerinin de önemli ölçüde işleri gidişatını değiştirebilecek yetkileri vardır (Verreynne ve diğeri 2016, 585-605). Bu öneri çağdaş kurumsal teorinin aktörler / araçlar (agency) unsurunu çağırır.

Luthans ve Hodgetts (1992, 42-55)' a göre yetersiz / zayıf yönetim faaliyetleri genellikle küçük işletmelerin hayat döngülerinin ilk beş yılı içinde kapanmalarının birinci nedenidir. Tüm dünyada KOBİ yönetimleri $\frac{3}{4}$ gibi büyük oranda sahipleri veya yönetici ortaklarının elindedir (Coşkun ve Altunışık 2002, 272-291). Bu durum şirket yönetiminin sahip ya da yönetici ortak yönetim anlayışıyla sınırlı olması ve etkin bir

yönetimin büyük ölçüde engellenmesi sonucunu doğurmaktadır. Öte yandan KOBİ'lerin sorunlarının bir kısmı da doğrudan bilişimsel / bilgi üretme ve / veya yayma ile ilgilidir ki bu husus da bugünün işletme dünyasında bir yönetim sorumluluğudur (Laudon ve Laudon 1998, 248). Yönetimde bulunanların yönetsel süreçleri açısından farkındalıkları ve uygulanabilirlikleri fevkalade önemlidir.

KOBİ'lerin karşılaştıkları tüm bu örgütsel / organizasyonel ve / veya yönetsel sorunlar pek sık “kurumsallaşma” kavramı ile açıklanmakta ve bu bağlamda çözümler önerilmektedir. İşletmecilik ve işletme yönetimi literatürü incelendiğinde aile şirketlerinin devamlılıklarını sürdürmemeye nedenlerinin gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve sorunun genel anlamda kurumsallaşamama olduğu söylenebilir (Karpuzoğlu 2004, 199). Bu bulgu yalnızca bilimsel yaklaşımlarda değil, aynı zamanda kamusal alanda da kabul görmüştür. KOSGEB raporunda (Söğüt, H. t.y., 136) ele alınan temel KOBİ sorunları arasında genel yönetim eksikliği, yönetime katılımın sağlanamaması, uzman ve danışman eksikliği gibi yönetsel ve örgütsel hususlar KOBİ lerin dezavantajları sıralanırken üst sıralarda gösterilmiştir. Bunun yanında meslek örgütleri (İlter 2001, 212-219) ve iş dünyasında da (Özilhan 2002, 6-7) bulgu desteklenmiştir. Öte yandan, kurumsallaşma kavramının belirli boyut ve süreçlerden oluşan, soyut anlam taşıyor olması nedeniyle özellikle çok küçük ve mikro ölçekli işletmelerin ilk aşamada gereksinim duydukları örgütsel bir yapıya uyarlanmasının uygun olmadığı söylenebilir (Llewellyn 2006, 483-488).

Makina Mühendisleri Odası (MMO) tarafından gerçekleştirilmiş bir alan araştırmasında 2008 ve 2009 kriz dönemi dahil 2004 - 2016 arası geniş bir dönemi kapsayan süremlili araştırmada (longitudinal analysis) Türkiye’de KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta boy işletmelerin sanayii sektöründe yer alan kısmı analiz edilmiştir. Araştırma, tanım, gelişim, dünyadaki durum, Türkiye’deki konum ve sanayideki yeri açısından konuyu ayrıntılı olarak ele alan bir SWOT analizi ile güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve rekabet düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Geniş boyutta bir araştırma sonucu hazırlanmış rapor sonuçları incelendiğinde, sanayi sektöründeki küçük ve orta boy işletmelerin zayıf yönleri başlığı altında ilk sıradaki verimlilik ve “ pazar – sektör – teknoloji – teknik bilgi” eksikleri maddelerini takiben şirketlerde

geleneksel yönetim yapılarının egemenliği, kurumsallaşma ve planlama gibi temel işletme sorunları ortaya çıkmıştır. Bunların ardında da başlık olarak “yönetim ve organizasyon zaafiyeti” gelir. Birinci sıraya oturan verimlilik bu araştırmanın konusu olmamakla beraber ardından gelen bulguların akademik lisana tercümesi örgüt yapısı, yapılaşma şeklinde olabilir. Sonra, diğer tespitler bunları izlemiştir.

KOBİ sorunlarının geniş bir yelpazeye dağılmış olması normal olmakla beraber daralan bir huni analojisi kullanılırsa yapısal sorunlar daha önlere belirmektedir. Tez konusunun seçimine yönelik bir alan araştırması “KOBİLER ve Verimlilik Kongreleri” ile AGMER tarafından düzenlenen Aile İşletmeleri Kongrelerinde sunulan 496 bildiri, panel ve oturum notlarının taranması sonucu görülen kurumsallaşma ve verimlilik olduğu görülmüştür. Kurumsallaşma ise en çok KOBİ’lerin ve aile işletmelerinin bir sonraki nesile devam ettirilememesi, hatta ilk kurucuların yönetim ve kontrolde olduğu işletmeye giriş aşamasından beraber çalışma aşamasına dahi geçilememesi olarak tezahür etmiştir. 18 yıllık çalışma sonuçlarının veri analizleri neticesi olarak KOBİ’ler ezici çoğunluğu aile işletmeleri olarak bireysel başladığı, başlangıçta kurucusunun işi olan, girişimci safhada küçük olup başarı gelirse büyüyen, büyümenin gereği karışık hale gelen şirket, çeşitli gelişme ve büyüme sorunları yarattığı görülmektedir. Çalışmalarda bu örgütsel yaşam döngüsü büyük oranda kurumsallığa ve örgüt yapılanmasına dikkat çekmektedir. Tez çalışmasında araştırma probleminin ve araştırma sorularının belirlenmesinde bu tespitlerden yararlanılmıştır.

Finansal sorunların bir neden değil; politik, konjonktürel ve yönetsel bir sorun olduğu kabulü ile KOBİ’lerde sıkça vurgulanan ve çözüm önerileri daha görülebilir olan bu türde (finansal) sorunlar ayrılırsa, bu kısımda ele alınan sorunların nedeni büyüyen şirketlerde organizasyonel ve yönetsel sorunlar, şirketlerin hayat döngülerini etkileyen faktörler, krizler ve kurumsallaşma gibi hususlar olarak sayılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma sosyoloji disiplini içinde ortaya çıkmış ve gelişmiş bir kavramdır. Genel anlamda kurum, toplumda yerleşmiş, kendi içinde töre, mit ve prosedürleri olan, kurallarla sınırlı bir sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu belirtir. Sosyoloji disiplini içinde örgüt (organizasyon) çalışmalarının rölatif olarak kısa bir geçmişi vardır. Robert Merton ve öğrencilerinin 1940'ların sonlarına doğru yaptığı çalışmadan önce Amerikalı sosyologlar, örgütleri kendi kategorilerinde çalışılmaya değer, ayrı sosyal olgular olarak görmemişlerdir (Tolbert ve Zucker 1996, 175-190).

Merton ilk olarak sosyoloji disiplini içinde organizasyonlar için “bağımsız sosyal aktörler” tanımını getirmiştir. Merton'ın, daha sonra kurumsal teorinin babası sayılan Selznick'in çalışmaları üzerinde etkisi büyük olur. 1940 yılında çıkardığı Bürokratik Yapı ve Kişilik adlı kitabında, Merton “kurumsallaşma” deyimini kullanmamış olsa da, örgüt içi kurallar, meşruiyet, biçimsellik ve bürokrasiye vurgu yapmıştır.

2.1. Kurum ve Kurumsallık

İngilizce Collins sözlüğüne göre kurum, 1. Üniversite, kilise ya da banka gibi büyük ve önemli kuruluştur. Örnek: İnşaat Mühendisleri Odası. 2. Belli bir topluluk ya da grup içinde uzun yıllardır var olan gelenek, prosedür, ritüel veya sistem (evlilik kurumu, aile) şeklinde tanımlanmıştır. Oxford sözlüğüne göre kurum, 1. Belli bir amacı sahip, özellikle de bilim, eğitim veya spesifik bir meslekle uğraşan organizasyon (mimarlar enstitüsü, araştırma enstitüsü), 2. Prensipler toplamı (özellikle hukuk alanında) şeklinde ifade edilmektedir. Business Dictionary'ye göre ise, a) Bir finansal kurumun bankacılık yapması gibi belli bir uğraşı sürdürmek için yaratılmış organizasyon, kuruluş veya vakıf, b) Genel kabul görmüş normlara göre kendi kendini düzenleyen (regüle eden) tutarlı ve organize hareket ve faaliyetler (kanun veya geleneklerce oluşturulmuş) düzeni / yapısı olarak tanımlanmaktadır.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kurum, 1. Toplumun din, dil, adalet, aile, hukuk, mülkiyet, devlet vb. gibi, insanlarca oluşturulan ve belli düzeni, yasası, ilkesi bulunan manevi varlıklarından her biri (Din, topluma yol gösteren bir kurumdur), 2. Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese olarak tanımlanmaktadır.

Yine sözlük anlamları olarak, Collins ve Oxford sözlüklerindeki ortak anlayışa göre kurumsallaşmanın anlamı ise a) Bir örgüt ya da kültürde bir adet, töre, uzlaşma yada norm olarak bir şeyi tesis etme eylemi (demokrasinin kurumsallaşması), b) Bir örgütün davranış / ahlak kuralları, misyon, vizyon ve stratejik planlarının yönetmelikler haline getirilme sürecidir. Temel değer ve amaçların örgütün kültür ve yapısına entegrasyonunu hedefler. Türk Dil Kurumu ve genel anlamda Türkçe açıklamalarda ise kurumsallaşma, yüzeysel bir şekilde ele alınıp, kurumsallaşmak durumu olarak yazılmaktadır.

Görüldüğü gibi kurum bir yandan kuruluş, enstitü anlamını taşıırken daha çok sosyal bir olgu kavramını taşır. Kurumsallaşma ise sözlük kaynaklarında bir süreci tanımlar. Kurumsallaşma özellikle Türkçe kaynaklarda daha da sık bir karşılık bulmaktadır ve çoğu kez dilimizdeki kullanımı anlam kargaşası içerisindedir. Türkçe literatür taramasında da dünya literatüründen farklı ve çoğu kez yanlış kullanımı ile karşılaşılır. Kurumsallık kavramının vücut bulduğu sosyoloji disiplini içindeki The Harper and Collins Dictionary of Sociology'ye göre kurum, kurullarla sınırlı standartize edilmiş sosyal uygulamalar içeren yerleşik bir düzen; kurumsallaşma ise, çeşitli sosyal ortamlarda beklenen uygulamaların gelişme ve öğrenme süreci olarak geçer.

Nihai olarak toplumda kullanıldığı şekli ile kurumlar ve organizasyonlar arasındaki farka değinmek gerekirse, kurum herhangi bir organizasyon / örgüt değildir. Örgütler ortak bir amaç için bir grup insanın belli bir kimlik altında bir araya gelerek birleştirilmişliğidir. Herhangi bir örgütün amacı politik, sosyal, finansal, eğlenme, eğitim ya da sağlık vs olabilir. Fiziki anlamda kurumlar bilgi yerleridir. Bu terim daha çok eğitim kurumlarını kapsar. Kendi alanında örnek teşkil edecek başarılar kazanmış eğitim dışı organizasyonlar da bazen kurum olarak adlandırılabilir. Hatta bazen hayatta büyük başarılar imza atarak örnek oluşturmuş ve başkaları için üzerinde çalışılmaya

ve referans gösterilmeye değer saygın kişiler için dahi kurum terimi seyrek olarak kullanılmaktadır.

Kurumlar, bir dizi kültürel ve tarihsel kuvvetler tarafından şekillendirilmiş, sembolik öğelerden oluşmuş, çok yönlü / komplike, rölatif olarak kendi kendini harekete geçiren, tekrarlayıcı üretken sosyal süreçler olarak düşünülürler (Clegg ve Bailey 2008, 684). Philip Selznick'e göre kurumlar bazı sembolik öğelerin sosyal kabullenilme ve kredibilite gibi meşruiyet kazanmasıyla oluşur. Kurumsallaşma ise, Selznick'in deyimiyile teknik gereksinimlerin ötesinde değer zerketmektir. Bazı araştırmacılar ise kurum kavramının tanımında, doğruluğu sorgulanmadan kabullenilen sosyal olgular / gerçekler boyutundan bahsederler (Boons ve Strannegard 2000, 8). Kurumsallaşma sürecinde, örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevredeki eylem ve yapıların doğruluğu sorgulanmamakta, ancak bu eylem ve yapılar örgütçe benimsenmektedir. Bir başka deyişle kurumsallaşma bir yapı ya da uygulamanın organizasyon tarafından kabullenilmesi ile kendiliğinden oluşan bir uygulanma sürecidir (McNally 2002, 179 – 182). Antolojik, geniş kapsamlı şekilde ifade edilirse, kurumlar, ilgili faaliyet ve kaynaklarla beraber sosyal hayata kalıcılık ve anlam veren düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlar içermektedirler.

Bununla beraber kurumsal teori üzerindeki güncel bazı çalışmalarda klasikleşmiş neo-kurumsal yaklaşımdaki kurum bakışı, kurumsal aksiyonun kavramlaştırılmasında bilişsel rolün fazla öne çıkarılması nedeniyle eleştirilmektedir. Tersine, Hirsch'in tek başına ve Hirsch ve Lounsbury'nin 1997 çalışmalarında kurumların tasarlanmasında insan aktörünün rolü üzerinde durulur. North örneğin, kurumları, politik, ekonomik ve sosyal etkileşimleri düzenleyen / yapılandıran insanlarca oluşturulmuş sabitler / kısıtlar olarak tanımlamaktadır. Kurumlar North'a göre hem yasaklar, tabular, adet, gelenek ve ahlaki kurallar gibi resmi olmayan / informal kısıtlar, hem de yasa, kanun ve mülkiyet hakları gibi formal kurallardan oluşmaktadır (Lawrence ve Suddaby 2013, 215-254).

2.1.1. Kurumların Üç Ayağı

Düzenleyici sistemler, normatif sistemler ve kültürel-bilişsel sistemlerin her biri farklı sosyal teorisyence kurumların hayati içerikleri olarak betimlenir. Bu üç unsur “bilinçten şuuraltına, legal zorunluluktan kendiliğinden oluşmaya” kesintisiz bir yönelim oluşturur (Hoffman 1997, 36). Tablo 5’te üç kolon, kurumları oluşturan üç unsur, yataydaki satırlar ise bu unsurların bir yada diğeri üzerine farazilerin değiştiği ve teorisyenler arasında tartışmaların görülmesiyle beraber bazı temel boyutları göstermektedir. Temel olarak, düzenleyici boyut davranışları düzenleyen (yönlendiren veya kısıtlayan) kanun, tüzük ve yazılı kurallardır. Bilişsel boyut daha çok belli aktiviteleri kurup geliştirmek için bir ülkedeki kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilere odaklanır. Normatif boyut ise belli bir toplum içindeki insan davranışları ile ilgili sosyal normlar, değerler, inanç ve farazi / öngörülerini yansıtır (Scott 2014, 55). Kurum olma bir firma için yalnızca arka plan şartları olmaktan çok daha fazlasıdır. Düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlar çok zaman bir firmanın davranışını direkt olarak belirlerler (örneğin uluslararasılaşma).

Tablo 5. Kurumların Üç Ayağı

	Düzenleyici	Normatif	Kültürel – Bilişsel
Düzenleme unsuru	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcı beklentiler	Alışkanlık, zihinsel şema
Uyum / itaat temeli	Menfaat, çare	Sosyal uyum	Kendiliğinden paylaşılmış
Mekanizma	Zorlayıcı	Normatif, yetki	Taklit, mimetik
Göstergeler	Kanun ve yasaklar	Sertifikasyon Akreditasyon	İnançlar, İsomorfizm
Meşruluk kaynağı	Pragmatik	Prosedürel, ahlaki	Bilişsel, kültürel
His etkisi	Suç korkusu / masumiyet	Utanc / Onur	Sübut, katiyet, güven / karmaşa

Kaynak: Scott, W. Richard (2014, 60). *Institutions and organizations; ideas, interests and identities*. California: Sage Publications, Inc.

2.1.1.1. Düzenleyici Unsurlar

En geniş anlamda tüm bilim adamları kurumların düzenleyici yönlerinin altını çizmektedirler. Kurumlar kural koyucu, izleyici ve yasak koyucu aktiviteler vastası ile hareketleri kısıtlar ve düzenlerler (Scott 2014, 68). Yasaklayıcı süreçler yayılma (diffuse), utanma veya sakınma gibi geleneklerde dahil olmak üzere informal mekanizmalarca çalışırlar veya oldukça yüksek seviyede resmileşmişlerdir; polis ve mahkemeler gibi oldukça özel aktörlere tahsis edilirler. Kontrolün ana mekanizması, DiMaggio ve Powell'ın (1983, 148) tipolojisi uygulanırsa, baskıcılık olarak ifade edilir. Baskıcı güç mevzuat ve kurullarla desteklendiği ve zorlandığında otoritenin alanına girilmiş olur. Güç kurumsallaşır (Dornbusch ve Scott 1975, 277). Düzenleyici kurumlarca belirlenen davranışlara uygun hareket etmeyen örgütler / işletmeler dolaylı ya da dolaysız yaptırımlarla karşı karşıya kalabilirler.

Toplumalarda düzen ve sürekliliği oluşturmak için devlet ve yasal sistemler gibi kurumlar vardır. Bu kurumlar çeşitli mekanizmalarla işletmeleri düzenler. Burada bahsedilen iki temel mekanizma, yaptırım ve teşviklerdir. Devletin inisiyatifinden kaynaklanan kanunlar kurumsal güç olarak işlev görürler. Yaptırım güçleri diğer kurumsal güçlerden fazladır, dolayısıyla belirleyici ve etkilidirler. Düzenleyici kurumlar, özellikle devlet kurumları, farklılaşmayı destekleme ya da yasaklama yolu ve kaynak akışını etkileyerek değişimi yönlendirebilmektedirler (D'Aunno ve diğerleri 2000, 680; Lawrence ve diğerleri 2001, 624-640).

2.1.1.2. Normatif Unsurlar

İkinci bir grup teorisyenler kurumların temelde normatif unsurlara dayandığı görüşündedirler. Normatif kurallar sosyal hayata yol gösterici reçeteler, değerlendirmeler ve sorumluluk / zorunluluk boyutlarını sokar. Normatif sistemler hem değer, hem de normları kapsarlar. Normatif sistemler bir yandan oyunu kazanmak, kar yapma yolları gibi amaç ve hedefleri tarif ederken, aynı zamanda bu normların nasıl takip edileceğini de dizayn ederler (örneğin oyunun nasıl oynanacağını belirten kurallar, adil iş yapma kavramı gibi) (Blake ve Davis 1964, 311). Normatif

kurumlar arasında profesyonel kurumlar, profesyoneller, ticaret odaları örnek olarak sayılabilirler.

Normatif unsurlarla kurumsallaşmaya itilen işletmeler çevresel kurumların normlarına uyum sağlayarak meşruluk kazanmaya çalışırlar ve kendi eylem ve yapılarının da bu normlara uygunluklarının kontrol edilmelerini benimserler (Zajac ve Westphal 2004, 433-437). Normatif kurumların varlığı ve yayılmışlığını gösteren ampirik göstergeler olarak profesyonel birlikler ve dernekler gibi standart yapıcı teşkilatların verdikleri sertifika ve akkreditasyonları göstermek mümkündür (Casile ve Davis Blake 2002, 13-23).

Düzenleyici sistemlerde olduğu gibi normatif sistemlere de karşı çıkmak ya da uymamak güçlü duyguları harekete geçirmektedir. Ancak bunlar kanun ve kurallara uymamaktan farklıdır. Scott'a (2014, 58-75) göre normları kaale almamak bir nevi utanc ve onursuzluk hissi yaratırken, örnek hareket edenlerde de saygı ve onur hissi vardır. Bir yerde sosyal sorumluluk uyumlu olmanın temelidir ve bunlara bağlı kalmayanlar yaşadıkları hisler yanında sosyal ve profesyonel yaptırımlara maruz kalabilir. Örgüt ve işletmeler normlara uygun hareket ederek çevrelerindeki mesleki ve sektörel yapılarla ilişkilerini sürdürebilirler.

2.1.1.3. Kültürel – Bilişsel Unsurlar

Özellikle Geertz ve Douglas gibi antropolojistler ve Berger, DiMaggio, Goffman, Meyer, Powell ve Scott gibi sosyolojister gibi üçüncü bir grup kurumsalcılar da, kurumlarda kültürel – bilişsel öğelerin merkeziyetçiliğinin altını çizerler. Bunlar Tablo 5'te görüldüğü gibi sosyal gerçekliğin tabiatını oluşturan ve anlamın oluştuğu çerçeveleri yaratan paylaşılmış kavramlardır. Kurumların kültürel – bilişsel boyutlarına ilgi, sosyoloji ve örgüt çalışmaları içinde neo-kurumsallaşmanın en ayırt edici özelliğidir.

Kurumsalcılar ciddi olarak insan varlığının kavramsal boyutuna odaklanmaktadır. Scott'un (2014, 67) D'Andra'den yaptığı alıntıya göre kavramsal paradigmada kimin ne yapacağı, büyük oranda, kişinin çevresinin ondaki içsel yansımalarının bir fonksiyonu olmaktadır. Kelimeler, işaretler, mimikler gibi semboller,

objelere ve davranışlara / faaliyetlere ithaf edilen anlamların şekillendirilmesi suretiyle anlam kazanmaktadır. Berger ve Kellner bu durumu şöyle özetler: her insani kurum, sanki anlamların bir çökeltisi veya, anlamların objektif bir biçimde kristalleşmesidir. İçsel yorumsal süreçler dışsal kültürel çerçevelerce şekillendirilir. Hofstede'nin açık metaforunda (benzetim) belirtildiği gibi, düşünme, hissetme ve davranış biçimlerini kültür oluşturur: mental programlar veya beyin yazılımı gibi (software). Tabii ki kültürel elemanlar da kurumsallaşma derecelerine – yani organizasyon şemalarında ve rutinlerde ne derece gömülmüş, benimsenmiş olmalarına- göre değişir. Burada bahsedilmekte olan kurumların kültürel – bilişsel unsurları, kültürel formlarda yer yapmış, gömülmüş, yerleşmiş olanlardır.

Dördüncü bir kurumsal temel unsur olarak alışkanlık (huy edinilme) eğilimlerinden (habitual dispositions) bahsetmek mümkündür. Gronow bir makalesinde (2008, 279) kurumlar için bir başka temel teşkil edeceğini ileri sürdüğü dördüncü bir unsuru ortaya atmıştır. Huy edinim eğilimlerinin sabit ortamlarda tekrarlanan hareketlerle ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Aynı makalede Gronow, pragmatistlerin, huyların ölü rutinler olmadığı fakat bir sebep sonuç ilişkisi içinde ve bilinçli seçimler olduğu hususunda ısrarlı olduklarına dikkat çekmiştir. Tartışılabilir bu dördüncü temel unsur yaklaşımı, henüz geniş kabul görmüş değildir. Örneğin W. Richard Scott'a göre paylaşılmış eğilimler temel olarak tekrarlanan hareketlere yakından bağlı kültürel – bilişsel öğelerdir.

2.1.2. Meşruiyet

Örgütler hayatta kalmak ve kendi sosyal çevrelerinde tutunup gelişmek için malzeme kaynaklarından ve teknik bilgi / know-how'dan fazlasına ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda sosyal olarak kabullenilme ve kredibilitiye, kısaca meşruiyete ihtiyaçları vardır (Scott, Ruef, Mendel ve Caronna 2000, 237). Bu önemli kavramı tanımlamak gerekirse: normlar, değerler, inançlar ve tanımlardan oluşan bir sosyal oluşturulmuş sistem içinde bir işletmenin hareketlerinin uygun, doğru, makbul ve beğenilir olmasıyla ilgili genel algıdır denilebilir. Meşruiyetin olay bazında spesifik olmaktan ziyade genellenmiş bir değerlendirmedir. Yukarıda geçen sosyal

oluşturulmuş sistemler tabii ki kurumsal çerçevelerdir (Scott 2014, 71). Max Weber meşruiyet kavramını vurgulayan ilk büyük sosyal teorisyendir.

Parsons (1956, 1960) meşruiyetin odağını bir örgütün amaçlarını kapsayacak şekilde genişletirken, daha sonraları tartışmalar geliştirilerek, konu başlığına Berger ve Luckmann (1967), Meyer ve Rowan (1977, 340-63), Meyer ve Scott (1983) gibi yeni kurumsalcılar tarafından strateji, yapı ve prosedürlerin meşruiyeti dahil edilmiştir. Örgütlerde kaynak bağımlılığı yaklaşımında meşruiyet, örgütlerin kendi kurumsal çevrelerinden aldıkları bir başka kaynak gibi değerlendirilirken, kurumsal perspektifte meşruiyet, sahip olunacak yada değişime tabii tutulacak bir mal değil, fakat ilgili kültürel – bilişsel çerçeve ile uyumu veya ilgili normatif değerler veya kanun ve kurallarla ilgili algılanmış uyumu yansıtan bir durumdur.

2.2. Kurumsal Teori

Kurumsal teori, örgüt teorisi içinde en öne çıkan teorik perspektiflerden birisidir. Örgütsel karakteristik ve pratiklerin altında yatan, kendiliğinden oluşmuş gibi görünen varsayımlar, inanç ve değerlerin gelişimiyle ilgili olan kurumsal teori (DiMaggio ve Powell 1983, 1991; Meyer ve Rowan 1977; Meyer ve Scott 1983; Zucker 1977) sosyal teoriye baz edilir (Hughes 1936; Parson 1951; Selznick 1949) ve örgüt teorisi araştırmalarında dominant bir teorik perspektif oluşturur (Lemke ve arkadaşları 2001). Anlaşıldığı gibi teori, örgüt ve yönetim uygulamalarının ekonomik yaptırımlardan ziyade sosyal yaptırımlar ürünleri olduğu şeklinde bir yaklaşımı içermektedir. Kurumsal teorideki temel fikre göre birçok organizasyonel uygulamaların adaptasyon ve tutunmaları, ekonomik performans amaçlı teknik baskılardan ziyade daha çok uyumluluk ve meşruiyet gibi sosyal baskılardan dolayı olmaktadır. Kurumsal teori sosyal hayata anlam veren sosyal hareketleri kısıtlayan ya da yönlendiren kural, norm ve kültürel inanç ve kodları vurgulamaktadır.

Robert Merton'ın, içinde örgüt içi kurallar, meşruiyet, biçimsellik, bürokrasi gibi deyimlerin kullanıldığı 1940'lardaki bir çalışması olan "Bureaucratic Structure and Personality" kitabını takiben 1948'de kaleme aldığı ve örgütlerin ilk kez sosyal

aktörler olarak görüldüğü “Social Theory and Social Structure / Sosyal Teori ve Sosyal Yapı” adlı eseri kurumsallık teorisinin çıkış noktasıdır.

Merton’un öğrencisi Philip Selznick 1949 yılında “Tennessee Valley Authority and the Grass Roots / Tennessee Vadisi Otoritesi ve Tabana Dayalı Demokrasi” kitabını yayınlamış, burada organizasyonları kurumsal sosyal sistemler olarak adlandırmıştır. Örgütler geliştirdikleri formel ve informel sistemler ile yapılarını çevresel (kurumsal) şartlara uyumlu hale getirmeye çalışırlar ve hayatta kalırlar. Görüldüğü gibi örgütlerin kalıcılığı çevre ile uyuma bağlıdır. Örgütlerin yaşaması için diğer bir faktörde örgüt içindeki ihtiyaçların ne kadarının karşılanabileceğidir. Bu kitabında kurumsal teorisin temelini oluşturduğu söylenebilir. Bu çalışmayı yine Selznick’in 1952’de yayınladığı, Leninist örgüt yapısının incelendiği “The Organizational Weapon / Örgüt Silahı” izler. Yazar burada örgütlerin kurumsallaşma sürecine odaklanmıştır. Örgütlerin meşruiyet kazanması adaptif bir süreç olan kurumsallaşmaya bağlıdır. Belirtildiği gibi Selznick kurumsallaşmayı net olarak adaptif bir süreç olarak görür. Kurumsallaşma, örgütlerin sahip oldukları teknik ve işlevsel değerlerin ötesinde bir boyut katarak istikrara katkıda bulunmaktadır. Kurumsal teorisin ilk formlarında kurumsal yapılar, formlar ve alanlar oluşturularak kurumların kalıcılığı üzerinde durulur. Teorinin gelişimiyle birlikte dikkat, değişim durumlarında kurumların rollerine çekilmiştir.

Eski kurumsal teori diye adlandırabileceğimiz dönemde dikkat bireysel örgütler düzeyindeki süreçlerin incelenmesi üzerinde iken; kıyas yapılabilmesi için yeni kurumsallaşma, örgüt kümeleri arasında olan süreçlere odaklanmıştır. Analiz seviyesi olarak örgütsel alan (organizational field) alınmıştır. Örgütsel düzey ve örgütsel alan seviyeleri farklı analiz seviyeleridir.

Kurumsal teorisin gelişiminde bir sonraki katkı Berger ve Luckmann’ın “sosyal düzenin tabiatı ve kaynağı nedir” sorusunu tartıştıkları “The Social Construction of Reality” (1967) adlı ortak eseridir. Berger ve Luckmann bu düzenin bir insan ürünü olduğunu ya da daha hassas olarak süregelen bir insan üretimi olduğunu ileri sürerler. Hareketlerin zamanla tekrarlandığı ve tekrarlandıkça kendileri ve diğerleri tarafından benzer anlamların yüklendiği süreç kurumsallaşma olarak tanımlanır: Alışkanlık haline gelen eylemlerin ilgili aktörlerce tekrarı ile kurumsallaşma süreci gelişir. Kurum ise bu sürecin bir çıktısıdır. İnsan sosyal bir

üründür – Berger ve Luckmann (Scott 1987, 499). Beraberce “insan daha sonra insan ürünü değilmiş gibi deneyimledikleri bir dünyayı yaratabilecek kapasitededir” şeklindeki paradoksu oluşturmuşlardır. Selznick’in yaklaşımında olduğu gibi Berger ve Luckmann’da da kurumsallaşma bir süreçtir.

R. Scott, The Adolescence of Institutional Theory (1987) adlı makalesinde, Berger ve Luckmann’ın kurumsallaşma anlayışını, gerçeğin yaratılması süreci ile kurumsallaşma diye tanımlamıştır. Selznick’in klasik yaklaşımına göre kurumsallaşma değer zerketme süreci ile oluşmaktadır.

2.2.1. Yeni Kurumsallaşma Teorisi

Yeni kurumsallaşma ya da neo-kurumsal teoriye göre kurumlar, örgütsel alan (organizational field) ve firma arasındaki ilişki / alış-veriş ile şekillenir ve değişirler. Yeni kurumsal teori örgütlerin ve çevrenin beraberce bileşenler olduğunu kabul etmektedir. Yani bu durumda tek başına ne firmanın içinde bulunduğu alan, ne de firmanın iç faaliyetleri tek başına kurumsallaşmanın kaynağı olabilir. İki unsur birbirleriyle karşılıklı refleks gösterirler ve içiçedir (Gray 2008). Yeni kurumsal yaklaşım ağırlık noktasını firma kavramının dışına özellikle de firmanın yer aldığı katmana / alana taşır. Konu yeni çerçeve, formal örgüt yapılarının sadece teknik gereksinim ve kaynak ihtiyacını / bağımlılığını yansıtmadığını, aynı zamanda kurumsal çevrenin rasyonel mitleri (kurumsal kurallar olarak işlev yaparlar), eğitim sistemi tarafından meşrulaştırılan bilgi dahil kurumsal güçler ve meslekler, genel kanaat ve kanunlarca şekillendirildiklerini ileri sürmektedir.

Yeni kurumsallaşma yaklaşımı 1970’lerde yayınlanan temel makalelerden beri makro-örgütçü bilim insanlarının organizasyonların formal yapı ya da dizaynlarının nasıl ve neden zamanla değiştiğini açıklayan en güvenilir teorik çerçevelerden birini oluşturur. Yaklaşımın ana tezlerinden başlıcası değişim aracının diğer örgütlere benzeme (imitasyon) ve meşru ve doğru biçimsel / formal yapıya sahip olmak için normatif etkenler (baskılar) olmasıdır. Klasik anlamda formal yapı (formal structure) ile detaylı kurallar, belli grup ve alt ünitelere iş görevlerinin dağıtılması, belli pozisyonlara sorumlulukların delegasyonu ve benzerleri kastedilir. Bu gerçekte işlerin

nasıl ve kimler tarafından yapılması ile ilgili olan informal yapıdan farklı olabilir (Tolbert ve Zucker 2013).

Yeni kurumsallaşmanın temellerinin atıldığı analiz, 1977’de John Meyer ve Brian Rowan tarafından yazılmış “Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony / Kurumsallaşmış Örgütler: Mit ve Törenselleşmiş (formal) Yapılar” isimli makalede öne sürülmüştür. Makalede sanayi sonrası toplumlarda birçok örgütün formal yapıları, onların iş aktivitelerinin talepleri yerine kendi kurumsal çevrelerinin mitlerini yansıtır. Kurumsal kurallar mitler olarak işlev görürler ve örgütlerin meşruiyet, kaynak, stabilite ve gelişmiş yaşam şanslarını bünyelerine katmalarına yararlar. Burada bahsedilen kurumsal kurallar hakim sosyal davranışlardan net olarak ayırılırlar. Bu makaleyi takiben 1983’te Paul DiMaggio ve Woody Powell “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” çalışmasındaki görüşleri ile yeni kurumsallaşma yaklaşımını ortaya çıkartmışlardır.

Neo-kurumsal teori bazı önemli kavram değişimlerini de beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri örgütsel çevrenin belirgin özelliklerinin yeniden tanımlanmasıdır. Dikkat, teknik çevreden kurumsal çevreye yöneltilmiştir. Scott ve Meyer (Scott 1987, 512) teknik çevreyi örgütlerin iş süreçlerindeki etkin ve verimli kontrollerinden dolayı ödüllendirildikleri, içinde bir ürün yada servisin değişim yapıldığı piyasa olarak tanımlamıştır. Tersine kurumsal çevreler ise her organizasyonun destek alması ve meşruiyet sağlaması için uyması gereken detaylı kural ve şartlar ile karakterize edilmiştir. Kurumsal çevre kavramı da Meyer ve Rowan’ın ilk yaklaşımlarında tek bir kurumsal çevre iken, daha sonra rasyonel mitler kavramı ve birçok örnek kullanarak – toplumun kanaati, eğitim sistemleri, kanunlar, mahkemeler, meslekler, ideolojiler, düzenleyici yapılar, ödüller, sertifikasyon ve akkreditasyon kurumları, hükümetlerin yaptırımları – modern toplumlarda bulunan kurumsal kaynak ve inanç sistemlerinin çokluk ve çeşitliliğine vurgu yapmıştır (“the institutional environment” kavramından “multiple institutional environments” kavramına).

Neo-kurumsal teorinin getirdiği bir diğer değişiklik, kurumsallaşma kavramı ayrı, ayırık tek bir süreç değil, izomorfizm vasıtası ile mevcut kurumsal düzene uymak

için örgütlerin yapılarında değişim yapacak çeşitli tipte süreçlerdir. DiMaggio ve Powell bu çeşitleri zorlayıcı, taklitçi ve normatif olarak sınıflandırır. Bu sınıflardan hiç biri daha önceki kurumsallaşmanın işlem bazlı tanımına uymaz. Örgütler bir dizi kurumsallaşmış inançlara sadece onlar realiteyi oluşturduğu için veya kendiliğinden oluştuğu için adapte olmaları gerekmez, fakat sıklıkla böyle yaptıkları için daha çok meşruiyet sağlamak, daha çok kaynağa ulaşmak ve yaşam kabiliyetlerini arttırmak suretiyle ödüllendirildikleri için yaparlar (Scott 1987,505). Dolayısıyla bu görüşte de kurumsallaşma bir süreçtir ancak tek bir süreç değil, belli süreçleri içermektedir.

Tolbert ve Zucker'e göre (1999, 69-184) Meyer ve Rowan'ın 1977 makalesi formal yapı ve bu yapının oluşturulduğu örgütsel karar vermenin doğasıyla ilgili olarak geleneksel yapıdan radikal bir uzaklaşmadır. Analizdeki içgörü formal yapıların harekete geçirici özellikler kadar sembolik özelliklere de sahip olmasıdır. Başka bir deyişle yapılar kendi objektif işlevlerine ilave olarak toplumsal olarak kabullenilip paylaşılan anlamlarda taşınırlar; hatta bu normal kontrol ve koordinasyon sorunlarından bağımsız oluşabilir. Böylelikle formal yapının belirleyicileri anlamında dikkatler içindeki üretim süreçleri, boyut ve teknoloji gibi kavramlardan kanunun çıkışı ve güçlü toplumsal normların gelişimi gibi dış etkenlere çevrilir. Anlaşılır olması açısından, bahsedilen bu yapısal düzenlemelerin adaptasyonu arasında formal işe alma politikaları, muhasebe ve bütçe uygulamaları, personel haklarıyla ilgili ofis ve pozisyonlar, vb sayılabilir.

20.yy son çeyrek analizinden çıkan başka önemli bir sonuç ise, örgütlerin hayatta kalabilmeleri, iş / işletme performanslarından ziyade değişen formal yapı tanımına göre sembolik özelliklere, soyut boyuta sahipliklerinden dolayı formal yapıların varlığına dayanmış olmasıdır. Başka bir ifade ile şirketlerin meşruiyet kazanmaları ve kaynaklara erişerek yaşamlarını sürdürebilmeleri, üretim aktivitelerinin koordinasyon ve kontrolü dışında kalan faktörlere bağlı olarak, kendi kurumsal çevreleri içindeki örgütlerin bu çevrelerle benzeşme yaşamasıdır (izomorfik olması). Dolayısıyla bu yaklaşım, piyasa-odaklı veya en azından performans-odaklı eski çalışmalarda üretim anlamında verimsiz firmaların firmalararası rekabet sonucu yaşam döngülerinin sonlanacağı görüşleri ile keskin şekilde çelişmektedir (Tolbert ve Zucker 1999, 177).

John W. Meyer ve Brian Rowan 1977 yılı makalelerinde kurumsallaşmış ürün, servis, teknik, politikalar ve programların güçlü mitler olarak işlev gördüklerini ve çoğu örgütün onlara resmi bir törensellekle adapte olduğunu söylemişlerdir. Fakat kurumsallaşmış kurallara uyum genellikle işletme verimliliği ile keskin bir biçimde çelişir ve tersinden bakılırsa da, verimliliği arttırmak için faaliyetlerin koordinasyon ve kontrolleri de örgütün resmi uyumunu baltalamış, meşruiyet ve desteğini azaltmıştır. Bu uyumu korumak, bir yerde meşruiyet ve desteği korumak için, kurumsal kuralları yansıtan örgütler kendi formal yapılarını teknik ve üretim faaliyetlerinin belirsizliklerinden korumak için kendi formal yapıları ile günlük faaliyetleri (informal yapıları) arasında yapısal ikilik (decoupling) gösterirler.

Neo-klasik yaklaşıma kadar, geçerli teoriler, örgütlerin başarısı için kritik boyutların faaliyetlerin koordinasyon ve kontrolü olduğunu farzetmişlerdir. Bu görüşe göre örgütler formal yapının reçeteleri olan koordinasyon, kural ve prosedürlerden oluşan formal planlarına / yapılarına göre hareket ederler. Kompleks ilişkisel ağların yönetimi, koordinasyon ve kontrole odaklanarak, geleneksel yaklaşım formal yapının bir alternatif kaynağı olan rasyonelleşmiş formal yapıların meşruiyetini dikkate almaz. Meşruiyet geleneksel yaklaşımda zaten kendiliğinden olan bir şeydir. Fakat rasyonelliğin normları kurumsallaşmış sosyal yapılara ilişmiş kurallarda, anlayışta ve anlamlarda güçlü bir şekilde mevcuttular. Formal yapılar sadece ilişkisel ağlarının yaratıkları değildirler (Meyer ve Rowan 1977, 347).

Formal yapının bu yeni kaynağının öğeleri rasyonelleşmiş mitler olarak işlev gören güçlü kurumsal kuralların tecelli / dışavurumlarıdır. Bu mitlerin iki temel nitelikleri vardır. İlki rasyoneldirler ve kişiye bağlı değildirler. İkincisi de yüksek derecede kurumsallaşmışlardır ve meşru olarak kabullenilirler. Formal yapının birçok elemanı yüksek derecede kurumsallaşmıştır ve bu nevi mit olarak nitelendirilebilir. Örnekler arasında meslekler, programlar ve teknolojiler sayılabilir. Birçok formalleşmiş örgütsel programlar kurumsallaşmıştır. İş dünyasında satış, üretim, veya muhasebe programları bazı örnekleri teşkil eder. Benzer şekilde teknolojiler kurumsallaşmıştır ve örgütlerde bağlayıcı mitlerdir. Bunlar arasında veri işleme, personel seçimi, muhasebe, üretim teknik prosedürleri sayılabilir.

Kurumsal teorinin gelişimi sürecinde yerel örgütlerin liderlik vasıflarından da bahsetmek gerekirse, örgütler genellikle kendi kurumsal çevrelerine adapte olurlar, fakat sıklıkla da bu çevrenin biçimlendirilmesinde aktif rol almaktadırlar (Dowling ve Pfeffer 1975, 212). Bu ikinci durumda güçlü firmaların / örgütlerin kendi amaç ve prosedürlerini direkt olarak toplumda kurumsal kurallar olarak oluşturmaları halinde rakipleri hem piyasa veya sosyal networklerde hem de diğer firmaların tanımladığı kurumsal kurallar çerçevesinde rekabet ederler.

Neo-kurumsal yaklaşımla ilgili diğer bazı vurgulanacak hususlar aşağıdaki gibidir.

- Çevresel kurumlar ve izomorfizmin örgütler için bazı önemli sonuçları vardır. Bunlar, a. Örgütler verimlilik unsurlarından ziyade dışsal meşrulaşmış elemanları bünyelerine alırlar; b. dış sabit kurumlara bağlılık türbülansı azaltır ve stabiliteyi korur. Sonuç olarak kurumsal izomorfizm başarıyı destekler ve örgütlerin hayatta kalma ihtimallerini artırır.
- Kurumsal çevrenin mitlerini alarak formal yapılarını dizayn eden örgütler tek kelimeyle meşru olurlar ve bu meşruiyette desteklerini güçlendirirken hayatta kalma olasılıklarını artırır. Rasyonel kurumlar örgütleri biçimlendiren formal yapıların mitlerini yaratırlar.
- Örgütsel başarı üretim faaliyetlerinin koordinasyon ve kontrollerinin verimliliği dışındaki faktörlere bağlıdır. Üretim verimliliklerinden bağımsız olarak, hayli detaylı kurumsal çevrelerde bulunan ve bu çevreler ile izomorfik olmayı başaran, uyum sağlayabilen örgütler hayatta kalmak için gerekli meşruiyet ve kaynaklar kazanırlar.

2.2.1.1. Yapılaşma Süreci

Yapılaşma süreci, izomorfizm ve yapısal ikilik (dualite) neo-kurumsal teorinin üç temel prensipleridir. Neo-kurumsal teorinin karakterize edildiği ilk prensip yapılaşma süreci (process of structuration) veya (formel) yapıların kurumsallaşması denebilecek formel yapı elemanlarının (örneğin formel ik fonksiyonu) zaman içinde

iyi yönetilen örgütlerin doğruları olarak kabullenilir olmasıdır. Daha önce kurumsal teorinin gelişimi ve neo-kurumsal teorinin tanımında da belirtildiği gibi formel yapı ile sadece detaylı görev kuralları, iş programı, organizasyon şeması, hedefler ve amaçlar değil; neo-kurumsal teori ile birlikte sembolik özellikleri de sahip rasyonel formel yapılardır. Başka bir deyişle yapılar kendi objektif işlevlerine ek olarak toplumsal olarak kabullenilip paylaşılan anlamlar da taşımaktadırlar. Böylelikle formal yapının belirleyicileri anlamında dikkatler içerdeki üretim süreçleri, boyut ve yazılı kurallardan kanun ve güçlü toplumsal normların gelişimi gibi dış etkenlere çevirmektedir (örneğin muhasebe ve bütçe programları, personel haklarıyla ilgili ofis ve pozisyonlar, vb). Neoklasik yaklaşıma kadar koordinasyon, kural ve prosedürler formal yapının reçeteleri iken, yeni kurumsallaşmayla birlikte formal yapının yeni kaynağının öğeleri arasına rasyonelleşmiş mitlerde katılır. Modern toplumlarda formal örgüt yapısını oluşturan mitlerin iki ana özelliği bulunur. Bu mitler rasyoneldirler ve yüksek oranda kurumsaldırlar. Burada kurumsallaşmış olanlar mitlerdir. Formal örgütlerin gelişimi örgüt alanları dediğimiz örgütlerarası çevreden etkilenir. Böylelikle formalleşmiş örgüt yapıları anlam boyutu ve mitleşmiş davranış biçimleriyle şekillenir. Neo-kurumsal teorinin karakterize edildiği ikinci prensip, yapısal izomorfizm ve üçüncü prensip yapısal ikilik (decoupling) aşağıda ayrıntılı tanımlanır (Tolbert ve Zucker 2013, 508-510).

