



**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME PERFORMANSI VE  
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ (TÜRKİYE LEVHA VE  
MOBİLYA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ)**

**AHMET BORA KIRKLIKÇI**

**DOKTORA TEZİ  
ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. TARIK GEDİK**

**DÜZCE, 2019**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME PERFORMANSI VE**  
**VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ**  
**(TÜRKİYE LEVHA VE MOBİLYA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ)**

Ahmet Bora KIRKLIKÇI tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Tarık GEDİK  
Düzce Üniversitesi

**Jüri Üyeleri**

Doç. Dr. Tarık GEDİK  
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Derya SEVİM KORKUT  
Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İdris DURUSOY  
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR  
Bartın Üniversitesi

Doç. Dr. Yıldız ÇABUK  
Bartın Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 20/06/2019

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

20 Haziran 2019

Ahmet Bora KIRKLIKÇI

## TEŞEKKÜR

Tez danışmanlığımı yaparak beni onurlandıran, Doktora eğitimimin her aşamasında titizlikle gösterdiği her türlü destek ve yardımlarından dolayı çok değerli hocam Doç. Dr. Tarık GEDİK'e en içten dileklerle teşekkür ederim. Tez çalışmam boyunca değerli katkılarını esirgemeyen hocalarım Prof. Dr. Derya SEVİM KORKUT ve Dr. Öğr. Üyesi İdris DURUSOY'a da şükranlarımı sunarım.

Anket çalışmamda veri toplama ile ilgili yardımlarını esirgemeyen TOBB genel sekreteri Sn. Mustafa SARAÇÖZ'e ve Konya Sanayi Odası Başkanı Sn. Memiş KÜTÜKÇÜ'ye teşekkür ederim. Uygulama aşamasında bana değerli vakitlerini ayırarak destek veren tüm işletme sahiplerine ve çalışanlarına teşekkürlerimi borç bilirim. Doktora tez çalışmamın başından sonuna kadar bana destek veren, her aşamasını takip eden, birlikte çalışmaktan onur duyduğum SFC Entegre A.Ş. (Kronospan-Türkiye) fabrika müdürü Sn. Bilal KARAKAYA'ya teşekkür ederim. Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora öğrenimim boyunca her anlamda desteğini sağlayan, her üzüntü ve mutluluğumu en az benim kadar hisseden moral ve motivasyonumun hiç düşmemesini sağlayan beni hep cesaretlendiren Prof. Dr. Ercan TÜRKKAN hocama teşekkürlerimi sunarım. Bana yoğun tempolarına rağmen destek olan Prof. Dr. Mehmet AKGÜL, Prof. Dr. Hasan SERİN, Prof. Dr. Alper ERTÜRK, Doç. Dr. Ayhan TOZLUOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Selman GÜLTEKİN hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tüm umutlarını bende bütünleyen annem Yegâne KIRKLIKÇI ve babam Ali KIRKLIKÇI'ya, sağlıkları pahasına gösterdikleri fedakârlık, maddi-manevi destek, ilgi ve içtenliği karşılığında teşekkür ediyor ve ellerinden minnetle öpüyorum.

**20 Haziran 2019**

**Ahmet Bora KIRKLIKÇI**

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

ŞEKİL LİSTESİ.....	i
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ii
KISALTMALAR.....	iv
SİMGELER .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
EXTENDED ABSTRACT .....	viii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. KURUMSALLAŞMA.....	2
1.2. KURUMSALLAŞMANIN ALT BOYUTLARI .....	3
1.2.1. Formalleşme.....	3
1.2.2. Profesyonelleşme .....	3
1.2.3. Özerklik.....	4
1.2.4. Şeffaflık .....	4
1.2.5. Sosyal Sorumluluk .....	4
1.2.6. Tutarlılık .....	4
1.3. PERFORMANS .....	4
1.4. PERFORMANSIN ALT BOYUTLARI.....	5
1.4.1. Kârlılık .....	5
1.4.2. Kalite .....	5
1.4.3. Yenilik .....	5
1.4.4. Etkenlik .....	6
1.4.5. Verimlilik .....	6
1.4.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi .....	6
1.4.7. Girdilerden Yararlanma Oranları .....	7
1.5. İŞLETME PERFORMANSI.....	7
1.6. VERİMLİLİK.....	8
1.7. VERİMLİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	8
1.8. İŞLETME VERİMLİLİĞİ .....	9
1.9. ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ .....	10
1.9.1. Mobilya Sektörü .....	10
1.9.2. Levha Sektörü.....	11
<b>2. MATERYAL VE YÖNTEM .....</b>	<b>13</b>
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KISITLILIKLARI VE SINIRLAMALARI.....	13
2.2. ARAŞTIRMA EVRENİNİN TANIMLANMASI.....	14

2.3. ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜNÜN HESAPLANMASI .....	15
2.4. ANKET FORMUNUN TASARLANMASI .....	17
2.4.1. Anket Tasarımı.....	17
2.4.2. Uzman Görüşlerinin Alınması .....	17
2.4.3. Pilot Uygulama Yapılması.....	17
2.4.4. Anket Formunun Son Halinin Hazırlanması ve Uygulanması .....	18
2.5. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	19
2.6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ .....	20
<b>3. BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>23</b>
3.1. KATILIMCILARIN BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....	23
3.2. İŞLETMELER İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	25
3.3. KURUMSALLAŞMA ALGISI ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	26
3.3.1. Formalleşme Algısı Analizi Bulguları .....	26
3.3.2. Profesyonelleşme Algısı Analizi Bulguları.....	27
3.3.3. Özerklik Algısı Analizi Bulguları .....	28
3.3.4. Şeffaflık Algısı Analizi Bulguları .....	29
3.3.5. Sosyal Sorumluluk Algısı Analizi Bulguları .....	30
3.3.6. Tutarlılık Algısı Analizi Bulguları.....	31
3.3.7. Kurumsallaşma Algısı Analizi Bulguları .....	32
3.4. PERFORMANS ALGISI ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	34
3.4.1. Kârlılık Algısı Analizi Bulguları .....	34
3.4.2. Kalite Algısı Analizi Bulguları .....	35
3.4.3. Yenilik Algısı Analizi Bulguları .....	35
3.4.4. Etkenlik Algısı Analizi Bulguları.....	36
3.4.5. Verimlilik Algısı Analizi Bulguları.....	37
3.4.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi Algısı Analizi Bulguları.....	38
3.4.7. Girdilerden Yararlanma Oranları Algısı Analizi Bulguları .....	38
3.4.8. Performans Algısı Analizi Bulguları .....	39
3.5. FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	41
3.5.1. Kurumsallaşma Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	42
3.5.2. Performans Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	45
3.5.3. Kurumsallaşma Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	48
3.5.4. Performans Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	55
3.5.5. Kurumsallaşma ve Performans Algısı Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları 62	
<b>4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>76</b>
<b>5. KAYNAKLAR .....</b>	<b>81</b>
<b>6. EKLER .....</b>	<b>92</b>
6.1. EK 1: TOBB İZİN DİLEKÇESİ .....	92
6.2. EK 2: TOBB CEVABI .....	93
6.3. EK 3: TASLAK ANKET FORMU .....	94
6.4. EK 4: UZMAN GÖRÜŞLERİ UZMAN LİSTESİ .....	98
6.5. EK 5: UZMAN GÖRÜŞLERİ İÇİN TASARLANAN ANKET FORMU.....	99
6.6. EK 6: ANKET FORMU .....	102
6.7. EK 7: ANKET FORMUNUN GELİŞTİRİLMESİNDE KULLANILAN ESERLER .....	102
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>110</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Yapısal Eşitlik Modeli temel şekiller ve anlamları. ....	22
Şekil 3.1. Kurumsallaşma algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler. ....	51
Şekil 3.2. Kurumsallaşma algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler. ....	52
Şekil 3.3. Kurumsallaşma algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler. ....	53
Şekil 3.4. Kurumsallaşma algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler. ....	54
Şekil 3.5. Performans algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler. ....	58
Şekil 3.6. Performans algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler. ....	59
Şekil 3.7. Performans algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler. ....	60
Şekil 3.8. Performans algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler. ....	61
Şekil 3.9. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler. ....	63
Şekil 3.10. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler. ....	64

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 1.1. Türkiye’de yıllara bağlı levha üretimleri [63]. .....	12
Çizelge 2.1. TOBB kayıtlarına göre Türkiye mobilya işletmeleri sayıları. ....	14
Çizelge 2.2. Anket uygulanan mobilya ve levha sanayi işletmelerinin tabakalı örnekleme yöntemine göre coğrafi bölgelere dağılımları.....	16
Çizelge 2.3. Anket uygulanan mobilya ve levha sanayi işletmelerinde algılara bağlı geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları. ....	19
Çizelge 2.4. Kurumsallaşma ve performans alt boyutlarına ait güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları. ....	20
Çizelge 2.5. Yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri. ....	21
Çizelge 3.1. Katılımcıların bazı demografik özelliklerine bağlı dağılımları. ....	23
Çizelge 3.2. Katılımcıların iş deneyimi özelliklerine bağlı dağılımları.....	24
Çizelge 3.3. İşletmelerin genel özelliklerine bağlı dağılımları. ....	25
Çizelge 3.4. İşletmelerde formalleşme algısının önem düzeyi. ....	27
Çizelge 3.5. İşletmelerde profesyonelleşme algısının önem düzeyi. ....	28
Çizelge 3.6. İşletmelerde özerklik algısının önem düzeyi. ....	29
Çizelge 3.7. İşletmelerde şeffaflık algısının önem düzeyi. ....	30
Çizelge 3.8. İşletmelerde sosyal sorumluluk algısının önem düzeyi. ....	31
Çizelge 3.9. İşletmelerde tutarlılık algısının önem düzeyi. ....	31
Çizelge 3.10. İşletmelerin kurumsallaşma algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi. ....	32
Çizelge 3.10. (devam) İşletmelerin kurumsallaşma algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi. ....	33
Çizelge 3.11. İşletmelerde kârlılık algısının önem düzeyi.....	34
Çizelge 3.12. İşletmelerde kalite algısının önem düzeyi. ....	35
Çizelge 3.13. İşletmelerde yenilik algısının önem düzeyi. ....	36
Çizelge 3.14. İşletmelerde etkenlik algısının önem düzeyi. ....	37
Çizelge 3.15. İşletmelerde verimlilik algısının önem düzeyi. ....	37
Çizelge 3.16. İşletmelerde çalışma yaşamının kalitesi algısının önem düzeyi. ....	38
Çizelge 3.17. İşletmelerde girdilerden yararlanma oranları algısının önem düzeyi. ....	39
Çizelge 3.18. İşletmelerin performans algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi. ....	39
Çizelge 3.18. (devam) İşletmelerin performans algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi. ....	40
Çizelge 3.19. Kurumsallaşma faktör analizinden çıkarılan yargılar. ....	42
Çizelge 3.20. Kurumsallaşma ile ilgili faktör analizi sonuçları.....	43
Çizelge 3.20. (devam) Kurumsallaşma ile ilgili faktör analizi sonuçları. ....	44
Çizelge 3.21. Performans faktör analizinden çıkarılan yargılar. ....	45
Çizelge 3.21. (devam) Performans faktör analizinden çıkarılan yargılar. ....	46
Çizelge 3.22. Performans ile ilgili faktör analizi sonuçları. ....	46
Çizelge 3.22. (devam) Performans ile ilgili faktör analizi sonuçları. ....	47
Çizelge 3.23. Kurumsallaşma algısı ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilmesi. ....	48



Çizelge 3.24. Kurumsallaşma algısı ölçüm modelinin DFA sonuçları.....	49
Çizelge 3.24. (devam) Kurumsallaşma algısı ölçüm modelinin DFA sonuçları. ....	50
Çizelge 3.25. Performans algısı ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilmesi. ....	55
Çizelge 3.26. Performans algısı ölçüm modelinin DFA sonuçları. ....	56
Çizelge 3.27. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilmesi. ....	62
Çizelge 3.28. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin sonuçları.....	65



## KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	Analysis of Moment Structures
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
DÜ	Düzce Üniversitesi
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
FBE	Fen Bilimleri Enstitüsü
GFI	İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index)
KMO	Kaiser Meyer Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
MDF	Lif Levha (Medium Density Fiberboard)
MRP	Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirements Planning)
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
OSB	Yönlendirilmiş Yonga Levha (Oriented Strand Board)
RMR	Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual)
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TD	Tahmini Değerler
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YL	Yonga Levha
YLSA	Türkiye Yonga Levha Sanayicileri Derneği
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

## SİMGELER

$\chi^2$ /sd	Ki Kare/Serbestlik derecesi
r	Standartlaştırılmış değerler
$r^2$	Açıklanan varyans
S	Standart hata
t	T değeri
p	Anlamlılık düzeyi
N	Evren
n	Örnek büyüklüğü
Z <sup>2</sup>	Güven katsayısı
P	Ölçmek istediğimiz özelliğin evrende bulunma ihtimali
Q	Ölçmek istediğimiz özelliğin evrende bulunmama ihtimali
D	Kabul edilen örnekleme hatası
r	Korelasyon katsayısı

## ÖZET

### KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME PERFORMANSI VE VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ (TÜRKİYE LEVHA VE MOBİLYA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ)

Ahmet Bora KIRKLIKÇI

Düzce Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Tarık GEDİK

Haziran 2019, 109 sayfa

Kurumsallaşma; şirketlerde iktisadi, mali, hukuki, idari ve teknik kargaşayı önlemek ve belirsizlikleri gidermek, kalıcı bir şirket kültürü oluşturmak, dolayısıyla da performans geliştirmek için gereklidir. Kurumsallaşma sürecinde şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulur. Bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenir. Amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktının nitel ya da nicel olarak belirlenmesi şeklinde tanımlanabilen performans kavramının ölçülmesi, işletme yönetimi için kontrol işlevini yerine getirmede en önemli yardımcı araçtır. İşletmelerin kaynaklarını ne ölçüde etkin kullandığının bir göstergesi olan verimlilik kavramı işletmelerce dikkate alınması gereken en önemli kavramlardandır. İşletmelerde kurumsallaşmanın işletme performansı ve verimliliğine etkilerinin araştırıldığı bu çalışma mobilya ve levha üretimi yapan işletmelerde yapılmıştır. Çalışmada 10 ve daha fazla çalışanı olan 2585 mobilya ve 37 levha toplam 2622 işletmeden 35 farklı şehirde 462'si mobilya, 31'i levha işletmesi olmak üzere toplam 493 işletmeye ulaşılmıştır. Veri elde etme aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılarak geliştirilen anket formu üç farklı bölüm ve 86 yargıdan oluşturulmuştur. Yapılan istatistiksel değerlendirmeler sonucunda kurumsallaşmanın işletmelerin performansları ve verimlilikleri üzerinde pozitif yönde katkı yaptığı belirlenmiştir. Performans ve verimlilik noktasında daha iyi olmayı hedefleyen işletmelerin kurumsallaşma alt boyutlarından “şeffaflık ve sorumluluk”, “tutarlılık” ve “formalleşme” alt boyutlarına önem vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Elde edilen temel sonuçlara göre kurumsallaşmak isteyen işletmelere benzer durumlarda benzer tepkileri verecek şekilde tutarlı olmaları önerilmektedir. İşletmelerde tüm görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve çalışanlar tarafından bilinmesinin kurumsallaşma için gerekli olduğu unutulmamalıdır. Kurumsallaşmak ve bu yolla daha yüksek performans ve verimlilik elde etmek isteyen işletmelerde iyi bir “yönetim-organizasyon” sistemi kurulmalıdır.

**Anahtar sözcükler:** Kurumsallaşma, Levha, Mobilya, Performans, Verimlilik

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION ON BUSINESS PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY (FURNITURE AND PANEL FACTORIES CASE IN TURKEY)

Ahmet Bora KIRKLIKÇI

Düzce University

Graduate School of Natural and Applied Sciences, Department of Forest Industry

Engineering

Doctoral Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tarık GEDİK

June 2019, 109 pages

Institutionalization is necessary in corporations to prevent economic, financial, legal, administrative, and technical chaos and to remove uncertainties, develop a permanent corporate culture, and thus improve performance. In the institutionalization process, a new organizational structure is formed in corporations. The duties, powers, and responsibilities of all the people taking part in this structure are specified in writing. The measurement of the concept of performance, which can be defined as the qualitative or quantitative determination of the output produced at the end of an intended and planned activity, is the most supporting tool in conducting the control function in business management. The concept of productivity, an indication of how effective businesses use their sources, is one of the most significant concepts to be taken into consideration by businesses. This study, which investigates the effects of institutionalization in business on business performance and productivity, was carried out in businesses producing furniture and panel. In the study, a total of 493 businesses, 462 in furniture and 31 in panel business, were reached in 35 different cities out of a total of 2622 businesses with 10 and more employees, of which 2585 were in furniture and 37 in panel business. A questionnaire was used as the data collection tool. The questionnaire form developed by using studies in the literature consisted of three different parts and 86 items. At the end of the statistical assessments, it was determined that institutionalization positively contributed to the performance and productivity of businesses. It was found that businesses that aimed to be better at performance and productivity should pay attention to the “transparency and responsibility”, “consistency” and “formalization” subdimensions of institutionalization. According to the main results obtained, it is suggested that businesses that want to institutionalize be consistent so that they give similar responses in similar situations. It should not be forgotten that it is necessary for institutionalization that all duties, powers, and responsibilities be specified and known by employees in businesses. A sound “management-organization” system should be established in businesses desiring to institutionalize and achieve higher performance and productivity.

**Keywords:** Furniture, Institutionalization, Panel, Performance, Productivity.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION ON BUSINESS PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY (FURNITURE AND PANEL FACTORIES CASE IN TURKEY)**

Ahmet Bora KIRKLIKÇI

Düzce University

Graduate School of Natural and Applied Sciences, Department of Forest Industry

Engineering

Doctoral Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tarık GEDİK

June 2019, 109 pages

#### **1. INTRODUCTION**

The process of businesses minimizing their dependency on individuals and attempting to be institutions that have business systems is called institutionalization. Institutionalization is necessary in corporations to prevent economic, financial, legal, administrative, and technical complexity and to remove uncertainties, develop a permanent corporate culture, and thus improve performance. In the institutionalization process, a new organizational structure is formed in corporations. The duties, powers, and responsibilities of all the people taking part in this structure are specified in writing. Job descriptions are made, and business plans and flows are documented. An effective reporting system is set up and the information required by the management are reported in an up-to-date and continuous manner. As a result of this, the departments are made more systematic and an opportunity is created for working more effectively and productively by enabling the flow of documents and information across departments. Standardization is achieved in appropriate areas of production and quality is continuously improved. At the end of these efforts, a management and departments of human resources, supply, production, distribution, sales and marketing, quality control, and research-development are formed that work in coherence with the institutional structure established. Institutionalization is either partially or completely implemented in various sectors in our country and is not implemented apart from these. Taking the

contributions of institutionalization into consideration, it will bring numerous advantages if it becomes widespread and is implemented properly by corporations. The main advantage is an increase in performance and productivity and consequently the occurrence of profitability depending on the reduction of costs. At the same time, fulfilling the responsibilities towards the state and achieving transparency will also contribute to the state economy.

Positive improvements can be obtained in businesses through institutionalization in productivity and performance. One of the topics that everybody in business life from the lowest level to the executives at top pay attention to the most is the concept of performance. The measurement of the concept of performance, which can be defined as the qualitative or quantitative determination of the output produced at the end of an intended and planned activity, is the most supporting tool in conducting the function of control in business management. Assessment of performance in businesses accurately and justly is of great importance for both employees and businesses. The concept of productivity, an indication of how effective businesses use their sources, is one of the most significant concepts that must be taken into consideration by businesses. In methods used in the present production process with productivity measurements, the output/input relations of all changes occurring in the amounts of input, production capacity, and output mix can be displayed. Institutionalized businesses have structures which are error-free, low-cost, more rapid and productive, have a higher performance and quality, and abide by customers' and employees' rights. The leading sector of the forestry industry is considered as furniture and it is seen that this sector is growing with each passing day. The growth of furniture sector will be followed by the growth of particularly the panel sector and other industries for forestry products. With this growth in the sector, the importance that will be attached to institutionalization in businesses will bring about significant contributions to both employee performance and business productivity. The literature presents findings of studies carried out in other manufacturing sectors and service sectors which suggest that institutionalization enhances business productivity and employee performance. Although there are various studies that involve furniture and panel sector and assess productivity and performance of businesses, no studies have been encountered that show the contributions of institutionalization in forestry products and furniture sector to business performance and business productivity. Based on the fact that especially the business operating in panel

and furniture subsectors will achieve more productive and higher performance work by attaching importance to institutionalization, this study aims to determine the institutionalization levels of the businesses in furniture and panel sectors, subsectors of forestry industry. The performance and productivity of businesses were compared depending on the level of institutionalization specified at the sectoral level.

## **2. MATERIAL AND METHODS**

The study was carried out in businesses operating in panel and furniture industries, subsectors of forestry industry. The study population consisted of 2585 furniture businesses and 37 panel businesses with 10 and more employees. At the end of the study, a total of 493 businesses, 462 furniture and 31 panel, were reached in 35 different cities. The questionnaire prepared by using the studies in the literature was used for data collection. The first part of the questionnaire, consisting of 86 items in 3 different parts, questioned certain demographic characteristics of the participants and some features of the businesses with 15 items. In the second part of the questionnaire, the concept of “institutionalization” was examined through 37 items in 6 subdimensions as “formalization, professionalization, autonomy, transparency, social responsibility, and consistency”. The concepts of “performance” and “productivity” were also included in the scale and were questioned through 34 items in 7 subdimensions as “profitability, quality, innovation, effectiveness, productivity, the quality of working life, and the rates of benefiting from inputs”. A total of 797 questionnaires were performed in face-to-face interviews for the study. The questionnaires obtained were assessed by means of the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and the Analysis of Moment Structures (AMOS). It was determined that the results of validity and reliability studies of the questionnaire showed high validity and reliability.

## **3. RESULTS AND DISCUSSIONS**

In the assessment phase of the study, in which the effects of institutionalization on business performance and productivity was studied, it was detected that there were differences in the productivity and performance values of institutionalized businesses. Institutionalization was divided into subdimensions of formalization, transparency, responsibility and consistency. Performance, on the other hand, was divided into



productivity, operating incomes, and product development dimensions and their levels of relation were determined. The highest level of relationship occurred in consistency for institutionalization and in productivity for performance. The study found a high relationship between institutionalization and performance. It was determined that institutionalization indirectly affected productivity in a positive way. At the end of the statistical assessments, it was determined that institutionalization positively contributed to the performance and productivity of businesses. It was found that businesses that aimed to be better at performance and productivity should pay attention to the “transparency and responsibility ( $r=0,877$ )”, “consistency ( $r=0,967$ )”, and “formalization ( $r=0,811$ )” subdimensions of institutionalization. At the end of the assessments and statistical analyses performed, it was seen that any improvement that will take place in institutionalization levels of businesses will lead to improvements in businesses in terms of performance and productivity ( $r=0,98$ ). A 1-unit improvement of institutionalization to take place in businesses can account for improvements in productivity and performance of a business by 96%.

#### **4. CONCLUSION AND OUTLOOK**

According to the main results obtained, it is suggested that businesses that want to institutionalize be consistent so that they give similar responses in similar situations. A good “management-organization” system should be established in businesses that want to institutionalize and in this way to achieve higher performance and productivity. Businesses should put emphasis on the issue of institutionalization and the requirements of institutionalization should be carried out. It should not be forgotten that it is necessary for institutionalization that all duties, powers, and responsibilities be specified and known by employees in businesses. Thanks to institutionalization, written documentation will be achieved, the relations between managers and employees will be strengthened, and consistent decisions will be made. Defective manufacturing will diminish, customer satisfaction will be improved, and operating incomes will increase as a consequence of rising performance. Besides, businesses will operate better under the same conditions and the use of raw materials, products, machinery, and labor force will be optimized. At the end of the study, it was observed that institutionalization highly positively affected business performance and performance positively affected productivity. The results of this study will provide data both for other studies to be

conducted in the future and the existing manufacturing businesses and will guide the improvements that will be made so that the employees in those businesses work with higher performance and productivity.



# 1. GİRİŞ

Kurumsallaşmayı bazı işletmeler bir ihtiyaç gibi görürken bazıları ise gereksiz bir lüks eğilimi olarak algılamaktadır. Bu durumun, işletmelerin kurumsallaşmanın önemini tam anlamıyla kavrayamamasından ya da ön yargılı bakmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun dışında işletme içerisinde personele fazladan yük getireceği, işleyişi yavaşlatacağı ve fazladan maliyetlere sebep olacağı, sadece dokümantasyonun sağlanmasının kurumsallaşma açısından yeterli olacağı ya da yetkinin paylaşılması sonucu otoritenin kaybolacağı düşüncesi hâkimdir. İşletmeler için kurumsallaşma süreci başlangıç aşamasında geçmişteki alışkanlıklar, yeni bir sisteme alışma süreci, dokümantasyonun hazırlanması ve planlama yapılması bakımından zor geçmektedir. Yanısıra başlangıç aşamasında bireysel ve mali anlamda yükler getirmesi beklenen bir durumdur.

İş yaşamında en alt kademede çalışandan, en üst kademedeki yöneticiye kadar çalışan herkesin en çok ilgilendiği konulardan birisi performans kavramıdır. Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerde performansın doğru ve adaletli bir şekilde değerlendirilmesi hem çalışanlar açısından hem de işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Her sektörde olduğu gibi performans değerlendirmesi kavramı orman ürünleri sanayi açısından da çok önemlidir. Çalışmaya konu olan orman ürünleri sanayi sektörünün lokomotif, mobilya alt sektörüdür ve bu sektörün her geçen gün gelişim gösterdiği görülmektedir. Mobilya sektörünün gelişmesi, özellikle levha sektörünü ve diğer orman ürünleri sanayi sektörlerini de geliştirecektir. Sektördeki bu gelişmeyle birlikte işletmelerde kurumsallaşmaya verilecek önem gerek çalışan performansına gerekse de işletme verimliliğine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle özellikle mobilya ve levha alt sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerin kurumsallaşmaya verecekleri önemle daha verimli ve daha yüksek performansta çalışmalarının sağlanacağı aşikârdır.

Çalışmanın birinci bölümü kurumsallaşma, performans ve verimlilik kavramlarıyla ilgili genel bilgilerden oluşmaktadır. Ayrıca orman ürünleri sanayi sektörü hakkında bilgilere

yer verilmiştir. İkinci bölüm anket formunun hazırlanması aşamaları, araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem büyüklüğünün hesaplanması, pilot uygulama, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm analizler sonucunda elde edilen verilerden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri ve işletmeler ile bilgiler bulunmaktadır. Algılara bağlı olarak sınıflandırmalar, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeline ait bulgular ve tartışma kısmı yer almaktadır. Dördüncü bölümünde ise çalışma sonuçları ile kurumsallaşmak ve yüksek performansla çalışmak isteyen işletmeler için öneriler yer almaktadır.

### **1.1. KURUMSALLAŞMA**

Politik, ekonomik, sosyolojik ve örgütsel olmak üzere farklı açılardan değerlendirilebilen kurumsallaşma [1] kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak şeklinde tanımlanmaktadır [2]. Genel anlamda kurumsallaşma, işletme fonksiyonlarının daha doğru bir şekilde yapılması için gerekli olan yol yöntem ve kuralları içermektedir. Kurumsal yönetimin amacı, işletmede uzun vadede kârlı ve başarılı bir şekilde büyüme için adil ve sorumlu davranılmasını, hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır [3]. Kurumsallaşma, paylaşılan kuralların geliştirilmesi ile ilgili olup, süreçleri ve iş çevresi elemanlarından topluma kadar uzanan yükümlülükleri kapsamaktadır [4]. Kurumsallaşmış bir işletmenin işleyişinde, alınan kararlardan personel istihdamına kadar her şey bir düzen içindedir. İşletme içinde var olan dosyaları arşivleme, rapor etme gibi uygulamalar ile birlikte çalışma kültürü yerleşir hatta sistemleşir [5].

Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün şartlarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyduğu sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesidir [5], [6]. Kurumsallaşma; yöneticilerin değerleri, işletmenin kurum kültürü ile politikaları, prosedürler, inançlar ve değerlerin, işletmenin bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, nesilden nesile aktarılması ve bu sayede işletmenin kişilerden bağımsız yapıya sahip olmasıdır [7]-[9]. Kurumsallaşma, işletmelerin tüzel kişiliklerinin oluşması, varlıklarının sürekli kılınması, amaç uyumunun sağlanması ve kurumsal kimliğin kazanılması aşamaları sonunda oluşan bir olgudur [10]. Sürekliliği sağlamanın yolu, esnek, yenilikçi, takım

ruhuna önem veren, müşteri memnuniyetini ön planda tutan, maliyet azaltılmasına yönelik ve özellikle değişimi iyi yöneten kurumlar oluşturmaktır [11].

İşletmeler, kurumsallaşma faaliyetleri sonucunda kapasitelerini artırmakta, büyüebilmekte ve aynı zamanda uzun süreli yaşamalarını da sağlayabilmektedirler [12]. Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve işletme sahibinin artık her işe yetişemediği zaman zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır [13]. Kurumsallaşmayı ihmal edip büyüdükten sonra bunu yapmaya çalışan işletmelerin önemli bölümü bunu başaramamaktadırlar [14].

## **1.2. KURUMSALLAŞMANIN ALT BOYUTLARI**

İşletmede kurumsallaşmanın temel göstergeleri; formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflık şeklinde gruplanabilir [15].