2.2.1.2. İzomorfizm

İzomorfizmin anlaşılması örgütlerin kurumsal çevrelerinin stratejik yönetimi açısından gereklidir. Bu, Hawley'e göre zorlayıcı bir süreçtir. (Thornton 2011, 273). Bu terim kurumlarla ilgili ilk olarak, çevrenin örgüt yapısına olan etkilerini inceleyen Meyer ve Rowan (1977, 356-357) tarafından kullanılmıştır. DiMaggio ve Powell (1983, 147-160) örgütsel alanda kurumsal izomorfizm teorisi kavramını detaylandırmıştır. Her iki bilim insanının çığır açan makaleleri "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields / Demir Kafes: Örgütsel Alanlarda Kurumsal İzomorfizm ve Kollektif Rasyonellik": «Örgütleri benzer yapan nedir? » sorusu ile başlar. Makale kurumsal izomorfizm ve örgütsel alan konularına açıklık getirerek rasyonelleşme ve bürokratikleşmenin motorunun rekabetçi piyasalardan devlet ve profesyonelleşmeye kaydığını

göstermektedir. Bürokratikleşme ve rasyonalizasyonun nedenleri değişmiştir. DiMaggio ve Powell artık örgütlerde yapısal değişimin rekabet ve verimlilik ihtiyacı nedeniyle olmadığını iddia ederler. Örgütsel alanların yaşam döngülerinin başlangıç safhalarında oldukça büyük farklılıklar varken, alanlar artık oturup yerleşmiş hale geldiklerinde homojenizasyona doğru büyük bir itki oluşmaktadır. Örgütsel alan tanımlamasıyla kurumsal hayatın belirgin bir sahasını oluşturan ana tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici aktörler ve benzer ürün ya da servis sağlayıcı diğer örgütler kastedilir. Bu homojenizasyonu en iyi anlatan kavram izomorfizmdir.

DiMaggio ve Powell, Meyer ve Fennell'e katılarak rekabetçi ve kurumsal iki tür izomorfizmin varlığını kabul ederler. Hannah ve Freeman 1977 yılı makalelerinde piyasa rekabetinin üzerinde duran bir sistem rasyonalitesini farzeden rekabetçi izomorfizm ile ilgilenmişlerdir. Kurumsal izomorfizmde ise ana faktörler diğer organizasyonlardır (aktörler). Örgütler yalnızca kaynaklar ve müşterileri için rekabet etmez, aynı zamanda politik güç ve kurumsal meşruiyet içinde rekabet içindedirler (DiMaggio ve Powell 1977, 159). İzomorfizm, aynı örgütsel alandaki organizasyonların zaman içinde birbirlerine yapısal ve yönetim olarak benzer olmalarıdır. Firmalar birbirlerini taklit ederek meşruiyet kazanırlar. DiMaggio ve Powell kurumsal izomorfizmi ele alarak aynı örgütsel alanda / çevredeki (organizational field) örgütlerin yapı ve yönetim benzerliğini incelemiştir. Tablo 6'da DiMaggio ve Powell (1983, 151-157) zorlayıcılık (yasalarla ilgili), sosyal gerçeklerin normatif aktarımı ve taklit etmek / model almak olarak izomorfizmin üç sürecinden veya mekanizmasından bahsederler. Kurumsal İzomorfizmin Mekanizmaları olarak şunlar sayılabilir;

- Zorlayıcı izomorfizm kanun, hükümet düzenlemeleri ve yasakları kapsar. Örgütler kurumsal kaynakların / aktörlerin koydukları kurallara uyum sağlayarak kredibilite, statü ve meşruiyet kazanır. Böylelikle de kaynaklara erişebilirlikleri artar. ISO- 9000 belgesi ya da TSE belgelerinin çoğu kamu ihalelerinde zaruri olması bir örnek olup, yine bu örneklere çevre ile ilgili bir arıtma tesisi bulundurma zorunluluğu veya bir inşaatta yapı denetim firmaları ile çalışmayı; işyeri hekimi zorunluluğu eklenebilir. Zorlayıcı mekanizmalara uyumsuzluk halinde

yaptırımlar sözkonusu olmakta ve nihai halde örgütlerin yok olmasına neden olmaktadır. Hayattan bir örnek olarak Enron gibi bir dev, muhasebe kayıtlarında uyumsuzluk nedeniyle yolsuzluk yapma suçundan dolayı suçlu bulunmuş ve 4000 kişiyi işinden ederek batmıştır.

- Normatif izomorfizm neyin arzulanan olduğu, iyi farzedildiği ve uygun hareket olarak kabul edildiği ile ilgilidir. Meşruiyetin etik unsurunu da vurguladığından örgütlerin kredibilite ve marka değerleri açısından işletmeler için hayati önemdedir. Profesyonelleşmenin bir sonucu olarak mesleki ve ticari kuruluşlar ve meslek odalarının standartları ve uygulamaları normatif izomorfizme örnektir. Meslekler ve profesyonelleşme dışında normatif izomorfizmin diğer bir kaynağı da benzer eğitim standartları, başka bir ifade ile eğitimidir. Enron vak'ası ile devam edilirse, bu olay sadece Enron için sonuçlar doğurmamıştır. İlave olarak, kuralları doğru uygulamayan birçok muhasebe ve denetim firması için de acı neticeler doğurmuştur. Bunların en önemlisi, normatif izomorfizmin toplum değerlerinin baskısına bir örnek olarak skandaldan sonra pratik olarak paramparça olan Arthur Andersen'dir (AA). Firma hiç bir zaman yolsuzluk ya da kanunsuzluktan yargılanmamış, ancak, toplumun gözünden düşmüştür, çünkü ENRON araştırmasından önce bazı önemli dökümanları yok etmek gibi bir takım toplumsal ve iş etiğinin kabul etmediği eylemlerde bulunmuştur. Şirket normatif izomorfizm kuralı ile ters düşmüştür. Kredibilite / saygınlık ve meşruiyetini kaybeden A.Andersen, skandaldan 12 sene sonra ancak denetim ve muhasebe işinden çekilmiş olarak Arthur Andersen Vergilendirme adıyla yeniden yapılanmıştır.
- Taklitçi izomorfizm zorlayıcı ve normatif mekanizmalarla oluşmayan, belirsizlikde taklitçiliği / imitasyonu harekete geçiren güçlü bir etkidir. Belirsizlik ortamlarında örgütün kendine benzer gördüğü ve üstünlüklerinden dolayı örnek aldığı diğer örgüt modellerinin taklididir (modelleme). Bu hareket tarzı insan davranışındaki taklit etme ya da benzerini yaparak uyum sağlama davranışı ile sağlanan avantajlara

benzetilebilir. Modelleme terim olarak belirsizliğe cevap olur. Modeller veya model alınan örgütler çoğu zaman kendiliğinden, çeşitli şekillerde, personel transferleriyle, danışmanlık şirketleriyle veya sanayi ve ticaret kuruluşlarıyla yayılır, diğer örgüt yapılarına sızar. Fast-food zincirleri konuya bir örnek teşkil edebilir. Bugün hangi yeni fast-food şirketi piyasa girecek olsa, alacağı model taklitçi izomorfizmin etkisi ile sektörünün diğer önde gelen zincir şirketleri olur. Benchmarking olarak bilinen yönetim aracının da taklitçi izomorfizmden geliştiğini söylemek mümkündür.

Tablo 6. İzomorfizm Biçimleri

	Taklitçi	Zorlayıcı	Normatif
Hangi durumda ortaya çıkar?	Hedef ve teknolojik belirsizlik	Kaynak bağımlılığı	Toplumsal ve ahlaki zorunluluklar
Amacı	Yenilik, görünülük	Siyasi kanun, kural, yaptırımlar	Sertifikasyon ve akreditasyon dahil profesyonellik
Uygulama	Yeniden yapılanma	Devlet baskıları Sözleşme yükümlülükleri	Muhasebe standartları, danışmanlık eğitimleri

Kaynak: Keskin, H., Ekber, A., Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel

Kurumsal izomorfizmde çevrenin örgüt üzerindeki etkileri aktörlere olan hassasiyetin yokluğu nedeniyle eleştirilir. Yeni kurumsal teorinin çağdaş yaklaşımlarında çevresel determinizm (belirlenimcilik) biraz daha gevşetilmiş ve örgüt ile çevresel determinizm arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. Burada aktörler kurumları yaratırlar, yenilerler ve kurumlar da aktörlerin davranışlarını belirler. Bu çizgideki çalışmalar bir yandan kurumsal izomorfizm ile ilgili bilgiyi geliştirir, bir yandan da aktörler ve çevresel belirlenimcilik çelişmesini (paradox) çözer (Tomas Karlsson 2008, 678-681).

2.2.1.3. Yapısal İkilik

Yapısal İkilik yeni kurumsallaşma teorisinin üçüncü prensibidir. Meyer ve Rowan (1977, 360) çalışmalarında örgütlerin bir doğru boyunca dizilmeleri halinde, bir uçta sıkı çıktı kontrolleri yapılan ve başarıları ilişki ağlarına bağlı (relational networks) üretim örgütleri / şirketleri; diğer uçta başarıları kurumsal teoriye uygun izomorfizmin sağlanması ile elde edilen güven ve stabiliteye bağlı kurumsal örgütler (şirketler) varlığına işaret etmişlerdir. Bu durumda, başarısı temelde kurumsal kurallarla izomorfizme bağlı örgütler genel bir sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Şirketin teknik aktivite ve verimliliğe yönelik talepleri, kurumsal bir örgütün üretim mit ve kurallarına (normlar) uyma çabalarıyla çelişir ve belirsizlikler yaratır. Kurumsallaşmış formal yapı, verimliliğe yönelik yapıdan farklıdır. Kurumsallaşmış örgütlerde günlük faaliyetlerin verimlilik endişeleri çok büyük boyutlarda belirsizlik yaratırken örgütler bu çelişkiyi yapısal ikilik uygulamasıyla çözmektedirler. Bunun anlamı, şirketler bir yandan formal yapılarını korurlarken, bir yandan da gerçek günlük uygulamada büyük farklılıklar gösterebilirler. Üretim şirketleri kendi ana üretim fonksiyonlarını (teknik faaliyetlerini), kurumsal baskılar nedeniyle adapte edilen fonksiyonlardan korurlar. Böylelikle formal yapıların dışında informal yapılar oluşmuş olur. Bu iki alanın idaresi yapısal ikiliği oluşturabilir.

Tolbert ve Zucker (1999, 171-173) Kurumsal Teorinin Kurumsallaştırılması adlı makalesinde, Zucker'in daha önce 1970'li yılların ikinci yarısında kurumsallaşmanın değişken seviyelerinin sonuçları odaklı araştırmalarında belirttiği gibi kurumsallaşmanın hem bir süreç hem de bir özellik değişkeni (property variable) olduğunu yazarlar. Çoğunlukla örgütsel analizlerde süreç bazlı bir yaklaşım izlenmez. Bunun yerine kurumsallaşma hemen her zaman bir nitel safha olarak ele alınır: Yapılar kurumsallaşır veya kurumsallaşmaz. Meyer ve Rowan'da (1977) bu durumu örgütlerin bir yanda üretim örgütleri (production organizations) bir yanda kurumsallaşmış örgütler (institutionalised organizations) olarak dizildiği bir doğru olarak tanımlarlar.

Zucker (1987, 447-449) "Institutional Theories of Organization" çalışmasında iki modern teorik yaklaşım anlatırken kurumsallaşmayı bir değişken olarak almıştır.

- Kurum olarak çevre
- Kurum olarak örgüt

Kurumsal teori ve kurumsallaşma yaklaşımlarının geleneksel vurgusu olan çevreden (kurum olarak çevre) dikkatlerin örgütsel alana çevrilmesiyle Zucker'in bu çalışmasının aşağıdaki çağdaş yaklaşımların oluşmasında katkısı olduğu düşünülebilir.

2.2.2. Çağdaş Yaklaşımlar

Kurumsal girişimcilik ve kurumsallaşma çalışmaları, neo-klasik kurumsallaşma teorisi sonrasında çağdaş yaklaşımlar olarak ele alınmıştır.

2.2.2.1. Kurumsal Girişimcilik

DiMaggio ve Powell'in neden örgütler benzerdirler sorusunun yer aldığı makale ile başladığı varsayılan yeni kurumsallaşma 1990'larda sorgulanmaya başlanmıştır. Kritik edilen, bir örgütsel alandaki tüm örgütlerin aynı olmaması gerçeğidir. Bazı örgütlerin kurumsal baskılara direnç gösterdikleri görünür. Aynı zamanda yüksek derecede kurumsallaşmış örgütsel form veya uygulamalar da değişim gösterebilir. Eleştirmenlere göre kurumsal teorinin örgütleri, kolektif inançlardan fazlasıyla etkilenmiş kültürel kurbanlar olarak göstermeleri pek de doğru olmaz (Suddaby 2015, 94). Yine de, yeni kurumsallaşmanın kurucularından DiMaggio bu konu ile ilgili bir makalesinde (1988, 698) kurumların değişim gösterebileceği olasılığını ortaya atmıştır. Kolektif sosyal inançların güçlü etkilerini ayırt edici ve bu etkilere direnme kabiliyetli bazı aktörleri "Kurumsal girişimciler" (Institutional Entrepreneurs) diye adlandırır. Konuyla ilgili başka bir yazıda Christine Oliver (1991, 163) bazı örgütlerin kurumsal baskılara uyum hususunda aktif manada stratejik olarak direndiklerini gözlemlemiştir.

Aktörlerin kurumsal baskılara direnç direnme ve onları değiştirebilme vasıtalarına sahip olmaları fikri kurumsal değişim sürecine odaklanan yeni bir araştırma akımı oluşturmuştur. Eski çalışmalar kurumsal değişimin sadece örgütsel alanın dışında olabileceğini söylerken; daha sonraki araştırmalar, örgütsel alanın çevresindeki marjinal aktörlerin kurumsal baskılara daha az muhatap oldukları ve bir

değişimi başlatmaya daha fazla şansları olduğunu göstererek başka bir iddiada bulunmuştur. Müteakip araştırmalar bazı aktörlerin farklı örgütsel alanlar arasında köprü vazifeleri görerek değişimi başlattığını gözlemleyerek bu yaklaşımı geliştirmiştir.

Scott (2014, 117) kurumsal girişimcileri iki alt gruba ayırır;

- Yeni ürünler, süreçler veya inovatif örgütlere yol açan yeni örgüt şekilleri yaratmak üzere insan kaynaklarını ve teknik kaynakları birleştiren teknik ve örgütsel popülasyon seviyesi kurumsal girişimciler.
- Mevcut örgütsel alanda kural, norm, ve / veya inanç sistemleri çerçeveleri yaratan veya belirgin biçimde değiştiren ya da yeni bir alanın yapımı için çerçeveler oluşturan alan seviyesi kurumsal girişimciler.

Kurumsal girişimciler yeni örgüt tipleri veya endüstriler, teknolojiler yaratan, yeni örgütsel form ve rutinler dizayn eden, yeni tedarik zincirleri ya da marketler yaratan, ve bilişsel, normatif ve düzenleyici meşruiyet kazanan kişiler veya örgütlerdir. Scott “Kurumlar ve Örgütler” adlı kitabında kurumsal aktörlerin / aracılarnın (agency) ana kategorilerini ulus-devlet, şirketler ve diğer iş örgütleri, meslekler, birlikler, sosyal hareketler ve marjinal oyuncular olarak saymıştır (2014, 120-126).

Örgütlerin kurumsal baskılara karşı geliştirdikleri stratejiler beş başlıkta toparlanabilir. Bunlar kabul etme, taviz verme, kaçınma, değiştirme ve karşı koymadır. İlk ikisi örgütsel dönüşümü destekleyen, olumlu stratejiler olarak (Keskin ve arkadaşları, 2016, 320), diğerlerini oluşturan kaçınma, değiştirme ve karşı koyma ise örgütsel dönüşüme karşı, direnç gösteren yaklaşımlar olarak geçerler.

2.2.2.2. Kurumsallaşma Çalışması

Örgüt çalışmalarına kurumsallaşma yaklaşımlarının geleneksel vurgusu kurumsal çevreye ve şartlara bağlı örgütsel benzerliğin açıklanması olsada son 15 -20 yıldır kurumların ve örgütsel alanların muhafaza edilmesi, değişimi ve etkilenmesi ile

ilgili çeşitli aktörlerin rollerinin anlaşılması üzerine çalışmalarda bir yönelim belirmiştir. Kurumsal girişimcilik araştırmalarının doğal uzantısı dikkatleri kurumsallaşma çalışması (institutional work) konusuna çekmiştir. Kurumsallaşma çalışması ilk olarak Thomas B. Lawrence ve Roy Suddaby'in (2006, 232) "Institutions and Institutional Work / Kurumlar ve Kurumsallaşma Çalışması" adlı makalelerinde yer almıştır. Kurumsallaşma çalışmasında ana fikir örgütsel alandaki bazı aktörlerin kendi kurumsal çevrelerinin bir dereceye kadar bilişsel farkındalık ve yine bir dereceye kadar o çevreyi yönetecek veya manipüle edecek beceri ve yeteneklere sahip olmaları varsayımına baz edilmiştir. Bu şekilde farkındalık ve becerilerin varlığı, bu aktörlerin (kişiler veya kompozit aktörler) kendi kurumsal çevrelerinin tamamen bilişsel esirleri olmadığı anlayışının nedeni olarak gösterilmiştir. Özetle '90'ların ortalarından bugünlere varan kurumsal araştırmalar aktör / aracı (agency) üzerinde daha çok yoğunlaşmıştır. *Böylelikle kurumsallaşma teorisi körü körüne uyum ve törensel adaptasyon fikirleriyle daha az ilgili; örgütlerin aktif olarak kendi kurumsal çevrelerini nasıl etkilediklerini anlamakla daha çok ilgili olmuştur* (Lawrence ve Suddaby 2006, 250).

Kurumsallaşma çalışması çerçevesinde Jepperson (1991, 209-222) kurumları amaçlı hareketlerin bir ürünü olarak tanımlamıştır. Bu tanım geçmişte kurumları pasif, anlam yüklü yapılar olarak görmenin tersine, bir standart etkileşim dizi setini yansıtan organize edilmiş, yaratılmış prosedürler olarak görür. Bu etkileşim dizileri kontrol mekanizmaları tarafından desteklenmektedir. Jepperson'un yaklaşımı kurumsal çalışmalarda yeni bir odak noktası olarak kurumsallaşma çalışmasını (institutional work) işaret etmiştir.

2.2.2.3. Kurumsal Teori: Gelecek

Bir örgüt teorisi olarak, kurumsal teori önemli bir elastikiyet göstermektedir. Örgütlerin neden benzer olduklarını açıklamak için tasarlanmış bir çerçeveden ve aktörlerin / araçların yokluğundan, örgütsel değişim ve aktörlerin derin varlığını açıklamaya dizayn edilmiş bir çerçeve haline değişmiştir. Temel ideolojisindeki bu şaşırtıcı değişime rağmen yine de güçlü bir içsel çekim mekanizmasını muhafaza etmektedir. Kurumsal teorideki sabit, örgütsel yapı ve süreçlerin onların teknik

nedenlerinin ötesine geçen anlam taşımaları ile ilgili kabuldür. Örgütlerin aynı anda teknik ve kurumsal çevrelerde işlev gördükleri görüş ve düşüncesi de, örgütler üzerindeki bu kavramsal yaklaşımı pekiştirmektedir (Suddaby 2006, 249).

Meyer ve Rowan'ın (1977) "Kurumsallaşmış organizasyonlar: mit (efsane) ve merasim olarak formal yapılar" adlı makalesinin yayınından beri kurumsal perspektife dayandırılmış örgütsel analizler hızla çoğalmıştır. Fakat ironik olarak, kurumsal yaklaşım henüz daha kurumsallaşmamıştır. Bu teorik gelenekteki ana kavramların gerek tanımı, gerekse de ölçüm ve metodları üzerinde pek az fikir birliği vardır. Örneğin, popülasyon ekolojisi teorisi ve onun standart yoğunluk ölçümlerinin tersine kurumsal teori hiç bir standart değişkenler seti veya standart bir araştırma metodolojisi hatta metotlar seti geliştirmez. Bu araştırmanın da odak noktasını teşkil eden kurumsallaşmanın örgüt tarafında ise, iki belirgin boyut a) Dışsal (external) teşekküllü (düzenli) bir hareketin kanunlar gibi sosyal yaptırım niteliği, b) Belli kişilere ve durumlara bağlı olmayan örgütlerdeki formal taraflardır. Formal yapılarıdaki yerleştirilmişlik (gömülme) boyutları örgütlerde kurumsallaşma alanında yapılan hemen tüm teorik yaklaşımlarda paylaşılmıştır (Zucker 1977, 728).

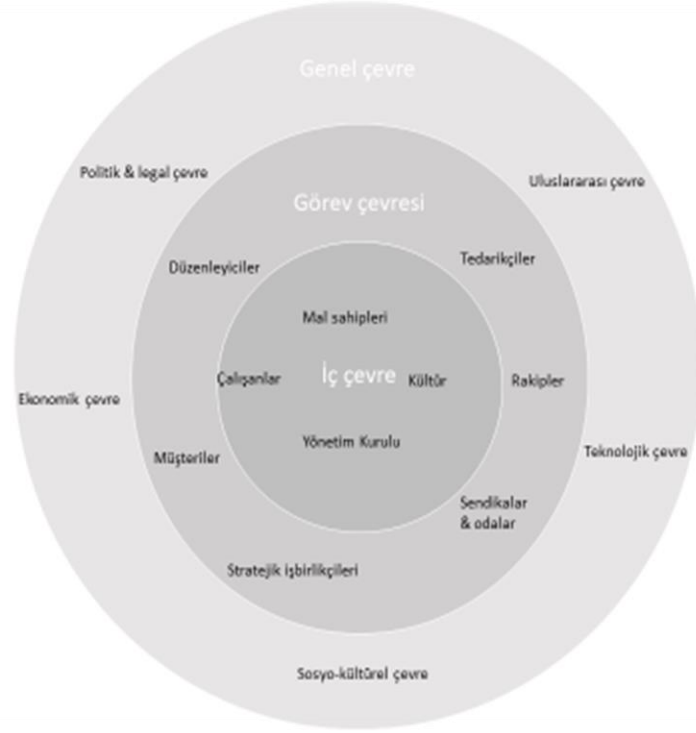
2.2.3. Çevre

Örgütlerin başarı ve etkinlikleri örgüt, sistem ve onun çevresi ile ilişkilerine bağlıdır. Örgütler ve diğer sistemlerle onların çevrelerinin ilişki içinde buldukları süreçlerin incelenmesi başlangıçta sosyologların konusu olmuştur. Öte yandan örgütsel çalışmalar çok disiplinli bir alan olup, işletme, yönetim ve sosyoloji alanlarındaki bilim insanlarının ilgisini çekmiş ve ikinci dünya savaşı öncesi elli sene ile 1945 sonrası altmış yıllık iki farklı dönemde farklı açılardan incelenmiştir. Önceki dönem endüstriyel verimlilik ile karakterize edilirken, sonraki dönem örgütlerde sosyal ve psikolojik faktörlere ilgi ile karakterize edilmiştir.

Örgüt çevreleri veri, bilgi ve çıktılar için know-how'dan fazlasıdır (Scott ve Meyer, 1983). Kurumsallaşmış kurallar ve örgütlerle ilgili inançlar da belirgin ve önemlidirler. Bu fikirler tüm neo-klasik akım temsilcileri tarafından kullanılmıştır (DiMaggio ve Powell 1983, 148; Meyer ve Rowan 1977 349-350). Kurumsal teori,

örgütlerin çevreden destek alması ve meşru olarak görülmeleri için çevresel kural ve beklentilere uymaları gerektiğini belirtmektedir.

Örgütler basitçe iç çevre ve dış olarak ikiye ayrılırlar. Şekil 1, örgüt dış ve iç çevrelerini göstermektedir.



Şekil 1. Örgüt Çevresi

Kaynak: Flynn, Simone (2013) ve <https://iedunote.com/organizational-environment-elements> sitesinden derlemedir.

- 1- Dış çevre: Örgütlerin sınırları dışındaki herşey, fiziksel ve sosyal faktörlerin tümü; klasik anlamıyla kontrolleri dışındaki faktörler dış çevredir. Dış çevre de a. genel çevre ve b. iş (görev) çevresi olarak iki alt katmana ayrılmaktadır (www.iedunote.com 2019)
 - a. Genel Çevre: Başka bir notasyona göre genel anlamıyla kurumsal çevre örgütler üzerinde direk etki yaratabilir ve önemli etkileri vardır. Boyutları geniş ve görev çevresinde olduğu gibi spesifik değildir. Genel çevrenin 5 bileşeni şunlardır.
 - i. Ekonomik Çevre: Enflasyon, faiz oranları, işsizlik, büyüme, GSMH vb.

- ii. Teknolojik Çevre: Kaynakları ürün veya hizmetlere dönüştüren metodlardır. Yöneticiler çevrenin bu boyutuna dikkat ederler.
- iii. Sosyo – Kültürel Çevre: Gelenek, görenek, örf ve adetler, değerler ve örgütün içinde bulunduğu toplumun demografik karakteristikleri sosyo – kültürel boyutu oluşturur. Yine bu boyutta yönetici tarafından iyi etüd edilmelidir. Çünkü toplumun takdir ettiği ve değer verdiği hareket standartlarını, ürün ve servisleri tanımlayan boyuttur.
- iv. Politik ve Hukuki Çevre: Hükümetin çıkardığı iş kanunları, iş dünyası – hükümet ilişkileri ve ülkenin genel politik ve legal durumudur. Bir ülkenin iş kanunları bir örgütün yapılacaklar ve yapılmayacaklar listesidir. İyi bir hükümet – iş çevresi ilişkisi ekonomi için gereklidir. Ayrıca kanunların uygulanabilmesi ve adalet, bir ülkedeki iş ortamını olumlu etkiler.
- v. Uluslararası Çevre: Önemli bir boyuttur ve diğer ülkelerle iş yapma kurumunun gelişmişliği iş hayatını doğru orantılı etkiler. Küresel toplum kavramı, çağdaş iletişim ağları ve ulaşım teknolojileriyle dünyanın hemen her köşesindeki tüm ulusları birbirlerine bağlar.
- b. Görev (İş) Çevresi: Görev çevresi elemanları örgütün operasyonlarını direk olarak etkileyen ve örgüt operasyonlarından da direk etkilenen faktörlerdir. Bu gruptaki çevresel faktörler, genel çevreye göre daha somuttur ve yöneticiler tarafından tanımlanabilip yönetilebilirler. Bunlar,
- i. Tedarikçiler: Ara ürün ve servis sağlayıcılarıdır. Yöneticinin tedarikçilerle iyi ilişkileri kalite ve maliyet kriterleri açısından önemlidir.
- ii. Müşteriler: Müşteri firmanın ürün ve servisleri için parayı ödeyenlerdir. Her firmanın ana hedefi müşteri tatminidir. Peter Drucker’a göre “iş”in tanımı müşteri yaratmaktır. Müşteri segmentinin tanımlanması, müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve müşteri tanımı hayatidir.
- iii. Rakipler: Rakipler, aynı kurumsal çevrede benzer iş hedefleri olan ve rekabet içindeki diğer örgütlerdir. Örgüt politikaları genellikle rakiplerden etkilenirler.

iv. Düzenleyiciler (hükümet): Hükümet ve resmi makamlardır. Kontrol otoritesine sahiptirler.

v. Diğer stratejik işbirlikçiler: Örgütlerin işbirliği yaptığı diğer örgüt ve bireylerdir.

vi. Sendikalar ve odalar: Sendika ve odalar diğer ilgili gruplardır (interest groups).

2- İç çevre: Örgütlerin sınırları içindeki güçler, şartlar veya ortamlardır. Bunlar mal sahipleri, yönetim kurulu, çalışanlar ve örgütsel kültürdür.

i. Mal sahipleri: Şirkete yatırım yapan ve mülkiyet haklarına sahip olup, şirket üzerinde hak iddia edenlerdir. Şirketi kuran kişi ya da kişiler olabileceği gibi, piyasadan hisse alanlar da olabilirler. Şirket politikasını değiştirmeye hakları vardır.

ii. Yönetim kurulu: Hissedarlar tarafından seçilmiş şirketin yönetim organıdır. Genel müdür seçim yetkisine sahiptirler.

iii. Çalışanlar: Örgütün iç çevresinin en önemli unsurudurlar. Eğer doğru yönetilirse örgüt politikalarını olumlu değiştirirler. Ancak kötü yönetim örgütün felaketine yol açabilir.

iv. Kültür: Bir örgütün üyelerinin kolektif davranışları ve davranışlarını etkileyen değerler, vizyon, inanç ve alışkanlıklardır. Örgüt kültürü de başarı ve performans için önemli bir boyuttur.

Dış veya iç, bir yönetici / lider örgüt çevresi hakkında net bilgi ve anlayışa sahip olmalıdır. Normal olarak, yağmurlu bir günde şemsiyesiz dışarı gezmeye çıkılmaz, çünkü çevre tanınır, bilinir ve yağmur yağdığında ıslatacağı bilinir. Benzer şekilde örgütlerin bugünün hızlı ve hiper-değişken çevrelerinde doğru kararlar alabilmeleri için yöneticilerin de çevreyi bilmeleri ve anlamaları gerekmektedir.

Meyer ve Rowan'a (1977, 360) göre teknik koşullar ve işin yapımı için gerekli prosedürler, örgütsel teknik çevreyi; örgütün içinde oluşan kanunlar, tüzükler, normalar, örgüt ile çevrenin karşılıklı beklentileri kurumsal çevreyi oluştururlar.

Örgütler kurumsal çevre içinde kendi yaşamlarını sürdürmek için bir çaba içerisindedirler.

2.2.3.1. Çevre Modelleri

Örgüt çevreleriyle ilgili dominant modeller olarak Paul Lawrence ve Jay Lorsch'un kararlı (sabit) veya belirsiz çevreler; Frederic Emery ve Eric Trist'in dörtlü modeli ve Robert Duncan'ın basit-komplex ve statik-dinamik örgüt çevreleri modelleri sayılabilir (Flynn 2013, 248-253).

Paul Lawrence ve Jay Lorsch 1967'de örgüt çevrelerini kararlı veya belirsiz olarak ikiye ayırmıştır. Kararlı örgüt çevreleri tahmin edilebilir olandır. Kararlı şartlarda örgütler iyi yönetim yapıları oluşturup, raporlamaya uydukları takdirde daha etkin ve başarılı olmaya meyil ederler. Belirsiz örgütsel çevreler sürekli değişim ve yeni teknolojiler veya büyüme nedeniyle tahmin edilebilirliği güç olmalarıyla karakterize edilirler. Burada yeni ve beklenmeyen durumları idare etmek için özel beceriler ve iletişim stratejileri gerekir. Lawrence ve Lorsch'a göre örgüt çevrelerinin pek çoğu belirsizdir ve hızlı değişim ile karakterize edilir. Bu iki bilim insanının çok çeşitli endüstrilerde ve sektörlerde yaptığı geniş ve kapsamlı çalışmalar örgütsel çevrelerin ve örgüt yönetiminin durumsallık / olumsuzluk / belirsizlik teorisini (the contingency theory organizational environments and management) geliştirmelerine neden olmuştur. Bu teoriye göre örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiğini belirsizlik ve hızlı değişim belirler.

Emery ve Trist örgüt çevresini dört modelde ifade etmiştir. Bu dört tip çevre şunlardır (Flynn 2013, 251).

- i. Sakin – Raslantısal Çevre: Kaynaklar, hedefler ve değerlerin rastgele raslantısal dağılım gösterdiği ve değişim göstermediği en basit çevre şeklidir. Uyum ve başa çıkabilmek (adaptability and copability) sorunlarıyla pek karşılaşmaz.
- ii. Sakin – Kümelenmiş Çevre: Yine kaynaklar, hedefler ve değerler pek değişmez, kümelenmişlerdir ve yarı-karmaşık örgütsel çevre şeklidir.

Örnek olarak marketler, onaylanmış tedarikçiler ve ürünleri sayabiliriz. Sakin – kümelenmiş çevrelerde örgütlerin hayatta kalabilmeleri doğru bilgi, süreç ve teknolojileri kendi kümelerine irtibatlandırma yeteneklerine bağlıdır.

- iii. Dengesiz – Reaktif (disturbed – reactive) Çevre: Aynı çevrenin birden çok sosyal sistemler tarafından domine edilmesiyle ilgili senaryolardır. Bu çevrelerdeki sosyal sistemler yani örgütler birbirlerine bağımlıdırlar. Bu tür çevrelerde sistemlerin (örgütlerin) yaşaması örgütün diğer örgüt ya da sistemin kaynak, değer ve hedefleriyle ilgili reaktif davranış bilgisine bağlıdır.
- iv. Türbülanslı Alan Çevre (turbulent field environment): Örgüt ve çevresi arasında hiç bir açık neden – sonuç ilişkisinin olmadığı kaotik senaryolarla ilgilidir. Bu tip çevrelerde sürekli bir belirsizlik ve değişim vardır. Örgütlerin yaşayabilmeleri değişen çevre ile ilgili bilgilerine ve strese dayanabilme güçlerine bağlıdır. Bu tip çevreler yüksek uyum ve başa çıkma yeteneği gerektirir.

Kısaca diğer çevre modellerine değinmek gerekirse, biri 1972’de Robert Duncan tarafından geliştirilen basit – kompleks ve statik – dinamik örgüt çevreleri modelleridir. Duncan’ın modeli en çok belirsizliğe nasıl cevap verilebileceğini anlamak isteyen örgütlerce kullanılır. Diğer bir model yaklaşımında 1986’da George Huber ve Reuben Mcdaniel tüm örgütsel çevrelerin hasmane, türbülanslı ya da kompleks olmak üzere üç kategoriden birine ait olduğunu iddia ederler. Onlar örgütlerin çevrelerine göre dizayn edilmesi gerektiği fikrini geliştirler. Sonuç olarak, örgütsel çevrelerin parametreleri ile ilgili bir fikir birliği olmadığı görülür ve sosyal bilimciler örgüt çevrelerinin parametrelerinin anlamını tartışmaya devam ederler. Bu yönetim / örgüt bilimciler içinde geçerlidir.

2.2.3.2. Örgütsel Çevre Teorileri

Örgütsel çevre kavramı bugün birçok yönetim bilimi ve örgüt araştırmacısı tarafından kullanılır. Bu kavram açık sistem teorisi, popülasyon ekolojisi (örgütsel ekoloji) teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve kurumsal teorilere baz teşkil eder. Kurumsal teori örgütlerin meşru olarak görülmeleri ve destek almaları için kurumsallaşmış kurallara ve inançlara uymaları gerektiğini söyler. Bu tip normatif sınırlamaların rolü popülasyon ekolojisi teori ve araştırmalarında da gittikçe artan bir şekilde kullanılır. Bazı araştırmacılar ekoloji ve kurumsal teorileri tamamlayıcı görürler ve Hannan ve Carol gibi kendi sentezlerini tek bir çerçeveye içinde önerirler. Tucker gibi bazı diğersleri de ilişkiyi tamamlayıcı değil kurumsal teoriyi, popülasyon ekolojisi teorisinin dış çevresi olarak görürler (Baum 1999, 146).

Lynne G. Zucker (1987, 448-449) kurumsal teoriyi biraz daha erişilebilir yapmak amacıyla incelediği ve özetlediği “örgütlerin kurumsal teorileri / institutional theories of organization” adlı makalesinde kurumsal çevreyi iki ana tanımda topladığını belirtmiştir. İlk tanımda (Meyer ve Rowan 1977, 344-345) rasyonel mitler olarak işlev gören modern örgütlerin içerisindeki pozisyonlar, politikalar, program ve prosedürler olarak beliren güçlü kurumsal kurallardır ki bunlar direk görev fonksiyonlarıyla ilişkili değildirler. Burada örgütler bir yerde, kurumsallaşmış çevrenin ve bilginin pasif birer izleyicileridirler. İkinci tanımda ise karşılıklı bilgi akışı, etkileşim ve üyelik kimlikleriyle tanımlanan, bir arada belli bir kurumsal hayatı oluşturan örgütlerin anlaşıldığı “örgütsel alan” vardır.

Örgütsel alan deyimi ilk olarak yukarıda tanımlandığı gibi DiMaggio ve Powell (1983, 152) tarafından oluşturulmuştur. Örgütsel alan tanımı biraz daha açılacak olursa, bu katmanda ana tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurumlar (aktörler), benzer ürün ve servis üreten diğers örgütler yer alırlar. Her ne kadar ana odak noktası sosyal ilişkisel ve network elemanları ise de, Scott ve Meyer (1983, 301) düzenleyici ve finansman sağlayıcılarla ilişkiye dikkat çekmiştir. Yine de bu ilk formülasyonlarda kültürün rolü pek önemsenmeyip ilişki sistemleri aşırı vurgulanmıştır. Bourdieu'nun çalışmasını geliştiren Wuthnow anlam sistemlerinin önemine işaret ederek bu açığı gidermeyi amaçlar (Scott 2014, 181-216).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERİN YAŞAM DÖNGÜLERİ

Örgütler ve şirketler bir girişimci tarafından oluşturulur, gelişir (veya gelişemez), olgunlaşır ve son safhada ya düşüşe geçerler ya da yenilenirler. Bu bölümde şirketlerin yaşam döngüsü modelleri incelenmiş ve bu modellerden sentez bir model oluşturularak dördüncü bölümde açıklandığı gibi nitel araştırmada kullanılarak küçük ve orta boy şirketlere uyumu incelenmiştir.

3.1. Şirketlerin Ortalama Ömürleri

Örgütlerin değişim hızı gittikçe artmaktadır. Grafik 1’de görülen önde gelen Amerikan şirketlerinin listelendiği S&P 500 indeksine göre bu listede yer alan şirketlerin ortalama ömürleri geçen yüzyıl içinde 1920’lerdeki 67 yıldan, 50’lerin sonunda 60 yıla, içinde bulunduğumuz yüzyılda 2010 yılı ölçümlerine göre ortalama 15 yıla düşmüştür.

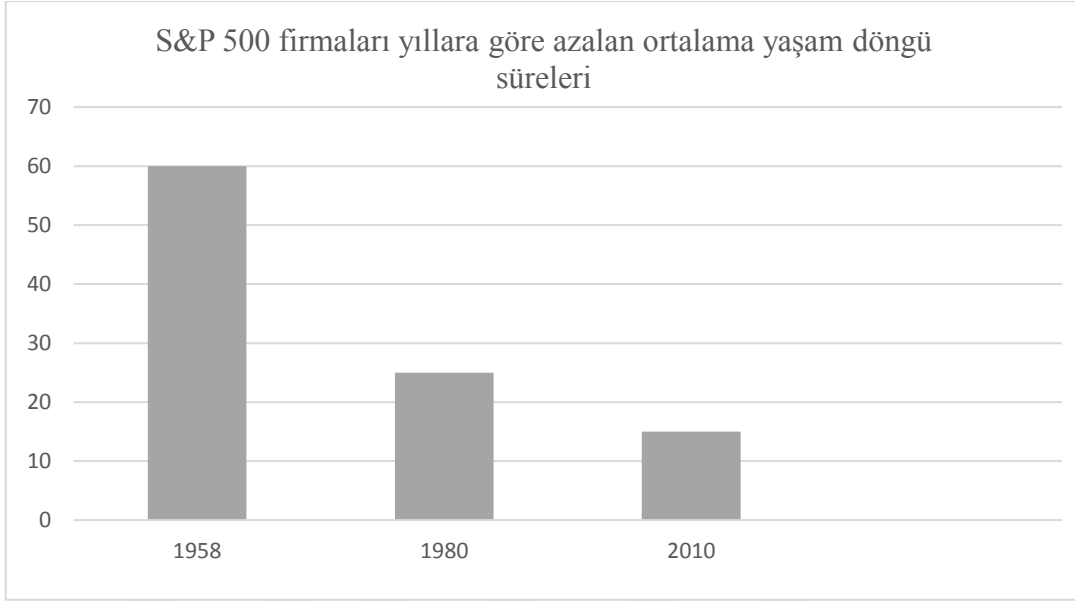
Tablo 7, US Census Bureau 2014 verilerine göre ABD’deki şirketlerin yaş ortalamalarını göstermektedir. Tabloda şirketlerin ilerleyen hayat döngülerine geçişlerindeki düşüş net olarak görülmektedir.

Tablo 7. ABD Şirketlerinin Yaş Ortalamaları

0 – 5 yaş	% 34
6 – 10 yaş	% 20
11 – 15 yaş	% 14
16 – 20 yaş	% 11
21 – 25 yaş	% 8
26+ yaş	% 13

Kaynak: US Census Bureau 2014

Grafik 1, S&P 500 şirketlerinin yıllara göre azalan yaşam sürelerini gösterir.



Grafik 1. Hızla Azalan Şirket Ortalama Yaşam Süreleri

Kaynak: US Census Bureau, Business Dynamics Statistics, 2014.

S&P 500 şirketlerinin yıllar boyunca ortalama ömürlerinin kısalması, şirketlerin hızlı çevresel değişime uyum sağlayamamasını net olarak ortaya koyar. Bu husus yaşam döngüsü teorisinin ilgisi içinde kalmaktadır. Tablo 8, Türkiye’de yapılmış bir çalışma olarak, MMO’nın 2002 – 2016 TÜİK istatistiklerinden hesapladığı sektörel bazda kuruluşların ortalama yaşam sürelerini gösteren bir çalışmayı içermektedir.

3.2. Kobilere Yaşam Süresi ve Yaşam Döngüleri

Dünyada ve Türkiye’de ekonomi, politik ve sosyal hayatta önemli yerleri olan küçük ve orta boy şirketlerin artış hızları kadar yok oluş hızları da yüksektir. ABD yakın zamanda yayınlanmış The Bureau of Labor Statistics, Labor departmanı raporuna (2017) göre küçük işletmelerin % 44’ü dört yıllık yaşam ömrünü tamamlayabilirler. İşletmelerin ancak 1/3’ ü ise 10 yaşını geçebilmektedirler. Australian Bureau of Statistics’in (2015) yayınladığı işe giriş (kuruluş) ve çıkış (yok olma) verilerine göre küçük firmaların yalnızca yarısı ilk dört ya da beş yıl hayatta kalabilmektedirler.

Tablo 8. Türkiye’de Sektörler Bazında İşyeri Yaş Ortalamaları, 2016.

SEKTÖR	YAŞ ORTALAMASI
Madencilik ve Taşocakçılığı	13.2
İmalat	12.1
Elektrik, Gaz ve Su Dağıtım	21.9
İnşaat	11.6
Ticaret	11.4
Otel ve Lokantalar	9.5
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	12.9
Mali Aracı Kuruluşlar	16.3
Gayrimenkul Kiralama	13.1
Eğitim Hizmetleri	11.9
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	12.7
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmetler	10.6
SEKTÖRLERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI	11.7

Kaynak: DİE 2002 GSİS - MMO

Benzerlik göstermesi ve başlangıçta çok yüksek oranda KOBİ sınıfında olan yeni kurulmuş aile işletmeleriyle ilgili ABD’de yapılan araştırmalara göre (US Census Bureau, Family Business Statistics, 2016); bu şirketlerin % 40’ı daha ilk 5 yılda, geri kalanlarının % 66’sı da ilk kuşakta batmakta ya da el değiştirmektedirler. İkinci kuşağa kadar yaşamını sürdüren aile işletmelerinin oranı % 20’yi geçmemekte, üçüncü kuşağa ise bu %2 0’nin ancak % 17’si devredebilmektedir. Sonuç olarak birinci kuşakta kurulmuş 100 aile işletmesinin yalnızca % 3.4’ü üçüncü kuşağa devredilmektedir. İngiltere’de de durum ABD’ye benzer olup oran % 3.3’tür (fsb.org.uk 2018).

Örgütlerin, tüm yaşayan organizmalar gibi belirgin biçimde tanımlanabilen bir yaşam döngüleri vardır ve büyüyüp geliştikçe gayet öngörülebilir ve tekrar eden bir davranış modeli gösterirler (Adizes 1979, 5). Biyoloji biliminden alınan hayat döngüsü analogisi zamanla örgütlerin gelişim ve büyümelerini tasvir etmek için geliştirilmiştir.

Biyolojik hayat döngüsü kavramının araştırmacılarca adaptasyonu yeni değildir. İnsanlar ve bitkiler gibi, örgütlerin de bir hayat döngüsü vardır ve birkaç on yılda ergenlikten yaşlılığa gidebilirler veya asırlarca yaşamlarını sürdürebilirler. Örgüt ve çevresi arasındaki uyumsuzluk arttığında ya örgütün verimliliği ve / veya etkinliği

ciddi olarak bozulur ya da bir değişim yaşanmaması halinde Şirketin sonlanması söz konusu olabileceğinden örgütler bir evreden diğerine geçerler. Çok sayıda stratejik olarak anlamlı çevresel ve örgütsel değişken örgüt performansını etkilerken, örgütün iç ve dış çevrelerindeki fırsat ve tehditlerde hayat döngüsünün değişik evrelerine göre değişkenlik gösterir. Örgütler kendi yaşam döngülerinin değişik safhalarında farklı ihtiyaçlar gösterirler.