### **1.2.1. Formalleşme**

Formalleşme; işletme yapılarının, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir [16]. İş ve pozisyon tanımlaması, yetki, sorumluluk, görev ve ilişkilerin belirlenmesiyle birlikte işin hedefleri ve niteliği netleştirilmiş olur. Bu durum işin neyi gerektirdiği ve işgörenin bu konuda ne yapması gerektiğini açıkça gösterebilmektedir [17]. Sistemli bir örgüt yapısı oluşması için biçimsel olarak belirlenmiş, örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler gereklidir [4].

### **1.2.2. Profesyonelleşme**

Profesyonelleşme işte uzmanlaşma, işlerin profesyoneller tarafından yönetilmesi anlamındadır [4]. Toplumda bir görevi, bir mesleği düzenli ve en az hata ile sürdüren kişiye profesyonel kişi denmektedir [7]. Profesyonel yönetim fonksiyonunun altında yer alan ve işletmenin diğer fonksiyonlarını oluşturan; insan kaynakları, üretim, pazarlama, muhasebe ve finansman gibi fonksiyonların hepsi ayrı bir profesyonelleşme alanı olup, her birinin bu konuda eğitim almış, deneyimli profesyonel kişiler tarafından yürütülmesi gerekmektedir [3]. Bunun yanında işletmenin başarılı olmasında çalışanlar arası işbirliğinin birbirlerini destekleyecek şekilde en üst düzeyde tutulması büyük önem taşımaktadır [5].

### **1.2.3. Özerklik**

İşletmeler, diğer işletmelerden ayırt edilmelerini sağlayacak kendilerine özgü özellikleri, yetenekleri veya iş yapma şekilleri olmaları halinde özerklik kazanmış olmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, yönetim özgürlüklerine sahip oldukları için faaliyetlerini istedikleri gibi yönlendirebilme imkânına sahiptirler [1], [19].

### **1.2.4. Şeffaflık**

Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere işletme ile ilgili paraya dayalı ve paraya dayalı olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır [20]. İşletmeler büyüdükçe şeffaflaşmak yani finansal bilgilerini topluma açıklamak, topluma karşı hesap verebilir olmak ve topluma karşı dürüst olduklarını kanıtlamak zorunda kalacaklardır. Bu yöntem toplumun ve paydaşların güvenini kazanmanın en iyi yoludur [21].

### **1.2.5. Sosyal Sorumluluk**

İşletmelerin sosyal sorumluluğu; işletmelerin eylemlerini gerçekleştirirken toplum yararını gözetmeleri, yönetimin, işletme ve çalışanlarının eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesidir [16]. Yani örgüt yöneticilerinin; insanı, toplumu, iç ve dış çevreyi etkileyen olumsuz faaliyetlerden dolayı hesap verme durumudur [22]. Sosyal sorumluluk, organizasyonlar açısından ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve çevreye duyarlı olmayı vurgulamaktadır [23].

### **1.2.6. Tutarlılık**

Tutarlılık; işletmenin verdiği sözlere sadık kalması; misyon, strateji ve eylemlerinin uyum göstermesi, işletme ile ilgili durumlara sektördeki işletmelere benzer tepkiler vermesidir [16]. İşletmedeki her bir parçanın istenilen bütünlüğü yansıtması ve uyumlu bir şekilde işlevini yerine getirmesidir [15].

## **1.3. PERFORMANS**

Performans ya da başarıyı bir işi yapan kişi, grup ya da girişimin, o işteki hedeflerine ne ölçüde ulaştığının, nitel ve nicel olarak tanımlanması olup, işin belirlenen standartlara

uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğinin ölçüsüdür [2], [24]. Performans, bir işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabildiği gibi işletmenin nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarılı olduğunu ve performans artışı sağlamak üzere kaynakların nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir [25].

#### **1.4. PERFORMANSIN ALT BOYUTLARI**

Literatürde performans boyutları olarak kârlılık, kalite, yenilik, etkenlik, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, girdilerden yararlanma oranları [26] şeklinde sıralansa da tarihsel süreçte performans belirleyici olarak müşteri memnuniyeti, maliyet ve çalışan memnuniyeti gibi farklı göstergeler kullanılmıştır [27].

##### **1.4.1. Kârlılık**

Kârlılık işletmelerin tek bir amacı değildir, ekonomik amaçlarından sadece biridir. Kâr ile kârlılık farklı anlamlara sahip kavramlardır. Kâr işletmenin toplam gelirlerinden toplam giderlerin çıkarılmasıyla oluşabilen olumlu farktır [28]. Kârlılık, kâr ile bu kârı meydana getiren sermaye arasındaki oranı ifade eder. Belli bir devrede elde edilen kârı sermayeye oranlamak suretiyle hesap edilir [29]. Kârın toplam sermayeye (toplam varlıklara) bölünmesiyle elde edilen kârlılık oranı, işletmelerin başarılarını değerlendirmede oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu orana yatırımın getirisi, kullanılan sermayenin getirisi, kullanılan varlıkların getirisi de denilmektedir [30].

##### **1.4.2. Kalite**

Kalite, müşterilere sunulan hizmet ya da üretilen ürünün, müşteri isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını gösteren bir kavram olarak tanımlanabilmektedir [31]. Kalite kavramında sadece mal ve hizmet kalitesi değil, ürünün ortaya çıkmasında etkili olan tüm faktörler (liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, insan kalitesi, iletişim kalitesi gibi) düşünülmelidir. Kalite, bir tek alanda değil, tüm alanlarda ulaşılması gereken başlıca hedeftir [32].

##### **1.4.3. Yenilik**

Yenilik, eski ihtiyaçları daha iyi karşılama, yeni ihtiyaçlara cevap verebilme olayıdır ve gelişerek büyümenin temelini oluşturur [26]. Günümüzde yaşanan sosyal ve ekonomik

değişimler, işletmeleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda yenilikçilik, birçok işletme için rekabet üstünlüğü sağlamanın temel kaynağını oluşturmaktadır [33]. Değişim yani yenilikçilik, kendisi ile yarışan ve kendisini denetleyebilen işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlarken, değişime karşı direnen ve kalıcılığı temsil etme gayretinde olanlar için dezavantajlar getirebilmektedir [5].

#### **1.4.4. Etkenlik**

Etkenlik, örgütlerin, tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bir kurum ya da kuruluşun kendi standartlarına göre ne kadar başarılı olduğunu belirleyen bir performans boyutudur [26], [34]. Etkenlik, bir girdi unsurunun fiili kullanım durumunun belli teknikle saptanmış standartlarla kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir. Etkenlik ölçümü, işletmenin nerede olduğunu bilmesine olanak sağlar. Eldeki girdilerin ne kadar iyi biçimde çıktı üretebileceğini göstermesinin yanı sıra, var olan kapasitenin kullanılma düzeyine ilişkin bir belirleyicidir [30].

#### **1.4.5. Verimlilik**

Verimlilik, ekonomiler, endüstriler, firmalar ve süreçler için temel bir performans ölçüsüdür [35]. Verimlilik kıyaslanabilir iki üretim periyodunun sonuçlarının oranıdır ve hedeflere en az masraf ve fedakârlıkla ulaşmaktır. Verimlilik, girdi kaynaklarının üretim sürecinde ne kadar iyi kullanıldığının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu ise gerçekleşen çıktı ile mevcut kaynakların normal olarak çalışması sonucu beklenen çıktının kıyaslanmasıdır [36].

Performansa dayalı verimliliğin dışında verimlilik konusu Bölüm 1.6'da detaylı olarak incelenecektir.

#### **1.4.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Çalışma yaşamının kalitesi, organizasyon veya işletmede çalışanların davranış biçimleri üzerinde etkin olan faktörlerin iyileştirilmesi yolu ile gelişimci ve daha verimli bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan bir performans boyutudur [37]. Bazı durumlarda kişilerin kendi kontrolleri dışındaki olaylar başarısızlıklarına ya da düşük performans göstermelerine sebep olmaktadır [38]. Uygun olmayan çalışma koşulları ve aşırı uzun çalışma saatleri nedeniyle çalışanlarda oluşan motivasyon azalması ve yorgunluk sonucunda verimlilik düşüşleri meydana gelmektedir. Bunun dışında çalışanların



solunum, dolaşım, kas ve sinir sistemini, enerji metabolizmasını ve moral yapısını da etkilemektedir. İşletmenin çalışma koşullarının (aydınlatma, havalandırma, gürültü, titreşim, ısı, nem, tozlar ve toksit etkenler vb.) ergonomik hale getirilmesi gerekmektedir [39].

#### **1.4.7. Girdilerden Yararlanma Oranları**

Yararlanma oranları, üretim sürecinde gerçekten kullanılan girdilerle, işletmenin var olan üretim kaynaklarının duruma bağlı kullanılabilir gücü ya da potansiyel gücü arasında yapılan bir karşılaştırma ölçütüdür [26]. İşletme için önemli olan, verimli bir şekilde amaçlarına ulaşma derecesidir. Varoluşu gereği örgüt, beşeri ve fiziksel kaynaklarını verimli bir şekilde kullanılması gereken bir sistemdir [40].

### **1.5. İŞLETME PERFORMANSI**

Performans, genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmeler, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmayı, belirlenen farklılıkların nedenlerini araştırarak ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. İşletme performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir [41].

Performans değerlendirmesi, işletmede karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarısının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi bakımından önemlidir. Geçmişe dönük çalışmaları değerlendirip işletmenin eksiklerini görmesi ve bunları gidermesi, performansı etkileyen faktörleri belirleyip bunları kontrol etmesi ve kaynakları bunlara göre düzenlemesi ve hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşması açısından da önemlidir [42]. İşletmelerin performansları müşteri ilişkileri, kalite, insan gücü, bilgi sistemleri ve toplumsal ilişkiler gibi birçok faktör tarafından etkilenmektedir [43].

İşletme performansının nasıl ölçülebileceği, her zaman tartışılan bir konu olmuştur. Özellikle küçük işletmeler söz konusu olduğunda, küçük işletmelerin kendine özgü özellikleri, küçük işletme sahiplerinin farklı beklenti ve bakış açılarına sahip

olabilmeleri gibi farklılıklar araştırmacıların değişik açılardan değerlendirme yapmalarına yol açmıştır [44].

Araştırmacılar özellikle işletme performansının, işletme içerisindeki kişilerin yanısıra işletme dışındaki paydaşların (yatırımcılar, müşteriler, toplum vb.) davranışları üzerinde de etkisine vurgu yaparak kavramın boyutlarının belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Önceki çalışmalarda performans işletmenin geçmişe yönelik durumunu yansıtan finansal göstergeler aracılığıyla ölçülmüştür. Ancak ilerleyen zamanlarda finansal göstergelerin işletmenin uzun dönemdeki performansı hakkında bilgi üretmediği fark edilerek finansal olmayan performans göstergeleri ön plana çıkarılmıştır. Son yıllardaki araştırmalarda performans ölçümünde işletmenin finansal, pazar ve yenilik performansını birlikte dikkate alındığı görülmektedir [45].

## **1.6. VERİMLİLİK**

İngilizce productivity olan verimlilik kelimesinin doğuşu, çok eski zamanlara kadar uzanır. Literatürde ilk defa hümanist Agricola'nın De Re Metallice-1530 adlı eserinde kullanılmıştır [46]. Üretim sürecinde kullanılan girdilerle (hammadde, emek, sermaye vb.) elde edilen ürünün birbirine oranına verimlilik denir. Verimlilik aynı kaynakları kullanarak daha fazla üretim yapmak demektir [47]. Yani emek, sermaye veya toprak gibi üretimde kullanılan bir birim girdi başına üretilen mal ve hizmet miktarı verimlilik olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik fiziki verimlilik ve iktisadi verimlilik olarak iki şekilde ele alınabilir: fiziki verimlilikte girdi ve çıktıların kendileri dikkate alınırken, ekonomik (iktisadi) verimlilikte ise girdi ve çıktıların değerleri dikkate alınarak hesaplama yapılır [29]. Çıktının tüm girdilere oranlanması suretiyle hesaplanan verimlilik katsayısı toplam verimlilik olarak adlandırılır [48]. Verimlilik bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını gösteren bir ölçüdür. Çıktının toplam girdilere oranı toplam faktör verimliliğini göstermektedir. Çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise kısmi faktör verimliliğini vermektedir. En sık kullanılan verimlilik ölçüleri, emek ve sermaye verimliliği gibi kısmi faktör verimlilikleridir [40].

## **1.7. VERİMLİLİğE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Verimlilik, işgücü verimliliği, malzeme verimliliği, makine verimliliği, sermaye verimliliği ve enerji verimliliği alt boyutlarından oluşmaktadır [26] ve bir işletmenin

denetimi dışında olan (dış faktörler) ve işletmenin denetiminde olan (iç faktörler) faktörlerden etkilenmektedir. İç verimlilik faktörleri, katı ve esnek olmak üzere ikiye ayrılır. Kolay değiştirilemeyen katı faktörler, ürün verimliliği, fabrika ve teçhizat verimliliği, teknoloji verimliliği ve malzeme ve enerji verimliliğidir. Kolay değiştirilebilen esnek faktörler ise insan, organizasyon ve sistemler, çalışma metotları, yönetim biçimleridir [49], [50].

Dış verimlilik faktörleri, kısa vadede doğrudan işletmenin kontrolü altında olmayan çevresel güçlerdir. Dış faktörler yapısal düzenlemeler, doğal kaynaklar, hükümet ve altyapı olmak üzere üçe ayrılır. Yapısal düzenlemeler, genellikle işletme yönetiminden bağımsız olarak verimliliği etkileyen ekonomik, demografik ve sosyal değişimlerdir. Doğal kaynaklar, insangücü, arazi, enerji ve hammadde olmak üzere dörde ayrılır ve verimlilik artışı için bu kaynakları üretme, harekete geçirme ve kullanma yeteneği önemli unsurlardır. Hükümet politikaları, strateji ve programları kamu kurumlarındaki uygulamalar, mevzuat, kamusal altyapı, mali önlemler ve teşvikler olmak üzere dörde ayrılır [49], [50].

## **1.8. İŞLETME VERİMLİLİĞİ**

İş ortamında verimlilik çok önemlidir. Verimli çalışmayan hiçbir kurum ayakta kalmaz. Verimliliği artıran birçok unsur vardır [47]. İşletme düzeyinde verimliliğin ürünün tasarımı ve bileşimi, üretim sürecinin niteliği, üretim sürecinin kapsamı, örgüt ve yönetim, üretimde kullanılan sabit sermaye kapasitesi, girdilerin niteliğinden etkilendiği ileri sürülmektedir. Bunlar tüm girdilerin verimli kullanımını sağlamaya yani toplam verimliliği etkilemeye yönelik olmakla birlikte, uygulamada daha çok işgücü verimliliği üzerinde durulmaktadır. Ancak, işgücü verimliliği yalnızca işgücünün kullanılan miktarına ve niteliğine bağlı olarak düşünülmemektedir. Farklı teknolojik özellikler girdilerin ürünün oluşumunda oynadıkları rolü farklılaştırmakla birlikte, verimliliği tek girdi ile açıklayabilmek hiçbir zaman söz konusu olamamaktadır [51].