Örgütler yaşam döngüsü fazlarından bağımsız tehditlerle de karşılaşabilirler. Hükümet düzenlemeleri, teknolojik inovasyonlar gibi faktörler örgütleri yaşam döngüsü öngörülerinden saptırabilirler. Bununla beraber örgütsel yaşam döngüleri örgüt çevresinin kolektif bir yorumlaması olup, yaşam döngülerinin incelenmesi örgütlerin dış faktörlerle uyumu ile ilgili birçok faydalı görüş kazandırır. Örgütsel yaşam döngüsü bir örgütün hayatı boyunca süren gelişim ve büyüme safhalarını açıklamaya çalışır ve organik sistemlerdeki doğum, ergenlik, yaşlılık ve ölüm gibi doğal, metamorfik süreçlere odaklanmıştır. Bir organizasyonun yaşam sürecini daha iyi anlatabilmek için bütünü safhalara bölmek işe yarar. Örgütsel büyüme ve gelişme birkaç düzenli aşamadan oluşurlar. Biyoloji biliminden esinlenen yönetim araştırmacıları örgütlerin yaşam döngüleri ile ilgili çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Buna göre örgütler, medeniyetler gibi, doğarlar, büyürler ve sonunda ya düşüşe geçer ya da tekrar yapılırlar.

Birçok çok fazlı örgütsel yaşam döngüsü modelleri vardır. Yaşam döngüsü safhaları her modelde araştırmacının bir fazı nasıl tanımladığına bağlı olarak değişebilirler. Modellerin çoğu 3 – 10 arası fazdan oluşurlar ve benzer bir örgütsel gelişimi ifade ederler. Bu farklılıkta çoğu kez belli dönemlerin daha spesifik zamansal fazlara ayrılması ya da genellenmesiyle ilgilidir. Bununla beraber yaşam dönemlerinin sayısından bağımsız olarak, örgütsel yaşam döngüleri – genel olarak - (a) sıralıdır, (b) her safha bir öncekinin neticesidir ve kolay kolay değişmeyen bir hiyerarşik gelişim içinde oluşurlar ve (c) her biri belli örgütsel aktiviteler, özellikler ve yapıları kapsarlar. Örgütsel yaşam döngüleri modellerine göre her firma o anki strateji, yapı ve faaliyetlerinin mevcut gelişim fazına uygun öngörülebilir büyüme aşamalarından geçerler.

Bazı araştırmacılar örgütsel yaşam döngüsü kavramının geçerliliğini sorgular ve biyolojik analogilerin örgütsel büyüme ve gelişme teorisine pek katkısı olmadığını (Penrose 1952, 34), onların uygulanabilirliğinin farklı ampirik araştırmalarla teyid edildiğini öne sürerler (Smith, Mitchell ve Summer 1985, 800-803).

3.3. Örgütsel Yaşam Döngüsü Safhaları

Örgütlerin bir noktada doğup, belli büyüklüğe kadar büyümeye gayret etmeleri, ve nihai olarak yok olmaları şeklindeki hayat döngüsü kavramı aşıkardır. Bununla beraber birçok organizasyonda süreç geleneksel biyolojik anlamda gelişmez. Örgütler çeşitli evreleri farklı sıralarda geçebilirler. Örneğin olgunluk evresi normal çevrimde düşüş evresince izlenecekken, tekrar canlanma hatta doğuş evresince de izlenebilir. Büyüme evresi sonrası olgunluk ya da düşüş; tekrar canlanma düşüşten önce ya da sonra da olabilir. Bu geçiş olasılıklarını daha çoğaltmak mümkündür. Dolayısıyla genel kabul görmüş bir örgütsel yaşam döngüsü olamayabilir ancak mevcut organizasyonların pek çoğunu kapsayan, birbirlerinden net olarak farklı fakat süreklilik gösteren düzenli yaşam döngüsü evreleri vardır. Bu çalışmada bu evreleri belirleyen kriterler araştırılmıştır.

Her ne kadar örgütsel yaşam döngüsü evreleri kendi içlerinde tutarlı birbirlerinden farklı iseler de hiçbir şekilde birbirlerine belirgin / belirleyici şekilde bir bağ oluşturmazlar. Yaşam döngüsü evreleri örgütlerin iç ve dış çevreleri, strateji ve yapılarına göre tanımlanırlır (Martocchio 2006, 204). Dört adet ana örgütsel yaşam döngüsü safhası kuruluş, büyüme, olgunluk ve düşüş şeklindedir. Son aşama tekrar canlanmaya dönüşebilir. Adizes ve diğlerleri (Adizes, Rodic, Cudanov 2017, 2-8) makalelerindeki yayın taraması sonucu evreleri aşağıdaki gibi tanımlarlar.

Kuruluş Evresi, organizasyonların hayatlarının ilk aşaması, birkaç ürün çeşidiyle faaliyete geçtikleri başlangıç evresidir. Doğuş evresi olarak da adlandırılabilen kuruluş evresi kendine bir niş alan edinmeye çalışan, tipik olarak çok az ya da formal olmayan yapıya sahip küçük ve genç bir örgüttür. Bu aşamada örgütler uygun personel bulmada ve seçmede güçlük yaşarlar çünkü adaylar şirketi / örgütü oturmuş ve uzun soluklu olarak görmezler. Bunun yanında yeni girişimlerin

başlangıçtaki büyük kapital ihtiyaçlarına bağlı olarak iyi elemanları istihdam edebilmek için genellikle limitli finansal kaynakları vardır.

Büyüme evresi, yaşam döngüsünün ikinci aşaması olan olup, hızla büyüyen organizasyon yapısı ve niş pazarın genişlemesiyle karakterize edilmektedir. Bu zamana dek, örgütler / şirketler belli bir başarıyı yakalamış, önceki yaşam endişesi büyük ölçüde giderilmiş ve artık genişleme ve büyüme fırsatlarından oluşan aktiviteler içindedirler.

Büyüme aşamasında şirketler pazar paylarını ve ürün (ya da servis) taleplerini arttırmaya ve satışa odaklanırlar. Bu evrede büyük yatırımlar olasıdır. Artık şirket / örgüt organizasyon yapıları ürün, servis, müşteri, satış hacimleri, farklı coğrafi noktalara ulaşımı açılarından büyümekte, artan personel sayısı hiyerarşik bir yapı almakta ve fonksiyonel ihtisaslaşma görülmektedir (formalleşme). Bu devrede örgüt büyüklüğü ve karmaşıklığı artmaktadır. Bu nedenle daha rekabetçi olabilmek için örgüt ve çalışan yapısının yüksek performanslı ve esnek olması gerekir.

Olgunluk evresi, yaşam döngüsündeki genellikle büyüme evresini izleyen yatay süreçtir. Örgüt ya da şirket daha yavaş ama daha istikrarlı büyüme göstermektedir. Bu evrede stabilite ve verimlilik örgütlerin hedefleridir. Şirketler olgunlaştıkça daha çok müşterilerini elde tutmaya, mevcut pazar ve ürün paylarını korumaya odaklanırlar. Artık bu aşamada ürün ve servisler avantajlarını kaybetmeye, rekabet yoğunlaşmaya ve kar marjları azalmaya başlarlar. Bu evrede şirket artık yaşam döngüsündeki en yüksek ölçek ekonomisine ulaşmış ve artık öngörülebilir ve düzenli kar elde etmektedir. Çevre de büyüme evresine göre daha stabil ve tahmin edilebilirdir.

Düşüş evresi kimi modellerde son evre, kimi modellerde sondan bir önceki etap olur. Her ne kadar olgunluk evresi iyi yönetim ile uzatılabilirse de, iç ya da dış faktörlerin biri ya da birarada hepsi örgütleri / şirketleri herhangi bir zamanda düşüş aşamasına geçmesine zorlarlar. Bu aşamada ürün / servis talebi azalmakta, pazar daralmakta ve gerileme başlamaktadır. Düşüş evresi ya örgütün son bulmasıyla ya da bir yeniden doğuş ile yeni bir örgütsel yaşam ile sonuçlanır. Eğer örgüt re-organizasyon yeteneğine sahipse yaşamaya ve var olmaya devam eder. Öte yandan eğer eski örgütsel davranış ve pratikler hakim olur ve değişim olmazsa ya da değişim

başarılı olmazsa o takdirde ölüm / son kaçınılmazdır. Yaşam döngüsündeki düşüş evresi örgüt kaynak tabanında düşüş ile karakterize edilir. Bu evrede pazar payında düşüş, ürün / servis talebinde azalma, hatta etkin olmayan yönetim uygulamaları, pazar şartlarında değişim ya da aşırı rekabet nedeniyle finansal kayıplar yaşanır. Bu aşamada örgüt stratejileri mevcut segment ve müşterileri elde etmek üzerinedir. Önemli işletmelerden bazıları rakiplere göre düşen satışlar, kaybolan kar marjları ve büyüyen borç yükleridir.

3.4. Örgütsel Yaşam Döngüsü Modelleri

Örgütler ve yaşayan organizmalar arasındaki benzerlik fikri 1890'larda ekonomist Alfred Marshall tarafından ortaya atılmıştır. Marshall araştırmasında bir metafor kullanarak firmaları bir ormandaki ağaçlarla kıyaslar: «Ormandaki genç ağaçların daha yaşlı rakiplerinin gölgeleri altında daha yukarılara ulaşmak için verdikleri çabadan bir ders alabiliriz». Marshall gençken büyümeye ve daha iyi duruma gelmeye çalışan ve sonradan en üst katmana ulaşip duraksayan ve gerilemeye başlayan ve sonunda ölen örgütleri anlatmaktadır (Adizes ve diğerleri 2017, 1-8). Örgütsel yaşam döngüsü fikrinin teorik yaklaşımı ilk olarak biyolojist Ludwig von Bertalanffy tarafından ortaya atılmış ve örgütsel yaşam döngüsü ifadesine İngilizce dilindeki ilk referans 1933 yılında yapılmıştır. Bununla beraber örgütlerin yaşayan organizmalar gibi belli yaşam safhalarından geçtiği fikri ilk olarak 1950'de ekonomist Boulding tarafından ifade edilmiş ve yazar örgütlerin yaşam döngülerini incelemiştir. Bu adımla birlikte örgütlerin yaşam döngüleriyle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Robert E. Quinn ve Kim Cameron bu çalışmaları inceleyip bir sentezini oluşturmuşlardır (Quinn ve Cameron 1983, 35).

Tablo 9, yaşam döngüsü etaplarının karakteristik özelliklerini göstermektedir.

Tablo 9. Örgüt Yaşam Döngüsünde Görülen Karakteristik Özellikler

Karakteristik Özellikler	Girişimcilik Safhası	Kolektivite / Bütünlük Safhası	Formelleşme Safhası	Ayrıntılandırma Safhası
	Bürokrasi yok	Prebürokratik	Bürokratik	Çok bürokratik
Yapı	Informal, tek-adam	Çoğunlukla informal, bazı prosedürler	Formal prosedürler, divizyonlar	Bürokrasi içinde takım oyunu, küçük şirket düşünce tarzı
Ürün veya Hizmetler	Tek ürün ya da servis	Ana ürün veya servis ve çeşitleri	Ürün ya da servis dizisi	Çok sayıda ürün ya da servis dizileri
Kontrol ve Ödül Sistemleri	Kişisel, paternalistik	Kişisel, başarıya katkı oranında	Kişisel değil, formal sistemler	Yoğun, ürün ve bölüm bazında
İnovasyon	Kurucu ya da yönetici	Çalışanlar ve yöneticiler	Ayrı inovasyon grubu	Kurumsallaşmış AR-GE
Hedef ve Amaç	Varolmak	Büyümek	İç stabilite, pazar büyümesi	İsim, örgütsel bütünlük
Üst Yönetim Stili	Girişimci, bireysel	Karizmatik, yönlendirici	Kontrollü delegasyon	Takımdaşlık, bürokrasi karşıtı

Kaynak: Richard L.Daft'ın Organization Theory and Design, 1998

R. L. Daft'ın düzenlediği Tablo 9'da belirtilmiş olan genel karakteristikler dördüncü bölüm, Tablo 11 ve 12'de yer alan modellerde, her bir model için ayrı ayrı yer belirtilmişlerdir. Bununla beraber girişimcilik safhasından ilerleyen safhalara doğru örgüt yapılanmasındaki gelişme ve yapının karmaşıklığının arttığı görülmektedir. Artış yalnız yapıda değil, örgütün çevre, ilişki ağları ve bazı kurumsal süreçlerinde de fark edilebilmektedir. Günümüze dek yapılan çeşitli hayat döngüsü modellerinin bir derlemesi yayın taraması kısmında ayrıntılı ele alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YAYIN TARAMASI

Bütün firmalar / örgütler bir zaman diliminde oluşurlar, gelişirler ve yok olurlar. Esasında tümünün amacı uzun bir zaman diliminde var olmaktır. Bu gelişimlerine bağlıdır. Gelişimleri esas itibarıyla örgüt yapılarının oluşması ve zaman içinde buldukları çevreye uyum ve kurumsallaşmaktır. Araştırmanın amacı, firmaların büyüme safhalarındaki (etap) yerini bir yaşam döngüsü modeli ile ifadesi ve buldukları etap ile örgüt yapısı ve kurumsallaşma boyutu ilişkisinin incelenmesidir. Bu nedenle bu bölüm araştırma probleminin amacı ve soruları doğrultusunda üç alt kısımda organize edilmiştir. Bunlar, hayat döngüsü modellerinin incelendiği çalışmalar, örgüt yapısı ile ilgili çalışmalar, kurumsallaşma süreci ve bunun belirtilerini, izlerini inceleyen literatür taramasıdır.

4.1. Yaşam Döngüsü: Yayın Taraması

Kısım hayat döngüsü modelleriyle ilişkin yayın taramasını kapsamaktadır. Örgütsel yaşam döngüsü ifadesinin ilk olarak 1933'de Bertalanffy'ce İngilizce literatüre girip, örgütlerin bir yaşam döngüsünü modeli içinde 1950'lerde ekonomist Boulding'çe (Adizes ve diğerleri 2017, 2-8) incelenmesinden günümüze dek bu konuda çok sayıda çalışma yapılmıştır.

19.yy'ın sonlarına doğru Marshall ve 20.yy'ın ortalarında Boulding'e ait ilk çalışmalarda analogi olarak ormanda yaşayan ağaçlar ve yaşayan organizmaların doğum, büyüme, duraksama, düşüş ve ölüm etapları alınır. İlk çalışmalar olması ve sonraki çalışmalara neden olmaları dolayısıyla önemleri büyüktür. Örgüt modeli çalışmalarının başlangıcı olması nedeniyle önemli olmalarına rağmen sonraki çalışmalarda kullanılmayacak kadar eskide kalmışlar ancak yaşayan organizma analogisi birçok çalışmada kullanılmıştır. Küçük bir azınlığı temsil etselerde E. Penrose (1952, 129) ve diğer bazı araştırmacılara göre (Smith, Mitchell, ve Summer 1985) biyolojik benzetmeler, büyüme teorisine ve örgüt teorisine hemen hiç katkı yapmamışlardır (Madhani 2010, 490).

İzleyen çalışmalarda Downs (1967) örgüt tarihinin gelişimine paralel olarak yaşadığı dönemden etkilenmiş ve bürokratik örgütlerin dinamiklerini kriter olarak kullanmıştır. Sanayi devrimi sonrası üretim ve toplu üretim devrinin ihtiyacı olan kontrol ve kontrol aracı olarak formelleşme ilk olarak Downs'un modeli ile kullanılmış ve gerek kendini izleyen araştırmacılar gerekse de izleyenlerce gördüğü kabulden dolayı araştırma içeriğine buradan alınmıştır. Formelleşme Downs ile birlikte takip eden araştırmacıların büyük çoğunluğunda da kullanılmıştır.

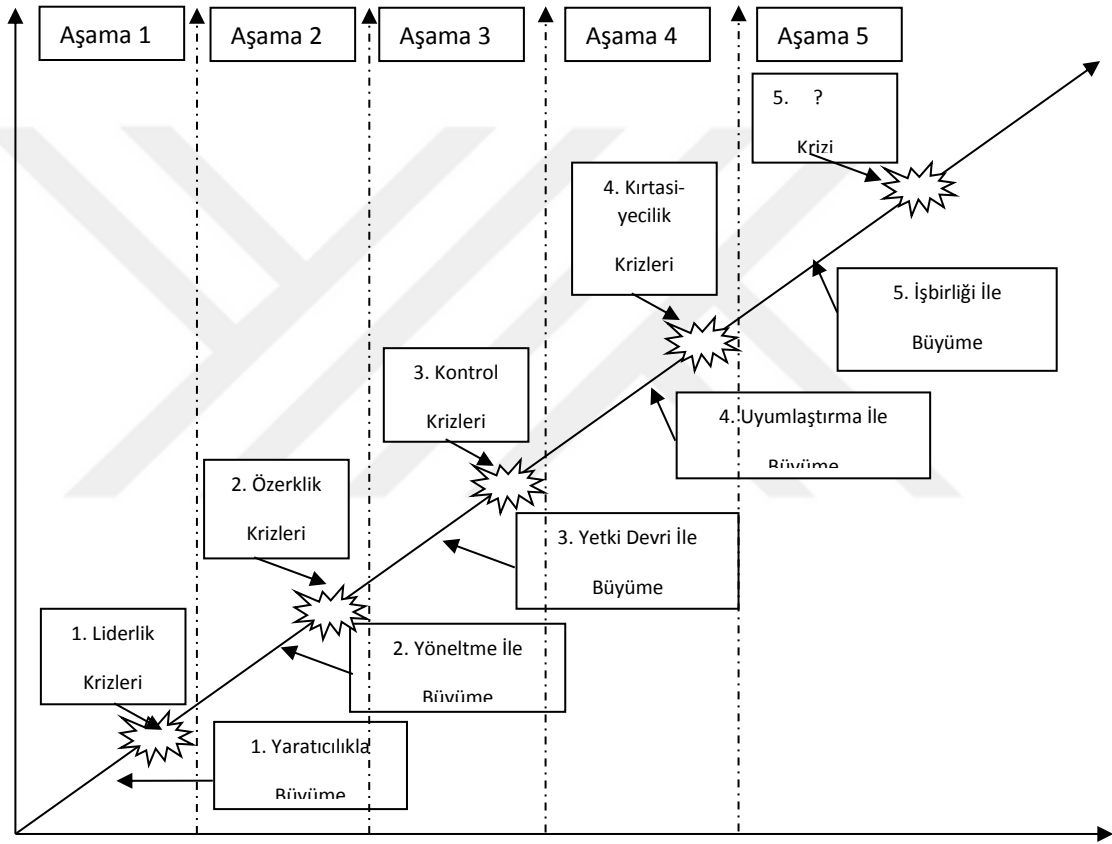
Lippitt ve Schmidt'in (1967) 3 etaplı büyüme modeli ve birkaç yıl sonra ortaya konan ve halen popülerliğini koruyan Grainer (1972)'in 5 etaplı modelinde ortak yan, örgütlerin yaşam döngülerindeki etap değişimlerinde krizlerin gösterge olmasıdır. Lippitt ve Schmidt'in savı her örgütte oluşan krizlerin örgütün bulunduğu etaba göre öngörülebilir olmalarıdır. Yazarların inancına göre, bu krizleri görme ve yönetme yetisine sahip ortak ya da profesyoneller şirketin / örgütün daha çok büyüme kabiliyeti üzerinde hiç de azımsanmayacak bir etkiye sahip olmaktadır. Makale finansal olmayan krizlerle ilgilidir. Yaşam döngüsü üç etap ile tanımlanırken (doğuş, gençlik – gelişme, stabilite, isimsizlik, olgunluk) ancak büyük yönetim hataları sonucunda şirketlerin düşüşe geçtiği ifade edilir. Yazarların tezi, yaşam döngüsünün hangi etap olduğunu gösteren ana kriterin öngörülebilir örgütsel krizler ile başlatma halinin olduğudur. Her üç etapta ikişer adet öngörülen 6 hayati örgütsel kriz / kritik kaygı (concern) şunlardan oluşmaktadır. a. Girişimin başlatılması b. Yaşama tutunmak c. Stabilite kazanmak d. Ün ve gurur kazanmak e. Farklılık yaratmak ve adaptasyon f. Topluma katkı.

Scott (1971), Örgüt Gelişiminin Safhaları adlı makalesinde yaşam döngüsü safhalarını strateji ve örgüt yapısına bağlamıştır. Scott'un modeli ilk etabı oluşturan informal dönemde formelleşmemiş yapı ve tek adam yönetimi kavramlarını; formelleşmiş bürokrasi isimli ikinci etapta uzmanlaşma, formelleşme ve kurumsallaşmış prosedürler kavramlarını; olgunluk safhası olarak isimlendirdiği son etapta da yarı otonom departmanlaşma kavramını getirmiştir. Tez modelinde tek adam kavramı, uzmanlaşma, prosedürlerin oluşmaya başlaması ve formelleşme gibi kavramlardan yararlanılmıştır.

Mueller'in (1972) makalesinde kar paylarının (divident) yaşam döngüsüne uygunluğu araştırılır. Değer maksimizasyonu için başlangıçta sıfır, olgunlukta % 100

kar payı dağıtımı öngörülür. Finansal yaklaşım ağırlıklı olduğundan dolayı tez modeli için bu çalışmadan bir alıntı olmamıştır.

Larry Greiner (1972), “Örgütler Büyüdükçe Gelişim ve Devrim” isimli klasik makalesinde örgütlerin yaşam döngüsünü Şekil 2’de görüldüğü gibi beş etaba ayırmış ve her etabın sonu ile diğer etabın başı arasında bir kriz ile geçişi öngörmüştür. Bu bir yönetim krizidir. Makalede yazarın vurgusu, bir şirketin geleceğinin dış güçlerden çok örgüt geçmişinde ve içinde olduğu şeklindedir.



Şekil 2. Greiner'in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli

Kaynak: Larry E. GREINER, “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *President and Fellows of Harvard College*, Temmuz-Ağustos 1972, s. 39.

Burada bir yandan KT ile bir çelişki görünürken bir yandan da yönetim ve liderlik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Gerek Lippitt ve Schmidt, gerekse Greiner modellerinde kriter olarak alınan kriz ya da kritik kaygı unsurları kullanılan modelde yaşam döngüsü etabının belirlenmesinde bir kriter olarak alınmıştır. Birçok küçük ve

orta boy işletme Grainer modelinde yer alan ilk krizi atlattıktan birinci evreden ikinci evreye geçişi sağlayamadıkları için henüz birinci evrenin sonunda ömürlerini tamamlarlar.

Torbert'in (1974) sekiz etaplı hayat döngüsü modelindeki ana fikir çalışanların mentalitesidir. Örneğin, yazar hayal safhası isimli ilk etapta kişisel fantazi ve sohbetlere vurgu yaparken, kararlılık safhasında grup birliği ve psikolojik anlaşmalara; deneyler safhasında plan, program, roller ve denetime vurgu yapmıştır. Öntanımlı üretim etabında (predefined productivity stage) iş performansı, belirginleşmiş kurallar, yapı ve otorite sistemi kriterleri görülür. Kısmen bunlar kısmen de Torbert'in son aşama etaplarında yer alan sınırların esnetilmesi, örgütün meydan okuma arayışı kriterleri tez yaşam döngüsü modeline önce alınmış, ilerleyen safhalarda, deneklerle olan görüşme ve gözlemlerin ardından bu kriterleri içeren modelinin dördüncü safhası değiştirilmiştir.

Lyden (1975) fonksiyonel sorunlara odaklanırken, Katz ve Kaan (1978) örgütsel yapı ile ilgilenmiş; hayat döngüsü safhalarını basit sistem, kararlı örgüt ve ayrıntılı destekleyici yapılar olarak üç etaba ayırmıştır. Kararlı örgüt safhasındaki formelleşme ve kuralların yerleşmesi gibi tezde kullanılan kriterler, sayılan yaşam döngüsü modelleri ile paralellik göstermektedir.

Adizes (1979), tüm yaşam döngüsü modelleri içinde en fazla bilinen olarak nitelendirilebilir. Yazarın 10 etaplı bir hayat döngüsü modeli oluşturduğu çalışmada çok döngüde görülmeyen "son bürokrasi" ve yok oluş aşamaları da yer almaktadır. Modelin dış çevre faktörlerindeki değişimleri dikkate almayıp, yalnızca içsel değişimlere odaklanmış olması zaafiyetini oluşturmakla beraber Fenyves ve diğerlerine göre (2015) Adizes modelinin küçük ve orta boy işletmeler içinde uygun olması tez modelinin oluşturulmasında dikkate alınmasını sağlamıştır. Öte yandan yönetsel becerilere ve örgütsel operasyona ışık tutması, çalışmada bir veri olarak not edilmiştir. Buraya kadar olan literatür taraması Tablo 10'da özetlenmektedir.

Tablo 10. Yaşam Döngüsü Literatür Taraması I

Yaşam Döngüsü Etapları	Ana Yaklaşım	Model
Büyüme, rekabet, en üst hal, stagnasyon, düşüş, ölüm	Firma için kullanılan analogi: Ormanda büyüyen ağaçlar.	Marshall, 1890
Doğuş, büyüme, düşüş, ölüm	Örgütler yaşayan organizmalarla aynı yaşam döngüsünü izlerler.	Boulding, 1950
Doğuş, büyüme – meşruiyetin sağlanması, hızlı büyüme – inovasyon ve genişleme, yaşlanma – formalizasyon ve kontrol	Bürokratik örgütlerin dinamiklerini tanımlar.	Downs, 1967
Doğuş, gençlik-gelişme, stabilite ve isim, olgunluk	Her örgütte oluşan krizler, yaşam safhalarına göre önceden kestirilebilir.	Lippitt&Schmidt, 1967
Informal “tek-adam yönetimi”, formelleşmiş bürokrasi,olgunluk	Yaşam döngüsü safhaları strateji ve yapıya bağlıdır.	Scott, 1971
Yüksek büyüme safhası ve yavaş büyüme safhası (olgunluk)	Kar paylarının (divident) yaşam döngüsüne uygunluğunu araştırdı. Değer maximizasyonu için başlangıçta sıfır, olgunlukta %100 kar payı dağıtımı.	Mueller, 1972
Yaratıcılık / girişimcilik, direktörlük, delegasyon / vekalet, koordinasyon, iş birliği evreleri	Safhaların değişimi bulunduğu endüstrinin pazar / sektör çevresi ile ilişkilidir. Her safha bir öncekinin sonucu ve sonrakinin nedenidir.	Greiner, 1972
Fanteziler, Yatırım, Belirlilik, Deneyim, formel üretim evresi, açık yapı evresi, temel topluluk/kurum olma, disiplinlerin serbestleşmesi evresi	Çalışanların mentalitesi	Torbert, 1974
1.etap:Çevreye uyum, 2.etap:kaynak yaratma, 3.etap:Amaçlara erişim, 4.etap: modelin muhafazası ve kurumsallaşma	Fonksiyonel sorunlar	Lyden, 1975
Basit model etabı, kararlı örgüt safhası (koordinasyon ve formelleşme, informal yapılar, vs), ayrıntılı destekleyici yapılar etabı	Örgütsel yapı	Katz ve Kahn, 1978
Romantik (kur) etap, çocukluk etabı, hareketli safha (hızlı büyüme, liderlik), gençlik dönemi (plan.koordinasyon,formelleşme), parlak örgüt safhası (verim, çevresel temasın azalması, değişime direnç, vs), olgunluk dönemi (formel ilişkiler, üretime dikkatin azlığı, az yenilik)	Majör örgütsel faaliyetler	Adizes, 1979
1.etap: fikir ve kaynaklar, 2.etap: örgütlenme, ayrık fikirler, çevreye uyum 3.etap: kimlik, aile yapısı, bağlılık, aidiyet, 4.etap: formelleşme, dahili rekabet, stabil dış ilişkiler, muhafazakar yaklaşım, personel yatırımlarının sorgusu	Dahili sosyal kontrol, iş yapısı ve çevresel ilişkiler	Kimberly, 1979

Kaynak: Adizes, I., Rodic, D., Cudanov, M. (2017). Estimating Consultant Engagement in the Coporate Life Cycle: Study of the bias in South Eastern Europe. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 2017 / 22(2).

Robert E. Quinn ve Kim Cameron (1983), önceki çalışmalarını inceleyip derleyerek bu alanda ses getiren ve günümüzde dahi hala referans olarak kullanılan sentez bir modeli oluşturmuştur. Quinn ve Cameron'un sentez yaşam döngüsü modeli ve baz aldığı çalışmaların özelliklerinin bir özeti Tablo 11'da yer almaktadır. Quinn ve Cameron hayat döngüsü tablosu daha önceki çalışmaların bir sentezi olduğu için tez modeli için önceki çalışmalardan alınan kriterlere ek olarak bu tablodan ikinci etap için adanmışlık ve birlik kriterleri, üçüncü etapta kurumsallaşma kavramı, son etapta da yapının ayrıntılandırılması ve yalınlaşma alındıysa da daha sonraki saha çalışmalarında küçük ve orta boy işletmelere uygun olmadığı gözlemlenmiş ve çıkarılmıştır.

Tablo 11. Quinn ve Cameron 1983 Sentezi

SENTEZ MODEL			
1. Girişimcilik Evresi -Kaynakların hazırlığı -Birçok fikir -Girişimci faaliyetler -Az planlama ve kontrol -Güç kurucuda	2. Kolektivite / Bütünlük Evresi -Formal olmayan yapı ve iletişim -Birlik duygusu -Uzun saatler çalışma -Görev duygusu -İnovasyon devam -Yüksek adanmışlık	3. Formalleşme ve Kontrol Evresi -Kuralların formalleşmesi -Stabil yapı -Bakım ve verimlilik vurgusu -Konservatizm -Kurumsallaşmış prosedürler	4. Yapının Ayrıntılanması Evresi -Yapının detaylandırılması -Yalınlaşma -Nüfuz alanı genişlemesi -Adaptasyon / uyum -Yenilenme
1. DOWNS: BÜYÜME İÇİN MOTİVASYON (1967)			
Otonomi Çabası Evresi -İşlevin dış çevreye meşrulaştırılması -Ana merkez yada şubelerden otonomi kazanmak	Hızlı Büyüme Evresi -Kontrol yenilikçiler ve büyüme yanlılarında -İnovasyon ve genişlemeye vurgu	Yavaşlama Evresi -Artan büyüme ve karmaşıklığın getirdiği koordinasyon sorunları -İnovasyon odak dışı -Düzlük/pürüzsüzlük ve öngörülebilirliğe vurgu -Kontrol muhafazakarlarda -Formalleşmiş ve ayrıntılı rol sistemleri -Azalmış esneklik	
2. LIPPITT ve SCHMIDT: KRİTİK YÖNETİM HUSUSLARI (1967)			
Doğuş -Tek adam -Kısa vadeli odaklanma -Varolma amacı -Kişisel becerilerde güven -Kişisel kontrol		Gençlik -Kalıcılık ve servis vurgusu -Grup kararı -Verimlilik vurgusu -Hedef tespiti ve planlama -Sistemik kontrol	Olgunluk -Uyuma vurgu -Topluma katkıya değer -Büyüme arayışları
3. SCOTT: STRATEJİ ve ÖRGÜT YAPISI (1971)			
Etap 1 -Tek adam yönetimi -Pederşahi ödül sistemi -Sübjektif değerlendirme kriterleri -formelleşmemiş yapı		Etap 2 -Fonksiyonlara göre ihtisas -Kurumsallaşmış prosedürler -Sistemik ödül sistemi -Gayrişahsi değerlendirme	Etap 3 -Farklı pazarlar -Yeni ürün ve pazar arayışları -Yarı otonom departlandırılmış yapı

		-Formelleşmiş yapı	
4. GREINER: GELİŞİM VE DEVRİME GÖTÜREN SORUNLAR (1972)			
	Yaratıcı Safha -Kontrol mekanizması oluşturma çabaları -Uzun çalışma saatleri, küçük ödüller -Informal iletişim ve yapı	Direktörlük Safhası -Fonksiyonel yapı oluşturma -Muhasebe sistemi kurmak -İş bölümü -Formelleşmiş kural ve politikalar	Delegasyon Etabı -Yapının yalınlaştırılması -Karar almanın hiyerarşinin alt katmanlarına inmesi -İstisnalara göre yönetim – Dar boğaz stratejisi Koordinasyon Etabı -Yeni ürün grupları oluşumu -Uzun vadeli planlama -Kar payı dağılım programları İşbirliği Safhası -Takım oyunu -Durumsal yönetim -Kişilerarası sorunlarda ihtilaf -Self disiplin -Çok amaçlı sistem kurulumları
5. TORBERT: MENSUPLARIN MENTALİTELERİ (1974)			
Hayal Safhası -Kişisel fantaziler -Serbest sohbetler -Ortakların dağınık intibaları	Yatırım Safhası -Kişisel yüksek yatırımlar -Açık bir liderlik stili yok Kararlılık Safhası -Grup hedef ve yapısının oluşturulması -Grup birliği -Psikolojik anlaşmalar	Deneyler Safhası -Plan, program, roller, yönetim ve denetim kurulması -Rasyonel karar alma Öntanımlı Üretim Etabı -Tanımlanmış iş performansı odaklı -Sabit yapı, kurallar ve yetki sistemi	Serbest Yapı Safhası -Kademeler arası işbirliği -Yaratıcı ve inovatif metodlar -Presedürlerde elastikiyet Temel Topluluk Safhası -Çalışanlar arası ortak ruhsal, davranışsal, teorik özellikler -Örgütün manevi topluluk olması Disiplinlerin Serbestliği S. -Bireysel ve örgütsel yenilenme -Sınırların esnetilmesi -Örgütün meydan okuma arayışı
6. LYDEN: FONKSİYONEL SORUNLAR (1975)			
Birinci Etap -Dış çevreye uyum İkinci Etap -Kaynak teminine vurgu		Üçüncü Etap -Hedeflere ulaşma vurgu Dördüncü Etap -Modelin muhafazası ve kurumsallaşma	
7. KATZ ve KAAAN: ÖRGÜTSEL YAPI (1978)			
	Basit Sistem Safhası -Paydaşların beklenti ve ortak ihtiyaçları doğrultusunda işbirliği çabaları	Kararlı Örgüt Safhası -Koordinasyon ve formelleşme -Yetki sistemlerinin çıkışı -İnformel yapıların belirmesi -Kuralların dayatılması -Bakım sistemlerinin çıkışı	Ayrıntılı Destekleyici Yapılar -Kurumsal ilişki sistemleri, satınalma sistemleri gibi uyum sistemlerinin ortaya çıkışı
8. ADIZES: ANA ÖRGÜTSEL FAALİYETLER (1979)			
Romantik (kur) Etap -Girişimcilik faaliyetleri	Çocuk örgüt etabı -Üretime vurgu -Güçlü zaman baskısı -Gelenek yok -Serbest toplantılar -Az planlama Hareketli Örgüt Etabı -Hızlı büyüme	Genç Örgüt Etabı -Planlama ve koordinasyon -Girişimcilik ve üretimden feda olursa da idari faaliyetlerde artış -Katılık ve muhafazakarlık	

	-Kişiselleştirilmiş liderlik -Biraz planlama -Hızlı, sık, içgüdesel karar alma	-Formelleşmiş kural ve politikalar Parlak Örgüt Dönemi -Verimliliğe vurgu -Çevre temasının azalması -Kalın örgüt sınırları -Büyüme ve değişim isteksizliği -Kararlılığın ve öngörülebilirliğin değeri Olgunluk Dönemi -Babadan kalma konforlu örgüt iklimi -Üretime vurgunun azalması -Formelleşmiş ilişkiler -Az inovasyon	
9. KIMBERLY: DAHİLİ SOSYAL KONTROL, İŞ YAPISI ve ÇEVRESEL İLİŞKİLER (1979)			
Birinci Etap -Kaynakların hazırlanması -Bir ideoloji yaratılması	İkinci Etap -Harici çevre için destek temini -Ana sürükleyicinin seçimi -Örgütün kadrolaşması -Sık ve farklı kararlar Üçüncü Etap -Kimlik formasyonu -Aile birliği duygusu -Yüksek bağlılık ve katılım -Misyona takibi -Geçici olarak kişisel ihtiyaçların ertelenmesi	Dördüncü Etap -Formelleşmiş yapı -İlke ve kuralların tesisi -Dahili örgütsel rekabet -Stabilize olmuş dış ilişkiler -Muhafazakar eğilim -Kişisel yatırımın yüksek oranda sorgulanması	

Kaynak: Quinn, Robert E., Cameron, Kim (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, Volume 29, No.1, Ocak

Neil Churchill ve Virginia L. Lewis (1983) önceki çalışmalardan farklı olarak küçük ve orta boy kuruluşlarda kullanılmak üzere beş etaplı bir hayat döngüsü modeli oluşturmuştur. Makale yazıldığı tarihten bu güne dek KOBİler için en çok referans edilen kaynaklardan biri haline gelmiştir. Yazarlar KOBİlerin bazı farklılıklarına vurgu yaparlar. Bunlar, tüm örgütlerin büyüme ve diğer tüm etaplardan geçip sonunda yok olacağı varsayımı ve şirketlerin / örgütlerin ciro anlamında büyük olarak karakterize edilmeleri olarak sayılabilir. Literatürdeki modeller ciro dışında katma-değer, lokasyon sayısı ve ürün gamındaki değişiklikler gibi faktörleri tam olarak dikkate almadığı yönüyle kritik edilir. Yazarlar yeni bir model oluşumunda kendi deneyimlerini, literatür taraması ve bir ampirik araştırmayı birleştirirler. Churchill ve Lewis modelinde her etap yönetim stili, örgüt yapısı, formelleşme, stratejik hedefler ve ortağın işin içinde olması şeklinde beş yönetim faktörüyle tanımlanmıştır. Bu beş

yönetim faktörü beş etapta farklı özellikler göstermektedirler. Modelin beş etabı ise varoluş (existence), yaşama tutunma (survival), başarı, hızlı büyüme (take-off) ve kaynak olgunluğudur (resource maturity). Churchill ve Lewis modeli ve aşağıdaki bölümde değinilecek olan diğer büyük kabul görmüş KOBİ modeli olan Scott ve Bruce (1886) tez modelinin önemli esin kaynaklarından olmuşlardır. Tez hayat döngüsü modelinde kullanılan yönetim stili ve strateji faktörleri ile tez modelinin revize halinin “görünüm” bölümündeki ortağın dahli kriterleri bunlar arasındadır.

Tarihsel gelişim açısından yukarıda değinilen Churchill ve Lewis modeliyle bu kısımda incelenen Scott ve Bruce (1987) modeli arasında Miller ve Friesen (1984) olmasına rağmen, Scott ve Bruce modelinin gerek Churchill ve Lewis modelini baz alması, gerekse de özellikle KOBİ’ler için tasarlanması nedeniyle, çalışmanın bütünlüğü açısından incelenmesi öne alınmıştır. Scott ve Bruce (1987) modeli yine beş etaptan oluşmaktadır: Başlangıç (inception), yaşama tutunma, büyüme, genişleme ve olgunluk. Bu bakımdan Churchill ve Lewis modeline benzer, ancak yazarlara göre daha geniş kapsamlıdır. Modele göre bir etaptan diğer etaba geçiş bir değişim gerektirdiğinden bu değişim bir krizi tetiklemektedir. Etapların krizlerle olan ilişkisi nedeniyle makalede önce Grainer modeli incelenmiş, ancak Grainer modelinin büyük kuruluşlara hitap eden kriz biçimleri burada küçük ve orta boy firmalar ele alındığından farklılık göstermiştir. Yine makalede hayat döngüsü modellerinin endüstriyel büyüme modelleri, büyük kuruluşlar büyüme modelleri, KOBİ büyüme modelleri ve karma büyüme modelleri olarak sınıflandırılmaları hayat döngüsü modellerinin kategorize edilmesi açısından not etmeye değer bulunmuştur. Makalenin tez modeline önemli bir katkısı, deneklerle yapılan mülakatlarda Grainer modeli krizlerinin daha geri bırakılıp Scott ve Bruce modeli krizlerinin daha fazla incelenmesi olmuştur. Bu modeldeki krizi tipleri, idari talepler, artan faaliyetlerin zaman talebi, genişleyen dağıtım ağının getirdiği karmaşa, rekabet bazının değişimi, yeni ürün ve pazarlara genişleme talepleri gibi daha görülebilir, elle tutulabilir, küçük ve orta boy kuruluşlara uygun hususlar olarak sayılabilir.

Miller ve Friesen (1984) çalışması yaklaşım ve metodoloji olarak öncekilerden farklılık göstermiştir. Yazarların tespiti, örgüt ya da şirketlerin zaman içinde nasıl geliştiğini araştıran çalışma çok az bulunmaktadır. Hemen tüm çalışmalar kesitsel (cross-sectional) çalışmalardan oluşmuştur. Makalede boyuna analiz (longitudinal

analysis) uygulanarak seçilen kuruluşların tarihsel gelişimleri incelenmiştir. Ortaya çıkan model tipolojisinde teorik çalışmalarda sıklıkla kullanılan 5 etaplı hayat döngüsü sentezi seçilmiş olmakla beraber, değişkenler olarak örgüt yapısı, strateji, çevre ve karar verme stilleri kullanılır. Araştırmanın diğer bir fark yaratıcı özelliği ise ampirik bir çalışma olmasıdır. Tez modelinde örgüt yapısı ile ilgili formal bürokratik yapı kriteri, formelleşme, merkezileşme / merkezden uzaklaşma kriterleri (bu kriter hem tez hayat döngüsü modelinde hem de tez örgüt yapısı modelinde kullanılmıştır), büyüme hızları ve inovasyon kriterleri alınmıştır.

Rooke ve Torbert (1998), Sherman ve Torbert (2000) ile Cacioppe ve Edwards (2005) çalışmalarında ortak nokta büyük kuruluşlara (large enterprises) ve sanayi kuruluşlarına hitap etmeleri olmuştur. Her üç çalışmada da E.Erikson'un (1959) kişisel gelişim teorisi analogi olarak alınmıştır. Son etapta, bürokratik örgütler haline gelen kuruluşlarda misyon ve ayrıntılandırma çabalarının çözümü için gerekli becerilerin farkındalığının yeniden yaratılışı gibi büyük şirket kriterleri tez çalışmasının boyutuna uymadığından kullanılmamıştır.

Lester, Parnell ve Carraher (2003) beş basamaklı bir model geliştirmişler ve makalede anlatılan uzun bir literatür taramasının ardından bu modeli Miller ve Friesen (1984) çalışmasına dayandırmışlardır. Yazarlar geliştirdikleri 20 maddelik ölçek yardımıyla şirketlerin hayat döngüsü safahalarının tespiti ile ilgili yöneticilerin intibainı toplarlar. Lester ve diğerlerine göre geliştirilen model, genel bir model olup her boyutta firmaya uygulanabilmektedir. Geliştirilen modelin Churchill ve Lewis modelinde olduğu gibi yalnız küçük ve orta boy firmalara ya da temel aldıkları Miller ve Friesen modelinde olduğu gibi yalnızca büyük firmalara uygulanmak için değil, tüm örgütler için olduğu belirtilmiştir. Model Miller ve Friesen'in kullandığı durum, strateji, örgüt yapısı ve karar verme stili değişkenlerini kullanmıştır. Modelin ana farkı ampirik bir çalışma olarak gerçekleştirilmesidir. Yönetici algısı kriteri, ucu açık bir soru vasıtasıyla tez çalışmasında kullanılmıştır. Lester ve arkadaşları örgüt yaşam döngüsünün KOBİlerde performans ile ilişkisini sorguladığı (2008) çalışmasında ve Türkiye dahil Çin ve ABD'deki KOBİlerde yaptıkları çevrenin strateji ve performansa etkisi araştırmalarında (2012) aynı yaşam döngüsü modelini kullanmışlardır.

Phelps, Adams ve Bessant'ın (2007) çalışması ötekilerden farklı olmasıyla çizgi dışına çıkan bir model olmuştur. Yazarlar hayat döngüsü perspektiflerindeki lineer, ardışık ve deterministik büyüme perspektifinin örgütlere uyum sağlamadığını tartışır. Büyüyen kuruluşlar için alternatif kavramsal çerçevelerinde iki boyut yer alır: Birincisi Malcolm Gladwell'in (2000) değişim noktaları (tipping points) kavramı altında altı alt boyut (İK, stratejik oriyantasyon, formelleşme, yeni pazarlara giriş, finansman temini ve operasyonel gelişim) ve ikincisi örgütlerin öğrenme yeteneği veya bilgiyi sindirme yeteneğidir. Phelps ve diğerlerine göre örgütler büyümeyi ardışık etaplarla sürdürmez, bunun yerine bir gün bir noktada karşılaşacakları belli temel hususlar vardır. Makalenin sonunda belirtildiği gibi Phelps ve arkadaşlarının çalışması farklı fakat hayat döngüsü kavramına tamamen yeni bir perspektif getirmesi açısından da henüz başlangıç noktasında olması, yani tamam olmaktan uzak bulunması nedeniyle tez çalışmasında model olarak kullanılmamakla beraber değişim noktaları kavramı tez modelinin kaygı ve krizleri sorguladığı yarı açık uçlu kriterinde unutulmamıştır.

Simon, Hitt, Ireland ve Gilbert'in (2011) hayat döngüsü ve kaynak tabanlı teori çerçevesinde kaynak orkestrasyonu ilişkisini araştıran ampirik çalışma incelemesinden önemli bir sonuç çıkartılmamıştır. Not edilemeye değer hususlar kaynak erişiminin her hayat döngüsü etabı için önemli olduğu ve öne çıkan yönetici rolü olmuştur. Tez modelinde yönetici rolü bir kriter olarak alınmıştır.

Gurianova ve diğerleri (2014) örgüt yapısı ve örgüt hayat döngüsü bağlantısını incelerken seçilen hayat döngüsü modeli klasik anlamda beş etaplı bir modelden oluşmaktadır. Makalede, farklı yaşam döngüsü safhalarının farklı örgüt yapısı gerekliliği ile ilişkisi araştırılmıştır. Başlangıç safhasında örgüt yapısı henüz formelleşmemiştir. Bu nedenle başlangıç safhasında merkezi bir örgüt yapısı uygun olduğu ifade edilir. Büyüme safhasında örgüt yapısı hala gelişmemiştir ve formasyon halindedir. Yazarlara göre olgunluk safhası tamamen formal bir yapı ve formelleşmiş iş tanımları ile ifade edilir. Makaleye göre doyum ve gerileme safhalarını oluşturan dört ve beşinci etapta formelleşme tepe noktasına ulaşmaktadır. Gurianova ve diğerlerinin araştırma sonucundaki belirttikleri farklı etaplarda farklı örgüt yapısı karakteristiklerinin görülmesi ve bu (örgüt yapısı) kriterde daha önce çalışılan modellerde saptanan değişim tez modelinde uygulanmıştır.

Tom ve Gray'in (2016) makalelerinde daha önce geniş çapta araştırma konusu olmuş olan örgütsel öğrenmenin KOBİlerdeki durumu incelenirken, öncelikle kapsamlı bir hayat döngüsü araştırması yapılmıştır. Tez kapasısındaki önceki araştırmacılar da rastlandığı gibi hayat döngüsü tipolojisi büyük farklılıklar göstermemektedir. Yazarlar da hemen tüm çalışmalarda ortak olan ve tüm örgütler için jenerik, kullanışlı bir üç etaplı model seçerler: Başlangıç (inception) – Hızlı Büyüme – Olgunluk. Jones ve Macpherson'un 5I örgütsel öğrenme çerçevesi kuramsal örnekleme metodu ile Hong Kong'taki 30 KOBİ'ye uygulanmıştır. Empirik nicel ağırlıklı bir çalışma olmasına rağmen ikinci bölümünde çıktıların teyidi açısından kullanılmış yarı yapılandırılmış görüşmeleri kapsayan bir nitel bölümü kapsamaktadır. Amaçlı örnekleme kapsamında yazarlarca yapılan kriter temelli örnekleme ve kuramsal örnekleme metodları (tez de kurumsal örnekleme seçilmeyip, yakın bir yöntem olan amaçlı örnekleme tercih edilmişse de) tez çalışmasının yöntem ve metodoloji kısımlarına ilham ve fikir vermiş ve kullanılmıştır. Yazarların majör bulguları kişisel seviyede öğrenmenin KOBİ hayat döngüsünün başlangıç aşamasında, grup seviyesi öğrenmenin büyüme etabında ve örgütsel öğrenmenin büyüme ve olgunluk dönemlerinde daha önemli olması şeklindedir. Bu kriterlerin ölçümünde kullanılan 5I metodunun kullanımının pratik olmaması yanında makalede incelenen kriterin diğer araştırmalarda öne çıkmaması nedeniyle öğrenme kriteri tez modeline alınmamıştır.

Tablo 12. Yaşam Döngüsü Literatür Taraması II

Yaşam Döngüsü Etapları	Ana Yaklaşım	Model
Girişimcilik, kolektivite / bütünlük, formelleşme ve kontrol, yapının ayrıntılandırılması	Literatür taraması yapılarak 9 modelin sentezi oluşturulmuştur. Örgütlerde değişimler öngörülebilir bir yol izlerler. Örgüt üyelerinin bilişsel yönelimleri, örgüt yapıları ve çevresel ilişkiler vurgulanır.	Quinn ve Cameron, 1983
Varoluş, tutunma, uçuş ve kaynak olgunluğu	Küçük ölçekli şirketlerde büyüme iş büyüklüğü, çeşitlilik, yönetim biçimi ve örgüt hedefleri gibi başarı faktörlerine bağlıdır	Lewis ve Churchill, 1983
Doğuş, büyüme, olgunluk, uyanış/dirilme, düşüş	Örgütsel etapların farklılaşması için dört sınıf değişken: çevre, yapı, strateji ve karar verme metodları	Miller ve Friesen, 1984
Başlangıç, tutunma, büyüme, genişleme, olgunluk	Bir etaptan diğerine geçiş krizinde eşlik ettiği değişimi gerektirir	Scott ve Bruce, 1986
Büyüme, düşüş, ölüm	Etap değişimleri çevre, yapı ve kişisel faktörlerin rolleri ile ilgilidir	Whetten, 1987
Girişimcilik, birlik (kollektivite), kontrol, yapının ayrıntılandırılması – düşüş etabı	Formelleşmenin iki sonucuna vurgu: idari verimlilik ve etki. Formelleşme örgütün yaşamının başında verim açısından olumlu etki yaparken; daha sonra verimliliği azaltabilir ve düşüş nedeni olabilir	Walsh ve Dewar, 1987
Kavram, yatırım, geçiş / birleştirme, yatırımlar, birleştirme, deneyler, sistematik üretim, sosyal ağ, işbirliği talebi, temel topluluk, disiplinden serbestleşme	E. Erikson'un (1959) kişisel gelişim teorisine benzeşme. Ana fikir yeni örgütler yaratmanın, bürokratik örgütleri değiştirmenin sorunlarına yeni bir yaklaşım. Son bölüm misyon, strateji ve çıktılar arasındaki farklılıkların çözümü için gerekli becerilerin farkındalığının yeniden doğuşu ile ilgili.	Rooke ve Torbert, 1998 Sherman ve Torbert, 2000 Cacioppe ve Edwards, 2005
Varoluş, tutunma, başarı, yenilenme, düşüş	Miller ve Friesen'in bakışı ve 5 etaplı modeline benzerlik. Örgütleri performans, rekabet stratejisi ve örgütsel yaşam döngüsü ilişkileri açısından sınıflandırmak ve incelemek için bir ölçek oluşturur	Lester, Parnell ve Carraher, 2003
Emici /soğurucu yetenekler: dikkate almamak, farkındalık, bilgi, uygulama Değişim noktaları: Pazara giriş, operasyonel gelişim, insan yönetimi, finansa erişim, formel sistemler, strateji	Hayat döngüsü analogisi olarak iki boyutlu 6 değişim noktası seçimi (emici yetenekler ve değişim noktası çözümleri). Firmaların büyüme ihtiyaçlarını inceler. Firmalar büyürken büyümenin veya çevre değişikliklerinin sonucu olan değişim noktaları ile karşılaşırlar. Bu noktayı geçebilmek için firmaların yeni oluşumu (challenge) teşhis, temin ve yeni bilgiye erişim yetenekleri olmalıdır.	Phelps, Adams ve Bessant, 2007
Kuruluş, büyüme, olgunluk, düşüş	Yöneticiler ve firma kaynakları arasındaki ilişkiyi kaynak tabanlı teori çerçevesinde açıklar. Mevcut hayat döngülerini sentez ederler.	Sirmon, Hitt, Ireland ve Gilbert, 2011
Giriş, büyüme, olgunluk, doymuşluk, gerileme	Hayat döngüsünü örgütsel yapı yönetimi ve işlem maliyeti ile bağdaştırmak için önceki teorik araştırmaları sentezlerler.	Gurianova, Gurianov ve Mechtcheriakova, 2014
Başlangıç, genişleme etapları, olgunluk, olgunluk sonrası farklılaşma (veya düşüş)	Hayat döngüsü örgüt çevresi, strateji ve yapı ile ilgili değişkenlerin eşsiz biçimlenme düzeni / biçimidir. Döngü etaplarının sayısı ve özellikleri geniş ölçüde değişir.	Hanks, 2015
Başlangıç, yüksek büyüme, olgunluk	Yazarlar kendilerinden önceki çalışmalarını sentezliyerek tüm örgütler için kullanılabilen bir model önerisinde bulunmuşlardır.	Tam ve Gray, 2016

4.2. Örgüt Yapısı: Yayın Taraması

KOBİ başlığı altında başlamış olsa da aslında tezin konusunu küçük ve orta ölçekli ticari kuruluşların formal yapılarının oluşumu içinde yapısal elemanların ve yapısal olmayan soyut boyutun kurumsal teori açısından gelişiminin incelenmesi, bir başka ifade ile kurumsallaşma sürecinin oluşumunun takibi ve oluşum sonucundaki çıktıların oluşturduğu kurumsal boyutun incelenmesi oluşturmaktadır.

Tezin amacı doğrultusunda üzerinde çalışılacak bir örgüt yapısı modelinin seçimi, dolayısıyla hayat döngüsü safhaları ile ilişkisinin belirlenebilmesi amacı ile örgüt yapısı üzerinde de temel bir yayın taraması yapılmıştır. Örgütlerin yapısı örgüt teorisi içinde uzun süredir çalışılan bir konudur. Max Weber'in (1947) bürokrasi formu örgüt yapısının ilk çalışmaları arasında adlandırılabilir. Weber'in güncel formlara temel oluşturmuş ideal bürokrasi modelinin ana elemanları,

- Net olarak tanımlanan işlerin ayrımı. Farklı kişilerin görev ve sorumluluklarının farklı olması
- Otorite hiyerarşisi
- Koordinasyon mekanizmaları başlığı altında çalışanlar ve alt üniteler için tutarlılık sağlanması için yazılı kural ve dökümantasyon kullanımı, iş programları
- Örgüt kaynaklarının şahsi kaynaklardan ayrı tutulması; resmi rolün kişisel hayattaki rolden ayrılması anlamında ev ve ofisin ayrılması
- İş yerinde kati bir disiplin
- Belli görevler için çalışanların liyakat, teknik bilgi ve deneyimlerine göre atanması

Weber, Marx ve Durkheim'in çalışmaları bugünde geçerli olan formelleşme anlamında bürokrasi, iş ilişkileri, uzmanlaşma anlamında iş bölümü gibi kavramların oluşmasında büyük rol oynamıştır. Bununla beraber Weber, bürokrasi modelinin şirketler için avantajları yanında dezavantajlarını da ifader etmiştir. İdeal tip bürokrasi yazara göre rasyonellik ve verimlilik için gerekmektedir. Bunun yanında Weber bürokrasiyi bir hedef olarak değil bir analiz bazı olarak değerlendirmiştir. Weber modelin yukarda belirtilen faktörleri yanında otorite kavramına değinir. Rasyonel –

legal otorite olarak belirttiği kavram bugün güç başlığı altında incelenmektedir. Weber'in çalışmaları bugünkü örgüt yapısı elemanlarının daha iyi anlaşılması açısından gözden geçirilmeye değer bulunmuştur.

D.S.Pugh, D.J.Hickson, C.R.Hinings ve C.Turner (1968) Birmingham'da 52 şirkette 64 kalemi / değişkeni içeren bir ölçeği uygulamıştır. Bu çok boyutlu analiz neticesinde bürokratik modelin artık kullanılmayacağı sonucuna varmışlardır. Başlangıçta bir literatür araştırması yapılmış ve Kerlinger'in (1964) örgüt yapısının altı temel boyutu seçilmiştir. 52 kuruluştan 46 adedi büyüklük kriteri ve amaç doğrultusunda rastgele seçilmiştir. Bu kuruluşlar arasında motor yapımcıları, çukolata imalatçıları, belediye kuruluşları, eğitim kuruluşları, büyük perakendeciler, küçük sigorta şirketleri vb bulunmaktadır. Diğer altı şirketin de verileri toplanmıştır. Şirketler çalışan sayısı açısından 700 – 16500 kişi arasında oluşan büyüklüktedir. Alan çalışması şirketlerin üst yöneticileriyle yapılan detaylı görüşmelerle başlamış ve alt kadrolardaki çeşitli statülerdeki çalışanlarla devam etmiştir. Araştırılan altı boyut ve ilgili 64 değişken belli bir ölçekte değerlendirilmiştir. Sonuçta beliren bu beş kavramın formelleşme gibi kimisi ana boyut olurken kimisi de örgütlerde otonomi – kurulum ana boyutunun bir alt bileşeni- gibi bir alt bileşen olmuştur. Pugh ve diğerlerine göre örgüt yapısının beş ana bileşeni sırasıyla

- Uzmanlaşma
- Standartlaşma
- Formelleşme
- Merkezileşme
- Kurulumdur.

Hinings ve Gloria L.Lee (1971) sadece 3 yıl sonra Coventry'de dokuz üretim şirketi üzerinde Pugh ve arkadaşlarının sonuçlarını test ederler. Test edilen bu model yalnızca yapısal boyutları belirlemekle kalmamış, ilave olarak yedi çevresel değişkenide içermiştir. Bunlar kuruluşun geçmişi, sahiplik ve kontrol, büyüklük, amaç, teknoloji ve dışa bağımlılık (örgüt çevresindeki diğer kuruluşlarla ilişki) olarak sayılabilir. Makaledeki çalışmanın amacı hem ana bileşenler arası hem de ana bileşenlerle çevresel değişkenlerle ana bileşenler arasındaki ilişkiyi incelemek olarak belirtilir. Sonuçlar çok büyük oranda Pugh ve arkadaşlarınıninki ile paralellik

göstermiştir. Uzmanlaşma, standarlaşıma ve formelleşme arasındaki korelasyon diğerlerine göre daha güçlüdür. Bu üç yapısal boyut bir bağlantılı grubu oluştururlar ve büyük oranda firma büyüklüğü ile ilgilidirler. İkinci grubu oluşturan merkezileşme ve kurulum daha ziyade dışa bağımlılık ile ilgilidir. İlginç olan bir diğer bulgu Birmingham testi büyük firmalar için yapılmış olmasına karşın Coventry testi 250 kişiden küçük boyutlu şirketler üzerinde yapılmış fakat benzer sonuçları vermiştir. Netice olarak bu tekrar Pugh ve arkadaşlarının Birmingham araştırmasının geçerlik ve güvenilirliğini onaylar görülür.

Mary Jo Hatch (1997) örgüt yapısını örgütlerin sosyal yapısı kavramı içinde değerlendirir. Sosyal yapı dışında örgüt teorisyenlerinin ilgilendiği diğer kavramlar olarak teknoloji, fiziksel yapı, kültür, strateji ve çevre olarak sınıflandırılır. Kitapta sosyal yapı içinde Weber'in bürokratik yapısı ve bürokrasiye önemli bir yer ayıran Hatch sosyal yapı boyutları olarak büyüklük, idari komponent, kontrol genişliği, uzmanlaşma, standartlaşma, formelleşme, merkezileşme ve karmaşıklık sıralarken bunlardan üçünün her yerde öne çıktığı, modernist örgüt teorisyenlerinin konusu olduğunun altını çizer. Bunlar:

- Karmaşıklık (complexity)
- Merkezileşme
- Formelleşmedir.

Karmaşıklık örgüt organizasyon yapılarının iki boyutu ile ifade edilebilirki bunlar düşeyde hiyerarşi seviyeleri, yatayda kontrol genişliği ve örgüt içindeki departmanlar, bölümler gibi unitelerin sayısıdır. Merkezileşme karar alma seviyeleri ile ilgilidir. Formelleşme ise yazılı kural ve prosedürlerin varlığı, yerleşmişliği ile ilgilidir. Yazar öne çıkan bu üç sosyal yapı boyutuna göre örgütleri organik yapılar, mekanik yapılar ve bürokratik yapılar olarak sınıflandırır. Hatch'e göre bu üç boyutun en az olduğu yapılar organik yapılar, en çok olduğu yapılar mekanik yapılar, karmaşıklık ve formelleşmenin yüksek ancak merkezileşmenin düşük olduğu yapılar bürokratik yapılardır. Hatch bürokrasiye özel bir yer vermiş ve Weber'in ideal bürokratik örgütlerinden bu yana bürokrasinin olumsuz yüzü ile ilgili çok şey öğrenildiğini belirtmiştir. Bugün için bürokratik niteliklerin birçok devlet yapısının, hemen her üniversitenin, kilisenin, Ciba, IBM, GM gibi devasa şirketlerin karakteristik

özellikleri olduğunu belirlemiştir. Kitap örgüt yapısının dinamik yapısını örgütlerin hayat döngüleri ile anlatmaktadır. Örgüt yapısını anlamının kısa yolu organizasyon şemalarından geçmektedir. Burada ilk bakışta hiyerarşik yapı ve iş bölümü görünebilir örgütsel yapı unsurlarıdır. Organizasyon şemaları basit, fonksiyonel, çok divizyonlu, matriks, hibrid, ağ ve başka şekillerde olabilirler. Formelleşme ve uzmanlaşma son iki çalışmada (Pugh ve arkadaşları ile Marry J.Hatch) ve hatta Weber'de dahi görülmüş ve tez örgüt yapısı modeline alınmıştır.

Richard L. Daft (2010) "Örgüt Teorisi ve Dizaynı" isimli kitapta örgüt dizaynı (organizations design) boyutlarını yapısal ve çevresel olarak gruplandırmıştır. Yapısal boyutlar örgütlerin dahili özelliklerini belirler. Çevresel boyutlar büyüklük, teknoloji, çevre dahil örgütün bütünü karakterize ederler. Bu bir yerde karışıklığa yol açabilir, çünkü yazara göre çevresel boyutlar hem örgütü hem de bulunduğu çevreyi temsil etmektedirler. Kitapta yapısal boyutlar ve açıklamaları şöyledir.

- Formelleşme, örgütteki yazılı dökümantasyon ile ilgilidir. Bu dökümanlar prosedürler, görev tanımları, el kitapçıkları dahil davranış ve faaliyetleri tanımlarlar. Formelleşme basitçe şirketteki yazılı dökümantasyonun sayfa sayısı ile ölçülür.
- Uzmanlaşma, işlerin bölünmesi ve dağıtılması ile ilgilidir. Eğer uzmanlaşma yüksek ise her bir çalışanın görev alanı daralır. Eğer uzmanlaşma seviyesi düşük ise göreve göre kişi değil kişiye göre görev anlayışı hakimdir ve her çalışanın yaptığı işlerin tanım aralığı belirsiz yada çok geniştir. Başka yerlerde iş bölümü (division of labour) olarak tanımlanan husustur.
- Standartlaşma kitabın eski baskılarında var iken son baskıda iptal edilmiş, yer almamıştır.
- Hiyerarşik otorite kimin kime bağlı olduğu ve kontrol genişliği ile ilgilidir.
- Karmaşıklık örgütteki faaliyetlerin veya alt kademelerin sayısı olarak ifade edilmiştir. Daft kitabında karmaşıklığın üç boyutta, yatay, düşey ve konumsal olarak ölçüldüğünü belirtir. Daft, karmaşıklık maddesini de kitabın son baskılarında çıkartmıştır.

- Merkezileşme karar mekanizmalarının seviyesi ile ilgilidir. Eğer karar mekanizması yukarıda tutulursa örgüt merkezidir. Eğer kararlar daha alt yönetim kademelerine delege edilirse burada merkezden uzaklaşma (desantralizasyon) vardır.
- Profesyonelleşme çalışanların kendi alanlarındaki formal öğrenim ve eğitimleridir.
- Son olarak personel rasyoları çalışanlarla ilgili direk/indirek, profesyonel çalışan oranı, idari çalışan oranı, kadın erkek çalışan oranı gibi çeşitli rasyoları içerir.

Daft'ın belirlediği çevresel boyutlar ise,

- Büyüklük
- Teknoloji
- Çevre
- Hedef ve strateji
- Örgüt kültürüdür.

Daft'ın çalışmasında geçen karmaşıklık, Pugh ve arkadaşlarının kurulum faktörünün tanımı ile aynı ve Marry Jo Hatch'in karmaşıklık tanımı ile benzerlik göstermektedir. Her üç akademisyende görülen bu faktör tez örgüt yapısı sentezine dahil edilmiştir. Her ne kadar Richard Daft sonradan bu faktörü çıkartmış ise de hiyerarşi seviyesi tez de geçen hali ile kurulum yaklaşımı içine dahil edilmiştir. İlave olarak kitapta öngürülen formelleşme ölçümü, profesyonelleşme ölçümü ve kurulum ya da yazarın tabiri ile karmaşıklık ölçümlerinden tez çalışmasında yararlanılmıştır.

Koçel (2015) İşletme Yöneticiliği kitabında organizasyon yapılarını belirleyen unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Amaç: Ulaşılmak istenen amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısı değişir. Rutin ve tekrar gerektiren işlerde bürokratik bir yapı uygunken her seferinde değişik işlerin yapıldığı durumda organik yapı uygun olacaktır.

- İşbölümü ve uzmanlık: Yazar klasik tanımın dışında bir fark getirmiş, takım bazında organizasyon ile tek kişilik uzmanlaşmadan uzaklaşıp ortak sorumluluğu işaret etmiştir.
- Formelleşme derecesi
- Kontrol alanı
- Organizasyonda kademe sayısı
- Merkezileşme derecesi: Merkezden uzaklaşma ademi merkezi ve merkezkaç olarak tanımlanır
- Çapraşıklık (kompekslik) derecesi: Burada da üç boyutu ile, dikey, yatay ve coğrafi yayılma ile ifade edilir. Yukarda karmaşıklık ya da kurulum ile ifade edilen faktördür.
- Departmanlaşma: Daha önce sözü edilen işbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işleri bir araya getirerek iş grupları ve mevkiler (pozisyonlar) ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar oluşturulur.
- Emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması ilişkilerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Komite ve gruplar başlığı altında yazar organizasyon şeması akışı dışında kalabilecek takım, danışmanlık, özel ya da geçici görevlerden oluşan grupları ifade eder.
- İletişim kanalları ve şekli

Koçel'in ayrıntılı çalışmasındaki ilk faktör amaç ve akabinde strateji hem yapının belirlenmesi açısından önemlidir, hem de M. Jo Hatch'in sosyal boyut dışındaki ana kavramlarından biri olarak dikkat çeker. Yapıyı belirleyen bir unsur olarak tez çalışmasında kullanılmıştır.

Keskin, Ekber ve Koçoğlu (2016) örgüt yapısını verimliliği arttırmak için bir araç olarak belirtmiştir. Yazarlar örgütlerin formel yapısının rasyonel olarak belirlendiğini varsayarlar. Modernist örgüt teorilerine göre örgütler açık sistemlerdir. Yine Koçel'de olduğu gibi kitapta da hedefler ve stratejinin örgüt yapısının oluşmasında etkili olduğu belirtilir ve örgütlerin yapısal boyutları Daft'ın revize çalışmalarındaki gibi altı boyut ile ifade edilir. Bunlar şu şekildedir:

- Formelleşme derecesi
- Uzmanlaşma derecesi
- Hiyerarşi düzeyi
- Merkezileşme derecesi
- Profesyonelleşme
- Çalışan oranları

Tüm literatür taramalarında tekrar eden profesyonelleşme, tez modeline buradan alıntılanmıştır. Merkezileşme derecesi de hemen tüm örgüt yapısı çalışmalarında olduğundan başta alınmış, nitel çalışmanan ilerleyen safhalarında, alan araştırması geri bildirimlerine dayanarak sonradan çıkartılmıştır. Standartlaşma son çalışmalarda olmadığından tez modeline alınmamakla beraber önceki çalışmalardaki ağırlığı nedeniyle formelleşmenin bir alt faktörü olarak hesap tanımı içinde konmuştur.

Örgüt yapısı literatür taraması öncesi örgüt ile ilgili “yapı” tanımlamasına açıklık getirmek ihtiyacı vardır. Burada dikkat çekilmek istenen yapı denildiğinde örgüt yapısı anlaşıldığı halde kurumsallaşma sürecinde erişilen nokta için kurumsallaşma “boyut”u ifadesi kullanılmıştır. Yapı, organize bir bütünün parçaları arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yapı parçalardan oluşur; bir binanın temel, karkas, çatı ve duvarlardan oluştuğu; insan vücudunun iskelet, organlar, kan ve dokulardan oluştuğu gibi düşünülebilir. Yapının elemanları, parçaları vardır. Boyut daha anlamsal bir ifadedir, yapıda olduğu şekilde somut değildir. Bu açıklamaya Türkçe literatür ve hatta İngilizce olarak bilim literatüründe kullanılan anlamlar açısından da ihtiyaç duyulabilir. Türkçe literatür yaygın kullanılan akademik anlamlara göre büyük farklılıklar gösterirken İngilizce literatürde dahi farklı disiplinlerdeki farklı bilim insanları ve akademisyenler kelimeleri her zaman eş anlamlı kullanmamaktadır.

Yönetişim ve Strateji

Literatürde örgütsel “yapı” dizaynı büyük ölçüde oturmuşluk ve benzerlik gösterirken, sayılan yapı elemanları dışında kalan diğer bazı yapısal olarak adlandırılabilir elemanlar dikkat çekmektedir ve son birkaç on yıldır örgütsel yapıyı direk etkilemektedirler. Bunlar, ilk olarak 1970’li yılların sonlarında ayrı bir araştırma alanı haline gelen yönetim (Fiss 2008) ve yaygın anlamda bir işletme kavramı olarak

yer etmiş ve algılanmakta olsa da “hedef ve strateji”dir. Pugh ve arkadaşları yönetimin sahiplik ve kontrolünden bahsederken, Daft ve Mary Jo Hatch hedef ve stratejiyi bağlamsal boyutta ele almışlardır.

Yönetişim (corporate governance), zamanımızda Dünya Bankası, OECD, gelişmiş ülke borsaları ve global sermaye piyasalarının etkisiyle birçok ülkede şirketlerin yönetim tarzını belirlemektedir (TÜSİAD 2000). Yönetişim araştırmalarının bir yandan da amacı şirketlerin amaç ve hedeflerini anlamaya çalışmak (Hambrick ve diğerleri 2008), organizasyon ve evreni arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Örgütsel yapılanmanın ötesinde örgüt ve çevre ilişkisi açısından, kurumsal boyutu da vardır.

Yönetişim hisse sahipleri, onların resmi temsilcileri ve yöneticiler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sahiplik kontrol yoludur (Klapper ve Love 2004). Yönetişimin geniş ve dar anlamda kullanımı vardır. Dar anlamda sadece hisse sahipleri ile ilgili düzenlemeleri içerir iken geniş anlamda sadece hissedarlar değil, tüm ilgili gruplardan oluşan paydaşları (çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler, müşteriler, vs) kapsamaktadır. Paydaşlar en genel ifade ile işletmeden çıkarları olan gruplardır. Paydaşların örgüt ile ilişkileri literatürde paydaşlık teorisi ile değerlendirilmektedir (Freeman 1984). Roe’ye (2008) göre yönetişim, örgütün tepesindeki yönetim kurulu, üst yöneticiler ve tüm hissedarlar arasındaki ilişkilerdir.

Yönetim kurulunun ya da limited şirketlerdeki müdürler kurulunun sadece ortaklardan ya da aile üyelerinden oluştuğu daha küçük şirketlerde bu ilişkiler daha dar kapsamda bir yönetişim kavramı içinde değerlendirilebilir. Bu halde yönetişim bir aile anayasası, bir aile konseyinin varlığı olabilir. Ya da hem ortaklar hem de yöneticiler ile ilişkileri düzenleyen optimal bir sözleşmeye yönelik bir sözleşmesel / hukuksal yaklaşımdır (Fiss 2008). Bununla beraber bu yeni kavram, şirketlerin gelişmelerinde ve örgüt yapılarının oluşumunda 1980’ler sonrası yeni bir etken olarak girmiştir. Gerek ortakların yazılı bir anlaşmayla şirketin geleceğini şekillendirmeleri açısından, gerekse de kişisel hedeflerin yönlendirdiği stratejinin yapıyı etkilemesi (Kim ve Mauborgne 2009) açısından yönetişim ve strateji (şeffaflık ve bir ana kavram olarak) örgütsel yapının bir elemanı olarak düşünülmüştür. Hedefler ve strateji, her girişimcinin öncelikleri saptayarak şirketi doğru ve kalıcı yönlendirmesi için ele alması

gereken öncelikli konulardan birisidir (Bhide 1996). Marj Jo Hatch'in örgütsel sosyal yapıdaki sosyal boyut ve insan boyutu düşünüldüğünde, yeni gelişmekte olan bir kavram olan yönetişimin sosyal bir örgüt yapı elemanı olarak ele alınması yaklaşımı uyumlu olmaktadır.

4.3. Kurumsallaşma Süreci: Yayın Taraması

Robert Merton'un öğrencisi Philip Selznick (1949) eserinde örgütleri ilk kez kurumsal sosyal sistemler olarak adlandırmıştır. Örgütler geliştirdikleri formel ve informal sistemler ile yapılarını çevresel (kurumsal) şartlara uyumlu hale getirmeye çalışır ve hayatta kalırlar. Örgütlerin kalıcılığı çevre ile uyuma bağlı olmaktadır. Örgütlerin yaşaması için diğer bir faktör de örgüt içindeki ihtiyaçların ne kadarının karşılanabileceğidir. Bu kitabında kurumsal teorinin temelini oluşturduğu söylenebilir. Kurum ve kurumsallaşma, tanımı farklılıklar gösteren soyut bir kavramdır. Philip Selznick (1957, 21-22) bir sosyolog, hukukçu (hukuk sosyolojisi) ve örgüt teorisyeni olarak belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan teknik araçlar olan örgütlerin aynı zamanda "doğal" boyutundan bahsetmiştir. O'na göre örgütler yalnızca tasarlanmış, belli parçalardan oluşmuş, mekanik ve teknik oluşumlar değildir. Hatta kuruluşlar bir doğallık geçmişi (natural history) olan, zamanla uyum sağlayarak değişen, yaşayan bir formun evrimidir. Yazar kurumsallaşmayı her zaman örgütlerde zaman içinde olan bir süreç olarak görmektedir. Örgütün tanımını, bir grup yaşayan insanlar olarak yapmıştır. Doğal boyut insanın düşüncesinden gelmektedir. Foundations of the Theory of Organization (1948) adlı eserinde formel örgütlerin formel yapılarının örgüt davranışının rasyonel olmayan boyutuna hiç bir zaman erişemediğini belirtmektedir. Merton ile beraber sosyoloji disiplini içinde ilk kez örgütleri ayrı inceleyen Philip Selznick'in kurumsallaşma teorisinin de temellerini oluşturduğunu kabul edersek, burada bahsedilen rasyonel olmayan boyut, kurumsal boyuttur. Merton ve Selznick'in çalışmalarının anlaşılması, kavramsal anlamda son derece önemli, bu soyut kavramın felsefesini kavramak adına elzemdir. Kaynaklar, KT'ye giriş, konu ile ilgili sonraki çalışmaların anlaşılmasına baz teşkil etmesi yanında kurumsal indikatörlerin ve belirtilerin gözlemlendiği birebir mülakatlarda felsefenin iletilmesi adına yardımcı olur. Kurumsal teorinin anlaşılması Berger ve Luckmann'ın (1967) çalışmalarının incelenmesi ile pekişir. Yazarlar kurumsallaşmayı hareketlerin

zamanla tekrarlandığı ve tekrarlandıkça kendileri ve diğerleri tarafından benzer anlamların yüklendiği süreç olarak tanımlar. Kurum ise bu sürecin bir çıktısıdır. Selznick bu sürece değer zerketme ile kurumsallaşma demektedir. Çalışmada değerler, tekrarlanan hareketler, tekrarlandıkça içselleşen hususlar mülakatlar ile anlaşılmaya çalışılmıştır.

Yeni kurumsallaşmanın temellerinin atıldığı makale, John Meyer ve Brian Rowan'ın (1977) klasikleşen eseridir. Neo-klasik yaklaşıma kadar örgütlerin başarısı için geçerli olan koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin olmasıdır. Formal yapının reçeteleri koordinasyon, kural ve prosedürlerdir. Yazarlar eserde, formal yapıların sadece ilişkisel ve yönetim ağlarının doğal sonucu olmadığını belirlemiştirler. Formal yapının bu yeni kaynağının öğeleri rasyonelleşmiş mitler olarak işlev gören güçlü kurumsal kuralların tecelli / dışavurumlarıdır. Bu mitlerin iki temel nitelikleri vardır. İlki rasyoneldirler ve kişiye bağlı değildirler, ikincisi de yüksek derecede kurumsallaşmışlardır, meşru olarak kabullenilirler. Yeni anlayış ile formal yapının birçok elemanı yüksek derecede kurumsallaşmış ve mitler haline gelmiştir. Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknoloji ve birçok profesyonel program güçlü mitler oluşturmaktadırlar. Birçok örgütsel program kurumsallaşmıştır. İş dünyasındaki üretim programları, satış veya muhasebe programları, benzer şekilde kurumsal çevrece kabullenilmiş teknikler / teknoloji, İK süreçleri, personel seçimleri örnekler arasında sayılabilirler. Yazarlar formel örgütleri hem daha yaygın hem daha ayrıntılı yapan toplumdaki rasyonel kurumsal yapılardan söz ederlerken bunların formel yapılardaki mitler olduğunu belirlemiştirler. Mitler somutlaşmış ancak üzerinde anlam ve kabullenme yüklenmiş, meşruiyet kazanmış uygulamalardır. Konunun netleşmesi ve açıklanması açısından yine makalede geçen örnekler olarak şirketlerdeki sağlık hizmet destekleri, işgüvenliği departmanları ve programları, sigara içilmez işaretleri örnekler arasında gösterilebilir. Kurumsal çevre değerleri açısından Nobel ödülü tarzı törensel ödüller, önemli kişilerce onaylanmak ya da profesyonel ve danışmanların standart ücretleri diğer örnekler arasındadır. Makale ile neo-kurumsal teorinin getirdiği kavram değişimlerinden biri de yukardaki örnekte de değinildiği gibi çevrenin belirgin özelliklerinin yeniden tanımlanması olmuştur. Bunlardan biri teknik çevrenin yanında altı çizilen kurumsal çevredir. Kurumsal çevreler ise her organizasyonun destek alması ve meşruiyet sağlaması için uyması gereken detaylı kural ve şartlar ile karakterize

edilmiştir. Artık tek bir kurumsal çevre de yoktur, makale çoklu kurumsal çevreden bahsetmektedir. Örgütlerin çevreye uyumunun bir yolu olarak izomorfizm tanımlanmıştır. Öte yandan kurumsallaşmış kurallara uyum, işletme verimliliği ile güçlü biçimde çelişmiş ve tersinden bakıldığında da verimliliği arttırmak için faaliyetlerin koordinasyon ve kontrolleri de organizasyonun uyumunu zorlaştırıp meşruiyet ve desteğini azaltmaktadır. Örgütler bunu aşmak için yapısal ikilik gösterirler. Böylelikle formal yapıların yanında informal yapılar da oluşmuş olmaktadır. Nihai olarak makalede örgütlerin iki uçta konumlandığını belirtmekte yarar vardır. Eksenin bir ucu tam üretim şirketleri (production organizations) diğer ucu kurumsallaşmış şirketler (institutionalized organizations) olarak tanımlanır ve her örgüt bu eksenin üzerinde bir yerdedir. Tezin bir yerde amacı da incelenen şirketlerin ne derecede yapılaşmış ve ne derecede kurumsallaşmış olduklarını ölçümleyerek bu yeri belirlemektir denilebilir. Meyer ve Rowan'ın konu çalışması tezin kurumsal boyut kriterlerinin çıkartılmasına en çok yararlanan çalışmalardan biri olmuştur. Mitler buradan alınmıştır. Mülakatlarda yapısal ikilik kavramı gözlemlenerek yarar sağlamıştır.

P.J. DiMaggio ve Walter W. Powell (1983) makalesi neo-kurumsallaşma döneminde Meyer ve Rowan'ın çalışmasının devamı niteliğindedir. Makalede örgütleri birbirine neyin benzer yaptığı araştırılmaktadır. Örgütsel alan kavramı tanıtılmış ve ortaya çıkan şu paradoxa çözüm aranmıştır: Örgütsel aktörler bir yandan kendi örgütlerini değişime adapta edmeye çalışır ve değiştirirlerken bir yandan örgütsel alandaki diğer örgütlere benzetmektedirler. Örgütler yaşam döngüsünün başında önemli farklılıklar gösterirken, örgütsel alan oluştuğunda homojenizasyona doğru önemli bir baskı görülmektedir. Örgütsel alan ile, benzer örgütlerin, ana tedarikçilerin, tüketicilerin ve düzenleyici kurumların beraberce oluşturdukları kurumsal hayat ya da çevre kastedilmektedir. Yazı daha önce Hawley ile Meyer ve Rowan'ın çalışmalarında yer alan izomorfizmin rekabetçi ve kurumsal olarak iki türünden bahsetmektedir. Rekabetçi izomorfizm, piyasa rekabetini vurgulayan bir sistem rasyonalitesini farzeder (Hannaf ve Freeman 1977). Yazarlara göre böyle bir durum serbest ve açık rekabetin var olduğu çevreler için uygundur. Kurumsal izomorfizmde ise ana faktörler diğer organizasyonlardır (aktörler). Örgütler yalnızca kaynaklar ve müşterileri için rekabet etmez, aynı zamanda politik güç ve kurumsal

meşruiyet için de rekabet içindedirler. DiMaggio ve Powell'in getirdikleri yeni yaklaşıma göre bir kurumsallaşma aracı olan izomorfizmin üç mekanizması bulunmaktadır. Bunlar a) Zorlayıcı izomorfizm b) Taklitçi izomorfizm c) Normatif izomorfizm olarak sayılabilirler. Scott'a (1987) göre bu üç mekanizmanın hiç bir daha önceki kurumsallaşmanın işlem bazlı tanımına uymamaktadır. Örgütler bir dizi kurumsallaşmış inançlara sadece onlar realiteyi oluşturduğu için veya kendiliğinden oluştuğu için adapte olmaları gerekmez, fakat sıklıkla böyle yaptıkları için daha çok meşruiyet sağlamak, daha çok kaynağa ulaşmak ve yaşam kabiliyetlerini arttırmak suretiyle ödüllendirildikleri için yaparlar. Makale izomorfizmin kaynakları olarak profesyonelliğin iki özelliğini belirtmektedir: Formal eğitim ve profesyonel ilişki ağı. Klasik kurumsallaşma teorisinden farklı olarak değinilen bir diğer konu da yönetimin profesyonelleşmesi, yöneticilerin örgütler içindeki görülebilirliğidir. Tezde kullanılan kriterlerin tespitine yönelik olarak izomorfizmin kurumsal türü yanında rekabetçi yanına dikkate alınmış ve bu husus yine makalede geçen yönetim / yöneticinin etkinliği ve görülebilirliği ile birleştirilmiştir. Kurumsal sürecin belirtileri arasında giren iki faktör, izomorfizmin kaynağı olarak belirtilen profesyonelleşme ve onunla ilgili formal eğitim ve profesyonel ilişki ağıdır.

Lynne G.Zucker'in KT'ye katkısı çoktur. Organizations as Institutions / Kurum olarak Örgütler (1983) makalesi girişinde tartışmaların temelindeki bir hususa açıklık getirir: kurumsallaşma hem bir süreç bir değişken niteliklidir (property variable). Makalede örgütlerin bir kurum olup olmadığı tartışılır. KT'nin kısa bir tekrarından sonra kurumsal çevrenin örgüt ya da şirketler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonraki bölümde yazar tam tersi olan örgütlerin kurumsal çevre üzerindeki etkilerine bakmıştır. Zucker çok tartışılan bir konuda görüşünü netleştirmiştir: örgütler (şirketler) birer kurumdur, hatta modern kültürel sistemlerin belirleyici kurumlarıdır. Yine de yazının ana amacı örgütlerin kurum olmaları ile ilgili teoriye son noktayı koymak olmamıştır. Tersine, sonuç cümlesinde konunun genelleşmesi için ilave çalışmalara kapı açmak olarak belirtilmiştir. Zucker'in bu çalışmasında ele alınan konu ile tez çalışmasının amacı paralellik göstermektedir. Bu paralellik bir yandan tezde araştırılan kurumsal boyut, bir yandan da bu boyutun Meyer ve Rowan'ın tarif ettiği bir ucu üretim şirketleri diğer ucu kurumsallaşmış şirketler olan eksenin neresinde olup olmaması ile ilgilidir.

Lynne Zucker (1987) makalesinin ana amacını KT'yi daha erişebilir yapmak olarak açıklamıştır. Bu nedenle bir çeşit tekrar olan makale örgütlerde kurumsallaşma ile ilgili tanımlar ve güncel iki teorik yaklaşımın kısa bir özeti ile başlamış, ana kavramların bazı göstergelerinin belirlenmesi ile devam etmiştir. Yazar kurumsallaşmada iki ana süreci a) imitatif b) normatif olarak tanımlayıp, bir üçüncü süreç olarak zorlayıcılığın bir tür kurumsuzlaştırma (deinstitutionalization) olduğunu belirtmiştir. Makalede belirtilen güncel iki yaklaşım a) Kurum olarak çevre b) Kurum olarak örgüttür. Kurumsallaşmanın göstergeleri başlıklı kısım tez ile yakından ilgili bulunmuştur. Kurumsallaşma göstergeleri sosyal gerçeklik özelliğinden dolayı, örneğin kaynak bağımlılığı ölçümlerinden çok daha fazla indirektir. Göstergeler makalede kurumsal çevre, kurumsallaşma derecesi ve kurumsallaşmanın sonuçlar olarak üç ana başlık altında toplanmıştır. Kurumsal çevrenin alt başlıkları arasında dış etkenler, yeni kanunlar, profesyonelleşme, kurallar ve resmi yada kurumsallaşmış şirketlerle mukaveleler yer almaktadır. Şirket içi yerleşmiş konuşma biçimleri ve dil bilimi (linguistic shorthand) bir kurumsallaşma derecesi olarak belirtilmiştir. Kurumsallaşmanın sonuçları arasında stabilite ve düşük şirket kapanma hızları, değişime direnç, izomorfizm (ve izomorfizm göstergeleri), merkezileşmek, yapısal ikilik ve yetkilendirme yer almıştır. Tezin kurumsal kriterlerinin oluşturulması bölümünde makalede yer alan göstergelerden yararlanılmıştır.

Pamela Tolbert ve Lynne G. Zucker (1999) KT'nin kurumsallaşması adlı makalesinde ironik bir ifade ile kurumsal yaklaşımın henüz kurumsallaşmamış olduğu ifade edilmiştir. Kurumsallaşmanın temel kavramların tanımı, ölçüm ya da metodlarıyla ilgili çok az fikir birliği bulunmaktadır! Sosyal bilimci ve örgüt davranışçısı Pamela Tolbert ile sosyolog ve örgüt teorisyeni Lynne Zucker "The Institutionalization of Institutionl Theory / Kurumsal Teorinin Kurumsallaşması" adlı makalelerinde kurumsallaşmanın hem bir süreç hem de özellik değişkeni (nitelik) olduğunu yazarak, kurumsallaşma sürecini ele almışlar ve bu süreçte beliren ve gelişen boyutları belirlemişlerdir. Burada belirtilen kurumsallaşma boyutlarının tümü süreç, özellik, itici güç, teorizasyon faaliyeti gibi soyut boyutlardır. Soyut olduğu için boyut olarak adlandırılırlar. İlişkilendirecek olunursa, önceki diğer Zucker makalesinde (Institutional Theories of Organization / Örgütlerde Kurumsallaşma Teorileri) zor anlaşılan bir konu olan kurumsal teorinin daha anlaşılabilir hale getirmeyi amaçlamış,

ve kurumsallaşmanın bazı göstergelerini listelemiştir. Neo-klasik dönemin analizinden yazarların çıkarttığı bir başka önemli sonuç da, örgütlerin hayatta kalabilmeleri, iş/işletme performanslarından ziyade formal yapıların varlığına dayanmış olmasıdır. Şirketlerin meşruiyet kazanmaları ve kaynaklara erişerek yaşamlarını sürdürebilmeleri, üretim aktivitelerinin koordinasyon ve kontrolü dışında kalan, kurumsal çevrelerde bulunan örgütlerin bu çevrelerle benzeşme yaşaması (izomorfik olması) gibi başka faktörlere bağlı olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, piyasa-odaklı veya en azından performans-odaklı eski çalışmalardaki (eski KT) üretim anlamında verimsiz firmaların firmalararası rekabet sonucu yaşam döngülerinin sonlanacağı görüşleri ile keskin şekilde çelişmektedir. Yazarlar, Berger ve Luckmann'ın (1967) kurumsallaşmanın süreç tanımını baz alıp, makalenin önemli bir bölümünü kurumsallaşma süreçleri / proseslerine ayırmışlardır. Tolbert ve Zucker'in kurumsallaşma süreci modeline göre kurumsal çevrenin etkisi (kanun, teknolojik değişim ya da pazar güçleri) bir değişim veya inovasyon etkisi yaratmakta, bu etki zaman içinde alışkanlık haline gelen eylemleri oluşturmakta (habitulization), bunu içselleşme (objectification) ve sedimentasyonun takibi ile süreç sona ermektedir. Yazarlar KT'nin ölçülebilirliği ya da daha fazla kurumsallaşma dökümanı arayışı içinde kurumsallaşmanın safhalarına ait boyutları derlemişlerdir. Tanımlanmaya çalışılan soyut boyutlar dışında makale, şampiyonlar / şampiyon gruplar (kurumsallaşma aktörleri), çıktılarının yada alışkanlıkların korunması için teşvikler, bunları koruyan kalite çemberleri, çalışan destek programları, vb bir dizi başka faktörün de belirlenmesiyle sona ermiştir. Makale gerek kurumsallaşmaya bakış açısı ve ölçüm metodolojisi geliştirme amacı gerekse de işletmelerin hayatta kalışları ve meşruiyetlerini formal yapılara dayandırmış olmaları açılarından tez çalışması ile benzerlik göstermektedir. Hatta yazı kurumsallaşma sürecini formal örgüt yapılarına dayandırıp, sosyal örgüt yapılarındaki formelleşme, kurulum (kompeksite) ve merkezileşme boyutlarının ölçüm ihtiyacını belirlemektedir ki bunlar tez metodolojisi ile tam bir uyum içindedir. Makalede geçen, "kurumsallaşma süreci" boyutlarından proseslerin, alışkanlık haline gelme durumları; bunlar için teşvik uygulamaları ve kurumsal aktörlerin (lider vasıflı üst ya da orta kademe yönetileri) varlığının gözlemlenmesi tez çalışmasında kurumsallık ölçüm kriterleri arasında kullanılmıştır.