Yapılacak iyileştirmeler ile verimlilik artışı sağlanabilir [47]. İşletmelerde verimliliği olumlu etkileyen birçok faktörün yanı sıra işletmelerde verimliliği olumsuz etkileyen birçok faktör de vardır. Bu faktörler, baskıcı yönetim anlayışı, örgüt yapısındaki karışıklıklar, pazarın büyüklüğü ve rekabet ortamı, kaynakların hatalı kullanılması, hammadde temini ve kalitesindeki aksamalar, eğitim seviyesinin düşük olması,

teknolojiye uygun olmayan makine kullanımı, çalışma saatlerinin düzensizliği, fiziki çalışma koşullarının uygun olmaması, ücret ve sosyal imkânların yetersizliği şeklinde sıralanabilir [56], [57].

Verimliliğin yükseltilmesiyle yalnız endüstride değil, insan yaşantısının her yönünde olumlu sonuçlara ulaşılmaktadır. Aynı miktardaki üretim kaynaklarıyla elde edilen üretimin artmasıyla, kişi başına düşen üretimin miktarı artacak; birim üretim maliyeti düşecek; böylece çalışanlar dolaylı ya da dolaysız bir ücret artışı, işverenler daha çok kazanç elde etme ve rekabet edebilme, tüketiciler ise daha ucuza satınalma olanağına kavuşacaklardır [48].

## **1.9. ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ**

Dünya imalat sanayi, hızlı gelişen teknoloji karşısında, giderek hammadde ve emeğe dayanan üretim yapısından, teknoloji yoğun bir yapıya dönüşmektedir. Gelişmiş ülkeler, bilgi ve beceri gerektiren, araştırma ve geliştirmeye dayanan, ileri teknoloji sanayi dallarına yönelmektedirler [52].

Dünyadaki hızlı nüfus artışı ve sanayileşme doğal kaynaklar üzerinde yoğun baskılar oluşturmakta ve bu olumsuzluktan ormanlar ciddi şekilde etkilenmektedir. Diğer sektörleri besleyen temel girdi olarak önemli bir yere sahip olması sebebiyle orman ve orman ürünleri, ülkelerin ekonomik kalkınmalarında son derece önemli bir yere sahiptirler [58].

İmalat sanayi içerisinde sahip olduğu üretim gücü, istihdam ve iş yeri ağırlığı bakımından önemli sektörler arasında yer alan Orman Ürünleri Sanayi Sektörü üç farklı alt sektörle (Ağaç Ürünleri ve Mantar İmalatı; 2 ana ve 21 alt üretim grubu, Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı; 2 ana ve 20 alt üretim grubu, Mobilya İmalatı; 4 ana ve 15 alt üretim grubu) imalat sanayi içerisinde yer almaktadır [59].

### **1.9.1. Mobilya Sektörü**

Mobilya sektörü, ürün ve hizmetin, üretim ve pazarlamanın iç içe olduğu nadir sektörlerden biridir [60]. Dünya mobilya üretimi, 2015 yılında yaklaşık 473 milyar dolar olup, tüketimi ise 466 milyar dolardır. Çin 164 milyar dolar hacim ile dünya mobilya üretiminin dörtte birini tek başına üretmektedir. İkinci büyük üretici 50,75 milyar dolarlık üretim hacmi ile ABD'dir [61]. Pazarın önemli üretici ülkelerin

sıralamasında ilk beş ülke Çin (%41), ABD (%12), Almanya (%5), İtalya (%4), Hindistan (%4)'dır [55].

Türkiye'de mobilya sektörü, pazarın yoğunlaştığı ve/veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam üretimdeki paylarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sıralanmaktadır [72].

Ulusal ve uluslararası pazarlara yönelen Türk mobilya sektöründe panel, masif mobilya, kanepeler, oturma grubu, tablalı mobilya (mutfak, banyo, ofis, yatak odası), bahçe mobilyaları, mobilya aksesuarları ve parçaları, taşıt mobilyaları, hastane mobilyaları, otel mobilyaları, aksesuarlar gibi geniş yelpazede üretim yapılmaktadır [61]. Mobilya sektöründe 2015 yılında yaklaşık 16 milyar liralık üretim gerçekleştirilmiştir. Sektörün mobilya üretim miktarı ile ilgili son iki yıldır veri açıklanmamıştır. Ancak, 10. Kalkınma Planı gelecek öngörülerinde üretim miktarı 2016 yılı için 16,3 milyar, 2017 için 19 milyar, 2018 yılı içinse 22 milyar lira olarak tahmin edilmiştir [61].

TÜİK Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı verilerine göre sektör 133 bin kişiyi istihdam etmektedir [72]. Mobilya sektörü, işyeri sayısı ve yarattığı istihdam ile önemli bir sektör olmasına karşın ihracatımız içindeki payı sınırlı düzeydedir. Türkiye 2015 yılı mobilya ihracatında 851 milyon dolara, ihracat içinde %1,2 pay ile Brezilya ve Vietnam'dan sonra gelmektedir [61]. 2016 yılında 2,234 milyar dolar ihracatı ile dünya mobilya ihracatından % 1,31 pay almış ve ihracatta 14. sırada yer almıştır. Sektörün toplam ihracatı 2017 yılında önemli artarak 2 milyar 360 milyon dolara ulaşmış ve ihracat içindeki payı %1,50 oranında gerçekleşmiştir [72].

### **1.9.2. Levha Sektörü**

Dünya levha üretimi 2009-2013 yılları arasında sürekli artan bir eğilim göstermiştir. 2009 yılında 77,9 milyon m<sup>3</sup> olan üretim miktarı 2013 yılında 112,8 milyon m<sup>3</sup>'e yükselmiştir [62]. Levha sektörünün Türkiye'deki büyüklüğü 12 milyar dolar civarındadır. Sektörün 2013 yılı ihracatı 2,4 milyar dolar'dır. Bu sektörün iki önemli alt sektörü bulunmaktadır. Birincisi mobilya ve dekorasyon sektörü, ikincisi ise mobilya sektörünün yarı mamul ihtiyacını karşılayan yonga ve lif levha ile ağaç ürünleri sektörüdür. Türkiye 2014 yılı verileriyle; Lif levha (MDF) üretiminde; Avrupa'da 1., dünyada 2.sırada, Yonga levha üretiminde; Avrupa'da 3., dünyada 5.sırada yer almaktadır. Sektörün toplam kurulu kapasitesi Yonga levha için 5.545.920 m<sup>3</sup>/yıl, Lif

levha (MDF) için 5.971.200 m<sup>3</sup>/yıl, toplamda 11.517.120 m<sup>3</sup>/yıl'dır [62]. Türkiye'de levha sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üretim miktarları yıllara bağlı olarak Çizelge 1.1'de gösterilmiştir [63].

Çizelge 1.1. Türkiye'de yıllara bağlı levha üretimleri [63].

Üretim Miktarı (m <sup>3</sup> )	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Orta ve yüksek yoğunluklu lif levhalar (MDF/HDF)	3265000	3570000	3900000	4285000	4885000	4777000	5069000	4747000
Yonga levha	3060000	3580000	3875000	4225000	4425000	4361000	4202000	4286000
Kontrplak	110000	115000	116000	116000	150000	116000	120000	105000
Kaplama levha	96000	88000	85000	84000	85000	87000	270000	74000
OSB	40000	40000	75000	75000	75000	75000	80000	75000
Diğer lif levhalar	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	59000
Toplam Üretim	6606000	7408000	8066000	8800000	9635000	9431000	9756000	9346000

Çizelge 1.1'e göre Yonga levha üretimi 2014 yılında 4.425.000 m<sup>3</sup> olarak gerçekleşmiştir. OSB üretimi 2016 yılında 80.000 m<sup>3</sup> olurken yine aynı yıl için Lif levha üretimi 5.069.000 m<sup>3</sup> olmuştur. Toplam üretim miktarı 2016 yılında 9.756.000 m<sup>3</sup> olarak diğer yıllara göre yüksek seviyede gerçekleşmiştir.

## 2. MATERYAL VE YÖNTEM

### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KISITLILIKLARI VE SINIRLAMALARI

Bu çalışmada Türkiye orman ürünleri sanayisi alt sektörlerinden mobilya ve levha endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma ile ilgili olarak önemli görülen noktaları belirlemek, verimlilik ve performansla ilgili temel yapıları ortaya çıkarmak ve buna bağlı olarak kurumsallaşmanın verimlilik ve performans üzerinde etkilerinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmaya, katılımcılar bireysel görüşleri ile dahil olmuştur. Bunun dışında işletme çalışanlarının anketi cevaplamak için en uygun zamanlarının seçilmesi cevapların kalitesini güvence altına almıştır.

Anket çalışması sırasında 50 şehre gidilmiş ancak zaman kısıtlaması, işletmelerin kapalı olması, teknik ve ekonomik nedenlerle 15 şehirde anket çalışması gerçekleştirilememiştir. Levha üretici işletmelerin tamamına ulaşılmıştır, bunun dışında 1000'e yakın işletmeye gidilmiştir. Ancak güvenlik personelinin yetkili kişiye yeterince bilgi aktarımı sağlayamaması, doğrudan reddetme, yetkili kişinin işletmede olmaması, zaman ayrılmaması ya da işletme prensibi olarak anket uygulamasına sıcak bakmama gerekçesi nedeniyle bazı işletmelerde uygulama yapılamamıştır. Ayrıca küresel kriz nedeniyle küçülmeye giden, sektör değiştiren ya da kapanan işletmeler TOBB veri tabanında halen aktif görünmeleri nedeniyle araştırmanın örneklem hesabında dikkate alınmıştır.

Coğrafi bölgelere göre belirlenen tabakalı örnekleme yönteminde ulaşılması gereken anket sayılarına ulaşılmıştır. Ancak gerek olağanüstü hal nedeniyle gerekse de güvenlik problemlerine bağlı olarak Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki örnekleme alınan işletmelere yeterince ulaşılamamıştır. Araştırma, anket çalışmasına katılan 493 işletme ve bu işletmelerde çalışan 797 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

## 2.2. ARAŞTIRMA EVRENİNİN TANIMLANMASI

İşletmelerde kurumsallaşmanın işletme performansı ve işletme verimliliğine etkilerinin araştırıldığı bu çalışma Türkiye’de faaliyette bulunan mobilya ve levha üreticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma evreninin tanımlanabilmesi için 15.04.2016 tarihinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden (TOBB) veri istenmesi amacıyla Düzce Üniversitesi (DÜ) Fen Bilimleri Enstitüsüne (FBE) yazılan dilekçede [Ek 1] TOBB’ye kayıtlı mobilya ve levha üreticilerinin sayıları istenmiştir. TOBB tarafından ilgili yazıya istinaden DÜ FBE’nin 16.06.2016 tarih ve E.32536 sayılı cevabı yazısında [Ek 2] mobilya alanında faaliyette bulunan işletme sayısı 3546 işletme olarak belirtilmiştir (Çizelge 2.1) [64].

Çizelge 2.1. TOBB kayıtlarına göre Türkiye mobilya işletmeleri sayıları.

<b>Çalışan Sayısı Aralığı</b>	<b>Firma Sayısı</b>
1-9 arası çalışan	961
10-49 arası çalışan	1961
50-249 arası çalışan	562
250 ve daha fazla çalışan	62
<b>Toplam</b>	<b>3546</b>

Türkiye’de levha (lif levha (MDF), yonga levha (YL), yönlendirilmiş yonga levha (OSB)) üretimi yapan işletme sayıları TOBB kayıtları ve Türkiye Yonga levha Sanayicileri Derneğinin (YLSA) raporlarına göre 19 lif levha, 15 yonga levha ve 3 OSB levha olmak üzere 37 adet işletme olarak belirlenmiştir [65].

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri irdelendiğinde 10 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler dikkate alınmıştır. Mobilya sanayisi için 10 ve daha fazla çalışanı olan 2585 işletme ile levha sanayisi için 37 levha işletmesinin toplamı olan 2622 işletme çalışmanın evrenini oluşturmuştur.



### 2.3. ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜNÜN HESAPLANMASI

Çalışmada örnek hacmi hesaplanırken %95 güven düzeyi ve %5 hata payı için örnek büyüklüğü (2.1)'de verilen eşitlikten yararlanılarak hesaplanmıştır [66];

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{N \cdot D^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad (2.1)$$

Hesaplama;

N: Evren,

n: Örnek büyüklüğü,

Z<sup>2</sup>: Güven katsayısı (%95'lik güven katsayısı 1,96 alınmıştır),

P: Ölçmek istediğimiz özelliğin evrende bulunma ihtimali (Çalışma çok amaçlı olmasından dolayı bu oran %50 alınmıştır.),

Q: Ölçmek istediğimiz özelliğin evrende bulunmama ihtimali (Çalışma çok amaçlı olmasından dolayı bu oran %50 alınmıştır.) ve

D: Kabul edilen örnekleme hatası (%5 alınmıştır).

Yapılan hesaplamalar sonucunda örnek büyüklüğü “**n = 336 işletme**” olarak tespit edilmiştir. Levha üretimi yapan işletmelerin ağırlıklı olarak Marmara Bölgesi'nde toplandıkları görülmüştür. Hesaplanan bu örnek büyüklüğü dikkate alınarak diğer bölgelerdeki tüm işletmelerin çalışmaya dâhil edilme ihtimalini eşitlemek amacı ile tabakalı örnekleme yöntemi çalışmada uygulanmıştır. Diğer bölgelerden de örneklem ağırlığı hesaplanarak işletmelerin alınması için TOBB ve TYLSD'ne kayıtlı mobilya ve levha sanayi işletme sayıları dikkate alındığında ve tabakalı örnekleme yöntemi kullanıldığında yapılması gereken minimum anket sayısı 346 işletme olarak belirlenmiştir. Coğrafi bölgelere göre anket yapılması gereken ve anket yapılan işletme sayıları ve dağılımları Çizelge 2.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.2. Anket uygulanan mobilya ve levha sanayi işletmelerinin tabakalı örnekleme yöntemine göre coğrafi bölgelere dağılımları.

Coğrafi bölge ve çalışılan sektör çalışan grupları		Toplam işletme sayısı	Örnekleme sonucu belirlenen işletme sayısı	Anket yapılan işletme sayısı
<b>Marmara Bölgesi</b>	10-49 arası	960	123	130
	50-149 arası	240	31	43
	150-249 arası	41	6	13
	250 ve daha fazla	29	4	16
<b>Batı Karadeniz Bölgesi</b>	10-49 arası	46	6	12
	50-149 arası	15	2	8
	150-249 arası	6	1	5
	250 ve daha fazla	7	1	7
<b>Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi</b>	10-49 arası	86	11	12
	50-149 arası	14	2	8
	150-249 arası	3	1	2
	250 ve daha fazla	3	1	2
<b>Akdeniz Bölgesi</b>	10-49 arası	160	21	47
	50-149 arası	31	4	16
	150-249 arası	3	1	3
	250 ve daha fazla	7	1	5
<b>İç Anadolu Bölgesi</b>	10-49 arası	459	59	59
	50-149 arası	132	17	24
	150-249 arası	21	3	8
	250 ve daha fazla	21	3	10
<b>Ege Bölgesi</b>	10-49 arası	155	20	28
	50-149 arası	44	6	15
	150-249 arası	7	1	2
	250 ve daha fazla	10	2	5
<b>Doğu Anadolu Bölgesi</b>	10-49 arası	41	6	-
	50-149 arası	6	1	1
	150-249 arası	0	0	-
	250 ve daha fazla	0	0	-
<b>Güney Doğu Anadolu Bölgesi</b>	10-49 arası	59	8	9
	50-149 arası	11	2	3
	150-249 arası	3	1	-
	250 ve daha fazla	2	1	-
<b>Toplam</b>		<b>2622</b>	<b>346</b>	<b>493</b>

Anket uygulaması Mart-Temmuz 2017 döneminde gerçekleştirilmiş ve 35 farklı şehirde 462'si mobilya işletmesi, 31'i levha işletmesi olmak üzere toplam 493 işletmede 797 adet anket yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır.