W. Richard Scott (1987) KT'nin gelişimi adlı makalesinde isimden de anlaşılabilir şekilde bir derleme yapmış, örgüt analizinde kullanılan çelişkili kurumsal yaklaşımları kıyaslamıştır. Bu çalışma bir yerde yukarıda Zucker'in KT'deki belirsizlikler tespitini onaylar. KT'nin dört yüzü isimli ilk bölümde teorinin dört versiyonu tartışılır. Selznick'ten Meyer'e, Tolber ve Zucker'den DiMaggio'ya kadar bir tarama yapılmıştır. Daha önce ayrıntılı anlatılmayan kurumsallaşmanın çoklu paralel süreçleri ve kurumsal çevre kavramından sonra literatüre giren çoklu kurumsal çevreyi tanımlamıştır. Örgüt araştırmacıları deneysel çalışmalarında kurumsal çevre elemanlarının örgütlerin yapısal karakteristiklerini etkiledikleri hususunda anlaşmış olsalar da bunun nasıl, neden ve nerede olduğu hususlarındaki literatür boşluğuna dikkat çekmiştir. Çalışmanın teze etkisi kavramsal pekiştirme ve hakimiyeti artırma yönüyle olması yanında kurumsal aktörlerin (kurumsal formların modern şekillendiricileri) kurumsallaşma sürecinde bir belirleyici olarak alınması da olmuştur. Burada gözlemlenmesi gereken husus kurumsal aktörlerin şirketlerde bugünkü varlığı ya da yokluğu ya da yönetimin devri halinde varlığı ya da yokluğudur.

Scott (2014) kitabında, kurumlar ve örgütler arasındaki ilişkiyi KT açısından incelemiştir. Yazar eserinde kurumsallaşmanın örgüt çalışmalarında ele alınışından 2014 yılı gelişimine dek olan süreci detaylı olarak ele almış ve kurumsallaşma süreci ve kurumlarla ilgili belirsizliklere tanım getirmiştir. Kitabın ilk bölümünde konunun tarihsel gelişimi yanında felsefi tarafı da ele alınmış, ilerleyen bölümlerde kurum tanımı ve kurumların üç ayağını oluşturan düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlar izlemiştir. Meşruiyet kavramını üçüncü bölümde ele alınmış, dördüncü bölümde kurumsal aktörler kavramı açıklanmıştır. Bu bölümde son yılların öne çıkan KT araştırma konularından mevcut kurumların, örgütlerin yapı ve fonksiyonlarını nasıl etkiledikleri, kurumsal belirleyiciler gibi hususlara da değinilmiştir. Beşinci bölüm kurumların nasıl olduğu ve meşruiyet sağladıkları gibi hususları ve kurumsal girişimcilik, araçların türleri, meslekler ve meslek teşkilatları, birlikler, sosyal hareketlerin kurumları oluşturmaları, değiştirmesi ve etkilerini içermektedir. Altıncı bölümde kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreçleri, yukarıda değinilen Tolbert ve Zucker modeli üzerinden anlatılmış, yazar yedinci bölümde kurumsal prosesleri, meşruiyet, izomorfizm ve yapısal ikiliği açıklamıştır. Sekizinci bölüm örgüt çevresi, örgütsel alan, örgütsel alan elemanları, örgütsel çevre sınırları, çoklu çevreler, bunlar

arasındaki ilişkiler ve çevre teorileri ile ilgilenilmiştir. Dokuzuncu bölüm genel bir tekrarın ve belirsizlikler ilgili yorumların yer aldığı kapanıştır. Çeşitli makalelerde belli yanlarına değinilen KT ve kurumlar, eserde bir bütün olarak takip edilebilmiş, eser bir başvuru kaynağı olmasıyla beraber kitabın kendisinin de bir derleme olması dolayısıyla tez kriterleri için kitaptan alıntı söz konusu olmamıştır.

Yukarıda değinilen ve derinlemesine incelenen kurumsal teorinin temel kaynakları dışında çok sayıda güncel makale taranmış ve alıntı yapılmıştır. Aşağıda listenelen her bir makale kurum ve kurumsallaşma kavramını bir yönüyle ve daha dar bir amaç için inceler.

Carol L. Colbeck (1999) “Kurumsallaşmanın Değerlendirilmesi: Göstergeler” makalesinde teoride hala eksikliğini sürdüren bir konu olan kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için metodlar üzerinde çalışmıştır. Metod, düzenleyici, normatif ve bilişsel yaklaşımların mekanizmaları ve göstergeleri üzerine sonuçlar içermektedir. Tez için bu çalışmadan çıkarımlar, kurumsallık kriterleri olarak inanç ve davranışlar, işyeri inançları, normatif sürecin bir göstergesi olan idari destek olmuştur.

Ogawa (2002) makalesinde örgütlerin teknik ve kurumsal boyutlarını liderlik kriteri açısından incelemiştir. Yazar liderlik ve örgüt ilişkisinin, kurumsallaşma boyutu ile ilişkisini de, ele alınan liderlik tipinin formal örgütler çerçevesinde olduğu, bu nedenle de yapısal ikilik kavramından örgütlerin kurumsal boyutlarına gelmesi ile açıklamıştır. Yapısal ikilik çerçevesinde ele aldığı kurumsal bağış (corporate giving / charity) bir kriter olarak tez çalışmasında kullanılmıştır.

Dillard, Rigsby ve Goodman (2004) KT kapsamında yapısal ikilik ve kurumsallaşma prosesini yaygın bir yönetim uygulamasının kurumsallaşması özelinde incelemişse de çalışma yeni bir sonuç içermez.

Denise Fleck (2007) KT çerçevesinde iki büyük şirketin örgütsel uzun dönem başarısını boylamsal bir çalışma ile incelemiştir. İki uzun ömürlü kurum, GM ve Westinghouse üzerinde yazar esasında kurumsal teorinin tipik paradoksu olan verimlilik ve meşruiyet çizgisi üzerindeki yerini aramaktadır. Çalışmanın neticesi

olarak Fleck, örgütsel kurumsallaşmanın iki halini (mode) tanımlar. Bunlar reaktif mod ve proaktif mod olarak geçmektedir. Yazara göre reaktif modda yapı öne çıkarken (yapının hantallığı ve değişime direncini kastederek) proaktif modda aracı (agency) faktörü majör bir rol almıştır. Araştırma küçük şirketler değil büyük kuruluşları ele almakla beraber, daha önceden tez kriterleri içinde olan örgüt liderliği (kurumsal aktör, aracı, kurumsal girişimci) kavramı bu çalışma ile teyid edilmiş olur.

Simone (2013) örgüt çevresi üzerine odaklanır. Yazara göre kuruluşların başarı ve etkinliği örgüt sisteminin örgüt çevresi ile ilişkisine bağlıdır. Çalışmada çok uluslu şirketler konu olduğu için tez çalışmasında yararlı olmayacağı görülmüştür.

Baba, Blomberg, LaBond ve Adams'ın (2013) çalışmasında formal örgütlerde yeni kurumsal yaklaşımlar gibi kapsamlı bir konuya değinmiştir. Makale KT'nin iyi bir özetini sunmakla beraber makalenin konu ettiği yeni yaklaşımdan kastedilen, antropolojinin kurumsal teori içindeki yeri olup, tez araştırması kapsamında bir katkıda bulunmamıştır.

Kwarteng, Dadzie, Famiyeh ve Aklamanu (2018) uluslararası iş yapan şirketlerde kültürler arası anlaşmazlık çözümleri konusunun kurumsal boyutlarını ampirik olarak incelemiştir. Araştırmalarının yayın taraması, tez araştırmasına zengin katkı yapabilecek bir Scott çalışması içermektedir. Kurumların oluşumundaki düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurların somut göstergeleri olarak sosyal yaptırımlar, bağlayıcı normatif beklentiler, sertifikalar, resmi ve meslek odaları akreditasyonları, yerleşik zihinsel şema, ortak inançlar tez çalışması kapsamında not edilmiştir.

Cavalcante (2018) KT'nin belirsiz unsuru olan kurumsallaşmanın tanımlanması problemi ve yine belirsizliğini koruyan bir konu olan kurumsal boyutların tanımı ile ilgili bir derleme sunmuştur. Makalede refere edilen otoritelerden kimisi kurum tanımı için bir boyut, kimisi iki ya da üç boyuttan bahsetmişlerdir. Yazar bu belirsizliği Searle'nin « İnsanları hayvanlardan ayıran, kurumsal gerçekler yaratma kapasiteleridir» cümlesi ile ifade eder. Öte yandan kurumların insan davranışını yapılandırıp, kısıtladığı ve oluşturduğu görüşlerine yer verilip, kurumlar için üzerinde mutabık kalınmış bir fikir birliğinin olmadığına değinilir. Yazar çeşitli kurumsal

otoritelerle yaptığı görüşmelerden üç kurumsal boyut derlemiştir. Makalede Hodgson'dan yapılan alıntıya göre örgütler /kuruluşlar özel çeşit kurumlardır. Bu görüş Zucker'in "kurumlar olarak örgütler" çalışması ile paralellik gösterir. Bu anlamda devlet, din, üniversiteler, takımlar, klüpler ve firmalar kurumdur. Cavalcante'nin üç boyutlu tablosu ampirik araştırma konusu için dahi fazla soyut olmakta beraber boyutlardan bir tanesi olan mental modeller, önceki kriterlerden bazılarına yakınlık göstermiştir.

Melin ve Nordqvist (2018) kurumsallaşmayı aile işletmeleri bağlamında ele almıştır. Kurumsal teorinin aile işletmelerinde ele alınması pek de yaygın bir durum olarak karşımıza çıkmaz. Yazarlar da bu yorumu makalenin sonunda yapmış çalışmanın önemine dikkat çekmişlerdir. Melin ve arkadaşı aile kurumu ile iş ve sahiplik kurumları arasındaki süreci incelemiştir. Araştırmada kurumsallaşma sürecinin bir sonucu olarak yönetim (corporate governance) pratiğinin oluşumu vardır. Aile şirketleri ve onların yönetim pratikleri sosyal kural ve normlarca oluşmuştur. Makale, kurumsallaşma sürecinin bir örneği ve bir yönetim pratiği olarak aile konseylerini konusunu da içermektedir. Aile konseyi, aile anayasası ve daha geniş anlamda yönetim, birer kurumsallaşma indikatörü olarak tez modelinde yer almışlardır. Tez örnekleme içindeki 20 şirketten 19 adedinin aile şirketi olması bu yöndeki araştırmalara bir katkı sağlayabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

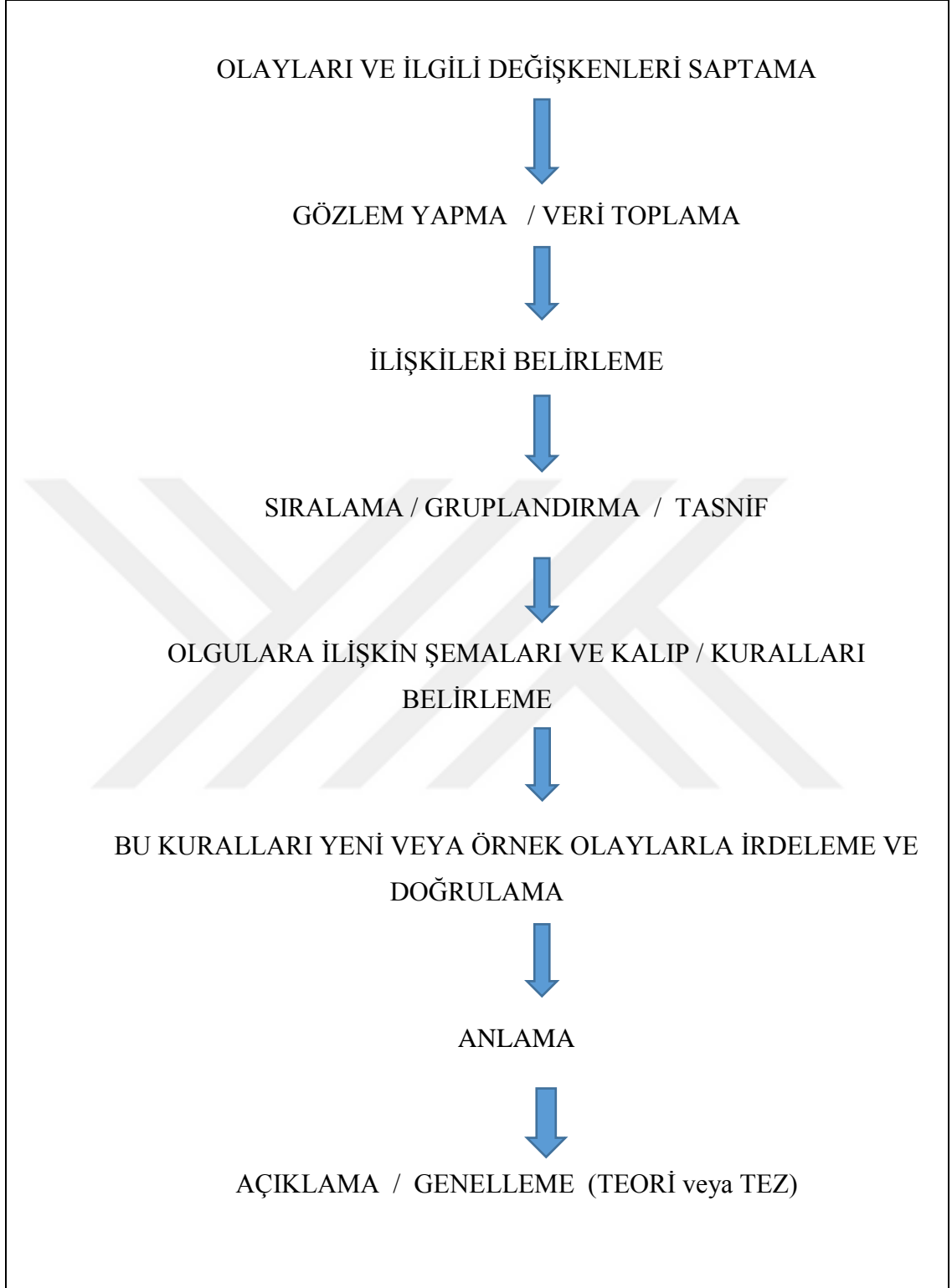
HAYAT DÖNGÜSÜ MODELİNİN KURULMASI, ÖRGÜTSEL VE KURUMSAL GELİŞİMİN ÖLÇÜMÜ ve ÖLÇÜTLERİ

Beşinci bölüm üç alt kısımdan oluşmaktadır. 5.1’de araştırmanın gelişim etapları ve araştırma kriterlerinin oluşumu açıklanmaktadır. 5.2 nitel araştırma yöntemini detaylandırmakta ve 5.3 nitel araştırma bulgularını kapsamaktadır.

5.1. Nitel Araştırma

Tatbik edilen nitel araştırma mantığı, uygulanan akış şeması, akış şeması uyarınca konunun seçimi, seçilen konunun daraltılması, araştırma probleminin kurulması, araştırmanın amaç ve sorularının tespiti, literatür araştırması ve nihayetinde araştırma kriterlerinin oluşturulması ve bu kriterlere uygun soruların oluşturulması bu bölümde yer almaktadır. Nitel araştırma yöntemleri kullanımı son yıllarda gittikçe daha yaygınlaşmaktadır. Şekil 3, ana karakteristik olarak nitel araştırmanın tümevarımsal bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

Kemmis Car’e göre (1995, 108) göre nitel araştırmalar pozitivist, eleştirel ve yorumlayıcı olarak üç biçimde gruplanır. Bu tipolojiye Lather (2006, 36) tarafından postmodern ve postyapısal biçimler eklenmiştir. Araştırmada dışardaki gerçeğin gözlemlenebilir ve ölçülebilir yanları gözlem ve deneye dayalı olarak neticeye ulaşan pozitivist bir yaklaşımla ele alınmaya çalışılırken; gerçeğin sosyal olarak inşa edildiğini varsayan ve gözlemlenebilir tek gerçek olmayıp, çok sayıda gerçek / yorumlama olduğu savına dayanan yorumlamacı paradigma yaklaşımı da sıklıkla kullanılmıştır. Fenomoloji felsefesi de nitel araştırmanın temelinde yattığı için bütün nitel araştırmaların fenomolojik olduğu varsayılır (Sharan B. Merriam 2015, 24). Bu nitel çalışmada seçilen yaklaşım Merriam’a (2015, 21-22) göre temel nitel araştırmadır. Yukarıda bahsedildiği gibi aynı zamanda doğal olarak da fenomolojik olur. Bu yaklaşım paralelinde, gerçek ve günlük yaşantıda, belli bir amaca yönelik (yapısallaşma ve kurumsallaşma gelişimi) fikir, görüş ve tecrübe kazanmak için bizzat deneyimlenmiş ve incelenmiştir.



Şekil 3. Tümevarım / Endüksiyon Yöntemi İşleyiş Şeması

Kaynak: Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama (6.baskı)*. Ankara: Asil Yapın Dağıtım Ltd.Şti.

Gömülü (örtük) teori, genel anlamda nitel araştırma türlerinden ayrılan özellikleriyle bir kuram oluşturmaya odaklı olarak tanımlanır (Corbin ve Strauss 2007, 69-107). Çalışmanın başlangıcında bir teori ya da hipotez geliştirmek amaçlanmamışsa da nitel araştırmanın ilerleyen bölümlerinde, derinlemesine mülakatlardan sağlanan geri bildirimler dolayısıyla örtük teori kullanımı gündeme gelmiştir. Araştırılan yapısal ve kurumsal boyutların ötesinde, bu boyutlarla belli faktörlerin (liderlik, yönetim enerjisi, sektör, yaş, etap, büyüklük vs.) ilişkileri gözlemlenmiş ve bu ilişkilerden bir teori oluşturma değilse bir teori oluşturma hazırlığı fikri oluşmuştur. Teori oluşturma hazırlığı fikri, kuram oluşturma yaklaşımını da gündeme getirmiştir.

Araştırmada pozitivist yaklaşım, pozitivist ötesi / yorumlayıcı yaklaşımla beraber kullanılmıştır. Yapısı gereği araştırmanın daha materyalistik ya da somut bölümü olan yapısal elemanların (yapısallaşma) incelenmesinde pozitivist bir bakış açısı kullanılmışken; araştırmanın soyut ve tanımlanması zor, hatta üzerinde hala büyük ölçüde tartışmaların literatürde dahi devam ettiği kurum kavramı, kurumsallaşma, kurumsallaşma süreci ve uygulamaları, kurumsallaşmanın belirleyicileri, ölçüm metodunun tespiti gibi kısımlarında pozitivist ötesi yaklaşımlar, “şey”lerin birbirleriyle ilişkilerinin arandığı, gözlem ve araştırma konusu olan hususların ölçmeden ziyade deneyimlerle anlamlandırıldığı sembolik ve yorumlayıcı yaklaşım kullanılmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Safhaları

Mevcut kısımda, konunun nasıl seçildiği, araştırma problemine nasıl dönüştüğü ve teorik çerçevenin nasıl oluşturulduğu yer almaktadır. 5 basamaklı nitel araştırma yöntemi akış şeması, Şekil 4’de gösterilmiş olup her sahfa ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

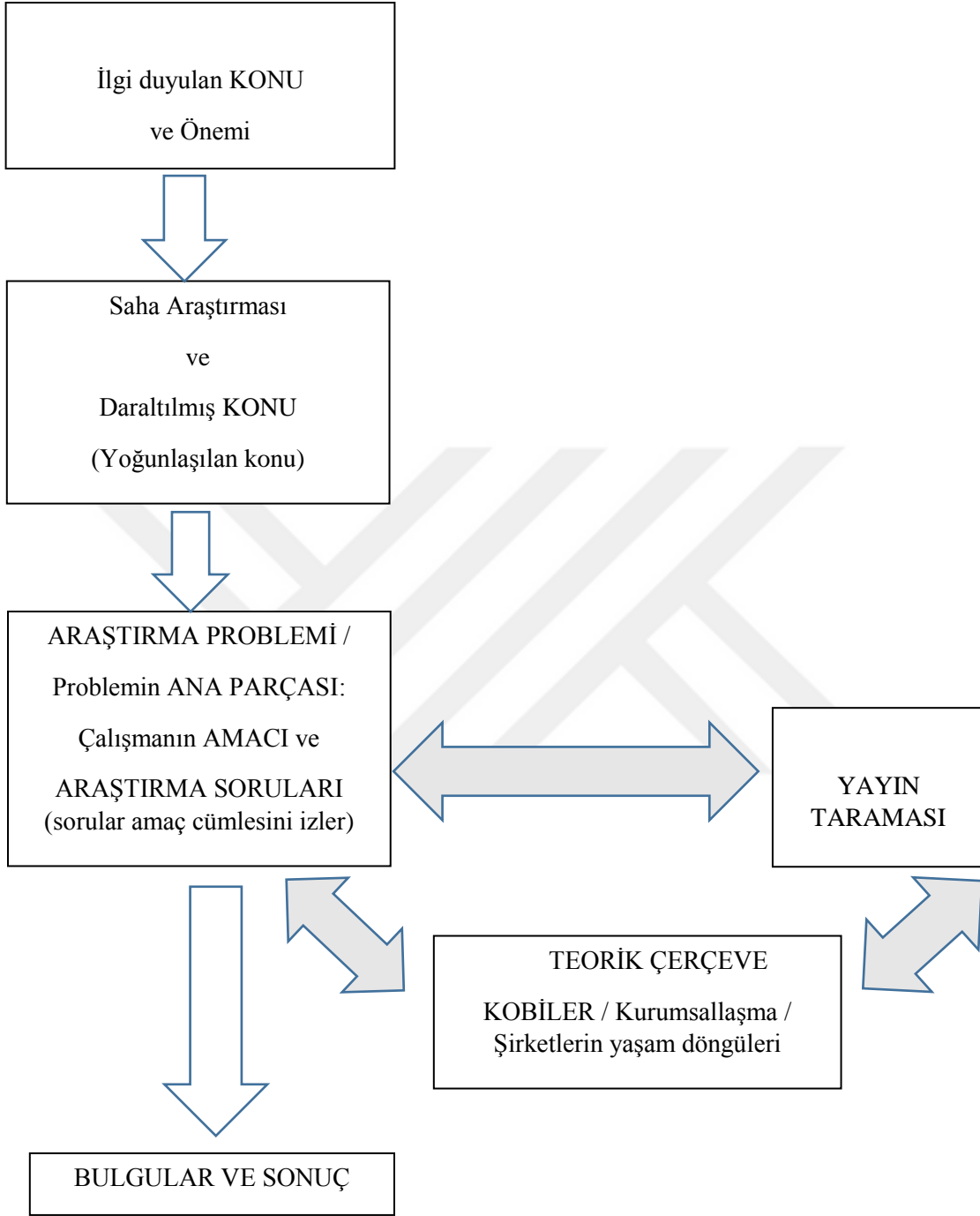
5.1.1.1. Konunun Seçimi ve Daraltılmış Konu

Çalışmanın başında en geniş anlamda konu, ülke ekonomileri üzerindeki önemli iktisadi ve sosyal etkilerine rağmen, üzerlerinde kurumsal boyutları ve kısa yaşam sürelerinin KT ve örgüt teorileri ile ilgileri açısından fazla sayıda araştırma

yapılmamış olan küçük ve orta ölçekli firmalar / KOBİLER ve bir Türkiye KOBİ modeli üzerinde çalışmak olsa da bu çok geniş bir kavram olduğundan “panoramik tez” yerine daha sınırlandırılmış monografik bir tez tercih edilmiştir (Eco 2017, 10). Konu seçimini daraltmak ve KOBİ’lerde neyin üzerine yoğunlaşma gereğini bulmak için bir adet saha araştırması yapılmıştır. Bu saha çalışması, KOBİ’ler ile ilgili akademik ağırlıklı bir çalışma değil, daraltılmış konu seçimine yöneliktir. 2004 – 2015 yılları arasındaki İKÜ’nin düzenlediği iki ayrı çalışma, KOBİLER ve Aile İşletmeleri Kongrelerindeki bildirimlerin taranması ile amaçlanan, sektör pratiğine yönelik bir görüş kazanılması olmuştur. 496 bildiri ve çeşitli panel, oturum, söyleşiler tarama yöntemiyle bir içerik analizine (content analysis) tabi tutulmuştur. Çalışma nihayetinde tek bir sonuç netleşmemekle beraber işletmelerde ağırlıklı ele alınan sorun kurumsallaşma ve verimlilik olarak belirmiştir.

Kurumsallaşma ise en çok KOBİ’lerin ve aile işletmelerinin bir sonraki nesile devam ettirilememesi, hatta ilk kurucuların yönetim ve kontrolde olduğu işletmeye giriş aşamasından beraber çalışma aşamasına dahi geçilememesi olarak tanımlanmıştır. Bireysel başlayan KOBİ ve çok büyük çoğunluğunu KOBİ’lerin oluşturduğu aile işletmeleri başarı gelirse büyümüş, büyümenin gereği örgüt / organizasyon karmaşık hale gelmiş, çeşitli gelişme ve büyüme sorunlarını oluşturmuştur. Örgütsel yaşam döngüsü büyük oranda kurumsallık ve örgüt yapısı ile ilişkilendirilmiştir.

Çalışma sonucunda, tez çalışması başında ilgi duyulan ve merak edilen geniş konu olan küçük ve orta boy işletmeler, incelenmesi daha basit olacak şekilde KOBİ’lerin yaşam döngüleri, gelişme, büyüme ve kurumsallaşmaları olarak daraltılmıştır.



Şekil 4. Nitel Araştırma Akış Diyagramı

5.1.1.2. Araştırma Problemi, Amacı ve Araştırmanın Soruları

Çalışmanın araştırma problemi KOBİ'lerde kurumsallaşma olarak nitelendirilen sorun ve kurumsallaşma ile bağdaştırılan nesiller arası geçişlerin gerçekleşmemesi ve örgüt yapılarının gelişimindeki sorun ve bağlı olarak yaşam süreleri / döngüsü olarak belirir. Söz konusu yaklaşım teorik çerçeveyi belirlemektedir. Kurumsal teori ve şirketlerin hayat döngüsü modelleri üzerinde yapılan literatür çalışmaları verileri araştırma problemini şekillendirmektedir. Problemi şekillendirmeye çalışırken literatüre geri dönüşler olmuş ve bu gel-gitler sonucunda yukarıda giriş kısmı kelimeleştirilen araştırma probleminin kurulumu gelişmiş ve tamamlanmıştır. Araştırma problemi, bir amaç cümlesiyle devam etmektedir (Merriam 2015, 59).

Şirketlerde gelişmelerinin şematize edildiği hayat döngüleri ve kurumsallaşma çalışmaları üzerinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, küçük ve orta boy şirketlerdeki hayat döngüleri modellerinin farklılığı ve yine küçük ve orta boy şirketlerdeki kurumsallaşma süreçlerinin hayat döngüleri ile ilişkileri üzerine pek az şey bilinmektedir. Bunun yanında Türkiye'ye özgün bir durum olarak kurumsallaşma ve örgüt yapılanması hususunda hem profesyonel dünyada hem de akademik dünyada bir anlam/kavram kargaşası görülmüştür. Bu kavram belirsizliği literatür araştırması esnasında ortaya çıkan bulgulardan biri olmuş, bu husus araştırma problemi kurulumuna ilave edilmiştir.

Çalışmanın amacı KOBİ'lerde gelişme ve/veya büyüme süreçlerinin bir hayat döngüsü modeli ile ifadesi, hayat döngüsü safhaları ile örgüt yapısının oluşumu ve kurumsallaşma süreçleri arasındaki ilişkinin bir alan çalışmasıyla incelenmesidir.

Genel olarak KOBİ'lerin sorunları, öncelikli finansman ve diğer temel girdilerle ilişkilendirilir (Luthans ve Hodgetts 1992, 216-221). Raymond ve St.Pierre'e (2003, 43) göre gelişmekte olan şirketler / KOBİ'lerin finansman sorunlarından önce etkin organizasyonel ve yönetsel süreçlere ihtiyaçları vardır. Daha önce bahsedilen verimlilik, finansman, vb gibi diğer sorunlar aslında bir neden değil yapısal sorunların bir uzantısı olarak sonuçturlar.

Kurumsallaşma Türkçe literatürde, dünyada ve latin kökenli bilim dillerinde anlaşıldığından farklı anlaşıldığı tespitinden hareketle, çoklu süreçlerden oluşan kurumsallaşmanın örgütün yapısallaşması (örgütsel yapısal elemanların oluşumu) ve zaman boyutundaki değişimi ile ilişkisi anlamlı bir araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

Nitel araştırmalarda araştırma soruları neyi açıklama girişimini amaçladığını ve aynı zamanda verinin nasıl toplanacağını belirler (Maxwell 2005, 67). Başlangıç noktası aşağıda görülen sorular araştırma esnasında farklılık gösterebilirler.

- a. KOBİ'lerde büyüme evreleri nelerdir? Evreler arası geçiş kriterleri nedir?
- b. KOBİ'lerde örgüt yapısı/ örgütsel gelişme nasıl olur?
- c. KOBİ'lerde kurumsallaşmadan bahsedilebilir mi? Kurumsallaşma nedir? Ölçülebilir mi?
- d. Örgüt yapısının gelişimi / yapısallaşma ile kurumsallaşmanın hayat döngüsü ile ilişkisi nedir?

5.1.1.3. Teorik Çerçeve

Teorik çerçeve çalışmayı destekleyen kavramlar, varsayımlar, beklentiler, teoriler ve modellerdir. Tezin teorik çerçevesi küçük ve orta boy işletmeler, kurumsallaşma süreci, büyüme ve gelişme süreci ve yaşam döngüsü modelleridir.

Nitel araştırma metodolojisinde kabul gördüğü gibi problem cümlesi ve teorik çerçeve arasında bir etkileşim olur. Soru literature götürdükçe, ilgi duyulan olguya tekrar dönülür ve şekillendirilir. Çalışmada bu bir diyalog ya da gelişen döngü şeklinde devam etmiştir.

5.1.2. Araştırma Kriterleri ve Ölçütleri

Bu kısımda derinlemesine mülakatlarda ve şirket incelemeleri esnasındaki gözlemlerde kullanılan araştırma kriterleri ve bu kriterler için ölçütler yer almaktadır. Araştırma kriterleri dört kısımdan oluşmuştur. Bunlar

A. Şirket / örgüt ile ilgili genel tanıtıcı bilgi

B. Formel örgütlerin (şirketlerin) rasyonel yapısal elemanları

b. Formel örgütlerin (şirketlerin) kurumsal boyutları

D. Hayat döngüsü modeli ve örgütlerin hayat döngüsünde buldukları etap

A. Şirket / örgüt ile ilgili genel tanıcı bilgi

Burada örgütün tarihi, büyüklüğü (ciro gelişimi ve çalışan sayısı), aile şirketi olup olmadığı, aile şirketi ise yönetimdeki nesiller, yönetimin kontrolü, çalışan bilgileri, faaliyet alanı, teknoloji, organizasyon yapısı gibi temel bilgiler derlenmektedir. Bu nedenle kullanılmış olan Temel Bilgi Föyü EK- 1'de yer almaktadır.

B. Formel örgütlerin rasyonel yapısal elemanları (Örgüt Yapısı)

Pugh ve arkadaşları (1968), Richard L.Daft (1998), Keskin ve arkadaşları (2016), Mary J. Hatch ve diğerlerinin çalışmalarında örgüt yapısı ifadesi ile ilk akla gelen çoğunlukça yapısal boyut, M.J. Hatch'in ifadesiyle sosyal boyut olmuştur. Literatürde burada büyük bir farklılık yoktur ve bu çalışmaların sentezi beş kalemde toplanmıştır. İlave olarak, 1980'li yıllardan beri üzerinde gittikçe daha fazla araştırma yapılan ve yapıyı belirleyici etkenlerden biri haline gelen "yönetişim ve ortaklar stratejisi" örgütsel yapının altıncı elemanı olarak eklenmiştir. Literatür taraması sonucu altı olarak belirlenen örgütsel yapı elemanlarından "merkezileşme" saha çalışmasında alınan geri bildirimlerle değerlendirme listesinden çıkartılmıştır. Aşağıda altı kalem açıklanmakla beraber, örgüt yapısının ölçümü modelinde merkezileşme hariç tutulmak suretiyle formelleşme, uzmanlaşma ve işbölümü, kurulum, profesyonelleşme ve yönetişimin yapısal boyutu olarak beş kalem kullanılmıştır. Ölçüm modelinde alınan ölçütler aşağıda her kalemin açıklamasında gösterilir.

1. Formelleşme

Formelleşme kuralların, otorite ilişkilerini, rolleri, iletişimi, norm, yasak ve prosedürleri belirleme derecesidir. Bir yerde çalışanların örgüt / firma hedeflerinden sapmaması için standart ve kurallar oluşumuna yönelik bir davranış ve süreç kontrolü olarak da görülebilir (Jaworski ve Kohli 1993, 56). En yaygın iki kontrol mekanizmasından biri merkezileşme, diğeri ise formelleşmedir.

Formelleşme bir örgütteki yazılı dökümantasyon miktarı ile ilgilidir. Bu dökümantasyon prosedürleri, iş tanımlarını, uygulama talimatlarını kapsar. Bu yazılı dökümanlar davranış ve faaliyetleri de tanımlamaktadırlar. Üniversiteler gibi kuruluşlar yüksek oranda formelleşmişler ve kayıt, ders seçimleri, öğrenci faaliyetleri, yatakhane kuralları ve finansal yardım ve burslar gibi hemen her faaliyet için ciltler dolusu yazılı evraka sahipken, küçük bir aile işletmesinin hemen hiç bir yazılı kuralı olmayabilir ve bu tür örgütler informal olarak geçmektedirler (Daft 1998, 15).

Standartizasyon: Kavram olarak formelleşmeye yakındır ve çalışmada formelleşmenin alt elemanı olarak alınmıştır. Benzer iş kalemlerinin (hizmet ya da ürün) her zaman aynı şekilde, uniform, tek bir standartta yapılmasına denir. Örnek olarak Mc Donalds ya da Opet benzin istasyonları gibi zincir kuruluşlar gösterilebilir. Bu gibi firmalarda iş kapsamı detaylı tanımlanmıştır. Örgüt araştırmacıları genellikle formelleşme ve standartlaşmayı iki ayrı yapı elemanı olarak almış olmalarına rağmen, prosedürlerin standartlaşmayı getirmesi, standartlaşmış firmaların prosedürlerinin yazılı olması bu iki kavramı yakınlaştırmıştır. Bu çalışmada iki ayrı yapı elemanı, birleştirilmiş tek eleman olarak alınmıştır.

Formelleşme hesabı için ölçüt, şirketin organizasyon yapısını oluşturan her departmanın işleyişi ile ilgili davranış ve faaliyetleri tanımlayan yazılı prosedür ve dökümantasyon sayfa sayılarıdır

(Daft 1998, 15). Burada sayfa sayısından anlaşılan, tüm faaliyet konularının ne kadarının ne detayda ele alınmış olması ile ilgilidir. Standartlaşma ise üretilen hizmet ya da ürünün akış şeması, faaliyet şeması, formülü, formülün manuel ya da otomatik uygulaması ve denetimi ile ilgilidir. Örneğin McDonalds dünya çapında bir hamburgeri her yerde aynı üretir, aynı servisi verir ve aynı dekorasyonu kullanır. KOBİ'lerde bu hususunda değerlendirmesinde yönetici ya da ortak görüşünün alınmasında da yarar vardır.

2. Uzmanlaşma ve İş Bölümü

Örgütteki işlerin ne derecede ayrıldığı, çalışanların gerçekleştirdiği işlerin ne denli geniş ya da dar bir yelpazede olduğudur. İşbölümü (division of labour) olarak da adlandırılmaktadır. Yüksek uzmanlaşma / işbölümüne sahip şirketlerdeki personelin iş çeşitliliği azdır, iş gücü uzmanlığa göre bölünür. Bu tanım tüm örgütçü bilim insanlarında aynı olduğu için çalışmada kullanılan ölçüt genel kabul görmüş olan bu tanıma mesnet edilmiştir. Önce organizasyon şemasına bakılır, ne denli iş bölümü olduğu görülür, akabinde şemada bulunan beyaz yakalılarının görev tanımları ile şemadaki pozisyonları kıyas edilir. Ölçütün nihai amacı ifa edilen görevlerin ne denli dar ya da geniş olduğunu, dağınık ya da tanımlı olup olmadığını görmektir. Örnek olarak, operasyon müdürü aynı zamanda satınalma da yapıyorsa; muhasebe sorumlusu aynı zamanda personel ve İK'dan da sorumlu veya göreve göre adam değilde adama görev anlayışı yaygınsa bu kuruluştaki uzmanlaşma ve işbölümü değerlendirmesi tam not ile değerlendirilmez.

3. Kurulum (Configuration, complexity)

Burada hiyerarşi düzeyi, kontrol genişliği ve coğrafi yayılım ile üç boyutta (yatay, dikey ve sahasal) ölçülen karmaşıklık, kurulum olarak ele tanımlanmaktadır. Kurulum aynı zamanda organizasyonun hacmi ve büyüklüğü ile de ilgilidir. Kurulum ölçütü olarak organizasyon şemasındaki hiyerarşi sevipleri, yatayda

ortalama kontrol genişliği, ve sahasal ölçüt olarak şirketin coğrafi yayılımı, şube veya ofislerin bulunduğu bölgelerin sayısı dikkate alınır. En önemli büyüklük göstergelerinden biri olan çalışan sayısı da burada bir ölçüdür. Bu ölçüt, 4.2’de anlatıldığı şekilde, Daft’ın çalışmasında geçen karmaşıklık, Pugh ve arkadaşlarının çalışmalarındaki kurulum tanımı ile aynı ve Marry Jo Hatch’in karmaşıklık tanımı ile benzerlik göstermektedir. Jo Hatch karmaşıklığı iki seviyede (düşey ve yatay) tanımlamakta, buna mukabil Pugh ve O’nu teyid eden çalışmaları bulunan Hinings, Daft, Keskin, Koçel bu terimi kurulum, komplekslik derecesi ya da çapraşıklık olarak ifade ederler ve üç boyutlu olarak kullanırlar. Bu teorik temele dayanan ölçütün hesap biçimi bulgular bölümünde anlatılır.

4. Merkezileşme (Otoritenin delegasyonu, karar seviyesinin alt kademeler düşüş, desantralizasyon)

Örgütte alınan kararların organizasyon şemasının hangi hiyerarşik kademesinde yoğunlaşmış olduğunun göstergesidir. Karar verme tepede tutuluyorsa örgüt merkezidir. Kararlar aşağı delege edildikçe örgüt ya da şirket desantralize olmakta yani merkeziyetçilikten uzaklaşmaktadır. Kararlara örnek olarak satınalma kararı, hedeflerin belirlenmesi, tedarikçi seçimi, fiyatın oluşturulması, personel seçimi ve alımı, pazarlama hedef ve bölgelerinin seçimi, diğer pazarlama kararları sayılabilir.

Merkezileşme örgüt yapısının ölçüm değerlendirmelerinde dikkate alınmayacağı için burada bir ölçütten bahsedilmemiştir.

5. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme çalışanların meslek lisesi, üniversite, lisans üstü, doktora, vb formal öğrenim ve eğitim seviyeleridir. Eğer şirkette / örgütte iş sahibi olabilmek için çalışanlardan uzun bir eğitim bekleniyorsa profesyonelleşme yüksek denir. Profesyonelleşme seviyesi örgüt yapısının belirlenmesinde önemli bir yapı taşıdır. Farklı sektörler farklı profesyonelleşme derecelerine sahip olabilir.

Profesyonelleşmenin ölçütü, çalışanların kendi alanlarındaki formal eğitim yıllarının ortalamasıdır. Ölçüt, belli departmanların olduğu şirketlerde, o departmanlarda görev yapan beyaz yakalı personelin kendi görev tanımıyla ilgili olarak aldığı formal eğitim yıllarının toplamıdır. Bu tanım tüm örgüt bilim insanlarında aynı ya da aynıya çok yakın olduğu için çalışmada kullanılan ölçüt genel kabul görmüş bu tanıma mesnet edilmiştir. Formal eğitim yılı üniversitelerin 4 yıllık eğitimi, ön lisans mezunlarının 2 yıllık eğitim ya da meslek lisesi eğitimidir. Eğer, üniversite dışında genel kabul görmüş, uzun süreli diploma ya da sertifika eğitimi ya da uzun süreli kurum için eğitim (bankalardaki “management trainee” eğitimleri bir örnek teşkil edebilir) alınmış ise bu eğitimler de hesap yöntemi kısmında açıklandığı gibi ölçüm hesabını girer. Alandaki MSc, MA, MBA, PhD, vb ek değer olarak hesap yöntemine dahil edilir.

6. Yönetişim (Corporate governance)

Bu kavram daha önceki çalışmalarda örgütsel yapının içinde görülmemiştir. Ancak aile şirketlerinin büyük ağırlığı ve son çeyrekte global boyutta görülen büyük yolsuzluklar ve borsadaki şirketlerin gittikçe artmış olması ya da borsaya kote olmayan şirketlerdeki paydaşlar arasındaki çekişmeler, yönetişim kavramının bir nevi formelleşme gibi önemli bir unsur olarak ön plana çıkartmaktadır. Yönetişim somut bir kavram olup, yaygın kullanımıyla yapısal boyut, bu çalışmada isimlendirildiği şekli ile örgüt yapısı /yapısallaşma unsurları içinde yer alır. Ölçüt olarak aile anayasasının varlığı, aile konseyinin varlığı, gelecek yönetim planının varlığı (succession plan), ortakların kişisel hedefleri ve iş hedefleri arasındaki uyum, iş hedeflerini amaçlayan stratejinin varlığı, stratejinin uygulanabilirliğine yönelik planın varlığı ve yine uygulanabilirlik ile ilgili kaynaklar, altyapı ve yönetici rolünün varlığı ya da yokluğu alınmaktadır.

C. Formel örgütlerin kurumsal boyutları

Literatür araştırılmalarında görüldüğü gibi kurumsal boyut deyimi sıklıkla kullanılmış ve insan faktörü, kabullenme, öğrenme, benimseme, sindirme, toplumlarda meşruiyet kazanma ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada bir örgütün yapısal boyutları ve kurumsal boyutları olarak sınıflandırma yapılmamıştır. Yapısal elemanlar, somut ve teknik olmaları, sayılabilir kısımlardan oluşmaları ve yaygın olarak anlaşıldığı gibi ana örgüt yapısını oluşturmaları nedeniyle “örgüt yapısı” şeklinde ifade edilirken, kurum ya da kurumsallık, ölçümlerinin zor ve hatta üzerinde anlaşılmış bir ölçüm metodolojisinin olmayıp, soyut bir kavram olmalarından dolayı “kurumsal boyut” şeklinde ifade edilmişlerdir. Kurumsal boyut kurumsal teori ile ilgili bir boyuttur. Örgüt yapısı, ya da burada kullanıldığı şekliyle örgütlerde yapılaşma, başka teoriler açısından da irdelenebilir. Bu durumda kurumsal boyut değil örneğin kültür teorileri veya kültürel boyut gibi başka bir boyut araştırılabilir.