## **2.4. ANKET FORMUNUN TASARLANMASI**

### **2.4.1. Anket Tasarımı**

Çalışma amaçlarını gerçekleştirmek için tasarlanan anket formu hazırlanırken çıkış noktası olarak Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tez merkezinde çalışma konusu olan ve tez isminde, içeriğinde kurumsallaşma (institutionalization), kurumsal yönetim (corporate governance), performans (performance), verimlilik (productivity) kelimelerinin geçtiği Türkçe ve yabancı dildeki lisansüstü tezleri incelenmiştir. Bu kapsamda 2016 yılından önce hazırlanmış kurumsallaşma ile ilgili 170 adet, verimlilik ile ilgili 285 adet ve performansla ilgili de 185 adet teze, toplamda 640 adet teze ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu çalışmalarla paralel olarak gerek yurt içi gerekse yurtdışı 400 farklı çalışma (makale, bildiri, rapor vb.) da incelenmiştir.

İncelemeler esnasında çalışma amaçlarını gerçekleştirecek anket soruları belirlenirken önce literatürde yer alan ve ulaşılan bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerdeki sorular derlenmiştir. Aynı algının ölçüldüğü sorulara ait sıklık dereceleri belirlenerek 1699 farklı sorunun sıklıklarına bakılarak 78 farklı yargıdan oluşan taslak anket formu ortaya çıkarılmıştır [Ek 3].

### **2.4.2. Uzman Görüşlerinin Alınması**

Hazırlanan taslak anket formu açıklamalı olarak 4-10 Ocak 2017 tarihleri arasında mail yolu ile uzman görüşlerine sunulmuştur [Ek 4]. Konusunda uzman 12 uzmandan 6-21 Ocak 2017 tarihleri arasında gerek telefonla gerekse de mail yolu ile geri dönüşler alınmış ve gerekli düzenlemelerden sonra taslak anket formuna ön uygulama (pilot uygulama) öncesi son şekli verilmiştir [Ek 5].

### **2.4.3. Pilot Uygulama Yapılması**

Uzmanlardan gelen geri dönüş sonucunda oluşturulan anket formunun Şubat-2017 döneminde Konya şehrinde 22 farklı sektörde faaliyet gösteren üretici işletmede 100 kişiyle yüzyüze görüşme yöntemiyle pilot uygulaması yapılmıştır. Uygulama esnasında soruların algılanma güçlüğü olup olmadığına, ekleme ya da eksiltme yapıp yapılmaması gerektiğine bakılmıştır. Ayrıca pilot uygulama sonucunda elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 22 Paket programında [67] kodlanarak geçerlilik ve güvenilirlik uygulamasına tabi tutulmuş ve KMO değeri 0,755; Barlett testi sonucu 5961,187 ve Cronbach Alpha Katsayısı da 0,970 olarak

belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar irdelendiğinde pilot uygulama sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirlik açısından bir sorun teşkil etmediği belirlenmiştir.

#### **2.4.4. Anket Formunun Son Halinin Hazırlanması ve Uygulanması**

Pilot uygulama sonrasında ankete son şekli verilmiştir [Ek 6]. Literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılarak son şekli verilen anket formu çalışma evrenini istatistiksel olarak tanımlayacak örnekleme rastgele uygulanmıştır. Anket tasarımında yararlanılan eserler [Ek7]'de verilmiştir.

Hazırlanan çalışma anketi üç farklı bölümden 86 farklı yargıdan oluşturulmuştur. Anketin birinci bölümünde 15 farklı yargı ile hem katılımcıların bazı demografik özellikleri hem de işletmeler hakkında bazı bilgiler sorgulanmıştır. Anketin ikinci kısmında “kurumsallaşma” kavramı “formalleşme (6 yargı), profesyonelleşme (10 yargı), özerklik (4 yargı), şeffaflık (8 yargı), sosyal sorumluluk (4 yargı) ve tutarlılık (5 yargı)” olmak üzere altı alt boyutta toplam 37 yargı ile irdelenmiştir. “performans” ve “verimlilik” kavramları da birlikte ölçekte yer verilerek “kârlılık (4 yargı), kalite (6 yargı), yenilik (5 yargı), etkenlik (5 yargı), verimlilik (5 yargı), çalışma yaşamının kalitesi (5 yargı) ve girdilerden yararlanma oranları (4 yargı)” olmak üzere yedi alt boyutta toplam 34 yargı ile irdelenmiştir.

Anket tasarımında katılımcıların bazı demografik özellikleri ile işletmeler hakkında bilgi alınması için açık uçlu sorulardan yararlanıldığı gibi kurumsallaşma, performans ve verimlilik algılarının değerlendirilmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan likert ölçeğinde “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilme yapılmıştır.

Uygulamalar sonucunda elde edilen anketler SPSS 22 paket programında [67] sayısallaştırılmıştır. Bu sayısal veriler üzerinden gerekli istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır. İstatistiksel değerlendirmeler yapılmadan önce sıklık dağılımları incelenerek verilerin doğru girilip girilmediği kontrol edilmiş ve yapılan istatistiksel değerlendirmeler sonucunda sektörel düzeyde işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2.5. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

İç tutarlılık, belirli bir alanı ölçtüğü varsayılan yargıların kendi aralarında ne kadar homojen olduğunun ve istenen kavramı ölçüp ölçmediğinin iyi bir ölçütü olan bir güvenilirlik analizidir [68]. Çalışmada ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha Katsayısına bakılmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı, 1'e yaklaştığı derecede ölçme aracının tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu düşünülebilir [102]. Kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanmasında ise Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett değerlerinin anlamlı olması beklenmektedir. KMO değeri 0-1 aralığında değişmektedir. Bir değişkenin değerinin diğer değişkenler tarafından hatasız bir şekilde tahmin edilmesi durumunda KMO değeri 1 olur. Aksi bir durumda yani bir değişkenin diğer değişkenler tarafından değeri tahmin edilirken hatasızlık düzeyi azaldıkça KMO değeri 1'e yaklaşacaktır [69]. Çalışma sonucunda kullanılan anketin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları Çizelge 2.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 2.3. Anket uygulanan mobilya ve levha sanayi işletmelerinde algılara bağlı geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları.

Çalışma Türü	Cronbach Alpha Katsayısı	Geçerlilik Analizi Sonucu	
		KMO Değeri	Barlett Değeri
Kurumsallaşma Algısı Sonuçları	0,959	0,970	16896,501
Performans Algısı Sonuçları	0,942	0,951	13832,059
Tüm Yapı Sonuçları	0,973	0,973	34199,287

Çizelge 2.3'te ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayılarının 0,942 ile 0,973 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuçlar ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir [70]. Ölçeklerin geçerliliklerinin belirlenmesinde kullanılan KMO değerleri ise 0,951 ile 0,973 arasında bulunmuştur. Sonuç olarak tüm ölçeklerin yüksek güvenilirlikte ve geçerlilikte olduğu görülmüştür [71].

Anket tasarımında kullanılan ve ölçülen boyutların alt boyutları için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Çizelge 2.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 2.4. Kurumsallaşma ve performans alt boyutlarına ait güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları.

Çalışma Türü	KMO Değeri	Barlett Değeri	Cronbach Alpha Katsayısı
Formalleşme (6 yargı)	0,883	2098,322	0,867
Profesyonelleşme (10 yargı)	0,904	2809,566	0,847
Özerklik (4 yargı)	0,795	1015,358	0,801
Şeffaflık (8 yargı)	0,903	2615,460	0,870
Sosyal sorumluluk (4 yargı)	0,641	719,800	0,682
Tutarlılık (5 yargı)	0,807	1660,912	0,840
Kârlılık (4 yargı)	0,623	647,300	0,665
Kalite (6 yargı)	0,855	1941,027	0,842
Yenilik (5 yargı)	0,807	1109,201	0,794
Etkenlik (5 yargı)	0,763	1240,840	0,795
Verimlilik (5 yargı)	0,723	1123,924	0,739
Çalışma yaşamının kalitesi (5 yargı)	0,844	1693,132	0,853
Girdilerden yararlanma oranları (4 yargı)	0,732	823,140	0,720

Çizelge 2.4'e göre ölçekteki yargıların Cronbach Alpha Katsayılarının 0,665 ile 0,870 arasında, KMO değerlerinin ise 0,623 ile 0,904 arasında değiştiği hesaplanmıştır. Sonuç olarak ölçekteki yargıların tümünün de yüksek güvenilirlikte ve geçerlilikte olduğu görülmüştür [71].

## 2.6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), bir araştırma henüz yapılmadan önce varolan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile test etmesine dayanır. Gözlenen değişkenlerle birlikte örtük değişkenlerin de kendi aralarında veya birbirleriyle olan ilişkilerini incelemesi, birçok analizin aynı anda yapılmasına olanak sağlaması, model kurma ve kurulan model hakkında yorumlama yapabilme imkânı sunabilmesi bakımından varyans analizi, manova, faktör analizi, regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemlerden farklıdır [73], [74].

Modelin uygunluğu yani x ve y değişkenlerinin örtük yapıları ne kadar iyi ölçtüğü, bu değişkenler için hesaplanan ve 0-1 arasında değerler alan çoklu korelasyon katsayıları (belirlilik katsayısı-r) ile belirlenebilir. Bu katsayının 1'e yakın olması değişkenin örtük yapıyı daha iyi açıkladığı anlamını taşır. Ayrıca yüklerin her biri ile ilişkili olan t değerleri 2'den daha büyük ise istatistiksel olarak anlamlıdır [75].

Doğrulayıcı faktör modelleri ve yol modellerinin birleşimi olan YEM'in yorumlanmasında kullanılan uyum indeksleri Çizelge 2.5'te verilmiştir [76], [77]-[79].

Çizelge 2.5. Yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri.

Uyum Ölçüsü*	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2 /sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
<b>CFI</b>	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
<b>RMSEA</b>	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,85$
<b>AGFI</b>	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,90 \leq AGFI \leq 0,85$
<b>RMR</b>	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$



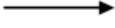

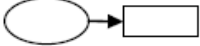
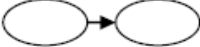
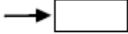

\*AGFI: Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index), GFI: İyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index), NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index),  $\chi^2/sd$ : Ki kare/Serbestlik derecesi, RMR: Ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual), RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation) [53].

Modelde bir faktör en az üç maddeden oluşabilmektedir [53]. Örtük değişkenler tamamen teorik yapılar oldukları için belirli bir ölçme birimine sahip olamazlar ve bu nedenle ölçme modelleri test edilirken her birisini en iyi şekilde tanımladığı düşünülen bir gözlenen değişkene sabitlenirler [78]. Çalışmada modellerin daha iyi uyum değerlerine ulaşabilmesi için faktör yükü en yüksek olan örtük değişkene sabitlenmiştir [18].

Standartlaştırılmış değerler her bir gözlenen değişken için 1 değerinden hataların çıkarılması ile elde edilir. Standardize edilmiş çözümlenme değerleri gözlenen değişkenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi temsilcisi olduğuna dair fikir verir. Örtük değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru tanımlanmış olan yollara ilişkin standardize edilmiş parametre değerlerinin 1'in üzerinde olmaması gerekir [78]. Birinci seviye faktör yüklerinin tamamının kolaylıkla tahmin edilmesi için ikinci seviye faktörün varyansı 1'e eşitlenir [53].

Modelde e harfi her bir gözlenen değişkenle örtük değişken tarafından açıklanamayan varyansı ya da hatayı ifade eder [78]. Birinci seviye faktörlerin artık bağımlı değişken olmasından ve yeni bir üst seviye faktörle ilişkili olmalarından dolayı bu değişkenlere birer hata terimi eklenir [53].

Yapısal Eşitlik modelinde kullanılan temel şekiller ve anlamları Şekil 2.1'de verilmiştir [76].

Sekil	Anlamı
	Daire ya da elips: Örtük (latent) değişkenleri simgeler.
	Kare ya da dikdörtgen: Gözlenen değişkenleri simgeler.
	Tek yönlü ok: Bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini gösterir (Ok hangi değişkeni gösteriyorsa o etkilenendir).
	Çift yönlü ok: İki değişken arasındaki kovaryansı ya da varyansı gösterir.
	Gözlemlenen bir değişkenin örtük bir değişken üzerindeki korelasyon katsayısı
	Örtük bir değişkenin bir başka örtük değişken üzerindeki regresyon katsayısı
	Gözlemlenen bir değişkenle ilgili ölçüm hatası
	Örtük bir faktörün tahminindeki artık hatası

Şekil 2.1. Yapısal Eşitlik Modeli temel şekiller ve anlamları.

Uyum indekslerinin yanı sıra modelin daha iyi uyum değerlerine ulaşabilmesi için kullanılan program bazı değişiklikler yapılmasını önerebilmektedir. Bunlar gözlenen ve örtük değişkenler arasında bağlantı kurulması, modelden değişkenlerin çıkarılması yada değişkenler arasında eklenmesi uygun görülen hata kovaryanslarına ait parametrelerdir [76].



### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

#### 3.1. KATILIMCILARIN BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Katılımcıların bazı demografik özelliklerine ait bulguların dağılımları Çizelge 3.1’de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Katılımcıların bazı demografik özelliklerine bağlı dağılımları.

Demografik özellik		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	194	24,3
	Erkek	601	75,4
	Eksik veri	2	0,3
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>
Yaş aralığı	25 ve daha düşük	88	11
	26-35 arası yaş	345	43,3
	36-45 arası yaş	237	29,7
	46 ve daha büyük yaş	117	14,7
	Eksik veri	10	1,3
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>
Medeni durum	Evli	558	70
	Bekâr	216	27,1
	Boşanmış	20	2,5
	Eksik veri	3	0,4
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>
Eğitim durumu	İlkokul	70	8,8
	Ortaokul	68	8,5
	Lise	220	27,6
	Ön lisans	122	15,3
	Lisans	259	32,5
	Yüksek lisans	54	6,8
	Doktora	3	0,4
	Eksik veri	1	0,1
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>
Gelir durumu	1400-2000 ₺	306	38,4
	2001-3000 ₺	233	29,2
	3001-4000 ₺	111	13,9
	4001 ₺’den fazla	135	16,9
	Eksik veri	12	1,5
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>

Çizelge 3.1 incelendiğinde katılımcıların daha çok erkeklerden oluştuğu (%75,4) görülmektedir. Yaş dağılımları incelendiğinde minimum 19, maksimum 72 yaşında oldukları ve ortalama yaşın 35,7 olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya katılanların yaş dağılımları irdelendiğinde ise ağırlıklı olarak 26 ile 45 yaş arasında kişilerden oluştuğu (%73) görülmüştür. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunun evli (%70) olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarının ilkokul düzeyinden (%8,8), lisansüstü (%7,2) düzeye kadar değiştiği belirlenmiştir. Gelir düzeyleri irdelendiğinde ağırlıklı olarak (%38,4) asgari ücret ile 2000 ₺ arasında gelir elde ettikleri görülmüştür.

Katılımcıların bazı iş deneyimi özelliklerine ait bulguların dağılımları Çizelge 3.2’de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Katılımcıların iş deneyimi özelliklerine bağlı dağılımları.

<b>Katılımcının iş deneyimi</b>		<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Şirketteki pozisyonu</b>	Yönetici	357	44,8
	Mühendis/Şef/ Vardiya amiri	112	14,1
	Usta/Ustabaşı	57	7,2
	İşçi	268	33,6
	Eksik veri	3	0,4
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>
<b>Şirketteki çalışma süresi</b>	1 yıldan az	110	13,8
	1-3 yıl	254	31,9
	4-6 yıl	161	20,2
	7-10 yıl	98	12,3
	10 yıldan fazla	174	21,8
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>
<b>Sektördeki çalışma süresi</b>	1 yıldan az	48	6
	1-3 yıl	131	16,4
	4-6 yıl	132	16,6
	7-10 yıl	114	14,3
	10 yıldan fazla	372	46,7
	<b>Toplam</b>	<b>797</b>	<b>100</b>

Katılımcıların işletmedeki pozisyonları irdelendiğinde ağırlıklı olarak (%44,8) işletmede yönetici konumunda çalıştıkları görülmektedir. İşletmelerinde ağırlıklı olarak (%54,3) 4 yıl ve daha fazla süredir çalıştıkları görülmektedir. Aynı şekilde ağırlıklı olarak (%61) 7 yıl ve daha fazla süredir mobilya veya levha sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir.

### 3.2. İŞLETMELER İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Çalışmaya katılan işletmelerin genel özelliklerine ait bulguların dağılımları Çizelge 3.3'te verilmiştir.

Çizelge 3.3. İşletmelerin genel özelliklerine bağlı dağılımları.

		Seçenekler	Sıklık	Yüzde
İşletmenin ana faaliyet konusu		Mobilya	462	93,7
		Levha	31	6,3
		<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>
İşletmenin kuruluş yılı aralığı		1-5 yıl	53	10,8
		5-10 yıl	71	14,4
		10-20 yıl	134	27,2
		20-30 yıl	102	20,7
		30 yıl ve üzeri	132	26,8
		<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>
Yenileme/yeni yatırım yapıp yapmama	Mobilya	Evet	343	74,2
		Hayır	119	25,8
		<b>Toplam</b>	<b>462</b>	<b>100</b>
	Levha	Evet	29	93,5
		Hayır	2	6,5
		<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>100</b>
İşletmelerin yenileme/yeni yatırım tarih aralığı		1-3 yıl	271	72,8
		4-6 yıl	66	17,7
		7-10 yıl	20	5,4
		10 yıldan önce	15	4
		<b>Toplam</b>	<b>372</b>	<b>100</b>
İşletmenin faaliyet gösterdiği bölge		Marmara	202	41
		Batı Karadeniz	32	6,5
		Orta ve Doğu Karadeniz	24	4,9
		Akdeniz	71	14,4
		İç Anadolu	101	20,5
		Ege	50	10,1
		Doğu Anadolu	1	0,2
		Güneydoğu Anadolu	12	2,4
		<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>
İşletmedeki çalışan sayısı aralığı		10-49 arası	297	60,2
		50-149	118	23,9
		150-249	33	6,7
		250 fazla	45	9,1
		<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>
İşletmenin sahiplik yapısı		Aile/şahıs işletmesi	388	78,7
		Yerli sermaye ortaklık	94	19,1
		Yabancı sermaye ortaklık	7	1,4
		Yabancı sermayeli işletme	4	0,8
		<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>
İşletmenin hukuki yapısı		Limited	293	59,4
		Anonim	116	23,5
		Şahıs veya adi ortaklık	84	17
		<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>

Çizelge 3.3'te görüldüğü gibi %93,7 (462 işletme) mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %27,2'si (134 işletme) 10-20 yıllık işletmedir. İşletmelerin ağırlıklı olarak 10 ve daha fazla yıldır faaliyet gösterdikleri görülmüştür (%74,8). İşletmelerin %75,5'i (372 işletme) yenilik/yeni yatırım yaptıklarını beyan etmişlerdir. Bahsi geçen 372 işletmeden mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %74,2'si (343 işletme), levha sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de %93,5'i (29 işletme) yenileme/yeni yatırım konusunda çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %72,8'i (271 işletme) son 3 yıl içerisinde yenileme/yeni yatırımda bulduklarını bildirmişlerdir. İşletmelerin %17,7'si (66 işletme) 4-6 yıl önce yenileme/yeni yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir.

Çalışma kapsamında 35 farklı ilden 493 işletmeye ulaşılmıştır. Bu işletmelerin ağırlıklı olarak (%41) Marmara Bölgesinde faaliyette buldukları görülmektedir. Ağırlıklı olarak (%60,2) 10-49 arası çalışanı olan işletmeye ulaşılmıştır. İşletmelerin %78,7'si (388 işletme) aile/şahıs işletmesidir. Bunun yanında %19,1'i (94 işletme) yerli sermaye ortaklık ile kurulmuş işletmeler bulunmaktadır ve bu işletmeler ağırlıklı olarak (%59,4) limited şirketlerdir.

### **3.3. KURUMSALLAŞMA ALGISI ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Literatür irdelendiğinde kurumsallaşma düzeyine etki eden altı faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörler “formalleşme”, “profesyonelleşme”, “özerklik”, “şeffaflık”, “sosyal sorumluluk” ve “tutarlılık” faktörleridir. Çalışmada kurumsallaşma düzeyine etki eden altı faktör 37 yargı ile ele alınmıştır.

#### **3.3.1. Formalleşme Algısı Analizi Bulguları**

Kurumsallaşma algısının ölçülmesinde kullanılan birinci alt boyut altı farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “formalleşme” algısını gösteren boyuttur. İşletme temsilcilerine göre işletmelerinin formalleşme düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.4. İşletmelerde formalleşme algısının önem düzeyi.

Formalleşme	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmemizin misyonu ve vizyonu vardır.	4,27	0,951
İşletmemizde tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.	4,20	1,007
İşletmemizin bir organizasyon şeması vardır.	4,10	1,100
İşletmemizde, her bir iş ve işlem için standartlar bellidir ve dökümanite edilmiştir.	4,04	1,072
İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.	3,87	1,185
İşletmemizde işe alma, işten çıkarma ve görevde yükselme açıkça belirlenmiş bir prosedüre göre yapılmaktadır.	3,69	1,272

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Yapılan analizler sonucunda, “İşletmede misyon ve vizyon olması” yargısı 4,27 ortalama ile ilk sırada belirlenmiştir. “Tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmekte olması” yargısı ise 4,20 ortalama ile ikinci sırada belirlenmiştir. “İşletmede işe alma, işten çıkarma ve görevde yükselme açıkça belirlenmiş bir prosedüre göre yapılması” yargısı ise 3,69 ortalama ile daha az önemli derecede belirlenmiştir.

### 3.3.2. Profesyonelleşme Algısı Analizi Bulguları

Kurumsallaşma algısının ölçülmesinde kullanılan ikinci alt boyut 10 farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “profesyonelleşme” algısını gösteren boyuttur. İşletme temsilcilerine göre işletmelerinin profesyonelleşme düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.5’te gösterilmiştir.

Çizelge 3.5. İşletmelerde profesyonelleşme algısının önem düzeyi.

Profesyonelleşme	Ortalama*	Standart Sapma
Yönetim, kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratır ve tüm uygulamalar müşteri memnuniyetine odaklanır.	4,25	0,887
Yönetim kadrosu, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır.	3,99	1,074
Pazar ve dış çevre analizleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip edilmektedir.	3,94	0,992
Birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.	3,88	1,066
Çalışanların önerileri dikkate alınarak kuruma katma değer sağlayan öneriler/düşünceler değerlendirmeye alınmaktadır.	3,86	1,091
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.	3,76	1,133
İşletmemizde düzenli toplantılar yapılmakta, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	3,76	1,223
İşletmemizde bilgisayar ve yazılımlar (MRP, ERP, CRM gibi) etkin şekilde kullanılmakta ve analizler yapılmaktadır.	3,75	1,265
Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili geliştirici ve hatırlatıcı bilgiler/eğitimler verilmektedir.	3,71	1,224
Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.	3,42	1,301

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Yapılan analizler sonucunda, “Yönetimin, kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratması ve tüm uygulamaların müşteri memnuniyetine odaklanması” yargısı 4,25 ortalama ile profesyonelleşme açısından ilk sırada belirlenmiştir. “Yönetim kadrosunun, konusunda uzman kişilerden oluşması” yargısı ise 3,99 ortalama ile ikinci sırada belirlenmiştir. “Kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön planda olması” yargısı ise 3,42 ortalama ile daha az önemli derecede belirlenmiştir.

### 3.3.3. Özerklik Algısı Analizi Bulguları

Kurumsallaşma algısının ölçülmesinde kullanılan üçüncü alt boyut dört farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “özerklik” algısını gösteren boyuttur. İşletme temsilcilerine göre işletmelerinin özerklik düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.6’da gösterilmiştir.

Çizelge 3.6. İşletmelerde özerklik algısının önem düzeyi.

Özerklik	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmemizi temsil eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tanımlayan isim/simge/logo/işareti bulunmaktadır.	4,46	0,880
İşletmemiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.	4,36	0,826
İşletmemizin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.	4,15	0,973
İşletmemiz içerisinde “ben değil” “biz” duygusu hâkimdir.	4,04	1,143

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, “İşletmeyi temsil eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tanımlayan isim/simge/logo/işaretinin bulunması” yargısı 4,46 ortalama ile özerklik açısından en çok önem verilen yargı olarak belirlenirken “İşletme içerisinde “ben değil” “biz” duygusunun hâkim olması” yargısı ise 4,04 ortalama ile özerklik açısından en az önemli yargı olarak belirlenmiştir.

#### 3.3.4. Şeffaflık Algısı Analizi Bulguları

Kurumsallaşma algısının ölçülmesinde kullanılan dördüncü alt boyut sekiz farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “şeffaflık” algısını gösteren boyuttur. İşletme temsilcilerine göre işletmelerinin şeffaflık düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.7’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.7. İşletmelerde şeffaflık algısının önem düzeyi.

Şeffaflık	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	4,20	0,943
Müşteri şikâyetleri, müşteriler tarafından şeffaf biçimde izlenebilmektedir.	4,02	1,074
Personel alımında objektif kriterler kullanılmaktadır.	3,95	1,093
İşletmemizde şeffaf bir yönetim anlayışı mevcuttur.	3,91	1,102
İşletmemizin orta ve uzun vadeli planları paydaşlarla paylaşılır.	3,81	1,113
İşletmede karar almada çalışanların katılımı esastır.	3,63	1,153
Toplumu ya da şirketin geleceğini ilgilendiren kararlar çalışanlarla paylaşılmaktadır.	3,56	1,199
Finansal bilgi kullanıcıları işletmenin finansal tablolarına kolayca erişebilmektedir.	3,49	1,257

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, katılımcılar “İşletmenin eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmesi” yargısını 4,20 ortalama ile şeffaflık açısından en çok önem verilen yargı olarak ileri sürmüşlerdir. “Müşteri şikâyetlerinin, müşteriler tarafından şeffaf biçimde izlenebilmesi” yargısı ise 4,02 ortalama ile ikinci sırada ileri sürülürken “Finansal bilgi kullanıcılarının işletmenin finansal tablolarına kolayca erişebilmesi” yargısı da 3,49 ortalama ile en az önemli yargı olarak ileri sürülmüştür.

### 3.3.5. Sosyal Sorumluluk Algısı Analizi Bulguları

Kurumsallaşma algısının ölçülmesinde kullanılan beşinci alt boyut dört farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “sosyal sorumluluk” algısını gösteren boyuttur. İşletme temsilcilerine göre işletmelerinin sosyal sorumluluk düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.8’de gösterilmiştir.



Çizelge 3.8. İşletmelerde sosyal sorumluluk algısının önem düzeyi.

Sosyal Sorumluluk	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmemiz, bütün çalışanlarından toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.	4,33	0,855
İşletmemiz, topluma karşı sorumluluklarının bilincindedir.	4,09	0,992
İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde (Engelliler/tutuklular için, çevre, eğitim alanlarında sosyal sorumluluk projeleri gibi) yer almaktadır.	3,43	1,312
İşletmemizde çalışanların moral motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.	3,38	1,354

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Yapılan analizler sonucunda, “İşletmenin, bütün çalışanlarından toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemesi” yargısı 4,33 ortalama ile sosyal sorumluluk açısından ilk sırada belirlenirken “İşletmede çalışanların moral ve motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi” yargısı ise sosyal sorumluluk açısından 3,38 ortalama ile daha az önemli derecede belirlenmiştir.

### 3.3.6. Tutarlılık Algısı Analizi Bulguları

Kurumsallaşma algısının ölçülmesinde kullanılan altıncı alt boyut beş farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “tutarlılık” algısını gösteren boyuttur. İşletme temsilcilerine göre işletmelerinin tutarlılık düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.9’da gösterilmiştir.

Çizelge 3.9. İşletmelerde tutarlılık algısının önem düzeyi.

Tutarlılık	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	4,28	0,977
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlara uygundur.	4,21	0,954
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	4,07	1,008
Personel değerlendirme açık ve adil bir şekilde yapılmaktadır.	3,85	1,156
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmektedir.	3,45	1,259

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, “İşletmenin diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutması” yargısı 4,28 ortalama ile tutarlılık açısından ilk sırada belirlenmiştir. “İşletmenin eylemlerinin devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlara uygunluğu” yargısı ise 4,21 ortalama ile ikinci sırada belirlenirken “İşletmede ödüllendirme ve cezalandırmanın objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmesi” yargısı da 3,45 ortalama ile daha az önemli derecede ileri sürülmüştür.

### 3.3.7. Kurumsallaşma Algısı Analizi Bulguları

İşletme temsilcilerine göre işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin ne olduğu kümeleme analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların işletmelerinin kurumsallaşma algısına ait yargılara verdikleri cevaplar yapılan istatistiksel değerlendirmeler ile çok önemli (5,00-4,15), önemli (4,14-3,81), az önemli (3,80-1,00) olmak üzere üç önem düzeyine göre belirlenmiş ve Çizelge 3.10’da verilmiştir.