Kurumsal teori araştırmalarının önemli aktörlerinden Lynne G. Zucker (1987) konunun sosyal gerçeklik özelliğinden dolayı kurumsallaşma göstergelerinin yapılaşma ya da mesela kaynak bağımlılığından daha indirekt olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle göstergelerden (indicators) bahsedilebilir. Kendi çalışmasında göstergeleri üç grupta toplamıştır. 1. Kurumsal çevre (kanunlar, profesyonelleşme ve meslekler, yönetmelik ve resmi sözleşmeler), 2. Kurumsallaşma derecesi (kurumsal dil ve jargon gibi), 3. Kurumsallaşmanın sonuçları (stabilite, düşük batma hızları, değişime direnç, merkezileşme, yapısal ikilik, yetkilendirme gibi). Kurumsal dil, John W. Meyer ve Brian Rowan’a (1977, 349) göre izomorfizmin en önemli hususudur. Yapısal-ikilik örnekleri arasında kar örgütlerinin (şirketler) toplumsal bağışları ve kar amaçsız sosyal faaliyetleri gösterilebilir (Ogawa ve Scribner, 2002). Bu göstergelere nedensel bir etmen/ belirleyici olarak “kurumsal girişimciler”in toplu ve güçlü çabalarını eklemek mümkündür (DiMaggio 1987). Çeşitli aktörler örgütsel kurumsallaşmada önemli bir rol oynarlar (Fleck, 2007). Etmen /

aracı rolünün (role of agency) öneminden dolayı aktör kavramının önemi de artar. Üç önemli aktör gruplandırması bireyler, örgütler ve ülke ya da devlet gibi toplumlardır. Bir aktör olarak liderin görevleri kurumsal misyon ve rolün tarifi, amacın kurumsal olarak yerleştirilmesi ve nihai olarak Selznick'in ifadesi ile örgütün öğrenme yeteneklerini arttırarak stabilite ve değişim arasındaki dengenin sağlanmasıdır (Fleck, 2007).

Samuel Ato Dadzie ve arkadaşları (2018) makalelerinde, soyut bir kavramın tespitine yönelik araçlardan biri olan sonuçların gözlemlenmesi maddeleri arasında, Scott'un kurumların üç temel ayağı tablosu ile Colbeck'in (1999) çalışmalarına vurgu yaparak Scott ve Colbeck'in gözlem ve incelemelerindeki paylaşılmış inançlar, davranışlar, aksiyon mantıkları ve bilişsel şablonları vurgulamışlardır.

Modern toplumlarda formal örgüt yapılarında bulunan mitler yüksek derecede kurumsallaşmışlardır. Ya da diğer bir deyişle formal örgüt yapısının birçok elemanı yüksek derecede kurumsallaşmışlar ve mitler olarak işlev yaparlar (Meyer ve Rowan 1977). Bunlar arasında kurumsallaşmış ürünler, servisler, teknik, uygulama ve programlar kolaylıkla farkedilebilirler. Örnekler vermek gerekirse birçok kabul görmüş muhasebe programı (Türkiye'de Logo, Eta, LKS, Mikro vb) ve EPR (SAP, Oracle, Netsis, MBS, vb yazılım ve çözümlerinden bahsedilebilir. Birçok pozisyon ve düzenleme toplumsal kabul, eğitim sistemi gereği ya da sosyal prestij unsuru olarak örgütlere yerleşmiştir. Modern sağlık kurumlarının gelişmesine paralel olarak tıbbi sağlık hizmeti sağlamayan büyük şirketler çalışanları, sigortacılar, mahkemeler ve bazen de kanunlarca ihmalkar olarak görülmüşlerdir. Benzer olarak iş güvenliği kurumları, örgütlerin iş güvenliği kuralları, departmanları ve programları yapmalarını önemli ve vazgeçilmez hale getirmişlerdir. Sigara içilmez işareti artık bir kurumdur (Meyer ve Rowan 1977, 341). Araştırma ve geliştirme örgütsel faaliyetin kurumsallaşmış bir kategorisidir. Benzer şekilde teknolojiler kurumsallaşmışlardır ve birer mit olmuşlardır.

1. Rasyonel mitlerin varlığı ve benimsenmesi

1.1. Profesyonel programlar (satış, muhasebe, maliyet kontrol, ERP, vb)

1.2. Mitleşmiş teknoloji(ler), teknoloji kurumsallaşmış ve mitleşmiştir

1.3. Veri analizi / prosesi

1.4. İK: Formal işe alım politikaları ve İK departmanı

1.5. İSG programları, uygulamaları ve departmanı

1.5.1. Bina ve çevrede “sigara içilmez” işareti ve diğer güvenlik işaretleri

1.5.2. Sigara alanları

1.5.3. Ofislerde atık dönüşüm kutuları

1.6. Sosyal ve sağlık güvence imkanları

1.7. ISO ve uygulama pratiği / benimsenme derecesi

1.8. Formelleşme

1.9. Profesyonelleşme

1.10. İşbölümü ve uzmanlaşma

1.11. Her türlü sertifika, akreditasyon, onaylar

1.12. Oturmuş ve yazılı bir ödül sistemi uygulaması

1.13. Yönetim danışmanı, finansal analist, bağımsız yönetim kurulu üyesi ya da diğer danışmanların varlığı

2. Sonuçlara göre kurumsal boyut gözlemi

2.1. Kurumsal kültür

2.1.1. Kurumsal dil, jargon

2.1.2. Yerleşmiş değerler

2.1.3. Paylaşılan inanç ve davranışlar

2.1.4. Paylaşılmış hareket ve aksiyon mantığı

2.2. İletişim ve haberleşme kanalları

2.3. Örgütsel rijitlik, değişime direnç, yapısal ikilik

2.4. Kabullenilmiş, genelleşmiş iş kuralları

2.5. Sosyal faaliyetler, katılımlar, projeler, bağışlar

3. Neden etmenlerine göre kurumsal boyut gözlemi

3.1. Etmenler / aracilar (agents): Liderler, meslek örgütleri, devlet, esmi kurumlar

3.1.1. Bir liderlik uygulaması sonucu olarak stabilite ve değişim arasındaki dengenin kurumsal aktörler (liderler) tarafından sağlanarak örgütün öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi

3.1.2. Yönetim desteği (üst ve orta kademe kademe liderler)

3.2. Mukalevi ilişkiler

3.3. Normatif örgütler, başarılı ve lider örgütler, profesyonel kuruluşlar

3.4. Uluslararası danışmanlık (PWC, Deloitte, vb)

4. Yönetişim

4.1. Aile konseyi, aile anayasası veya ayrıntılı kuruluş sözleşmesi

4.2. Yönetim devir planı

4.3. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği

4.4. Uluslararası ortaklıklar

Bu bölümde ölçüt bulmak kolay değildir. Literatürde kurumsallık boyutlarının ölçümü ile ilgili çok az çalışma olmakla beraber üzerinde mutabık kalınmış hiç bir yöntem yoktur. Kavramsal olarak dahi üzerinde anlaşmanın zor olduğu soyut kurumsallaşma süreci ancak belli belirtilerin, izlerin, neden etmenlerinin ve sonuçların bir nitel çalışmayla dikkatli bir gözlem ve betimsel analizinin sonucu elde edilebilir. Bu hususta derinlemesine mülakatlarda yönlendirici olarak kullanılan EK-III'teki şablon yanında görüşmede yarı açık ve açık uçlu soruların kaydedilen yanıtlar kullanılmıştır.

D. Şirketlerin hayat-döngüsündeki safhası ve yaşam döngüsü modeli

Literatür araştırması sonucu dört etaplı bir sentez hayat-döngüsü modeli oluşturulmuştur. Bu modeldeki dört safha:

1. Birinci safha
2. Büyüme ve bütünleşme safhası
3. Olgunluk ve örgütsel yapılaşma safhası
4. Tamam – devam safhası

Literatür araştırması kapsamında incelenmiş olan modellerde kullanılan ciro ve personel sayısının gelişimi, yönetim, organizasyon, örgüt yapısı, iletişim biçimleri, çalışma saatleri, departmanların sayısı

ve çeşitleri, inovasyon ve AR-GE fonksiyonlarının uygulaması, kontrol mekanizmaları, yaş, ciro, hedef ve amaçlar, ürün veya servis çeşitliliği ve gelişimi, pazar yelpazesi, müşteri sayısı, profesyonelleşme düzeyi, formalleşme seviyesi, kontrol mekanizmasının oluşumu, aile şirketiye yönetimdeki nesiller, inovasyon, strateji, yönetim krizi işaretleri gibi kriterler gruplandırılarak örgütün hangi yaşam safhasında olduğunun tespitine yönelik bir şablon, bir yaşam döngüsü modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yaşam döngüsü modeli Tablo 13'te görülmektedir. Tablodaki 18 ayrı kriterin her biri farklı yaşam-döngüsü etaplarında farklılıklar gösterir. Derinlemesine mülakat görüşmeleri esnasında alınan geri bildirim ile bu tablonun küçük ve orta boy şirketlere tam olarak uygun olmadığı anlaşılmış ve EK-IV'teki üç etap ve bir görünüm içeren yeni model ile değiştirilmiştir. Küçük ve orta boy şirketler için önerilen modelde ilk üç etap "birinci, büyüme ve bütünleşme, olgunluk ve yapılaşma" olarak korunmuş ancak küçük şirketlerde pek belirli olmayan tamam-devam etabı çıkartılarak yerine görünüm kıstası getirilmiştir. Görünüm kıstası yalnızca üçüncü etap şirketlerine uygulanmak üzere düşünülmüştür. Üç görünüm hali, a) Aktif b) Pasif c) Düşüş halleridir. Üç halin seçimi için kullanılan kriterler şunlardır:

- İş hedefi ve ortakların kişisel hedefinin uyumu
- Strateji (Strateji yapıyı belirlemekte olan önemli bir unsurdur)
- Örgüt yapısının gelişmişlik derecesi
- Yatırımların seyri
- Yönetim enerjisi seviyesi
- Yeni bir liderin varlığı ve yeni neslin işe ilgisi
- Yönetişim

Çalışmada ele alınan KOBİ'lerin, yaşam döngüsü safhalarının tespit ölçütleri olarak bu revize model kullanılmıştır.

Tablo 13. Sentez Hayat döngüsü Etapları ve Kriterler

	BİRİNCİ ETAP	BÜYÜME ve BÜTÜNLEŞME	OLGUNLUK ve YAPILAŞMA	TAMAM-DEVAM
CİRO GELİŞİM ve CİRO DEĞİŞİMİ		Hızlı ciro artışı	Yataya yakın ciro seyri	Ciroda gerileme
PERSONEL SAYISI ve YÖNETİMDEKİ NESİL	Az	Hızlı artış, büyüyen organizasyon	Yataya yakın; az artış olabilir	Azalma ya da yeniden yapılanma
ÜRÜN / SERVİS	Tek / az	Ürün / servis çeşitliliği artıyor. Yatırımlar olası	Hafif artış	Çok sayıda ürün/servis var, stabil. Ya da yeni ürün arayışı
PAZAR	Dar / tek	Genişleyen Pazar(lar). Yatırımlar	Hedef, pazarı korumak	Pazar daralması. Yeni pazar arayışları
ÜST YÖNETİM STİLİ ve BİÇİMİ, LİDERLİK	Girişimci. Bireysel. Tek yada iki adam	Direktörlük. Karizmatik liderlik. Çabuk ve sık karar alımı. Ortaklardan günlük işlere müdahale	Delegasyon. Kontrollü delegasyon. Gözlem.	Katılımcı. Takım(daşlık). Bürokrasi karşıtı. Karar mekanizmasında alt katmanlara kayış
ORG.ŞEMASI, ÖRGÜT YAPISI ve DEĞİŞİMİ	İnformel. Formel yapı yok.	Merkezi	Merkezden uzaklaşma. Fonksiyonel yapı oluşumu	Matriks. Durumsal. Ürün grupları. Katı veya takım, ağ, ko-gelişim
İLETİŞİM / İLİŞKİLER	İnformel	Formelleşme (sistemler) başlıyor ancak hala iletişim formel değil	Formel. Yazılı. Ofis toplantıları var ama çok ağırlıklı denemez	Formel. Toplantılar çok. Bölge toplantıları.
YÖNETİM ODAĞI, AMAÇ VE HEDEF	Varolmak. Üret-sat. Girişim faaliyetleri. Kaynak teminine vurgu	Başarı var. Endişe az. Hedef büyüme. Üretim, ürün/servis odaklılık. Kontrol mekanizması oluşturma çabaları. Hedeflerin oluşumu.	Öngörülebilir kar dönemi. İç koordinasyon. İç koordinasyon sorunları. Hedef verimlilik. Pazar büyümesi. Planlamaya vurgu. Çevre temasının azalması	Marka. Örgütsel bütünlük. Sorun çözümler. İnovasyon arayışı.
KONTROL SİSTEMİ	Pazar sonuçları. Kişisel. Paternalistik.	Raporlama. Maliyet hesapları. Sistem girişimleri. Planlama girişimleri	Formel. Muhasebe sistemi. Planlama önemli.	Uzun vadeli planlama. Ortak hedef tespiti.
ÖDÜL SİSTEMİ	Sübjektif. Kişisel. Babadan kalma yöntemler.	Maaş ve kademe artışı. Kişisel bonus. Başarıya katkı oranında.	Kar dağıtımı. Kişiden bağımsız. Sistematik.	Yoğun. Ürün/bölüm/örgüt bazında. Takım bonusları
FORMELLEŞME DÜZEYİ	İnformel	Genellikle informal. Bazı prosedürler var.	Formel prosedürler. Departmanlar. Stabil yapı, Kurumsallaşmış uygulamalar (yönetim denetim programları, plan, program, roller, profesyonel uygulamalar)	Bürokrasi içinde takımlar. Prosedürlerde esneme.
PROFESYONELLEŞME / İŞ BÖLÜMÜ	Yok	Kadrolaşma başlıyor	İş bölümü. Departmanlaşma	

İNOVASYON	Kurucu ortaklarca gerçekleşir. Çok fikir az planlama	İnovasyon çalışan ve yöneticilerce gerçekleşir. Devam.	Ayrı inovasyon grubu	AR-GE. Yaratıcı inovatif çıkışlar, yenilenmeler arayışları olabilir.
KURUMSAL DEPARTMANLAR	Yok	Ortak idari personel. Fonksiyonlar çevresinden ziyade şahıs çevresinde oluşumlar	İK, muhasebe, laboratuvar, İş güvenliği, kalite kontrol	AR-GE
DİĞER ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER (Davranış, Kültür)		Birlik, beraberlik, adanmışlık, uzun çalışma saatleri/zaman baskısı	İdari faaliyetlerde artış. Muhafazakarlık.	Örgüt yapısının ayrıntılandırılması. Çevreye uyum çalışmaları. Örgütün topluluk olması
STRATEJİ	Yok	Büyüme	Strateji çalışmaları var	Ya yeni strateji yok ve mevcudun korunması, konfor sınırları içinde kalış. Veya değişim ve yenilenme arayışında yeni strateji çalışmaları
OYUNUN KURALLARI	Tek hedef	İlişki ve ağ geliştirme. Ün.	Artan karmaşanın düzenlenmesi. Marka.	Yenilenme ya da yitirme
KRİZ / HOŞNUTSUZLAR				

5.1.3. Derinlemesine Mülakat ve Gözlem Soruları

Tezin araştırma problemi, amacı ve araştırma sorularının yanıtlanmasına yönelik olarak önceki kısımda belirlenen araştırma kriterlerinin firma temaslarında mülakat ve gözlemler yolu ile elde edilmesi için aşağıdaki dört maddede geçen soru şablonları kullanılmıştır.

1. Şirket / örgüt ile ilgili genel tanıtıcı bilgi temini soruları

Firma ziyaretlerinden önce, üst düzey yönetici / ortaklar ile kapsamlı görüşme yapılmadan evvel, görüşülecek şirket ile ilgili temel bilgiler mail yoluyla istenmiştir. Anlaşılamayan ya da eksik bilgiler karşılıklı görüşme esnasında tamamlanmıştır. Firma görüşmeleri öncesi talep edilmiş ve edinilmiş bilgiler aşağıdaki gibidir.

- a. Kuruluş yılı
- b. Sahipler ve kontrol
- c. Yönetimdeki nesil
 - i. I
 - ii. II
 - iii. I + II
 - iv. III
 - v. II + III
 - vi. Yönetim / idari kadrolarda çalışan aile üyesi sayısı ve pozisyonları
- d. Ciro (2018 + 2019 bütçe): 2018 yılı KOBİ tanımı ciro üst sınırı 125 milyon TL olmasına rağmen, araştırma KOBİ statusunun hemen üzerindeki de kapsayabilecek olabilmesi açısından 177 milyon TL ciroya kadar bir yelpazeyi kapsamıştır. 177 milyon TL olarak belirlenmesinin nedeni ise 2018 yılı İSO ikinci 500 sınıflandırmasındaki alt ciro, bir başka deyişle 1000. şirketin cirosu olmasıdır. İSO, ikinci 500 şirketin sonuncusu, 1000. şirket cirosu 2017 yılında 145.1 milyon, 2016 yılında 103.5 milyon TL olmuştur.
 - i. 1 – 3 milyon TL
 - ii. 3 – 25 “
 - iii. 25 – 125 “
 - iv. 125-177 “

- e. Çalışan sayısı
 - i. Bölge /şantiye / tesis sayısı ve lokasyonları
 - ii. Çalışanların dağılımı: Mavi ve beyaz yakalılar
 - f. Faaliyet alanı
 - g. Teknoloji
 - i. Üretim
 - 1. makina, otomatik
 - 2. yarı-otomatik
 - 3. manuel, insan gücü ağırlıklı
 - ii. Perakende
 - iii. Servis
 - h. Kurumsal boyutlu departmanlar (İK, Maliyet muhasebesi, Planlama, İş güvenliği ve sağlığı, Kalite kontrol, Labaratuvar, AR-GE, vb)
1. Makine – ekipman – teçhizat
- j. Organizasyon şeması – bir önceki organizasyon şeması (daha önce ayrı bir şema varsa) – (varsa) planlanan yeni organizasyonun tarihi
 - k. Personel formal öğrenim + ek mesleki eğitim(varsa) yılları toplamı

2. Örgüt yapısının tespitine yönelik sorular (Yapısallaşma oluşumu)

a. Formelleşme:

- i. Her bir konuda, departman ya da bölümde kaçar sayfa yazılı dökümantasyon var ve bunlar neleri kapsarlar? (Satınalma / İK / Üretim / Görev tanımları / diğer)
Vizyon / Misyon / Prosedürler / Organizasyon şeması varmı?

NOT: ISO 9000, ISO 14000, ISG; İK, AR-GE hem formelleşme hem kurumsal boyut göstergeleridir. Kurumsallaşma boyutu bu dökümanların ne denli kabullenildiği ve içselleştiğidir.

ii. Standartlaşma:

Üretim şirketleri için makinalaşma, otomasyon, standart üretim (yazılı), vb

Hizmet şirketleri için yazılı hizmet prosedürleri ve standartlar, vb

İnşaat şirketleri için yapım metodu, beton ve prekast üretim standartları, beton laboratuvarı, vb

Genel olarak yazılı tutanaklar (MOM), yazılı iletişim, yazılı / sözlü iletişim oranı

Standart üretim veya hizmet prosedürleri / İK süreci standartizasyonu / performans değerlendirme / iş öncesi eğitimi ve eğitim süresi, vb

b. Uzmanlaşma ve İş Bölümü

Beyaz yakalı çalışan listesi, bunların iş tanımları, çalıştıkları departman, pozisyon, iş tanımlarının ya da pratikteki görev alanları, ve bu görev alanlarının ne denli dar ya da geniş kapsamlı olduğu, yelpazesi; bir başka ifade ile çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında detaylı bilgi toplanır.

c. Kurulum

Toplam çalışan sayısı, beyaz yakalı / mavi yakalı oranı

Organizasyon şeması

Organizasyon şemasında hiyerarşi düzeyi, dikey basamak sayısı

Üst ve orta kademe çalışanların ortalama kontrol genişliği

Şirketin coğrafi yayılımı; fabrika, ofis, şube, temsilci yer ve sayıları

d. Merkezileşme

Hangi kararların hangi seviyelerde alındığı, yetki limitleri

-Satınalma

-Tedarikçi seçimi

-Personel

-Fiyat oluşturma / değiştirme

-Pazarlama bölgeleri, pazarlama kitlesi, pazarlama kararları,
reklam kararları

-Hedeflerin belirlenmesi

e. Profesyonelleşme

Beyaz yakalı çalışanların, iş ünvanları, yaptıkları iş ile ilgisinin ölçülmesi için formal eğitim yılları (bitirilen fakülte, lisans üstü programı, alınan işyeri eğitimleri, sertifikalı eğitim programları).

f. Yönetişim

1. Yönetimdeki aile üyeleri sayısı ve kaçınıcı nesil oldukları
2. Aile Konseyi / Yönetim kurulu (kimlerden oluştuğu)
3. Aile Anayasası var mı?
4. Anlaşmazlıkların çözümü için belirlenmiş prosedürler var mı?
5. Aile şirketi değilse AŞ halinde Yönetim Kurulu / Ltd şirket halinde Müdürler Kurulu var mı?
6. Gelecek Yönetim planı (Succession plan) var mı?
7. Şirket ortaklarının / yönetim kurulunun hedef ve stratejisi var mı? Bu soru girişimci ve/veya ortakların öncelik ve geleceğe yönelik plan ve düşüncelerinin tespiti için üç basamaklı bir sorudur.

7.1. Kişisel hedefleriniz nedir? İş hedefleriniz nedir?

7.2. Bu hedeflere ulaşmak için bir strateji ve iş planınız varmıdır? (Bir şirketin / örgütün liderlik takımının yapması gereken ilk iş, uygun bir strateji seçmektir.)

7.3. Bu strateji uygulanabilmesi için

7.3.1. Kaynaklar yeterli midir?

7.3.2. Örgüt altyapısı yeterli midir?

7.3.3. Kurucu veya ortakların rolü nedir?

3. Kurumsal boyut tespiti için, araştırma kriterleri kısmında değinilmiş, tespit edilmiş ve EK-III'te belirlenmiş kurumsal boyut kriterlerinin varlığı, yarı yapılandırılmış ucu açık sorulardan oluşan bir mülakat tekniği ile araştırılmıştır.

4. Hayat döngüsü tespitine yönelik sorular için Tablo-13 kullanılmıştır.

5.2. Yöntem

Nitel araştırma veri toplama kaynakları arasında birincil veri toplama yöntemlerinden derinlemesine mülakat ve gözlem ile yer yer ikincil kaynakların incelenmesi yöntemleri kullanılmıştır. Mülakat hem temel nitel araştırma, hem fenomoloji hem de kuram oluşturma yaklaşımlarının en temel veri toplama şeklidir (Creswell 2016, 79 ve 83).

Derinlemesine mülakatlarda kapsamlı not tutma tekniği, gözlemlerde ise sonradan not tutma tekniği tercih edilmiştir. Bu tercihlerde örgüt temsilcilerinden ses kaydı ile ilgili gelen yorumlar dikkate alınmış, zaten uzun ve meşakkatli bir dönem olan derinlemesine mülakatlarda daha çok sorundan kaçınılmıştır.

Üzerinde çalışılan dört bölümden ilki olan temel bilgiler föyü için ikincil veri kaynakları kullanılmış, incelenecek firmadan mail yoluyla alınmış, net olmayan hususlar karşılıklı görüşme esnasında giderilmiştir. İkinci bölümü oluşturan yapılaşma analizinde derinlemesine yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmış olup en soyut konuyu barındıran üçüncü bölümdeki kurumsallaşma boyutları ile ilgili izlerin, göstergelerin, nedenlerin ve sonuçların belirlenmesi için yarı yapılandırılmış mülakat tekniği yanında ucu açık sorular kullanılmış, ve yer yer yapılandırılmamış mülakat tekniğine de yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümü oluşturan hayat döngüsü incelemesinde ise yine derinlemesine yapılandırılmış mülakat tekniği yanında ucu açık sorular ve yapılandırılmamış bazı bölümler bulunmaktadır. Araştırma da mülakat yanında iki günlük genel gözlem ve yine gözlem amaçlı şirkette bir öğle yemeğine katılım da gerçekleştirilmiştir ve bu husus en çok üçüncü bölüm için veri sağlamıştır.

5.2.1. Örneklem Büyüklüğü ve Araştırma Kapsamı Şirketler

Örnek seçimi niceliksel araştırmalardan farklıdır. Nitel araştırmanın emek yoğun ve bilişsel etkinlik ağırlıklı bir çaba olduğu dikkate alınmıştır. Bununla beraber, biraz da bu nedenle, temel amaç, anakütle hakkında bir sonuca ulaşmak değildir (Cemal Yükselen 2017, 217). Elde edilen bilgi bir fikir vermesi, sonraki araştırmalar için kullanılması ve konunun gelişimini oluşturması açısından kullanılmalıdır.

Fenomolojik bir çalışma Duker'a (1984) göre 3 – 10 kişi/denek ile çalışılmasını öngörür. John W. Creswell (2016, 158) 3-4 denekten 10-15 deneye kadar bir örneklem büyüklüğü öngörür. Creswell aynı kitabında teoriye yönelik ayrıntıları elde etmek için 20 – 30 denek ile çalışılmasını öngörür. Bu bilgiler ve tez danışmanı önerisi ile çalışmada incelenmek üzere 20 KOBİ seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterli olması nitel araştırmalarda önemli bir geçerlik ve güvenilirlik kriteri olması açısından bu husus dikkate alınarak çalışmanın kapsamı geniş tutulmuştur.

Örneklem stratejisi olarak, evrene yönelik istatistiksel bir çalışmalarda tercih edilen olasılıklı örneklem yerine, amaçlı örneklem seçilmiştir. Bu seçim olasılık temelli nicel gelenek değil, nitel geleneğe uygundur (Creswell 2016, 147 ve 156). Burada amaç, araştırma problemine yönelik en iyi bilgilerin alınabileceği kasıtlı seçilen bir grup denek / örgüttür. Aynı zamanda bu deneyi oluşturan bu kişiler çalışma probleminin anlaşılmasına yönelik kendi istek ve arzularıyla hevesli olarak bilgi verebileceklerdir. Amaçlı örneklem stratejisi tespit edildikten sonra hangi türünün veya hangi amaçlı örneklem stratejisinin araştırma konusuna uyacağı belirlenmiştir. Çeşitli nitel araştırma örnekleme türleri / amaçlı örneklem stratejileri vardır ve araştırmacılar bir çalışma içinde bu stratejilerden bir ya da fazlasının kullanımını seçebilirler (Creswell 2016, 158). Bu çalışmada amaçlı örneklem türlerinden yaygın olarak kullanılan maksimum çeşitlilik örnekleme seçilmiş olanlardan biridir. *Bu yaklaşım mekanlarda veya bireylerde farklı olan bazı kriterleri önceden belirlemeyi ve sonrasında kriterlere göre oldukça farklılık gösteren mekanların ve katılımcıların seçimini içerir. Bu yaklaşım genellikle bir araştırmacının çalışmanın başlangıcında maksimum farklılığı sağlamak istediğinde seçilmekte, ideal bir nitel araştırmada bulguların farklı bakış açılarını veya farklılıkları yansıtmaya olasılığını artırmaktadır* (Creswell 2016, 157). Çalışmada kullanılan diğer örneklem türü kriter temelli örneklem olmuştur. Burada katılımcıların araştırma problemine / fenomene yönelik deneyimleri olan kişiler olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma kapsamı örneklemini oluşturan şirketler Tablo 14'de yer almaktadırlar.

Tablo 14. Nitel Araştırma Yapılan KOBİ Statusundeki Şirketler

No	Şirket	Kuruluş (yıl)	Yaş	Ciro (TL)	Çalışan (kişi)
1	Labriz Otel Tur.Tic.Ltd	2014	5	1,000,000-	7
2	EDS Enjeksiyon Döküm AŞ	1994	25	110,000,000-	247
3	Mutlu Metal Kimya San. Tic.Ltd	1986	33	16,250,000-	11
4	Element Boya San.Tic.AŞ	2004	15	91,000,000-	87
5	Günak İnş.San.Tic.AŞ	1976	43	60,000,000-	140
6	Cheya Hotels & Residences/ Faselis	2007	12	9,000,000-	38
7	PDR Yönetim Bilişim Danışma AŞ	1989	30	7,500,000-	40
8	Deteks Kimya San.AŞ	1966	53	28,000,000-	36
9	Tess Tasarım Dan.Med.İnş.Ltd	2017	3	650,000-	8
10	Körfezdeniz İnş.Taahhüt San.Tic.Ltd	2006	13	60,000,000-	175
11	MTM Holografi Güven.Bas.BilişimAŞ	1997	22	22,500,000-	68
12	Oasis Turizm Ltd	1988	31	14,000,000-	11
13	Adatepe Çiftlik Gıda San.Tic.Tur.AŞ	1998	21	2,000,000-	6+
14	b-fit Sağlık Spor Yatırım Tic.AŞ	2006	13	5,500,000-	21
15	Muzipo Kids Eğitim Dan.AŞ	2011	8	3,500,000-	12
16	Silk & Cashmere/ Fabeks Dış Tic.AŞ	1992	28	125,000,000-	221
17	e-data Teknoloji Ltd.	1989	19	103,000,000-	42
18	Varer Makine San.Tic.Ltd.	2006	13	11,000,000-	38
19	Modern Ambalaj San.Tic.AŞ	1977	42	40,000,000-	35
20	Saarpor Bosphorus San.Tic.Ltd.	2002	17	22,400,000-	48

Amaçlı örneklemin birinci amacı araştırma problemine yönelik en iyi bilgilerin alınabileceği, istekli kurum temsilcilerinden seçilecek kasıtlı bir gruptur. Aranılan diğer kriterler çeşitliliğin sağlanması açısından farklı büyüklükler, KOBİ olması, uluslararası bir grubun parçası olmamasıdır. Araştırma şirketlerin hayat döngülerindeki çeşitli etaplarla ilgili olmasına rağmen, baştan kuruluşun hangi etapta olduğu bilinmediğinden, bu amaca yönelik çeşitlilik şirket büyüklükleri baz alınarak yapılmıştır. Amaca yönelik olarak 20 şirketin yaklaşık üçte biri (7 adet) 10 milyon TL cirodan küçük, yaklaşık üçte biri (7 adet) 10 – 50 milyon TL ciro arası ve geri kalan üçte biri (6 adet) 50 milyon TL den büyük olan KOBİ statusundeki kurumlardan oluşmuştur. Bu amaçla İstanbul'daki dört organize sanayi bölgesindeki yaklaşık 1400 şirkete mail yoluyla gönüllülük esasına göre talep gönderilmiş, dönüş yapan 14 şirket arasından araştırmaya katılmaya istek gösteren, bilgi vermeye açık 10 şirket

seçilmiştir. Kalan 10 şirket yine kriter temelli çeşitlilik rasyosunun tutturulması amaçlı araştırmacının çevresinden amaçlı örneklem kullanımı kapsamında seçilir.

İki şirketin genel müdürü, bir şirketin kalite güvence müdürü ile kalan 17 şirketin yönetici ortakları ile yapılan birebir kapsamlı mülakatlar için İstanbul dışında İzmir, Ayvalık ve Ankara'ya gidilirken, İstanbul'da Gebze OSB, Birlik OSB, İAY OSB ve Tuzla Dericiler OSB yanında organize sanayi bölgesinde olmayan şirketler kendi merkezlerinde ziyaret edilmiş ve incelenmiştir. Üç şirkette profesyonel çalışanlardan alınan bilgiye ek olarak en az bir ortak ile yönetim, hedefler ve strateji hususlarında görüşmeler yapılmıştır. İncelemeler her şirket için 2 – 3 gün arasında gerçekleştirilmiştir. Ortaklarla yapılan kapsamlı mülakatlar dışında fabrika, tesis, şantiye incelemeleri, her bir şirkette çalışanlarla bir öğle yemeği ve ofis gözlemleri gerçekleştirilmiştir.

5.2.2. Nitel Veri Analizi

İçerik analizi ya da nitel veri analizi etabında oluşturulan veriler el ile düzenlenerek ya da nitel araştırma için tasarlanmış yazılım programları kullanılarak yapılabilmekte iken, bu çalışmada çeşitli nedenlerle manuel seçim yapılmıştır. Creswell (2016, 201) ve Merriam (2015, 166) bu tercihin nitel araştırmacılarda olağan olduğunu, sıklıkla kullanıldığını ve nedenlerinden bahsederler. Önemli olan tüm verilerin bir envanterini çıkartmaktır. Verilerle araştırmacı arasında bir makinanın olması her zaman tercih edilen bir durum değildir. Verilerin kodlanması, kategorilerin oluşturulması, eksen kodlama gibi veri analizi süreçleri son derece tümevarımsal ve aynı zamanda sezgisel ve sistematiktir. Yoğun bilişsel bir çaba gerekir.

Nitel araştırma mülakat soru föyleri ekte verilmiştir.

1. Şirket Temel Bilgi Tablosu: EK- I
2. Yapılanma analizi soruları: EK - II
3. Kurumsal boyut analizi soruları: EK - III
4. Şirket hayat-döngüsü tespit kriterleri: Tablo 13 ve revize hali olarak KOBİ Yaşam Döngüsü Tablosu: EK- IV

5.2.3. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda güvenirlik konusu nicel araştırmalar kadar hatta daha da önemli ancak farklıdır. Nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın test ve yöntemler bulunmamaktadır.

Nitel araştırma bir olgunun ne derece var olduğuna yönelirken, nitel araştırma daha çok olgunun varlığına ve anlamına yönelir. Bu anlamda burada sayısal özelliklerden çok niteliksel özellikler araştırılmıştır. Nitel bir çalışmanın geçerlik ve güvenirliği ilk ve esas olarak araştırmacı etiği, deneyimi ve yeteneğidir. Patton (2002, 552) nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik için üç temel unsurun özenle belirlenip uygulanan yöntemlerin ortaya konması, nitel incelemedeki temel bir takdir edilirlilik ile araştırmacı inanırılığı olduğunu belirlemiştir. Patton araştırmacı inanırılığının eğitim deneyimi, iş deneyimi, performans, statü ve kişinin kendisini sunabilme yeteneğine bağlı olduğunu belirtmiştir.

5.2.3.1. Geçerlik

Geçerlik genel anlamda araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu ettiğine göre nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının ele aldığı konuyu olabildiğince tarafsız ve belli liyakata sahip olarak gözlemesi ve incelemesidir. Bir diğer liyakat belirli düzeyde özgüven sahibi olmasıdır (Lincoln ve Guba, 2000) olup çalışma bu iki kriteri sağlamaktadır.

Geçerlik ve güvenirliğin geliştirilmesi için yöntemlerden “uzman incelemesi / değerlendirmesi” kapsamında (Merriam 2015, 221) araştırmada soruların tespiti, veri toplama yöntemi ve elde edilen verilerin teyidi için nitel araştırmada deneyimli akademisyen Erdal Erel, Semra Birgün, Halit Keskin, deneyimli bir yönetim ve eğitim danışmanı (TMI Türkiye kurucusu ve Türkiye'nin halen lider eğitim danışmanlık şirketi PDR'nin kurucu ortağı Ali Emre) ile üst düzey bir CEO (Silk & Cashmere CEO'su Ayşen Zamanpur) dan oluşan grubun görüşleri ve teyidi alınmıştır. Nitel araştırmanın bir diğer geçerlik ve güvenirlik şartı olarak araştırma alanına yakınlık, doğal ortamın içinde bulunma, güven oluşturma ve samimi ilişki kurma olarak tanımlanabilecek “uzun süreli katılım” sağlanmıştır.

Araştırma bulguları iç geçerlik ve dış geçerlik açısından incelenmiştir. İç geçerlik araştırma bulgularının dış dünyadaki gerçekliğe uyup uymadığı, gözlemlenen ya da gözlemlendiği sanılan olaylara ilişkin yorumların gerçek durumu yansıtır yansıtmadığı, araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliği ile ilgilidir. Dış geçerlik, araştırma bulgularının benzer ortam ve durumlarda genellenebileceği ile ilgilidir. Yaygın ve pratik, genel kabul görmüş yöntemler yoktur. Sosyal bilimlerde genellenebilirlik büyük ölçüde kabul edilmese de örgüt bilimi tamamen sosyoloji içinde bir disiplin olmaması (sosyoloji kaynaklı bile olsa) nedeni ile, burada sonuçlar daha genellenebilir olarak tezahür edebilmektedir. Aşağıdaki geçerlik testleri gerçekleştirilmiştir.

- a. Araştırma bulgularının kendi içinde tutarlı ve anlamlı olması kriteri: Araştırma sonucunda elde edilen bulgular grafiklerle ifade edilmiş, büyüklüklerin belli bir tutarlılık gösterdiği görülmüştür. Grafiklerde düzensizlik yaratan dört şirketin kendilerine has özellikleri kapsamlı mülakatlarda not edildiğinden bu duruma açıklama getirilmiştir.
- b. Katılımcı doğrulaması yaklaşımı uygulanmıştır (Merriam 2015, 207). Gerek örgüt yapılanması sonuçları, gerekse hayat döngüsü bulguları, geçerlik testi kapsamındaki geri bildirim görüşmelerinde (III. Etap görüşmeler) katılan bireylerin büyük çoğunluğu tarafından gerçekçi bulunmuştur. Kurumsal boyut bulgularında aynı yüksek orana erişilmemiş olmasına rağmen konunun soyut ve Türkiye’de kavram belirsizliğinin olması nedeniyle bu sonuç normal olarak alınmıştır. Doğrulama testi rastgele seçilen 5 firmada gerçekleştirilmiştir.
- c. Bir iç geçerlilik testi olarak, nitel araştırmalarda veri toplama süreçlerinde ve verilerin yorumlanması / ölçülmesi süreçlerindeki tutarlılığın sağlanması ve bunun açıklanması kriteri gereği tüm 20 firmadan veriler önceden hazırlanmış şablonlar vasıtası ve birbirlerine benzer yöntemlerle toplanmıştır. EK 1, 2, 3 ve 4 teki soru şablonlarının takip

edilerek yapılan derinlemesine görüşmeler ve akabinde iş yerinde yapılan gözlem ve öğle yemeği uygulaması her bir firmada uygulanmış, bunların analiz ve yorumlanması da benzer hesaplama metodları ve formüllerle gerçekleştirilerek her firma için tutarlılık sağlanmıştır.

- d. Azami çeşitlilik: Azami çeşitlilik ya da üçgenlemenin nitel araştırmanın kritik tekniklerinden biri olması nedeniyle örneklem bir genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmiş olarak oluşturulmuştur. Azami çeşitliliğin aynı zamanda bir güvenilirlik kriteri olması nedeniyle araştırmada yer alması zaruri olarak görülmüştür.
- e. Teori ile uyum: Diğer bir geçerlik ölçütü olarak, araştırma bulgu ve sonuçlarının kurumsal teori ve örgüt teorisi ile tutarlılığı da görülmekte ve teyid edilebilmektedir. Bulgu ve sonuçlar büyük ölçüde teori ile tutarlılık göstermektedir. Örgüt teosinde şirketlerin gelişimi yaş ya da büyüklük ile değil, hayat döngüsü modelleri ile ifade edilir. Bir sonraki bulgular bölümünde grafikler ile ifade edilen tespitler bu yönde olup, yapısallaşma ve kurumsal boyut oluşumları yaş ya da büyüklük faktöründen ziyade kuruluşların içinde buldukları yaşam etabına uygun çıkmaktadır.
- f. Akran incelemesi: Araştırma sürecinin başka bir göz tarafından dışardan görülmesi için Prof.Dr.Erdal Erel'den (Bilkent Ü.) destek alınmıştır.

5.2.3.2. Güvenirlik

Güvenirlik araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Başka bir deyişle, çalışma yeniden yapılırsa aynı sonuçlar ortaya çıkar mı sorusunun teyidini arar. Nitel araştırmalar için daha önemli olan *ulaşılan sonuçların toplanan verilerle ne kadar tutarlı olduğudur. Güvenirlik ve tutarlılığı ilk araştıran bilim adamlarından Lincoln ve Guba (1985) bunu başkalarının da aynı sonuçlara ulaşması değil,*

araştırmacının topladığı verileri gören ve ulaştığı sonuçları inceleyen başkalarının da onlardan bir anlam çıkarmasını, tutarlı ve güvenilir bulması olarak izah eder.

- a. Bilimsel çalışmada sağlanması gereken ilk koşul olan güvenilirlik, veri toplama, işleme, analiz, yorum ve araştırma yöntemlerinin ayrıntılı tanımlanması ve kaydı ile sağlanmıştır.
- b. Farklı veri kaynakları, farklı veri toplama ve analiz yöntemleri kullanılıp çeşitlemenin sağlanmış olması da nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında önemli bir ölçüt olan “azami çeşitlilik” kriteri açısından tatbik edilmiştir.

5.3. Nitel Araştırma Bulguları

Nitel araştırma bulguları üç aşamalı gerçekleşmiştir. Nicel araştırmalarda görülmediği şekilde bir bölümü teorik çerçeve – literatür araştırması – araştırma problemi döngüsünde elde edilmiş, başka önemli bir bölümü de araştırma problemi – alan araştırması – araştırma problemi döngüsünde elde edilmiştir. Bu bölümler aşağıda 5.3.1 kapsamında yer almaktadır. Klasik anlamda araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise 5.3.2 “Araştırma Neticesinde Elde Edilen Bulgular” başlıklı kısımda yer almaktadır.

5.3.1. Araştırma Esnasında Elde Edilen ve Uygulanan Bulgular

1. Çalışmanın ilk sonucu literatür araştırması esnasında ulaşılmış bir gerçektir. Türkiye’de yalnızca iş dünyasında değil, Türk akademik çalışmalarında da görülen “kurumsallaşma” konusu ile ilgili bir kavram kargaşası görülür. Özyeğin Üniversitesi’nde erişime açık veya kapalı kaynaklar (kitap, e-kitap, makale) üzerinden işletme, yönetim ve sosyoloji disiplinleri içinde KOBİ’lerle ilgili yapılan geniş bir tarama çalışmasında 45,000 adet yayın bulunmasına karşın içinde hem KOBİ hem de kurumsallaşma geçen eser sayısı altı adet, bunların içinde “KOBİ’lerin kurumsallaşması” ifadesi geçen makale sayısı üç adet bulunmuş ve bu üç makale de Türk yazarlara ait olduğu görülmüştür. Diğer üç makale ise yabancı kaynaklar olup, sosyal

sorumluluğun kurumsallaşması, e-ticaretin kurumsallaşması, İK'nın kurumsallaşması gibi KOBİ'lerde bir disiplinin kurumsallaşmasını ele almış oldukları gözlemlenmiştir. Öte yandan Türkçe makaleler incelendiğinde çok bol sayıda KOBİ'ler ve kurumsallaşma, KOBİ'lerin kurumsallaşması hususlarının ele alındığı ve Türkçe yayın organlarında yer bulduğu görülmektedir. Buradan çıkan sonuca göre, "KOBİ'lerin kurumsallaşması" kavramı Türk yazarlarca pek de aslına uygun olmayan bir kavram çerçevesinde kullanıldığından, yerli literatürde sıklıkla kullanılan bu kavram ile ilgili çalışmalar uluslararası yayınlarda kabul görmemektedir. Bu husus Türkiye'deki kurumsallaşma perspektifini araştıran Ulukan'ın (2005) makalesinde belirtilen tespitle paralellik göstermektedir. Ulukan Türkiye'de kurumsallaşma kapsamında birbirine bağlı iki hususun belirlediğini, bunların a. Konuya ilişkin bir kavram kargaşasının varlığı; b. Türkiye'ye özgü bir kurumsallaşma anlayışının belirmesi olduğunu tespit etmiştir. Araştırma her iki hususu da onaylamaktadır ya da başka bir deyişle Ulukan'ın profesyonel yöneticiler ve KOBİ sahipleri için yaptığı çalışma sonucunun akademik hayatta da geçerli olduğunu göstermektedir.

2. Literatür taraması sonucu oluşturulan, Tablo 13'te sunulan hayat döngüsü modeli derinlemesine mülakatlar esnasında alınan geri bildirimler nedeni ile değişime uğramıştır. Literatür çalışması neticesi oluşturulan dört etaplı hayat döngüsü modelinin küçük ve orta boy örgütler / şirketler için uygulanabilir olmadığı görülmüş olan model üç etaplı ve üçüncü etabın ardından bir "görünüm" değerlendirmeli bir şekil almış ve revize haliyle uygulanmıştır (EK-IV). Bu görünüm aktif, pasif yada düşüş hallerinden biridir. Tablo 13'de oluşturulan KOBİ'ler için hayat döngüsü modelinin küçük ve orta boy işletmeler için geliştirilmiş hali EK – 4'te verilmektedir. Küçük ve orta boy şirketlerde, büyük firmalarda olduğu gibi, olgunluk safhasından sonra ve son etap diyebileceğimiz süreçte görülebilen örgüt yapısının ayrıntılandırılması, karmaşanın büyümesi ya da aşırı karmaşıklık hali, merkeziyetçilikten uzaklaşma çabaları, bürokrasiden uzaklaşma çalışmaları, yoğun AR-GE ve inovasyon faaliyetleri ile yeni stratejilerin araştırılması pek sık oluşmamaktadır. Ender görülen yapılarda KOBİ'likten

çıkıp bir üst kategoride yer alan / alacak firmalar bulunmaktadır. Yine hayat döngüsünün ölçümü için literatür araştırmasına ek olarak “yatırım” kriteri eklenmiştir. 20 şirketin incelemesinde görülmüştür ki yatırımların sürmesi hem şirketin bulunduğu etabı etkilemekte, hem de şirketin kalıcılığı ve dolayısıyla örgüt yapısının gelişiminin sürmesi için bir etken oluşturmaktadır.

3. Örgüt yapısının oluşumu ya da yapısallaşma, başlangıçta 6 kriterden oluşmuş ve bu altı kriteri kapsayan bir ölçüm getirilmişken, görüşmelerde, nitel araştırmanın tümevarımsal niteliği gereği merkeziyetçilik için anlamlı bir ölçütün bulunamayacağı, merkeziyetçiliğin doğru ya da yanlış olarak nitelendirilemeyeceği, küçük ve orta boy işletmeler için artı ve eksi yönlerinin durumsal olduğu görülmüş, çalışmada merkeziyetçilik faktörünün alınması yerine sadece merkeziyetçilikten uzaklaşma ve alt katmanlara delegasyonun bir olumlu faktör olabileceği şeklinde değerlendirme yapılmış ve merkeziyetçilik örgütsel yapı gelişimi ölçüm hesapları içine alınmamıştır. Merkeziyetçilik hariç, ölçülebilen formelleşme, profesyoneleşme, işbölümü ve uzmanlaşma, kurulum hacmi / genişliği ve yönetim boyutları kapsanmıştır (herbiri eşit ağırlıkta % 20 değerinde alınmıştır). Bununla beraber desantralizasyon ya da merkeziyetçilikten uzaklaşarak orta ve alt kademelere yetki veren yönetim anlayışının şirket gelişimine olan katkıları 20 şirket çalışmasında görülmüş ve bu faktörün var olduğu şirketlerde örgüt yapısı ölçümüne artı puan verilmiştir. Örnek vermek gerekirse diğer beş faktör 20 üzerinden, 13, 15, 8, 17 ve 3 aldıysa, bu sayıların toplamı olarak bulunan 56, % 56 olarak ifade edilmiş, bu rakamın ifade ettiği örgüt yapısının oluşumu puanı üzerine “desantralizasyon” puanı eklenmiştir. Bu puan örnek olarak 3 ise, şirketin yapısallaşma oranı % 59 olarak belirlenmiştir. Yukarıda ele aldığımız şirketler içinde Silk&Cashmere, Deteks Kimya, PDR, EDS ve Körfezdeniz merkezkaç bir yönetim anlayışının görüldüğü, bu alanda örnek şirketler olmuş ve örgüt yapılarının oluşması ölçümünde ek puan kazanmışlardır.
4. Örgüt Teorisinin konusu olan örgüt yapısının elemanları ve gelişimi üzerinde genel mutabakat sağlanmış olsada görüşler farklılık göstermektedir. Önceki

bölümlerde çeşitli örgüt teorisyenleri ve bilim insanları (R.L.Daft, Pugh ve arkadaşları, Mary J.Hatch gibi) açısından bu farklılıklar ele alınmıştır. Örgüt yapısının gelişimi ya da yapısallaşma, bir sentez model ve yukarıda 3.madde kapsamında belirtilen değişikliklerle (yönetişim elemanının eki, merkezileşmenin direk ölçüm dışına çıkartılması gibi) ölçülebilir hale getirilmiştir. EK-II'de bulunan ölçek bundan sonraki çalışmalara yarar sağlayabilir ya da en azından araştırmacılara bir fikir verebilir.

5. Kurumsallaşma ölçeği olarak düşünülebilecek kurumsal boyut soruları veya kurumsallık göstergelerine, rasyonel mitler kapsamında literatürde geçen kavramlar dışında yapısallığın üç ögesi olan formelleşme, profesyonelleşme ve uzmanlaşma eklenmiştir. Çalışmada görülen, bu kavramların tıpkı kabullenilmiş profesyonel programlar, işgüvenliği ve iş sağlığı uygulamaları gibi birer mit haline gelmiş ve taklit edilmekte, alınıp kabullenilip içselleştirilmekte olduklarıdır. Kurumsal boyut analizi çerçevesinin tam hali aşağıda, bir sonraki madde de yer almaktadır.
6. Kurumsal boyut analizine literatür araştırması sonucunda beliren ve daha önce listelenenlere ek olarak yeni bir ögede neden etmenleri arasında düşünebileceğimiz, geleceği şekillendirme ve örgütün ayakta kalabilmesine destek olabilecek bir faktör olan “yönetişim” ilave edilmiştir. Yönetişimin yapısallaşma ögeleri arasında yer almasına rağmen kurumsallaşma etmeni olarak da yer almasının nedeni, yönetişimin yapısal ve kurumsal boyutlara farklı etkileridir. Yapının şekillenmesini sağlayan stratejinin oluşturulması anlamında bir örgüt yapısı elemanı iken şirketin geleceğinin teminatlarından biri olabilecek aile konseyi, aile anayasasının varlığı özelliği ile bir kurumsal gösterge olarak düşünülmüştür. EK-III kurumsal boyut analizi ölçeğinin son halini göstermektedir.
7. Literatür araştırmasında görüldüğü gibi kurumsallaşma, oldukça muğlak /soyut bir kavram olup konu ile ilgili araştırmacıların dahi, tanımında bile, tam mutabakat sağlayamadıkları bir kavramdır. Kaldı ki kurumsallaşma boyutunun ölçümü için üzerinde mutabakat sağlanmış bir model görülmemektedir. Bu hususta belirlenmiş bazı göstergeler, işaretler, mitler (kabul görmüş programlar, teknoloji, vb) ve neden etmenleri olarak araçlar

çeşitli makalelerde yer almışlardır. EK – III’te yoğun literatür araştırması ile oluşturulup, mülakat ve gözlemler sonucunda 4. ve 5. maddelerin ilaveleri ile geliştirilen “Kurumsal Boyut Analizi Soruları” formu bu bağlamda bir ölçme aracı olabilir, ya da en azından bundan sonraki çalışmalar için bir başlangıç oluşturabilir.

5.3.2. Araştırmanın Neticesinde Elde Edilen Bulgular ve Ölçüm Modeli

1. Tablo 15, araştırmanın amacını teşkil etmiş olan, çalışmada yer alan şirketlerin yapılaşma formasyonu, kurumsal gelişimi ve hayat döngüsü safhaları ölçüm neticelerini içermektedir. Burada geçen yapılaşma ve kurumsallaşma puanlarının hesaplanmasında kullanılan ölçüm modeli A ve B maddelerinde anlatılmıştır.

A) 5 elemandan oluşan örgüt yapısı hesabında her bir eleman eşit ağırlıklı alınmış (20/100), merkezileşme faktörü saha araştırması çalışmasının geri bildirim sonucunu çıkartılmıştır. Merkezileşme faktörü yerine merkezkaç şirketlerin alabileceği ek puan tanımlanmış, bu da en çok 10 puan ile sınırlandırılmıştır. Örneğin her biri % 20 ağırlıklı formelleşmeden 20 üzerinden 12, uzmanlaşmadan 20 üzerinden 8 (8/20), kurulum hacminden 10/20, profesyonelleşmeden 16/20 ve yönetimden 2/20 alan bir örgütün toplam yapılaşma puanı 48 yapar. Eğer bu şirketin yönetiminde merkezkaçlık varsa ve derecesine göre ek 3 puan almış olsa, konu şirketin yapılaşma puanı 51 olacaktır.

A.1) Formelleşme (20/100), şirketin kayıtlı prosedür ve dökümantasyon miktarına göre her departman için ayrı hesaplanmış ve ortalamaları alınmıştır.

A.2) Uzmanlaşma ve işbölümü puanı (20/100) genel müdür dahil her beyaz yakalı için ayrı ayrı hesaplanır ve ortalama şirketin bu kalem için örgüt yapısı puanını oluşturur. Puan hesabında çalışan tam olarak tanımlanmış işini yapıyorsa tam puan, farklı işlerde yapıyorsa dağılıma derecesine göre daha düşük puan alır. Örneğin hem muhasebe hem de personel görevini yapan bir idari elaman 0,50 puan alır. Sadece depo ve stoklarla ilgili olan bir ambar şefi 1.0 puan alır.

A.3) Kurulum hacmi (20/100) hesabı için çalışan sayısı, hiyerarşik seviyeler, ortalama kontrol genişliği ve sahasal katsayı bulunur. Bu faktörün hesabı şirketin büyüklüğü ile ilgili olması nedeniyle bir büyüklük faktörü olan çalışana sayısı da hesap ögesi olarak bulunmuştur. 20 tam puan şöyle dağıtılmıştır: a) 10 puan çalışan sayısı - örneğin 10 kişiden az ise 1, 200 kişiden fazla ise 10 puan- b) organizasyon şemasındaki hiyerarşi seviyesine göre 1 – 6 puan c) kontrol genişliği için 2 – 8 kişi için 1 – 4 arası puan ve d) coğrafi lokasyon, şube / tesis sayısı için her tesis ya da şubeler grubu için ek puan şeklindedir.

A.4) Profesyonelleşme hesabı (20/100) beyaz yakalılar listesi üzerinden yapılmıştır. Beyaz yakalıların adları, pozisyonları, mezun oldukları fakülte ve kaç yıl olduğu hazırlanır. Pozisyonu ile ilgili yüksek formal yüksek öğretim almış kişinin puanı 4'tür. Örnek vermek gerekirse, normal fakülte eğitimi 4, eğer bu bir meslek lisesi ise 2, eğer MSc varsa 6 olur. Ortalamalar bulunmuş ve profesyonelleşme puanı hesap edilmiştir.

A.5) Yönetişim puanı (20/100) aşağıdaki faktörler ve ilgili puanlar dikkate alınarak hesap edilmiştir.

- Aile Konseyi – 2 puan
- Aile Anayasası – 4 puan
- Gelecek Yönetim Planı (Succession Plan) – 2 puan
- Kişisel hedefler ve iş hedeflerinin uyumu – 2 puan
- İş hedefleri için belirlenmiş bir strateji – 4 puan
- Belirlenen strateji için bir iş planı – 2 puan
- Plan için yeterli kaynaklar – 1 puan
- Plan için yeterli altyapı – 1 puan
- Plan için yönetici rolü (lider ve yönetim enerjisi) – 2 puan

Tablo 15 KOBİ'lerin yer aldıkları yaşam döngüsü etabını ve EK-5.1 – 5.20'de hesap dökümleri verilmiş örgüt yapısı gelişimi (yapısallaşma) ile kurumsallaşma boyutu hesabı sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 15. Şirketlerin Hayat Döngüsü Safhaları, Yapısallaşma ve Kurumsallaşma Ölçümleri

No	Şirket	Etap	Yaş	Yapısallaşma En çok 100	Kurumsallaşma En çok 100
1	Labriz Otel Tur.Tic.Ltd	1	5	15	5
2	EDS Enjeksiyon Döküm AŞ	3	25	88	30
3	Mutlu Metal Kimya San. Tic.Ltd	2	33	26	3
4	Element Boya San.Tic.AŞ	2	15	63	13
5	Günak İnş.San.Tic.AŞ	3	43	71	17
6	Cheya Hotels & Residences/ Faselis	2	12	42	13
7	PDR Yönetim Bilişim Danışma AŞ	3	30	61	40
8	Deteks Kimya San.AŞ	3	53	80	50
9	Tess Tasarım Dan.Med.İnş.Ltd	1	3	26	4
10	Körfezdeniz İnş.Taahhüt San.Tic.Ltd	3	13	74	16
11	MTM Holografi Güven.Bas.BilişimAŞ	3	22	73	35
12	Oasis Turizm Ltd	3	31	33	4
13	Adatepe Çiftlik Gıda San.Tic.Tur.AŞ	1	21	12	4
14	b-fit Sağlık Spor Yatırım Tic.AŞ	3	13	67	22
15	Muzipo Kids Eğitim Dan.AŞ	2	8	60	11
16	Silk & Cashmere/ Fabeks Dış Tic.AŞ	3	28	100	61
17	e-data Teknoloji Ltd.	2	19	37	6
18	Varer Makine San.Tic.Ltd.	2	13	38	6
19	Modern Ambalaj San.Tic.AŞ	3	42	31	3
20	Saarpor Bosphorus San.Tic.Ltd.	2	17	43	7

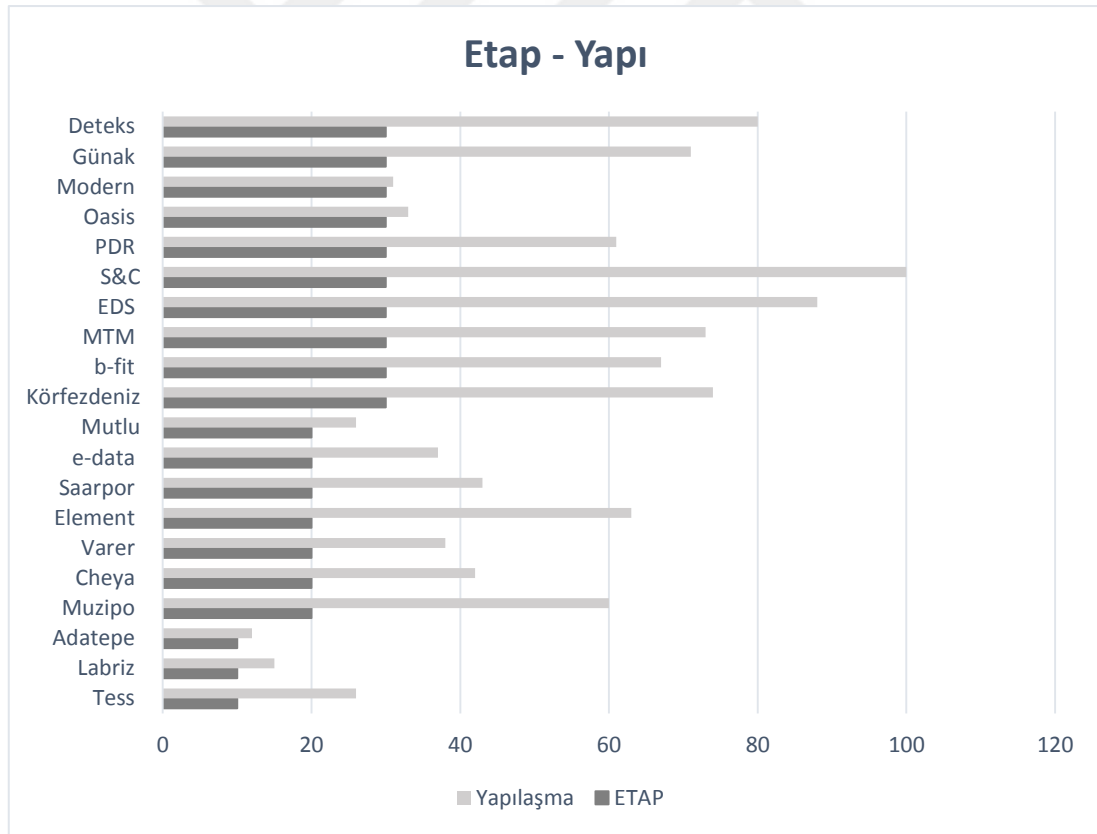
B) Kurumsal boyutun hesap sonucu EK-III'te verilen çerçeve ve derinlemesine mülakatta alınan detaylı notlar ile iki – üç gün boyunca işyerinde yapılan ve gerektiğinde tekrarlanan gözlemlerin betimsel analizi (içerik analizi biraz daha fenomenel ya da belirsiz hususlar için tercih edilir) sonucu elde edilmiştir. Önce EK-III çerçevesi dahilinde her şirket için üzerinden geçilmiştir. Her konuşulan, yarı kapalı ve açık sorulardan oluşan mülakatta not edilmiş, notlar kurumsal bir anlam taşıyıp taşıyamaması açısından taranmış ve soyut göstergeler, işaretler veya bir anlam ifade eden somut mitler ortaya çıkartılmıştır. EK-III kurumsal ölçek, birinci bölüm (rasyonel mitlerin varlığı) 100 üzerinden 40, ikinci bölüm (yerleşmiş ve içselleşmiş sonuçlar) yüz üzerinden 20, üçüncü bölüm (örgütte var olan kurumsallaşmayı hızlandıran neden etmenleri) yine 20 ve dördüncü bölümü oluşturan yönetişimin kurumsal boyutu da

(yönetişim hem bir sonuç hem de bir neden etmenidir) 20 puandır. Puanlama EK-III'te yer alan çerçeve üzerinden olduğu kadar gözlemler ve mülakat notlarından yararlanılarak ve sonunda kişisel kanaatin eklenmesiyle yapılmıştır. Kişisel kanaatin geçerlik faktörü, çalışmaya yapın kişinin konu ve kavram üzerindeki hakimiyeti, eğitimi ve iş deneyimidir.

2. Bulguların ikinci maddesi grafik gösterimlerle ifade edilen etap, yaş, yapılaşma ve kurumsallaşma değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamakta ve yorumlamaktadır. Bu kısımda grafik 2 - 12 yer almaktadır.

2.a. İkinci grafikte yapılaşma - hayat döngüsü etabı ilişkisi incelenmiştir. İncelenen 20 örgüt arasında ikinci etapta yer alan iki (Muzipo ve Element), üçüncü etap da yine iki adedinde görülen (Oasis ve Modern) düzensizlik dikkat çekmektedir.

Grafik 2. Yaşam Döngüsü Etabı ve Yapılaşma İlişkisi

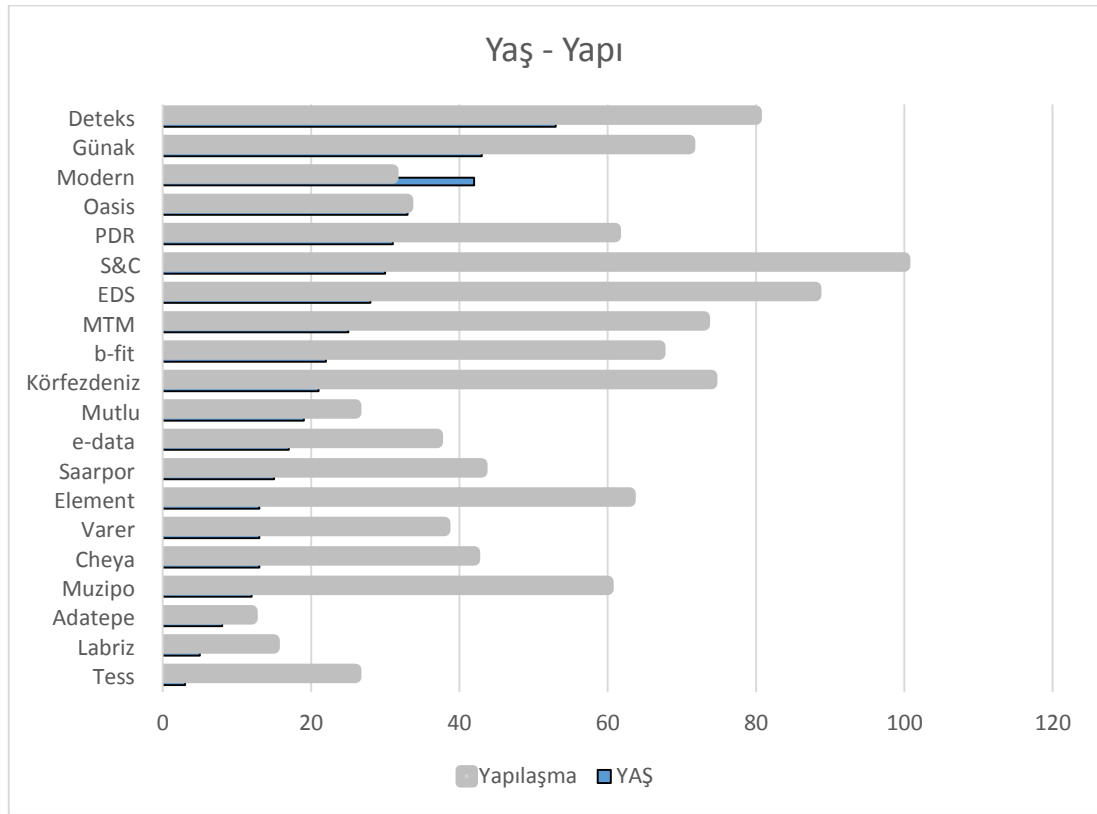


Yaşam döngüsü etap gelişimi ile örgüt yapısının gelişimi (yapılaşma) arasında büyük oranda doğrusal bir ilişki görülmüştür. Yaşam döngüsü modelinin üçüncü etabında yer alan şirketlerin ortalama yapılaşma puanı düzensizlik yaratan

Modern ve Oasis hariç 76.7 olarak hesaplanmış, bu durum 31 ve 33 puan alan bu iki şirketin durumunun daha detaylı incelenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Benzer şekilde fakat ters orantılı olarak, ikinci etap şirketlerinin ortalama yapılaşma puanı pozitif farklılık yaratan Muzipo ve Element hariç 37.2 iken bu iki şirketin ortalamasının üzerindeki gelişimleri 60 ve 63 olmuştur. Her dört şirketin farklılaşma nedenleri ilerki kısımda 2.e’de açıklanmıştır.

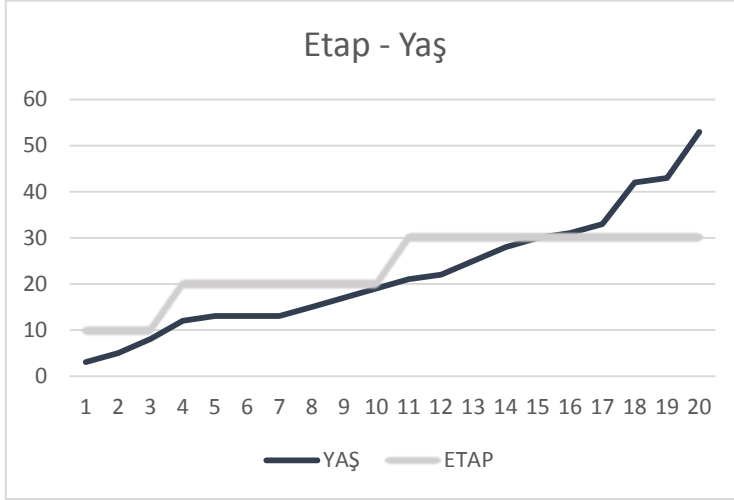
2.b. Grafik 3 örgüt yapısı gelişimini (yapılaşma) bir başka değişken olan yaş ile kıyaslamaktadır.

Grafik 3. Yaş ve Yapılaşma ilişkisi



Grafik 3’te yaş – yapılaşma ilişkisi görülmektedir. Yukarıdaki her iki grafik (2 ve 3) beraber yorumlanırsa yapılaşmanın yaşam döngüsü etabı ile ilişkisi olduğu halde yaş ile düzenli bir ilişkisi görülememektedir. Grafik 4 ise önceki iki grafikte yapılaşma ile bağlantısı ölçülen iki bağımsız kriter, yaş ve etabın birbiri ile ilişkisini göstermektedir.

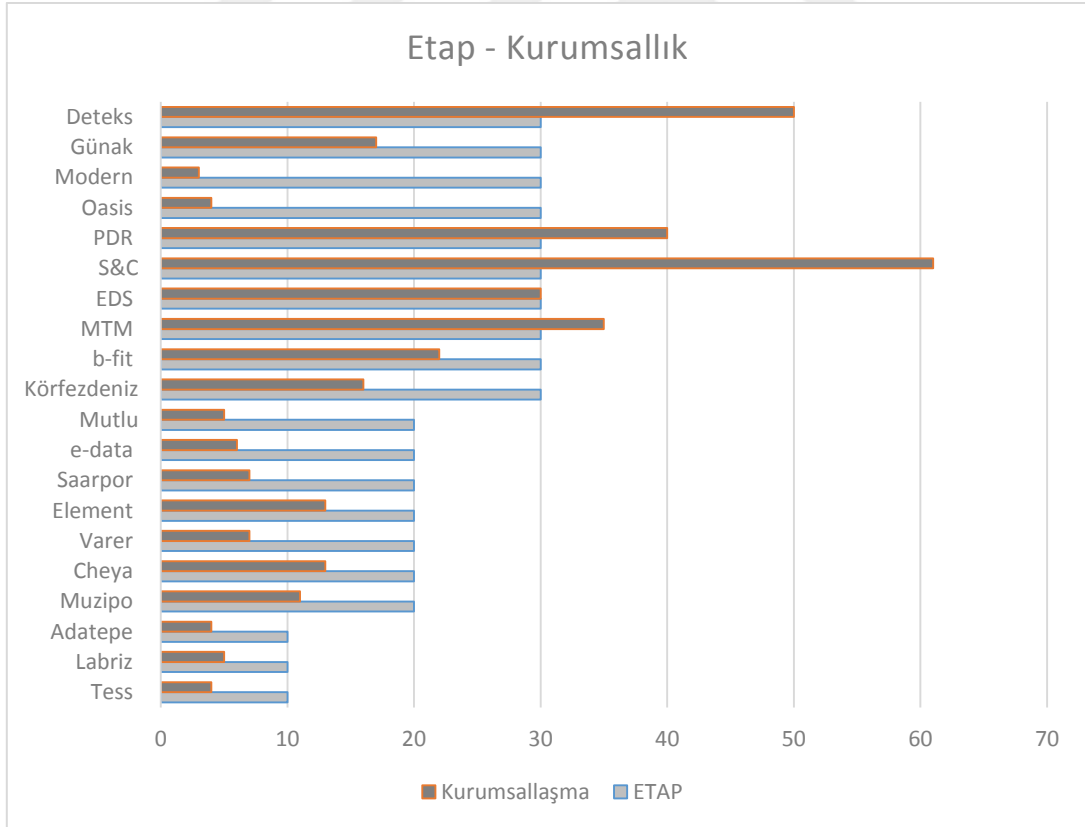
Grafik 4. Yaş ve Etap İlişkisi



Dördüncü grafikte beklenebileceği gibi yaş - etap arasında bir ilişki görülse dahi yapılaşma açısından bakıldığında, etap - yapılaşma ilişkisi, yaş - yapılaşma ilişkisine çok daha ilintili görülür.

2.c. Aşağıdaki iki grafikte kurumsallaşma boyutunun gelişimi ele alınmıştır. Grafik 5 hayat döngüsü etabı ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

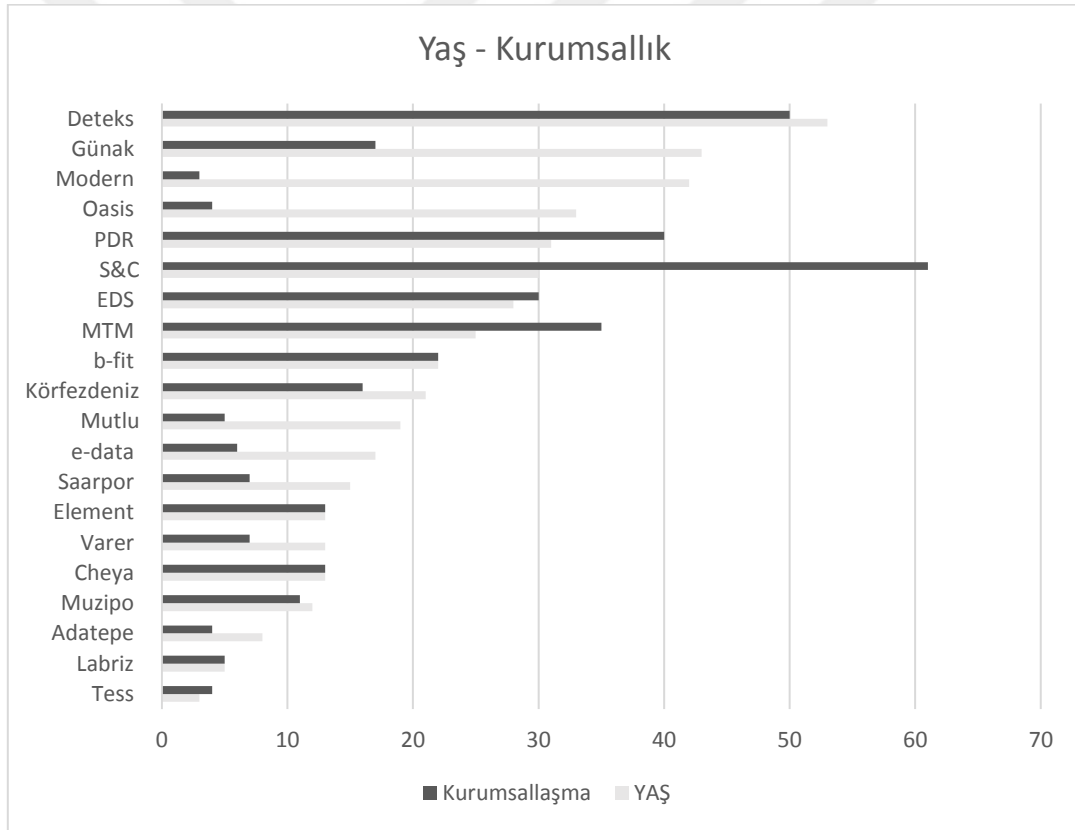
Grafik 5. Hayat Döngüsü Etabı ile Kurumsallık İlişkisi



Hayat döngüsü etapları ile kurumsallık boyutu arasında doğrusal ilişki görülmektedir. Grafik 5'te de düzensizlik yaratan dört şirket, yapısallaşma ölçümü neticesinde farklılık gösteren aynı dört şirket olup bunlar ikinci etap şirketlerinden Muzipo ve Element, üçüncü etap şirketlerinden Oasis ve Modern'dir. İki şirket hariç ikinci etap kurumsallaşma puanı ortalaması 7.6 iken, Muzipo ve Element'in puanları 10 üzerindedir. Modern ve Oasis hariç üçüncü etap kurumsallaşma boyutu ortalaması 33.9 puan iken, bu grupta olupta görüntü değerlendirmesi pasif ve düşüş olan Modern ve Oasis'in puanları çok düşük seviyede 3 ve 4 olarak belirlemektedir.

Altıncı grafik kurumsallık gelişiminin yaş değişkenine göre durumunu inceler.

Grafik 6. Yaş ve Kurumsallaşma İlişkisi

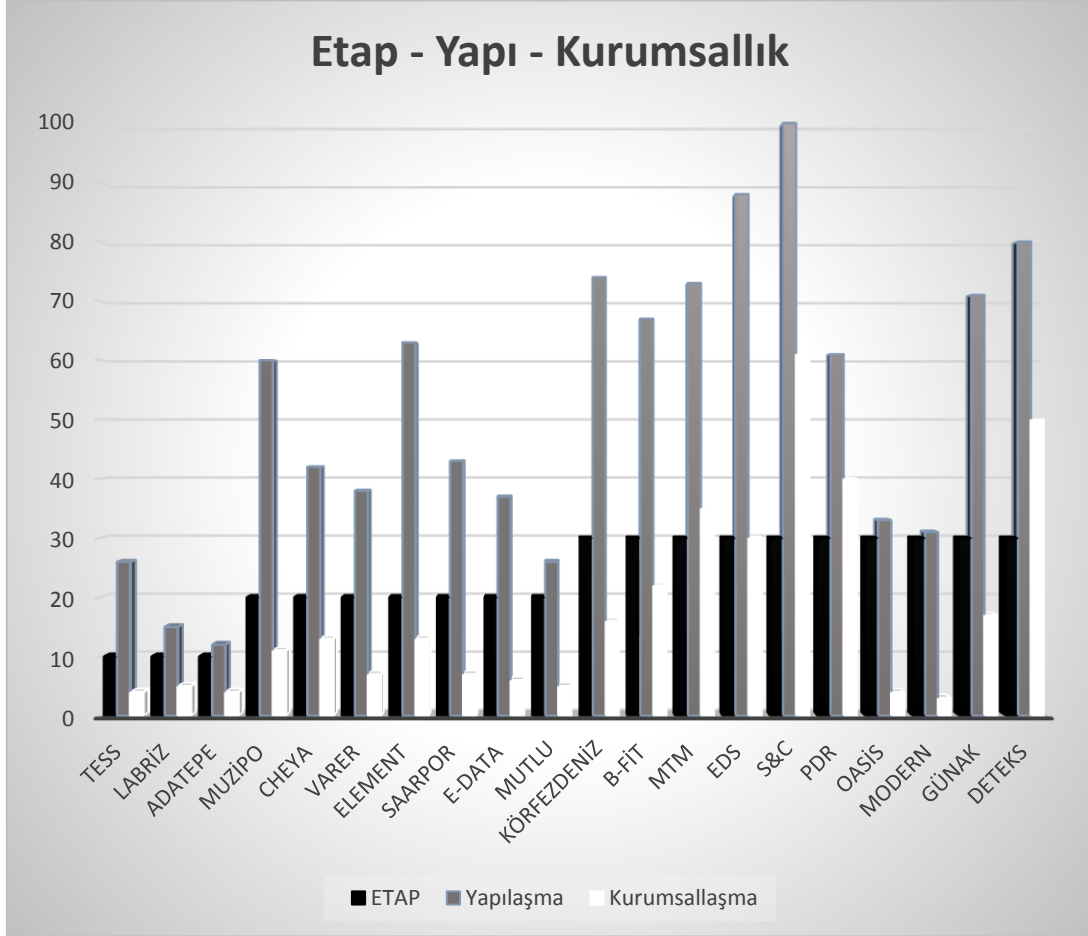


Yaş değişkeni ile kurumsallık boyutu gelişimi arasında bir ilişkisi görülmemektedir. Örgüt teorisi açısından bakarsak, yaşın değilde zaman içinde yaşam döngüsü etabını oluşturan kriterlerin gelişiminin kurumsal boyutların oluşumu ile daha yakın ilişkili olduğu söylenebilir. Tersine KT açısından bakıldığında ise

kurumsallaşma gelişiminin yaş değil yaşam döngüsü ile daha ilintili olduğu söylenebilir.

2.d. Daha önce ikili ilişkileri görmüşken, Grafik 7’de üç değişkenin (etap – yapısallaşma – kurumsallaşma) beraber görüntüsü incelenmektedir.

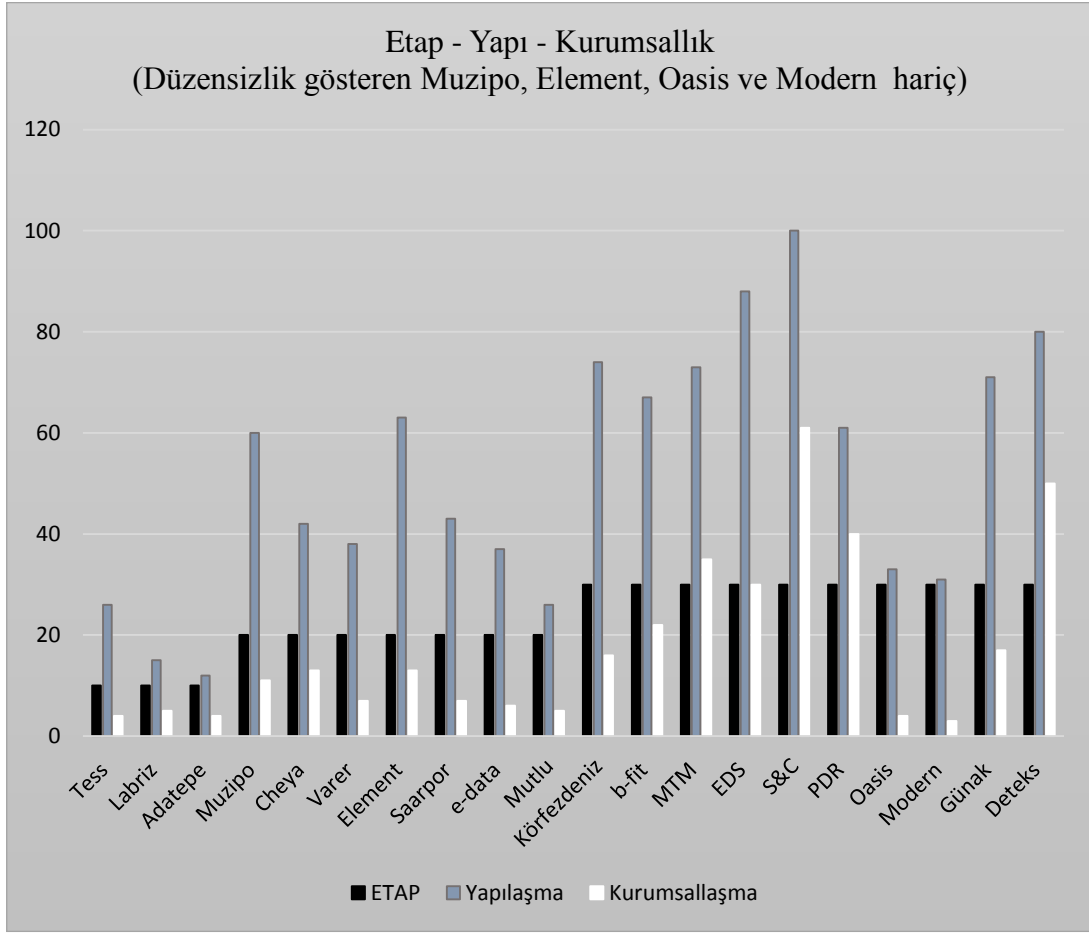
Grafik 7. Etap – Yapısallaşma – Kurumsallaşma İlişkisi



Her üç değişkenin bir arada bulunduğu yukardaki görüntüde, daha önce dikkat çeken dört şirket olan Muzipo, Element, Oasis ve Modern’in gerek örgüt yapısı gelişimi gerekse kurumsallaşma boyutu gelişimi açısından yarattığı düzensizlik burada da dikkat çekmektedir. Grafik 8 bu dört şirketin çıkartılması halindeki görüntüyü vermekte ve nedenleri incelenmektedir.

2.e. Sekizinci grafik, Grafik 7’de düzensizlik yaratan dört şirketin çıkartılmasıyla elde edilen durumdur. Bu dört şirketin düzensizlik nedenleri grafiğin altında, yorum kısmında belirtilmiştir.

Grafik 8. Etap – Yapısallaşma – Kurumsallaşma İlişkisi (Düzeltilmiş)



Yukarda elde edilen bulgular hayat döngüsü teorisi ile tutarlıdır. Teoride örgüt /şirketlerin büyüme ve gelişimi yaş ile değil yaşam etapları ile ölçülmektedir. Düzensizlik yaratan dört şirketin nedenleri incelenip, bunlardan 3.etap şirketleri Oasis ve Modern ile ek görüşmeler yapıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Oasis ve Modern her ikisinde III.etap şirketi olmasına rağmen görünüşleri “aktif” olmayan yegane şirketler olarak belirlemektedirler. Kapsamlı mülakatta Modern’in birinci nesil sonunda kapanma kararı aldığı; Oasis’in ise durağan / belirsiz bir halde ve bir “yönetim enerjisi” eksikliği içinde olduğu tespit edilmiştir. Oasis’te ortaklardan birinin çekilmek /satmak niyeti, diğerinin de II.nesili işe adapte etmek niyetine rağmen henüz bu niyete ulaşamadığından iş akışına bırakılmış durumdadır. Burada, yeni bir kavram olarak “yönetim enerjisi”ni tanımlamak gerekirse, bir nevi motivasyon olmakla beraber, yönetici ortak yada ortaklardaki iş yapma iştahı olarak söylemek mümkündür.

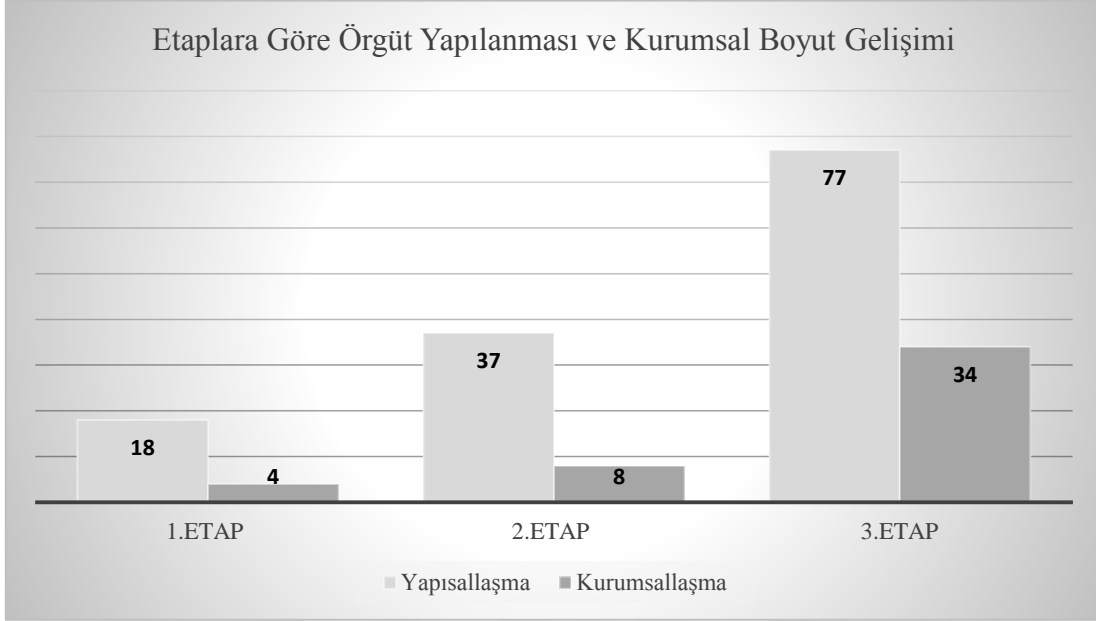
Yönetim enerjisi fiziksel, mental, duygusal ve manevi boyutlardan oluşursa da ilk ikisi elzemdir. Nesil, yaş, doymuşluk, yorgunluk ya da başka bir neden ile ilgili olabilir. Ancak zamanın üçte birini harcadığımız iş saatlerindeki enerji seviyesi dikkate alınması gerekli bir faktördür. Genellikle başarmış, kotarmış, yaşı ilerlemiş nesillerde düşük; yeni başlayan, işi devir alan II. ya da III. nesillerde yüksek ya da yoktur. Yok olması halinde II. , III. ve sonraki nesiller işin içinde olmazlar ya da zaman içinde çekilirler. Ancak yönetim enerjisinin yönetilmesi mümkündür. Bunu iyi yöneten liderler örgüt geleceği için bir adım atmış olurlar. Özellikle ilerki yaşlarda manevi enerji önem kazanmaktadır.

- Oasis ve Modern'in geri kalmışlıklarının tersine, II.etapta ortalamanın üzerinde gelişmişlik gösteren Muzipo ve Element'in durumları incelendiğinde, Muzipo'nun bir b-fit grup şirketi olması nedeniyle ortak yönetim ve deneyim ilişkilerinin getirdiği birikim ve avantajlardan dolayı ortalamanın üzerinde hızlı bir büyüme gösterdiği (izomorfizm ve ortak kaynak kullanımı); Element'in ise hızlı büyümesinin altında güçlü sermaye yapısı, M&A stratejisi ve nihai olarak sektörün büyüme hızının ortalamanın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Grafik 8, dört şirketin değerlendirme dışına çıkartılması halindeki düzgün ilişkiyi göstermektedir.

2.f. Düzensizliklerin giderilmesi sonucunda kalan 16 şirket etaplara göre gruplandırıldığında, birinci etap 3 şirket (Tess, Labriz, Adatepe), ikinci etap 5 şirket (Cheya, Varer, Saarpor, e-data, Mutlu) ve üçüncü etap 8 şirketten (Körfezdeniz, b-fit, MTM, EDS, S&C, PDR, Günak ve Deteks) oluşmuş olur. Her gruptaki şirketlerin yapılaşma ve kurumsallaşma boyutları ortalamaları alınır, böylelikle her etap için birer adet örgüt yapılaşma ve kurumsallaşma boyut puanı belirlenmiştir.

- I. Etap ortalama yapılaşma gelişimi 17.6 puan
- I. Etap ortalama kurumsallaşma boyutu 4.3 puan
- II. Etap ortalama yapılaşma gelişimi 37.2 puan
- II. Etap ortalama kurumsallaşma boyutu 7.6 puan
- III. Etap ortalama yapılaşma gelişimi 76.7 puan
- III. Etap ortalama kurumsallaşma boyutu 33.9 puan

Grafik 9. I, II ve III. Etaplarda Yapısallaşma ve Kurumsal Boyut Gelişimi



Grafik 8 ve 9, formal örgüt yapılarının tek boyutlu değil, KT’yi destekleyen iki boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bir yandan da Lynne Zucker’in “kurum olarak örgüt” yaklaşımını teyid etmektedir. Neticeler Meyer ve Rowan’ın üretim örgütleri – kurumsallaşmış örgütler ekseninin varlığını göstermesi açısından da teori ile uyumludur. Hatırlanacağı gibi yazarlara göre her örgüt bir ucu üretim örgütü, diğer ucu kurumsallaşmış örgüt olan bir eksenin üzerinde bir noktada bulunmaktadır. Bir başka açıdan kurumsallaşma süreci her örgüt ya da şirkette bir hızda ve güçte bir miktar mevcuttur. Örgütlerin kalıcılığı arttıkça bu oran yükselmektedir ya da kurumsallaşma süreci ilerledikçe örgütler daha fazla meşruiyet sağlamakta ve kalıcılıkları artmaktadır.