Çizelge 3.10. İşletmelerin kurumsallaşma algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi.

<b>Kurumsallaşma</b>	<b>1*</b>	<b>2*</b>	<b>3*</b>
İşletmemizi temsil eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tanımlayan isim/simge/logo/işareti bulunmaktadır.	+	-	-
İşletmemiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.	+	-	-
İşletmemiz, bütün çalışanlarından toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.	+	-	-
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	+	-	-
İşletmemizin misyonu ve vizyonu vardır.	+	-	-
Yönetim, kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratır ve tüm uygulamalar müşteri memnuniyetine odaklanır.	+	-	-
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlara uygundur.	+	-	-
İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	+	-	-
İşletmemizde tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.	+	-	-
İşletmemizin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.	+	-	-
İşletmemizin bir organizasyon şeması vardır.	-	+	-
İşletmemiz, topluma karşı sorumluluklarının bilincindedir.	-	+	-
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	-	+	-
İşletmemiz içerisinde “ben değil” “biz” duygusu hâkimdir.	-	+	-

Çizelge 3.11. (devam) İşletmelerin kurumsallaşma algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi.

<b>Kurumsallaşma</b>	<b>1*</b>	<b>2*</b>	<b>3*</b>
İşletmemizde, her bir iş ve işlem için standartlar bellidir ve dökümanite edilmiştir.	-	+	-
Müşteri şikâyetleri, müşteriler tarafından şeffaf biçimde izlenebilmektedir.	-	+	-
Yönetim kadrosu, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır.	-	+	-
Personel alımında objektif kriterler kullanılmaktadır.	-	+	-
Pazar ve dış çevre analizleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip edilmektedir.	-	+	-
İşletmemizde şeffaf bir yönetim anlayışı mevcuttur.	-	+	-
Birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.	-	+	-
İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.	-	+	-
Çalışanların önerileri dikkate alınarak kuruma katma değer sağlayan öneriler/düşünceler değerlendirmeye alınmaktadır.	-	+	-
Personel değerlendirme açık ve adil bir şekilde yapılmaktadır.	-	+	-
İşletmemizin orta ve uzun vadeli planları paydaşlarla paylaşılır.	-	+	-
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.	-	-	+
İşletmemizde düzenli toplantılar yapılmakta, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	-	-	+
İşletmemizde bilgisayar ve yazılımlar (MRP, ERP, CRM gibi) etkin şekilde kullanılmakta ve analizler yapılmaktadır.	-	-	+
Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili geliştirici ve hatırlatıcı bilgiler/eğitimler verilmektedir.	-	-	+
İşletmemizde işe alma, işten çıkarma ve görevde yükselme açıkça belirlenmiş bir prosedüre göre yapılmaktadır.	-	-	+
İşletmede karar almada çalışanların katılımı esastır.	-	-	+
Toplumu ya da şirketin geleceğini ilgilendiren kararlar çalışanlarla paylaşılmaktadır.	-	-	+
Finansal bilgi kullanıcıları işletmenin finansal tablolarına kolayca erişebilmektedir.	-	-	+
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmektedir.	-	-	+
İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde (Engelliler/tutuklular için, çevre, eğitim alanlarında sosyal sorumluluk projeleri gibi) yer almaktadır.	-	-	+
Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.	-	-	+
İşletmemizde çalışanların moral motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.	-	-	+

\*(1-çok önemli, 2-önemli, 3-az önemli)

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre özerklik alt boyutuna ait “İşletmeyi temsil eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tanımlayan isim/simge/logo/işareti

bulunması” yargısı ilk sırada yer alırken, “İşletmenin; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurum olması” yargısı ikinci sırada belirlenmiş ve çok önemli bulunmuştur. İşletmenin bir organizasyon şemasının olması, işletmenin topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olması, işletmenin misyon, strateji ve eylemlerinin birbiriyle uyumlu olması gibi yargılar önemli bulunmuştur. Motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetlerin yetersiz olması, kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön planda tutulması, işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde yeterince yer almamaları gibi yargılar daha az önemli bulunmuştur.

### 3.4. PERFORMANS ALGISI ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

İşletmelerin performans düzeyleri analiz edilirken yedi alt boyutta 34 yargıdan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan ölçek “kârlılık”, “kalite”, “yenilik”, “etkenlik”, “verimlilik”, “çalışma yaşamının kalitesi” ve “girdilerden yararlanma oranları” yargılarından oluşmaktadır.

#### 3.4.1. Kârlılık Algısı Analizi Bulguları

Performans algısının ölçülmesinde kullanılan birinci alt boyut dört farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “kârlılık” algısını gösteren boyuttur. Katılımcılara göre işletmelerinin kârlılık düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.11’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.12. İşletmelerde kârlılık algısının önem düzeyi.

Kârlılık	Ortalama*	Standart Sapma
Satış gelirlerinde artış sağlanmıştır.	3,85	1,017
İşletmemizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	3,68	1,039
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	3,49	1,008
İşletmemiz, önemli rakiplere göre daha düşük maliyetle üretim yapabilmektedir.	3,42	1,119

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Yapılan analizler sonucunda, “Satış gelirlerinde artış sağlanması” yargısını kârlılık açısından 3,85 ortalama ile en önemli yargı olarak belirtilmiştir. “İşletmenin, önemli

rakiplere göre daha düşük maliyetle üretim yapabilmesi” yargısı kârlılık açısından 3,42 ortalama ile en az önemli bulunan yargı olmuştur.

### 3.4.2. Kalite Algısı Analizi Bulguları

Performans algısının ölçülmesinde kullanılan ikinci alt boyut altı farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “Kalite” algısını gösteren boyuttur. İşletmelerinin kalite düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.13. İşletmelerde kalite algısının önem düzeyi.

Kalite	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı yüksektir.	4,38	0,819
İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	4,29	0,873
Üretilen ürünlerde hatalı ürün oranı düşüktür.	4,18	0,943
İşletmemizde müşteri şikâyetleri/ürün iadelerinde azalmalar görülmüştür.	4,13	0,978
Tüketici haklarına riayet etme seviyesi son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.	4,03	1,016
İşletmemizde müşteri memnuniyetini ölçmeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.	3,97	1,110

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, “İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarının yüksek olması” yargısı 4,38 ortalama ile kalite açısından en önemli yargı olarak ileri sürülmüştür. “İşletmede müşteri memnuniyetinin yüksek olması” yargısı 4,29 ortalama ile ikinci önemli yargı olarak belirlenmiştir. “İşletmede müşteri memnuniyetini ölçmeye dönük çalışmaların yapılması” yargısı kalite açısından 3,97 ortalama ile en az önemli yargı olmuştur.

### 3.4.3. Yenilik Algısı Analizi Bulguları

Performans algısının ölçülmesinde kullanılan üçüncü alt boyut beş farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “Yenilik” algısını gösteren boyuttur. Katılımcılara göre işletmelerinin yenilik düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.13’te gösterilmiştir.

Çizelge 3.14. İşletmelerde yenilik algısının önem düzeyi.

Yenilik	Ortalama*	Standart Sapma
Müşteri beklentilerini karşılamak için yeni ürün geliştirme veya ürünleri değiştirme oranımız son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.	4,21	0,927
Çalışanlar işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilir.	4,15	0,970
Teknoloji, imkânlar ölçütünde takip edilmekte ve maliyetlerin azaltılması sağlanmaktadır.	4,04	1,001
İşletmemizde AR-GE birimi yenilik faaliyetleri yapmaktadır.	3,87	1,164
İşletmemizde sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapılmaktadır.	3,73	1,210

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, “Müşterilerin beklentilerini karşılamak için yeni ürün geliştirme veya ürünleri değiştirme oranının son üç yıl içerisinde artış göstermesi” yargısı 4,21 ortalama ile yenilik açısından en önemli yargı olarak belirlenmiştir. “Çalışanların işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilmesi” yargısı 4,15 ortalama ile ikinci sırada belirlenmiştir. “İşletmede sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapılması” yargısı ise yenilik açısından 3,73 ortalama ile daha az önemli derecede belirlenmiştir.

#### 3.4.4. Etkenlik Algısı Analizi Bulguları

Performans algısının ölçülmesinde kullanılan dördüncü alt boyut beş farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “Etkenlik” algısını gösteren boyuttur. Katılımcılara göre işletmelerinin etkenlik düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.14’te gösterilmiştir.

Çizelge 3.15. İşletmelerde etkenlik algısının önem düzeyi.

<b>Etkenlik</b>	<b>Ortalama*</b>	<b>Standart Sapma</b>
Müşterilerimizin istekleri tam ve zamanında yerine getirilir.	4,15	0,903
İşletmemizde planlı bakım faaliyetleri yapılmaktadır.	4,08	1,013
Tedarikçilerimiz istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilmektedir.	3,99	1,001
İşletmemiz, önemli rakiplere göre hedeflediği pazara ulaşabilmektedir.	3,98	0,984
İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi önemli rakiplere göre daha yüksektir.	3,88	0,968

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, “Müşterilerin isteklerinin tam ve zamanında yerine getirilmesi” yargısı 4,15 ortalama ile etkenlik açısından en önemli yargı olarak belirlenmiştir. “İşletmemizde planlı bakım faaliyetlerinin yapılması” yargısı 4,08 ortalama ile ikinci sırada belirlenmiştir. “İşletmenin amaçlarına ulaşma düzeyinin önemli rakiplere göre daha yüksek olması” yargısı ise etkenlik açısından 3,88 ortalama ile daha az önemli derecede belirlenmiştir.

#### 3.4.5. Verimlilik Algısı Analizi Bulguları

Performans algısının ölçülmesinde kullanılan beşinci alt boyut beş farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “Verimlilik” algısını gösteren boyuttur. Katılımcılara göre işletmelerinin verimlilik düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.15’te gösterilmiştir.

Çizelge 3.16. İşletmelerde verimlilik algısının önem düzeyi.

<b>Verimlilik</b>	<b>Ortalama*</b>	<b>Standart Sapma</b>
İşletme içerisinde mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşılmaktadır.	4,03	0,896
Kaynak kullanımını optimize edilerek sistemin devamlı işlemesi hedeflenmektedir.	4,03	0,944
İşletmemizin girdilerden faydalanma oranı yüksektir.	4,01	0,917
İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplere göre daha düşük düzeydedir.	3,39	1,106
Ürün satış fiyatımız rakiplerimize göre düşüktür.	3,27	1,170

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, “İşletmede mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşılması” yargısı 4,03 ortalama ile verimlilik açısından ilk sırada belirlenmiştir. “Kaynak kullanımı optimize edilmesiyle sistemin devamlı işleminin hedeflenmesi” yargısı 4,03 ortalama ile ikinci sırada belirlenmiştir. “Ürün satış fiyatının rakiplere göre düşük olması” yargısı ise verimlilik açısından 3,27 ortalama ile daha az önemli derecede belirlenmiştir.

### 3.4.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi Algısı Analizi Bulguları

Performans algısının ölçülmesinde kullanılan altıncı alt boyut beş farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “Çalışma Yaşamının Kalitesi” algısını gösteren boyuttur. Katılımcılara göre işletmelerinin çalışma yaşamının kalitesi düzeylerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.16’da gösterilmiştir.

Çizelge 3.17. İşletmelerde çalışma yaşamının kalitesi algısının önem düzeyi.

Çalışma Yaşamının Kalitesi	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmemizde ödemeler düzenli yapılmaktadır.	4,51	0,820
İşletmede iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.	4,45	0,845
İşletmemizin fiziksel çalışma şartları (Havalandırma, nem, toz, titreşim, gürültü v.b. gibi) uygundur.	4,19	1,047
Çalışanlarımız verimliliğin artırılmasında aktif rol oynadıklarının bilincindedir.	4,13	1,012
İşletmemizde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir.	3,91	1,080

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Analizler sonucunda, “İşletmede ödemelerin düzenli yapılması” yargısı 4,51 ortalama ile çalışma yaşamının kalitesi açısından ilk sırada belirlenmiştir. “İşletmede iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmesi” yargısı 4,45 ortalama ile ikinci sırada belirlenmiştir. “İşletmemizde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir.” yargısı ise çalışma yaşamının kalitesi açısından 3,91 ortalama ile daha az önemli derecede belirlenmiştir.

### 3.4.7. Girdilerden Yararlanma Oranları Algısı Analizi Bulguları

Performans algısının ölçülmesinde kullanılan yedinci alt boyut dört farklı yargıdan yararlanılarak ölçülen ve işletmelerin “Girdilerden Yararlanma Oranları” algısını gösteren boyuttur. Katılımcılara göre işletmelerinin girdilerden yararlanma oranları



düzeylelerine ait yargılara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.17’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.18. İşletmelerde girdilerden yararlanma oranları algısının önem düzeyi.

<b>Girdilerden Yararlanma Oranları</b>	<b>Ortalama*</b>	<b>Standart Sapma</b>
İşletmemizde israfların önüne geçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	4,10	1,017
İşletmemizde hatalı ürün oranı en düşük seviyede gerçekleşmektedir.	4,02	1,023
Verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	3,77	1,175
İşletmemiz düşük stok seviyesiyle çalışmaktadır.	3,55	1,259

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Katılımcıların algılarına göre “İşletmede israfların önüne geçmeye çalışılması” yargısı 4,10 ortalama ile girdilerden yararlanma oranları açısından en önemli yargı olarak ileri sürülürken “İşletmenin düşük stok seviyesiyle çalışması” yargısı girdilerden yararlanma oranları açısından 3,55 ortalama ile en az önemli yargı olarak ileri sürülmüştür.

### **3.4.8. Performans Algısı Analizi Bulguları**

Çalışmada işletmelerinin performans düzeylerinin ne olduğu kümeleme analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların işletmelerinin performans algısına ait yargılara verdikleri cevaplar yapılan istatistiksel değerlendirmeler ile çok önemli (5,00-4,08), önemli (4,07-3,68), az önemli (3,67-1,00) üç önem düzeyine göre belirlenmiş ve Çizelge 3.18’de verilmiştir.

Çizelge 3.19. İşletmelerin performans algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi.

<b>Performans</b>	<b>1*</b>	<b>2*</b>	<b>3*</b>
İşletmemizde ödemeler düzenli yapılmaktadır.	+	-	-
İşletmede iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.	+	-	-
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı yüksektir.	+	-	-
İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	+	-	-
Müşteri beklentilerini karşılamak için yeni ürün geliştirme veya ürünleri değiştirme oranımız son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.	+	-	-
İşletmemizin fiziksel çalışma şartları (Havalandırma, nem, toz, titreşim, gürültü v.b. gibi) uygundur.	+	-	-
Üretilen ürünlerde hatalı ürün oranı düşüktür.	+	-	-

Çizelge 3.20. (devam) İşletmelerin performans algısının üç önem düzeyine göre belirlenmesi.