Araştırmanın modellemesinin ve bu bölümün genel bir değerlendirmesi yapılacak olursa, küçük ve orta boy şirketler için dördüncü bir hayat döngüsü etabı yoktur. Bunun yerine KOBİ’likten bir üst sınıfa çıkış beklentisi dile getirilebilir. Araştırma göstermiştir ki sınıf değişimine yakın şirketler örgütsel yapılanmalarını hemen hemen tamamlamış ve KT açısından meşruiyetlerini sağlamış, bir başka deyimle belli bir kurumsal boyuta ulaşmış şirketlerdir. Büyük şirket sınıfına geçmeden KOBİ statüsündeki çoğunlukla pasif / düşüş görünümlü şirketler ile I. ve II. Etap şirketlerinde ise kategorik olarak bulunduğu etabın kurumsallaşma süreçlerinden ziyade örgüt yapısının gelişimi ile ilgili olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Örgütlerin yapıları, örgüt teorisinin Adam Smith ve Weber'den beri incelediği ve geliştirdiği somut yapılardır. Örgütler, 1930-40'larda ilk olarak Merton ve Selznick ile sosyolojinin ayrı bir konusu olduğundan beri kurumsal teori açısından da gittikçe ilgi çekmişlerdir. Kurumsal boyutların varlığı, nedeni, gelişimi ve modeli incelenmekte, ancak hala bu sürecin başlarında olduğumuz da not edilmelidir. KOBİ niteliğindeki küçük ve orta boy şirketlerin gelişimi, hayatta kalmaları bu şirketlerin sosyal yapılarını oluşturan açık sistem doğal örgüt yapılarının gelişimi ve kendi (kurumsal) çevrelerine ne kadar uyum sağladıkları ve adapte olabildikleri ile ilgilidir. Çalışma sonuçları hem örgüt teorisi içinde örgütlerin yapısal gelişimi açısından hem de KT açısından teori ile uyum göstermektedir. Bulgularda örgüt modelindeki yapısal unsurların gelişimi, buldukları etaba göre farklılıklar göstermiş ve bu farklılıklar ölçümlenmiştir. Şirketlerin büyümesi ve gelişimi üzerinde her etapta farklı etkileri olan 18 kriter değerlendirilmiş ve örgütün yaşam döngüsü içindeki yeri / etabı tespit edilmiştir. Yine kurumsal teori paralelinde hem kurumsal olarak gelişiminde geri kalmış, bir yerde çevreye yeterince adapte olamamış hem de bir kurumsal mit olarak bazı sosyal yapı elemanlarının yeterince gelişemediği örgütlerin ya büyümediği ya da yaşam döngülerinin sonuna yaklaştıkları görülmüştür. KOBİ'ler için özgün bir yaşam döngüsü modelinin oluşturulması, örgütün yapılaşması ve kurumsallaşma süreçlerinin ölçülmesi için metodların geliştirilmesi çalışmanın orijinalliğini oluşturmuştur.

Kurumsal boyutların gelişiminin, rasyonel örgüt yapılaşmasına göre ne kadar geri kaldığı örgüt çevresinin kurumsallaşması ile ilgili olduğu kadar, örgütlerin izomorfizm kabiliyetlerinin teoride olduğu gibi sınırlı olması ile de ilgili olduğu görülmüştür. Kurumsal teori paralelinde kurumsal “neden etmenlerinin ya da aktörlerin” bulunduğu şirketlerdeki kurumsal boyut gelişimi diğerlerine göre daha fazla olmuştur.

Değişen çevre paralelinde değişen örgüt formları değişik yapı elemanlarını oluşturmakta olup, bu kapsamda incelenen yönetişimin bu alanda tek farklılık olarak kalmayacağı, örnek olarak merkeziyetçilik yerine şebeke, sanal, ortak-gelişim (co-evolved) gibi unsurların örgüt yapısındaki yerleri tartışılmaya açılmış olabilecektir.

Araştırmanın kısıtları olarak elde edilen sonuçların daha geniş sayıda şirket üzerinde test edilmesi çeşitlilik ve dolayısıyla güvenilirliğini; farklı araştırmacılar tarafından uygulanıp benzer sonuçlar alınması ise araştırmanın geçerliğini teyid edecektir. Geliştirilen model nitel araştırmanın özelliği nedeniyle kısıtlı olarak 20 şirket üzerinde denenmiş, netice alınmış olmakla beraber bu denemelere devam edilip başka örnekler üzerinde de kullanılabilir olduğu görülmelidir.

Uygulama yönelik öneriler olarak, KOBİ ortak, sahip ya da yöneticileri olduğu kadar lokal akademik çevrenin de kurumsallaşma kavramı üzerinde daha fazla düşünmesi, araştırması ve anlam belirsizliklerinin gidermesi; kurumsallaşma boyutu ile daha rasyonel bir kavram olan profesyonelleşme, yapılaşma, formelleşme gibi örgüt yapı elemanlarının farkını kavraması hem KOBİ'lerin yönetimi ve yönlendirilmesi açısından özel sektöre, hem de bu konuda yön gösterici ve öğretici olarak akademik dünyaya gerekli görünmektedir. KOBİ lerin gelişimi, büyümesi ve kalıcılığı için farklı olan şartların KOBİ yöneticilerince incelenmesi ve bilinmesi şirketlerin geleceği kadar % 99'u KOBİ'lerden oluşan ekonomiler için de önemlidir.

Son olarak gelecek araştırmalar için öneriler olarak örgütlerin yönetici ya da lider kadrolarının gerek örgüt yapılanması gerekse de dış çevreyle iletişimi bağlamında kurumsallaşma boyutuyla yakından ilgisi olması dolayısıyla yapılaşma ve kurumsal girişimcilik çalışmalarında liderlik boyutu ele alınabilir. Büyüklüğün yapılaşma ve kurumsal boyutların gelişimi ile ilişkisi bir başka araştırma konusu olabilir. Akla gelen diğer sorular: Örgüt teorisi ya da KT açısından hangi şartların sağlanması sonraki nesillere devir açısından önemlidir ya da sonraki nesillere geçebilen şirketlerde görülen ortak yaşam döngüsü özellikleri nelerdir? Yeni bir kavram olarak yönetişimin örgüt yapısındaki yeri ve önemi nedir? Bir alternatif olarak, kurumsal teorinin benzerlik (izomorfizm) yaklaşımının tam tersini irdeleyen (neden farklı örgütler vardır) çevre – örgüt ilişkileri için popülasyon ekolojisi teorisinin yaşam döngüsü modelindeki yeri ya da etkisi nedir? Örgütler sadece çevrenin bir kurbanı mıdır,

yoksa kurumsal girişimcilğin (Institutional Entrepreneurship) araçları daha önemli birer etken olabilirler mi?

Kurumsal teori örgüt teorisi üzerinde güçlü bir etken olmaya devam etmektedir. Bununla beraber, stratejik yönetim araştırmalarında veya bireysel seviye analizlerine odaklanan örgütsel davranış teorilerinde önemli bir etki yapmakta başarılı olamamıştır. Aynı şekilde, kurumsal teori akademi dışında yöneticiler üzerinde de göreceli olarak zayıf etki göstermiştir. Bu kısmen, yakın zamana dek örgütlerin yaşamlarının belirlenmelerinde yönetimin rolünün küçümsenmesi şeklindeki ana varsayım ile açıklanabilir. Bununla beraber kurumsal teoride yöneticilerin önemli bir rolü olmadığı faraziyesi doğru değildir. Esasen, kurumsal teorinin yönetsel uygulamaları teoride yok değildir, fakat hala pek irdelenmemiştir. Açıkçası kurumsal teoride aktörlere / araçlara dönüş ve kurumsallaşma çalışmalarını etrafındaki düşünceler dikkatleri aktörlerin aktif olarak kendi kurumsal çevrelerini yönetebilecekleri fikirlerine çekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics* 8 (1), 3-24.
- Adizes, I., Rodic, D., Cudanov, M. (2017). Estimating consultant engagement in the corporate life cycle: Study of the bias in South Eastern Europe. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 2017 / 22(2).
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama (6.baskı)*. Ankara: Asil Yapın Dağıtım Ltd.Şti.
- Bakanlar Kurulu Kararı (2018). Sayı: 11828.
- Basic Issues (2018). Paper presented at a World Bank seminar; *Aligning Supervisory Structures with Country Needs, Washington DC, 6-7 Haziran*.
- Baum, J.A. (1999). Organizational ecology. *Studying organization: Theory and method*, 71-108.
- Berger, P.L., Luckmann, T. ve Zifonun, D. (1967). *The social construction of reality*.
- Bhide, Amar (1996). The questions every entrepreneur must answer. *HBR Kasım – Aralık*.
- Bianchi, P. ve Labory, S. (2006). Small and Medium-Sized Enterprise Policy in Europe, Latin America and Asia. Bianchi, P., Labory, S., Paci, D. ve Parrilli, M.D *Handbook of Industrial Policy*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Boons, F. ve Strannegard, L. (2000). Organizations Coping with Their Natural Environment. *International Studies of Management & Organizations*, 30(3), 7-17.

- Cacioppe, R. ve Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integration theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 86-105.
- Canada Key Small Business Statistics (2019). https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h_03090.html (Mart 2019).
- Car, W. ve Kemmis, S. (1995). *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. London: Hyperion Books.
- Cavalcante, C.M. (2018). *Problems of Definition and the Three Institutional Dimensions within Institutional Economics*. National Law School, University of Rio de Janeiro.
- CCIFT (2020). <https://www.ccift.com/tr/guencel-haberler/n/news/tuerk-makamlari-kobilere-gueveniyor.html> (Şubat 2020).
- Chiarvesio, M., Di Maria, E. ve Micelli, S. (2004). From local networks of SMEs to virtual districts? Evidence from recent trends in Italy. *Research policy*, 33(10), 1509-1528.
- Colbeck, Carol L. (1999). Assessing institutionalization: Indicators of lasting reform. *29th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference, Puerto Rico*.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2007). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coskun, R. ve Altunısık, R. (2002). Management's concerns about the issues faced by Turkish SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, (8)6, 272-291.
- Creswell, John, W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri – Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (3.baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- D'Aunno, T., Succi, M. ve Jeffrey A.A. (2000). The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 679-703.

- Dadzie, S.A., Famiyeh, S. ve Kwarteng, A. (2018). Institutional dimensions and conflict resolution strategy in international joint ventures: An empirical examination. *Emerging Market Perspectives: Africa, Wiley, 19(1)*.
- Daft, R. L. (1992, 1998). *Organization Theory and Design (6.baskı)*. Minnesota: West Publishing, St. Paul
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review 48*: 147 – 160.
- DiMaggio, P. (1998). The New institutionalisms: Avenues of collaboration. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE), 154(4)*, 696-705.
- Dora, M., Kumar, M., Van Goubergen, D., Molnar, A. ve Gellynck, X. (2013). Operational performance and critical success factors of lean manufacturing in European food processing SMEs. *Trends in Food Science & Technology, 31(2)*, 156-164.
- Dornbush, S.M. ve Scott, Richard M. (1975). *Evaluation and Exercise of Authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dowling, J. ve Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy. *Pacific Sociological Review 18 (Ocak)*: 122-36.
- DPT (2007). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı: 2007- 2009, Ocak*.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health, 23(3)*, 197-203.
- EU (2015). The New SME Definition – User guide and model declaration.
- Fenyves, V., Böcskei, E., Sütő, D. (2015). *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Vol. 24 Issue 2*, p463-470
- Fiss, Peer C. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. (pp.389-410). Sage Publications Ltd.
- Fleck, Denise (2007). Institutional and organizational long-term success. *ANPAD, BAR, Mayıs/Ağustos 2007*.

- Flynn, Simone I. (2013). Organizational Environment, Sociology. (*Online Edition*), *Research Starters*.
- Freeman, E.R., Phillips, R.A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(03), 331-349.
- fsb.org.uk (2018). UK Small Business Statistics (Nisan 2019).
- Fumari, Santi (2016). Institutional fields as linked arenas: Inter-field resource dependence, institutional work and institutional change. *Human Relations*, Vol 69, Issue 3, pp. 551 – 580.
- Gray, J.T. (2008). Neoinstitutional Theory. S.R. Clegg, J.R. Bailey (Ed.). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Gronov, Claytonia ve Montia Mich (2008). *Feddes Repertorium* 30(17-25), 279 – 325.
- Hambrick, D.C., Werder, A.V., Zajac, E.J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19(3), 381-385.
- Hatch, J.Mary (1997). *Organization theory; modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York:Oxford University Press Inc.
- Hoffman, A.J. (1997). *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.
- Iedunote (2019). www.iedunote.com/organizational-environment-elements (Ocak 2020).
- İlter, M. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*. İTO <http://www.ito.org.tr/Dokuman/SeminerNot/09.02.04.02.pdf> (Mart 2019)
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing. journals.sagepub.com*.
- Jepperson, R.L. ve Meyer, J. W. (1991). The public order and the construction of formal organizations. *The new institutionalism in organizational analysis*, 204-231.

- Karlsson, T. (2008). Institutional Isomorphism. S.R. Clegg., J.R. Bailey *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004). Aile Şirketlerinin sũrekli liğinde kurumsallaşma. *1.Aile İŞletmeleri Kongresi*. AGMER.
- Kerlinger, F. (1964). *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Keskin, H., Ekber, A., Koçoğlu, İ. (2016). *Őrgũt teorisi*. Ankara: Nobel
- Kırım, Arman (2003). *Aile Şirketlerinin yŕnetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kim, W.Chan ve Mauborgne, Renee (2009). Strateji Yapıyı Nasıl Őekillendirir?. *Capital Dergisi 10/2009*: 165-176.
- Klapper, L.F. ve Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of corporate Finance, 10(5)*, 703-728.
- KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015 – 2018, 2-22.
- KOSGEB (2017). *2017 Yılı Faaliyet Raporu*.
- KOSGEB. (2019). *2019 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*
- KOSGEB (2019). <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/337/vizyon-ve-misyon>. (Ocak 2020)
- Lather, P. (2006). Paradigm proliferation as a good thing to think with: Teaching research. *International Journal of Qualitative Studies in Education, 19(1)*, 35-58.
- Laudon, K.C. ve Laudon, J.P. (1998). *Management Information Systems, new approaches to organization and technology, (5. Baskı)*. New Jersey: Prentice Hall International.

- Lawrence, Thomas B., Monika I. Winn ve Devereaux J.P. (2001). The temporal dynamics of Institutionalization. *The Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.
- Lawrence, T.B. ve Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.
- Lawrence B.Thomas ve Roy Suddaby (2013). Institutions and Institutional Work. S.R. Clegg., H. Cynthia, Thomas B. Lawrence, W.R. Nord (Ed.). *Organization Studies*. Sage Publications Ltd.
- Leachman, C., Pegels, C.C. ve Shin, S.K. (2005). Manufacturing performance: evaluation and determinants. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Lemke, D., Schminke, M. ve Donaldson, L. (2001). Wither goest thou? Seeking trends in organization theory research in the 1990s. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.
- Lincoln, Y.S. ve Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Lippitt, G.L. ve Schmidt, W.H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, Ocak - Şubat
- Llewellyn, D.T. (2006). Institutional structure of financial regulation and supervision: the basic issues. *World Bank Seminar Aligning Supervisory Structures with Country Needs, Washington DC, 6-7 Haziran*.
- Luthans, F. ve Hodgetts,R.M. (1992). *Business, 2. baskı*. New York: Dryden Pres.
- Madhani P.M. (2010). Realigning Fixed and Variable Pay in Sales Organizations: An Organizational Life Cycle Approach. SAGE Publications. *Compensation & Benefits Review* 42(6), 488 – 498.
- Mark J. Roe (2004). The Institutions of Corporate Governance. John M. Olin Center for Law, Economics and Business. *Harvard Law School, Discussion Paper Series No. 488*.

- Martocchio, J.J. (2006). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (4.baskı.), Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- McNally, Regina (2002). The Institutionalization of Relationship Marketing. *AMA Conference Proceedings, 13(Kış)*, 179-184.
- Merriam, Sharan B. (2015). *Nitel araştırma – Desen ve uygulama için bir rehber-* (3.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi
- Meyer, John and Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340–63.
- Meyer, J.W. ve Scott, W.R (1983).*Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage,
- Ogawa, Rodney, T., Scribner, S. Parades (2002). Leadership: spanning the technical an institutional dimensions of organizations. *Emerald, Journal of Education Administration, Vol.40 No.6*.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Özilhan, T. (2002). Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim. *Görüş, Sayı: 50*, 6-7
- Parrilli, M.D., Bianchi, P. ve Sugden R., (2008). *High technology, productivity and networks: A systematic approach to SME development*. New York: Palgrave Macmillan.
- Patricia H. Thornton. *Isomorphism*. (2011). David J. Teece ve Mie Augier (Ed.). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* Publishers Palgrave Macmillan.
- Patton, M.Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283.
- Penrose, E. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 42: 804-819.
- Piore, C. ve Sabel, M. (1984). *The second industrial divide*. New York: Basic Books.

- Powell, W.W. ve DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. ve Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 65-105.
- Quinn, Robert E. ve Cameron, Kim (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, volume 29, No.1, Ocak.
- Rahman, S.U. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Raymond, L. ve J. St-Pierre (2003). Entrepreneurial Antecedents and Performance Outcomes of Organisational Development in Manufacturing SMEs. *Communication Présentée a la 6e Conférence*.
- Resmi Gazete (2012). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. *Resmi Gazete*, 04.11.2012, Sayı: 790
- SBA Office of Advocacy <http://go.usa.gov/xDc2C>. (Haziran 2018)
- Schminke, M., Clark, N. ve Muir, P. (1999). *Best Papers Proceedings of the Academy of Management*.
- Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administration Science Quarterly*, 32: 493 – 511.
- Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Sage.
- Scott, W. Richard, Ruef, M., Mendel, P.J. ve Caronna, C.A. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. Richard (2014). *Institutions and organizations; ideas, interests and identities*. California: Sage Publications, Inc.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Evanston III: Row, Peterson.*
- Smith, K., Mitchell, T. ve Summer, C. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28, 799-820.
- Söğüt, H. (t.y.). Türkiye’de KOBİ’ler. KOSGEB Semineri. http://www.unigirisim.com/d/o/kobilerin_temel_sorunlari.pdf. (Temmuz 2017)
- Suddaby, R. (2015). Can institutional theory be critical?. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 93-95.
- MMO (2017). *Makina Mühendisleri Odası KOBİ Raporu, Yayın No: MMO/677.*
- Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 30, 22–39.
- Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. (1996). The institutionalization of institutional theory. S. Clegg. and C. Hardy (Ed.). *Handbook of Organization Studies*. Newbury Park, CA: Sage, 175–190.
- Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi*, 169-184.
- Tolbert, Pamela S., Zucker, Lynne G. (2013). Neo-institutional theory. E. H. Kessler (Ed.). *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- TUIK (2016). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, Haber Bülteni, 25 Kasım 2016, Sayı: 21540.*
- TÜSİAD (2000). *Kurumsal Yönetim İlkeleri. Yayın NO. TÜSİAD-T/2000-06-285.*
- Ulukan, Cemil (2005). Girişimciler ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *AÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005/2.
- U.S. (2017). *Small Business Administration* .

U.S. Census Bureau Data (2017).

Vargas, D. ve Rangel, R.G.T. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(1), 90-99.

Verreynne, M.L, Gronum, S. ve Steen, J. (2016). Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, Haziran

Yükselen, Cemal (2017). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık

Zajac, Edward J. ve James D. Westphal (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-57.

Zucker, L.G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 1–42.

Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology* Vol. 13 443-464.

Zucker, L.G. (1988). *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger.

EKLER

EK 1. Şirket Temel Bilgi Tablosu

ŞİRKET TAM İSMİ:																
1	Kuruluş Yılı / Şirket Türü	Yılı:		Şirket türü (AŞ, Ltd, Kollektif, Komandit, Şahıs, vs):												
2	Faaliyet Alan(lar)															
3	Yönetimdeki Nesil (Aile şirketi ise)	Seçiniz: I II III III+														
3.1.	Yönetimde/Şirketteki Aile Üyesi Sayısı															
3.2.	Aile Konseyi	Seçiniz:	VAR		veya	YOK										
3.3.	Aile Anayasası	Seçiniz:	VAR		veya	YOK										
3.4.	Yönetim Devir Planı	Seçiniz:	VAR		veya	YOK										
4	Ciro	Seçiniz (TL)	1-3 m TL	3.1 -25 m	25.1 -125	125.1 -178	178+ m									
4.1.	Ciro Gelişimi	Milyon TL	2019bütçe	2018:	2017:	2016:	2015:	2014:	2013:	2012:	2011:	2010:	2009:	2008:	2007:	2006:
5	Yatırım	Milyon TL	2019bütçe	1980:
6	Personel Sayısı														
6.1.	Beyaz yakalı / Mavi yakalı /														
6.2.	Kadın / Erkek /														
6.3.	Bölge/Tesis sayısı, lokasyonlar ve çalışan sayısı														
7	Teknoloji	Seçiniz:	Üretim :			Perakende/Ticaret :			Hizmet :							
7.1.	(Üretim ise) makina/insan/yanı otomatik	Seçiniz:	Makina			İnsan			Yarı-otomatik							
8	Kurumsal Departmanlar	Seçiniz:	İK	Muhasebe	Maliyet Muhasebe	Planlama	İSG & Sağlık	Lab	AR-GE					
9	Makina-Ekipman-Teçhizat Listesi	EK-I														
10	Organizasyon Şeması	EK-II														
10.1	Bir önceki Org.Şeması	EK														
10.2	(Varsa) Tasarı halindeki (gelecek) Org.Şeması	EK														
11	Beyaz yakalılar formal öğrenim+(varsa) ek mesleki eğitim yılları toplamı:	EK - III														
12	Üye olunan faal mesleki / sosyal kuruluşlar	EK - IV														

EK 2. Yapılanma Analizi Soruları

YAPILANMA ANALİZİ SORULARI:

1. Formelleşme:

1.1. Her bir konuda, departman ya da bölümde kaçar sayfa yazılı dökümantasyon var ve bunlar neleri kapsarlar? (Satınalma / İK / Üretim / Görev tanımları / diğer) ?

Vizyon / Misyon / Prosedürler / Organizasyon şeması var mı?

NOT: ISO 9000, ISG; İK, AR-GE hem formelleşme hem kurumsal boyut, soru bu dox ların ne denli kabullenildiği/ kurumsallaştığı

1.2. Standartlaşma (soru standartınız var mı değil):

Üretim şirketleri için makinalaşma, otomasyon, standart üretim (yazılı), vb

Hizmet şirketleri için yazılı hizmet prosedürleri ve standartlar

İnşaat şirketleri için yapım metodu, beton ve prekast üretim standartları, beton labaratuvarı, vb

Genel olarak yazılı tutanaklar (MOM), yazılı iletişim, yazılı / sözlü iletişim oranı

Standart üretim veya hizmet prosedürleri / İK süreci standartizasyonu / performans değerlendirme / iş öncesi eğitimi ve eğitim süresi, vb

2. Uzmanlaşma ve İş Bölümü

Beyaz yakalı çalışanların kadroları ve iş tanımları; iş tanımlarının olmasının yanı sıra bu tanımların ne denli dar ya da geniş kapsamlı olduğu, yelpazesi.

3. Kurulum (Configuration, complexity):

Toplam çalışan sayısı, çalıştıkları coğrafi bölge, ofis ve yerleşimler.

Organizasyon şeması

Hiyerarşi düzeyi (dikeyde hiyerarşi düzeyi yüksek olur), kontrol genişliği ve üç boyutta (yatay, düşey ve sahasal) ölçülen karmaşıklık, kurulumun bir alt elemanı olarak ele alınmaktadır.

4. Merkezileşme ya da merkezkaçlığın (desentralizasyon) tespiti

Hangi kararların hangi seviyelerde alındığı, ONAY CİNSİ

-Satınalma

-Tedarikçi seçimi

-Personel

-Fiyat oluşturma / değiştirme

-Pazarlama bölgeleri, pazarlama kitlesi, pazarlama kararları,

reklam kararları

-Hedeflerin belirlenmesi

5. Profesyonelleşme

Beyaz yakalı çalışanların listesi, pozisyonları, pozisyonları ile ilgili aldıkları formal eğitim yılları + aldıkları işyeri eğitimleri (sayı ve süre olarak) + sertifika programları

6. Yönetişim (Corporate governance) :

Yönetimdeki aile üyeleri sayısı ve nesil

Aile Konseyi / Yönetim kurulu varmı? / Kimler?

Aile Anayasası varmı? Anlaşmazlıkların çözümü için belirlenmiş prosedürler varmı?

Aile Şirketi değilse AŞ halinde yönetim kurulu varmı / Limited halinde müdürler kurulu varmı?

Gelecek Yönetim planı (Succession plan) varmı?

Ortak / kurucuların hedef ve iş stratejileri varmı?

- Kişisel hedefleriniz nedir?
- İş hedefleriniz varmı, nedir?
- Bu hedeflere ulaşmak için doğru bir strateji ve iş planınız varmı? NOT: Liderlik takımının yapması gereken ilk iş bir strateji seçmektir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için,
 - o Stratejinin uygulanabilirliği için yeterli kaynak varmı?
 - o Yeterli örgütsel altyapı varmı?
 - o Kurucu ya da ortakların rolleri nedir? .

EK 3. Kurumsal Boyut Analizi Soruları

KURUMSAL BOYUT ANALİZİ SORULARI:

1. Rasyonel mitlerin varlığı ve benimsenmesi
 - 1.1. Profesyonel programlar (satış, muhasebe, maliyet kontrol, ERP, CRM vs)
 - 1.2. Teknoloji (kurumsallaşmış, kabullenilmiş, yaygın teknolojiler)
 - 1.3. Veri analizi / prosesi (Data processing)
 - 1.4. İK: Formal işe alım politikaları
 - 1.5. İSG & Çevre programları ve uygulamaları
 - 1.5.1. Sigara içilmez yasağı ve diğer işaretler
 - 1.5.2. Sigara içme alanları
 - 1.5.3. Ofislerde atık dönüşüm kutuları
 - 1.6. Sosyal ve sağlık güvence imkanları
 - 1.7. ISO ve uygulama pratiği / benimsenme derecesi
 - 1.8. Formelleşme
 - 1.9. Profesyonelleşme
 - 1.10. İşbölümü ve uzmanlaşma
 - 1.11. Her türlü sertifika, akreditasyon, onaylar
 - 1.12. Oturmuş ve yazılı bir ödül sistemi uygulaması
 - 1.13. Yönetim danışmanı, finansal analist, bağımsız yönetim kurulu üyeliği veya varsa başka danışmanlık müessesesi varlığı
2. Sonuçlara göre kurumsal boyut gözlemi
 - 2.1. Kurumsal kültür
 - 2.1.1. Kurumsal dil, jargon

2.1.2. Yerleşmiş değerler

2.1.3. Paylaşılmış inanç ve davranışlar

2.1.4. Paylaşılmış hareket ve aksiyon mantığı

2.2. İletişim ve haberleşme kanalları ve şekli

2.3. Örgütsel rijitlik, değişime direnç, yapısal ikiliğin görülmesi

2.4. Kabul edilmiş, genelleşmiş iş kuralları

2.5. Sosyal faaliyetler, katılımlar, projeler, bağışlar

3. Neden etmenlerine göre kurumsal boyut gözlemi

3.1. Etmenler / araçlar (agents): Liderler, meslek örgütleri, devlet, resmi kurumlar

3.1.1. Bir liderlik uygulaması sonucu olarak stabilite ve değişim arasındaki dengenin kurumsal aktörler (liderler) tarafından sağlanarak örgütün öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi

3.2.2. Yönetim desteği (üst ve orta kademe liderler)

3.2. Mukavelevi ilişkiler

3.3. Normatif örgütler, başarılı ve lider örgütler, profesyonel kuruluşlar

3.4. Uluslararası danışmanlık (PWC, Deloitte, vs)

4. Yönetişimin kurumsal boyutu

4.1. Aile anayasası, aile konseyi ya da aile şirketi olmayan şirketlerde detaylı, hukuki çerçevenin ötesinde kuruluş sözleşmesi

4.2. Yönetim devir planı

4.3. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği

4.4. Uluslararası ortaklıklar

EK 4. Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar için Hayat-döngüsü Modeli

	BİRİNCİ ETAP (FIRST STAGE)	BÜYÜME & BÜTÜNLEŞME SAFHASI (GROWTH & COLLECTIVITY STAGE)	OLGUNLUK & YAPILANMA ETABI (CASH-COW STAGE)	GÖRÜNÜM: Aktif / Pasif / Düşüş (LOOK: Active / Passive / Decline)
CİRO GELİŞİM & CİRO DEĞİŞİMİ	-	Hızlı ciro artışı	Ciro yataya yakın	GÖRÜNÜM KRİTERLERİ: 1. Hedef: İş hedefi / Yok / Kişisel hedefe yönelme 2. Strateji: Yenilenme / Yok / Küçülme - Kapanma 3. Örgüt yapısı: Gelişmiş / Yapısallaşma az 4. Yatırımlar (Makine, ekipman, gayrimenkul): Devam / Çok az / Yok 5. Yönetim enerjisi: İyi / Az / Yok 6. Yeni bir liderin varlığı ve/veya sonraki nesilin işe ilgisi 7. Yönetişim: Var / Niyet var / Yok
PERSONEL SAYISI / YÖNETİMDEKİ NESİL	Az	Hızlı artış, büyüyen organizasyon	Yataya yakın, az artış olabilir	
ÜRÜN / SERVİS	Tek / Az	Artış var. Ürün /servis çeşitliliği. Yatırımlar olası	Hafif artış	
PAZAR	Dar / Tek	Genişleyen pazar. Yatırımlar	Hedef, pazarı korumak	
ÜST YÖNETİM STİLİ & BİÇİMİ ve LİDERLİK	Girişimci. Bireysel. Tek ya da iki adam	Direktörlük. Karizmatik liderlik görülebilir. Çabuk ve sık karar alımları. Ortaklardan günlük yönetime müdahale	Delegasyon. Kontrollü delegasyon veya gözlem	
ORG.ŞEMASI, ÖRGÜT YAPISI ve DEĞİŞİMİ	Informel (Formel yapı yok)	Merkezi	Merkezden uzaklaşma. Fonksiyonel yapının oluşumu	
İLETİŞİM ve İLİŞKİLER	Informel (Formel yapı yok)	(Sistemler) Formelleşme başlıyor, ancak hala iletişim informel	Formel. Yazılı. Sık olmakla beraber ofis toplantıları	
YÖNETİM ODAĞI, AMAÇ VE HEDEF	Üret-sat. Girişim faaliyetleri. Varolmak. Kaynak teminine vurgu	Varolma endişesi az. Başarı. Büyümek. Üretim/ürün/servis odaklılık. Kontrol mekanizması oluşturma çabaları. Hedefler oluşmaya başlıyor.	İç koordinasyon & sorunları. Öngörülebilir karlılık. Hedeflere vurgu. Planlama vurgusu. Pazar büyümesi. Verimlilik odağı. Çevre ile temasın azalması.	
KONTROL SİSTEMİ	Pazar sonuçları. Kişisel. Paternalistik.	Raporlama. Maliyet hesapları (cost control). Sistem ve basit planlama girişimleri.	Formel. Muhasebe sistemi. Planlama önemli.	
ÖDÜL SİSTEMİ	Sübjektif. Kişisel. Babadan kalma. Orkalarca	Maaş ve kademe artışı. Başarıya katkı oranında ve kişisel bonuslar.	Sistematik (kişiden bağımsız). Kar dağıtımı.	
FORMELLEŞME DÜZEYİ	Formelleşme yok	Genellikle informel. Bazı prosedürler var.	Formel prosedürler. Departmanlaşma. Stabil yapı. Kabul görmüş planlama/ kontrol /IT/İK programları gibi profesyonel uygulamaların kullanımı	
PROFESYONELLEŞME / İŞ BÖLÜMÜ	Yok	Kadrolaşma başlıyor	İş bölümü. Departmanlaşma	
İNOVASYON	Kurucu/ortaklarca gerçekleşir. Çok fikir, az planlama	Çalışanlar ve yöneticilerce devam ettirilir	Ayrı inovasyon /geliştirme grupları	
KURUMSAL DEPARTMANLAR	-	Ortak idari personel. Fonksiyonlar çevresinden ziyade şahıslar çevresinde iş bölümü	İK-Muhasebe-Lab-İŞG-Kalite Kontrol-Planlama	
ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER (Davranış, Kültür)	-	Birlik, beraberlik, adanmışlık. Uzun çalışma saatleri/ zaman baskısı	Tutuculuk. Katıllık. İdari faaliyetlerde artış	
OYUNUN KURALLARI	Tek hedef	İlişki/ağ geliştirme. Ün.	Artan karmaşıklığın düzenlenmesi. Marka.	
STRATEJİ	Yok	Büyüme	Strateji çalışmaları var	
YATIRIMLAR	Sınırlı , ana işe odaklı	Hızlı yatırımlar	Yataya yakın, az artış olabilir	
KRİZ				

EK 5. Nitel Araştırma Değerlendirme Tablosu

ŞİRKET

KURULUŞ / YAŞ (2019)

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN)

ÖLÇEK – I: YAPILANMA DERECEŚİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	
KURULUM HACMI	20	
PROFESYONELLEŞME	20	
FORMELLEŞME	20	
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	
+ MERKEZİLEŞME	Merkezkaçlık varsa ek değer	

ÖLÇEK – II: KURUMSALLAŐMA DERECEŚİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIğI	40	
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	
NEDEN ETMENLERİ	20	
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI (Üç etaptan biri ve görünüm)

I	II	III	GÖRÜNÜM
---	----	-----	---------

NOTLAR:

EK 5.1**HESAP FORMU**

Labriz Otelcilik ve Tur.Tic.Ltd.

KURULUŞ / YAŞ (2019)

2014 / 5

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 1,000,000.-TL / 7 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	2
KURULUM HACMİ	20	4
PROFESYONELLEŞME	20	8
FORMELLEŞME	20	1
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	15

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	3
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	1
NEDEN ETMENLERİ	20	1
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	0
TOPLAM	100	5

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.2**HESAP FORMU**

EDS Enjeksiyon Döküm San.Tic.AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1994 / 25

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 110,000,000.- TL / 247 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	20
KURULUM HACMİ	20	20
PROFESYONELLEŞME	20	19
FORMELLEŞME	20	17
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	7
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		+5
TOPLAM	100	88

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	13
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	5
NEDEN ETMENLERİ	20	10
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	2
TOPLAM	100	30

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM AKTİF
----------	-----------	------------	----------------------

NOTLAR :

EK 5.3

HESAP FORMU

Mutlu Metal ve Kimya San.Tic.Ltd.

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1986 / 33

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 16,250,000.- TL / 11 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	6
KURULUM HACMİ	20	7
PROFESYONELLEŞME	20	10
FORMELLEŞME	20	3
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	26

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	2
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	1
NEDEN ETMENLERİ	20	0
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	2
TOPLAM	100	5

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.4**HESAP FORMU**

Element Boya San.Tic.AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2004 / 15

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 91,000,000.- TL / 87 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEŚİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	19
KURULUM HACMİ	20	14
PROFESYONELLEŞME	20	16
FORMELLEŞME	20	12
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	2
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	63

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEŚİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIğI	40	8
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	1
NEDEN ETMENLERİ	20	2
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	2
TOPLAM	100	13

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.5**HESAP FORMU**

GÜNAK İnş.San.Tic.AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1976 / 43

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 60,000,000.- TL / 140 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEŚİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	18
KURULUM HACMİ	20	20
PROFESYONELLEŞME	20	15
FORMELLEŞME	20	16
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	2
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	71

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEŚİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	9
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	3
NEDEN ETMENLERİ	20	3
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	2
TOPLAM	100	17

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM AKTİF
----------	-----------	------------	--------------------------

NOTLAR :

EK 5.6**HESAP FORMU** Cheya Hotels & Residences (Faselis Gayrimenkul Yat.Tur)

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2007 / 12

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 9,000,000.- TL / 38 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEŚİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	15
KURULUM HACMI	20	13
PROFESYONELLEŞME	20	10
FORMELLEŞME	20	3
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	3
MERKEZKAÇLIK EK DEğERİ (+)		
TOPLAM	100	42

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŐMA DERECEŚİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIğI	40	5
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	0
NEDEN ETMENLERİ	20	3
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	5
TOPLAM	100	13

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.7**HESAP FORMU**

PDR Yönetim Bilişim Danışma AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1989 / 30

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 7,500,000.- TL / 45 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	19
KURULUM HACMİ	20	11
PROFESYONELLEŞME	20	18
FORMELLEŞME	20	11
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		+2
TOPLAM	100	61

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	25
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	5
NEDEN ETMENLERİ	20	5
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	5
TOPLAM	100	40

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM AKTİF
----------	-----------	------------	----------------------

NOTLAR :

EK 5.8**HESAP FORMU**

DETEKS KİMYA SAN.AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1966 / 53

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 28,000,000.- TL / 36 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	18
KURULUM HACMİ	20	10
PROFESYONELLEŞME	20	16
FORMELLEŞME	20	15
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	19
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		+2
TOPLAM	100	80

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	20
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	4
NEDEN ETMENLERİ	20	8
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	18
TOPLAM	100	50

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM AKTİF
----------	-----------	------------	----------------------

NOTLAR :

EK 5.9

HESAP FORMU

Tess Tasarım Danışmanlık Medya İnş.Ltd

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2017 / 3

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 650,000.- TL / 8 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	2
KURULUM HACMİ	20	4
PROFESYONELLEŞME	20	20
FORMELLEŞME	20	0
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	26

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	1
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	1
NEDEN ETMENLERİ	20	2
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	0
TOPLAM	100	4

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.10**HESAP FORMU**

Körfezdeniz İnş.Taahhüt San.Tic.Ltd

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2006 / 13

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 65,000,000- TL / 150 – 200 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	19
KURULUM HACMİ	20	20
PROFESYONELLEŞME	20	18
FORMELLEŞME	20	13
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	1
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		+3
TOPLAM	100	74

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	7
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	5
NEDEN ETMENLERİ	20	0
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	4
TOPLAM	100	16

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM PASİF
----------	-----------	------------	----------------------

NOTLAR :

EK 5.11**HESAP FORMU**

MTM Holografi Güvenlik Basım ve Bilişim Tek.AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1997 / 22

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 22,500,000.- TL / 68 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	19
KURULUM HACMİ	20	15
PROFESYONELLEŞME	20	18
FORMELLEŞME	20	20
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	1
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	73

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	11
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	6
NEDEN ETMENLERİ	20	10
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	8
TOPLAM	100	35

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM AKTİF
----------	-----------	------------	----------------------

NOTLAR :

EK 5.12**HESAP FORMU**

OASIS TUR.İŞLETMECİLİĞİ LTD.

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1988 / 31

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 14,000,000.- TL / 10-11 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEŚİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	12
KURULUM HACMİ	20	6
PROFESYONELLEŞME	20	12
FORMELLEŞME	20	3
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEğERİ (+)		
TOPLAM	100	33

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŐMA DERECEŚİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIğI	40	3
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	1
NEDEN ETMENLERİ	20	0
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	0
TOPLAM	100	4

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM PASİF
----------	-----------	------------	--------------------------

NOTLAR :

EK 5.13**HESAP FORMU** ADATEPE ÇİFTLİK GIDA SAN.TİC.ÇİFTLİK TUR AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1998 / 21

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 2,000,000.- TL / 6 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	4
KURULUM HACMİ	20	3
PROFESYONELLEŞME	20	4
FORMELLEŞME	20	1
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	12

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	0
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	4
NEDEN ETMENLERİ	20	0
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	0
TOPLAM	100	4

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.14**HESAP FORMU**

b-fit Sağlık ve Spor Yatırım Tic.AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2006 / 13

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 5,500,000.- TL / 21 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	17
KURULUM HACMİ	20	13
PROFESYONELLEŞME	20	18
FORMELLEŞME	20	15
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	4
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	67

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	8
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	8
NEDEN ETMENLERİ	20	3
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	3
TOPLAM	100	22

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM AKTİF
----------	-----------	------------	----------------------

NOTLAR :

EK 5.15**HESAP FORMU**

Muzipo Kids Eğitim Dan. AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2011 / 8

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 3,500,000.- TL / 12 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	14
KURULUM HACMİ	20	10
PROFESYONELLEŞME	20	18
FORMELLEŞME	20	14
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	2
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	60

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	4
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	2
NEDEN ETMENLERİ	20	4
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	1
TOPLAM	100	11

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.16**HESAP FORMU**

Silk & Cashmere (Fabeks Dış Tic.AŞ)

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1992 / 28

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 125,000,000.- TL / 221 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERECEİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	20
KURULUM HACMİ	20	20
PROFESYONELLEŞME	20	19
FORMELLEŞME	20	20
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	19
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		+2
TOPLAM	100	100

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERECEİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	20
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	10
NEDEN ETMENLERİ	20	15
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	16
TOPLAM	100	61

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM AKTİF
----------	-----------	------------	----------------------

NOTLAR :

EK 5.17**HESAP FORMU**

e – data Teknoloji Ltd

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1989 (19 yıllık ed data'dan ayrıldı) / 11 yıl

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 103,000,000.- TL / 42 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	10
KURULUM HACMİ	20	12
PROFESYONELLEŞME	20	13
FORMELLEŞME	20	2
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	37

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	3
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	0
NEDEN ETMENLERİ	20	2
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	1
TOPLAM	100	6

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM
----------	-----------	------------	---------

NOTLAR :

EK 5.18**HESAP FORMU**

Varer Mak.San.Tic.Ltd

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2006 / 13

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 11,000,000.- TL / 38 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	10
KURULUM HACMİ	20	8
PROFESYONELLEŞME	20	12
FORMELLEŞME	20	7
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	1
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	38

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	4
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	1
NEDEN ETMENLERİ	20	0
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	2
TOPLAM	100	7

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

EK 5.19**HESAP FORMU**

Modern Ambalaj San.Tic.AŞ

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 1977 / 42

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 40,000,000.- TL / 35 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	14
KURULUM HACMİ	20	8
PROFESYONELLEŞME	20	7
FORMELLEŞME	20	3
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	0
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	32

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	1
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	1
NEDEN ETMENLERİ	20	1
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	0
TOPLAM	100	3

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM DÜŞÜŞ
----------	-----------	------------	--------------------------

NOTLAR :

EK 5.20**HESAP FORMU**

Saarpor Bosphorus San.Tic.Ltd.

KURULUŞ / YAŞ (2019 itibariyle) 2002 / 17

BÜYÜKLÜK (CİRO / ÇALIŞAN) 22,400,000.- TL / 48 kişi

ÖLÇEK – I YAPILANMA DERESESİ (STRUCTURATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
UZMANLAŞMA & İŞBÖLÜMÜ	20	16
KURULUM HACMİ	20	9
PROFESYONELLEŞME	20	14
FORMELLEŞME	20	1
YÖNETİŞİM – Yapılanma boyutu	20	3
MERKEZKAÇLIK EK DEĞERİ (+)		
TOPLAM	100	43

ÖLÇEK – II KURUMSALLAŞMA DERESESİ (INSTITUTIONALISATION DEGREE)

	Tam değer	Şirketin oluşan değeri
RASYONEL MİTLERİN VARLIĞI	40	3
YERLEŞMİŞ VE İÇSELLEŞMİŞ SONUÇLAR	20	0
NEDEN ETMENLERİ	20	1
YÖNETİŞİM – Kurumsal boyutu	20	3
TOPLAM	100	7

ÖLÇEK – III YAŞAM DÖNGÜSÜ SAFHASI

I	II	III	GÖRÜNÜM

NOTLAR :

ÖZGEÇMİŞ

10 Nisan 1958 İstanbul doğumluyum. İlk ve Orta okulu Bakırköy’de, liseyi American Robert College’de tamamladıktan sonra İ.T.Ü. Mühendislik Mimarlık Fakültesini derece ile 1981’de bitirdim. Askerlik görevimi İstanbul Balmumcu askeri kışlasında ifa ettim. Bilgi Üniversitesi – Manchester Business School ortak diploma MBA programını 2000 yılında tamamladım.

İnşaat mühendisi olarak Libya’da başladığım profesyonel hayatımın sonraki bölümleri finans ve işletme alanlarında geçti. İstanbul ve Ankara’da Interbank kredi ve pazarlama müdürlüğü, Romanya’da Eser - Empedos JV üst yöneticiliği, Sika AG Türkiye genel müdür yardımcılığı ve Bakü’de BASF Caspian genel müdürlüğü yaptım. Son iki yıldır Özyeğin Üniversitesi İşletme Fakültesinde öğretim görevlisi olarak ders veriyorum.

Özel ilgi alanlarım iş / şirket analizi ve işletme yönetimidir.

İngilizce biliyorum, evliyim, Başak ve Naz’ın babasıyım.

Ümit N. Başdaş