<b>Performans</b>	<b>1*</b>	<b>2*</b>	<b>3*</b>
Çalışanlar işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilir.	+	-	-
Müşterilerimizin istekleri tam ve zamanında yerine getirilir.	+	-	-
İşletmemizde müşteri şikâyetleri/ürün iadelerinde azalmalar görülmüştür.	+	-	-
Çalışanlarımız verimliliğin artırılmasında aktif rol oynadıklarının bilincindedir.	+	-	-
İşletmemizde israfların önüne geçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	+	-	-
İşletmemizde planlı bakım faaliyetleri yapılmaktadır.	+	-	-
Teknoloji, imkânlar ölçütünde takip edilmekte ve maliyetlerin azaltılması sağlanmaktadır.	-	+	-
İşletme içerisinde mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşılmaktadır.	-	+	-
Tüketici haklarına riayet etme seviyesi son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.	-	+	-
Kaynak kullanımını optimize edilerek sistemin devamlı işlemesi hedeflenmektedir.	-	+	-
İşletmemizde hatalı ürün oranı en düşük seviyede gerçekleşmektedir.	-	+	-
İşletmemizin girdilerden faydalanma oranı yüksektir.	-	+	-
Tedarikçilerimiz istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilmektedir.	-	+	-
İşletmemiz, önemli rakiplere göre hedeflediği pazara ulaşabilmektedir.	-	+	-
İşletmemizde müşteri memnuniyetini ölçmeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.	-	+	-
İşletmemizde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir.	-	+	-
İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi önemli rakiplere göre daha yüksektir.	-	+	-
İşletmemizde AR-GE birimi yenilik faaliyetleri yapmaktadır.	-	+	-
Satış gelirlerinde artış sağlanmıştır.	-	+	-
Verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	-	+	-
İşletmemizde sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapılmaktadır.	-	+	-
İşletmemizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	-	+	-
İşletmemiz düşük stok seviyesiyle çalışmaktadır.	-	-	+
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	-	-	+
İşletmemiz, önemli rakiplere göre daha düşük maliyetle üretim yapabilmektedir.	-	-	+
İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplere göre daha düşük düzeydedir.	-	-	+
Ürün satış fiyatımız rakiplerimize göre düşüktür.	-	-	+

\*(1-çok önemli, 2-önemli, 3-az önemli)

İşletmelerinin performans algısına ait yargılara verilen cevapların önem düzeylerinin ortalama değerleri 4,51 ile 3,27 arasında değişmektedir. Çalışma yaşamının kalitesi alt boyutuna ait “İşletmede ödemelerin düzenli yapılması” yargısı ile işletmede “İş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir” yargısı en önemli yargılar olarak belirlenmiştir. “Ürün satış fiyatının rakiplere göre düşük olması” yargısı ile “İşletmenin üretim maliyetlerinin rakiplere göre daha düşük düzeyde olması” yargısı az önemli görülen yargılar olarak belirlenmiştir.

### **3.5. FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Ölçek geliştirme çalışmalarında açıklayıcı faktör analizinin ilk olarak uygulanması, daha sonra da keşfedilen bu yeni faktör yapısının onaylanmasını öngören doğrulayıcı faktör analizi yapılması önerilmektedir [53]. Bu çalışmada bu nedenle açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı sırasıyla kullanılmıştır. Çalışmada ölçeklerin yapısını oluşturan yargıların hangi alt boyutlarda yer alacağı literatüre ve araştırmacıların görüşlerine göre başlangıç aşamasında belirlenmiştir. Ancak bu yargıların işletmelerdeki katılımcılar tarafından hangi alt boyutta ve kavramsal çerçevede algılandığının belirlenmesi için, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem olan açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. İkinci aşamada değişkenler arasındaki ilişkiye dair AFA analizi sonrası saptanan modelin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA ve AFA önceden belirlenen yapıların test edilerek geçerliliğinin incelenmesini ya da daha önce yapılmış ölçek belirleme sonuçlarını yeni veri yapıları ile denetleme/doğrulama işlevini yerine getirmektedir [80].

Doğrulayıcı faktör analizi birinci düzey ve ikinci düzey olarak yapılabilir. Birinci düzeyde alt boyutlar görüldüğü halde örtük değişkenler görülmemektedir ancak ikinci düzeyde dahil edilir. Bunun için birinci seviyede modellenmiş olan model kovaryansları (iki yönlü oklar) silinerek bu faktörleri üst seviyede yeni faktörlere bağlayan regresyon yolları eklenir [53].

Faktör analizinde kullanılacak olan verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu sebeple çarpıklık-basıklık değerlerinin -3 ile +3 aralığında normallik gösterdiği kabul edilmiştir [76], [81], [82]

### 3.5.1. Kurumsallaşma Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

İşletmelere göre kurumsallaşma algısı için dikkat edilmesi gereken faktörleri ortaya çıkarmak için AFA uygulanmıştır.

Ele alınan yargılardan “Özerklik 3 (Ö3)” yargısının normal dağılım göstermediği belirlenmiş ve analizden çıkarılmıştır. Kullanılan verilerin basıklık değerlerinin -1,075 ile +2,889 arasında; çarpıklık değerlerinin -1,997 ile -0,344 arasında değiştiği hesaplanmış ve bu yargıların normal dağılım gösterdiği görülmüştür. AFA sonucunda 12 yargı analizden çıkarılarak analiz tamamlanmıştır. Analizden çıkarılan ve Çizelge 3.19’da gösterilen bu yargılar herhangi bir sanal faktör altında anlamlı sonuç vermemek, faktör güvenilirliğini düşürmek, birden fazla sanal faktör altında aynı anda anlamlı sonuç vermek, tek başına bir sanal kümede yer almak ya da normallik göstermemek nedenleriyle analiz dışı bırakılmıştır.

Çizelge 3.21. Kurumsallaşma faktör analizinden çıkarılan yargılar.

Yargılar	Ortalama*
İşletmemizi temsil eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tanımlayan isim/simge/logo/işareti bulunmaktadır.	4,46
Müşteri şikâyetleri, müşteriler tarafından şeffaf biçimde izlenebilmektedir.	4,02
Pazar ve dış çevre analizleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip edilmektedir.	3,94
Personel değerlendirme açık ve adil bir şekilde yapılmaktadır.	3,85
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.	3,76
İşletmemizde düzenli toplantılar yapılmakta, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	3,76
İşletmemizde bilgisayar ve yazılımlar (MRP, ERP, CRM gibi) etkin şekilde kullanılmakta ve analizler yapılmaktadır.	3,75
Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili geliştirici ve hatırlatıcı bilgiler/eğitimler verilmektedir.	3,71
İşletmemizde işe alma, işten çıkarma ve görevde yükselme açıkça belirlenmiş bir prosedüre göre yapılmaktadır.	3,69
İşletmede karar almada çalışanların katılımı esastır.	3,63
Finansal bilgi kullanıcıları işletmenin finansal tablolarına kolayca erişebilmektedir.	3,49
İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde (Engelliler/tutuklular için, çevre, eğitim alanlarında sosyal sorumluluk projeleri gibi) yer almaktadır.	3,43
Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.	3,42

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Çizelge 3.19’da yer alan ve faktör analizinden çıkarılan bu değişkenlerden sonra geriye kalan 24 değişken ile yapılan AFA sonuçlarında KMO değeri 0,969, Barlett’s küresellik testi sonucu 11119,449, df değeri 276, önem (sig.) değeri 0,000 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler irdelendiğinde yapının faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 3 sanal faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Analiz sonucunda 1. sanal yapı 15 değişkenle, 2. sanal yapı 5 değişkenle, 3. sanal yapı da 4 değişkenle açıklanmış ve faktör yükleri ile açıklanan varyansları Çizelge 3.20’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.22. Kurumsallaşma ile ilgili faktör analizi sonuçları.

Faktörün Adı	Yargılar	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Tutarlılık	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	0,761	29,4	0,944
	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	0,742		
	İşletmemiz, bütün çalışanlarından toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.	0,729		
	İşletmemiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.	0,722		
	İşletmemiz içerisinde “ben değil” “biz” duygusu hâkimdir.	0,664		
	İşletmemiz, topluma karşı sorumluluklarının bilincindedir.	0,656		
	Personel alımında objektif kriterler kullanılmaktadır.	0,648		
	İşletmemizde şeffaf bir yönetim anlayışı mevcuttur.	0,639		
	Yönetim, kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratır ve tüm uygulamalar müşteri memnuniyetine odaklanır.	0,635		
	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	0,622		
	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlara uygundur.	0,580		
	Çalışanların önerileri dikkate alınarak kuruma katma değer sağlayan öneriler/düşünceler değerlendirmeye alınmaktadır.	0,579		
	Yönetim kadrosu, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır.	0,567		
	İşletmemizin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.	0,561		
	Birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.	0,555		

Çizelge 3.23. (devam) Kurumsallaşma ile ilgili faktör analizi sonuçları.

Formalleşme	İşletmemizin bir organizasyon şeması vardır.	0,766	16,23	0,855
	İşletmemizin misyonu ve vizyonu vardır.	0,738		
	İşletmemizde tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.	0,708		
	İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.	0,697		
	İşletmemizde, her bir iş ve işlem için standartlar bellidir ve dökümanite edilmiştir.	0,667		
Şeffaflık ve Sorumluluk	İşletmemizde çalışanların moral motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.	0,772	13,6	0,727
	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmektedir.	0,662		
	Toplumu ya da şirketin geleceğini ilgilendiren kararlar çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0,621		
	İşletmemizin orta ve uzun vadeli planları paydaşlarla paylaşılır.	0,528		
		<b>Toplam</b>	<b>59,3</b>	

Faktör analizi sonuçlarına göre yargıların faktör yüklerinin 0,528 ile 0,772 arasında değiştiği görülmektedir. Çalışmada üç sanal faktöre ayrılan yapının güvenilirlik analizi sonuçları 0,727 ile 0,944 arasında değişmektedir. Bu üç faktörlü yapı, toplam varyansın %59,3'ünü açıklamaktadır. Faktörlere bakıldığında ilk sanal faktör tüm açıklanan varyansın %29,4'ünü, ikinci sanal faktör %16,3'ünü, üçüncü sanal faktör de %13,578'ini tek başına açıklayabilmektedir.

Ölçekteki tutarlılık 1 (T1), tutarlılık 2 (T2), tutarlılık 5 (T5), şeffaflık 1 (Ş1), şeffaflık 3 (Ş3), şeffaflık 4 (Ş4), sosyal sorumluluk 2 (SS2), sosyal sorumluluk 3 (SS3), özerklik 1 (Ö1), özerklik 2 (Ö2), özerklik 4 (Ö4), profesyonelleşme 1 (P1), profesyonelleşme 5 (P5), profesyonelleşme 6 (P6), profesyonelleşme 7 (P7) kodlu yargılar birinci faktör içerisinde yer almaktadır. Çalışmada birinci sanal faktörlerde işletmelerin tutarlılığa odaklanması gerektiğini ifade eden yargılar aynı grup içerisinde yer almıştır. Bu durum işletmelerdeki tutarlılık kavramının kurumsallaşma açısından ne kadar önemli olduğunu, bu konulara öncelik verilmesi gerektiğini göstermekte ve kurumsallaşmanın belirlenmesinde önemli rol oynayacağını ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu faktör "tutarlılık boyutu" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün Cronbach Alpha Katsayısının 0,944 ve açıklanan varyansının %29,4 olduğu görülmüştür.

Ölçekteki formalleşme 1 (F1), formalleşme 2 (F2), formalleşme 3 (F3), formalleşme 4 (F4), formalleşme 5 (F5) kodlu yargılar ikinci faktör içerisinde yer almaktadır.

Çalışmada ikinci sanal faktörlerde işletmelerin formalleşmeye odaklanması gerektiğini ifade eden yargılar aynı grup içerisinde yer almıştır. Bu nedenle bu faktör “formalleşme boyutu” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün Cronbach Alpha Katsayısının 0,855 ve açıklanan varyansının %16,3 olduğu görülmüştür.

Ölçekteki şeffaflık (Ş8), şeffaflık 5 (Ş5), sosyal sorumluluk 4 (SS4), tutarlılık 3 (T3) kodlu yargılar üçüncü faktör içerisinde yer almaktadır. Üçüncü sanal faktörlerde işletmelerin şeffaflık ve sorumluluğa odaklanması gerektiğini ifade eden yargılar aynı grup içerisinde ağırlıkta yer almıştır. Bu nedenle bu faktör “şeffaflık ve sorumluluk boyutu” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün Cronbach Alpha Katsayısının 0,727 ve açıklanan varyansının %13,6 olduğu görülmüştür.

### 3.5.2. Performans Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

İşletmelere göre performans algısı için dikkat edilmesi gereken faktörleri ortaya çıkarmak için AFA uygulanmıştır. Ele alınan yargılardan “Çalışma Yaşamının Kalitesi 2 (CYK2)” ve “Çalışma Yaşamının Kalitesi 3 (CYK3)” yargılarının normal dağılım göstermediği belirlenmiş ve analizden çıkarılmıştır. Kullanılan verilerin basıklık değerlerinin -0,685 ile +2,38 arasında; çarpıklık değerlerinin de -2,035 ile -0,242 arasında değiştiği hesaplanmış ve bu yargıların normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Analizden çıkarılan ve Çizelge 3.21’de gösterilen bu yargılar herhangi bir sanal faktör altında anlamlı sonuç vermemek, tek başına bir sanal kümede yer almak, birden fazla sanal faktör altında aynı anda anlamlı sonuç vermek, faktör güvenilirliği düşürmek ya da normallik göstermemek nedenleriyle analiz dışı bırakılmıştır.

Çizelge 3.24. Performans faktör analizinden çıkarılan yargılar.

Yargılar	Ortalama*
İşletmemizde ödemeler düzenli yapılmaktadır.	4,51
İşletmede iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.	4,45
İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	4,29
Müşteri beklentilerini karşılamak için yeni ürün geliştirme veya ürünleri değiştirme oranımız son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.	4,21
İşletmemizde müşteri şikâyetleri/ürün iadelerinde azalmalar görülmüştür.	4,13
Tüketici haklarına riayet etme seviyesi son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.	4,03
İşletmemizde hatalı ürün oranı en düşük seviyede gerçekleşmektedir.	4,02
İşletmemizde müşteri memnuniyetini ölçmeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.	3,97

Çizelge 3.25. (devam) Performans faktör analizinden çıkarılan yargılar.

Verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	3,77
İşletmemiz düşük stok seviyesiyle çalışmaktadır.	3,55
İşletmemiz, önemli rakiplere göre daha düşük maliyetle üretim yapabilmektedir.	3,42
İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplere göre daha düşük düzeydedir.	3,39
Ürün satış fiyatımız rakiplerimize göre düşüktür.	3,27

\* (En düşük ve en yüksek değerler 1-5 aralığındadır.)

Çizelge 3.21’de yer alan ve faktör analizinden çıkarılan bu değişkenlerden sonra geriye kalan 21 değişken ile yapılan AFA sonuçlarında KMO değeri 0,948, Barlett’s küresellik testi sonucu 8298,622, df değeri 210, önem (sig.) değeri 0,000 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler irdelendiğinde yapının faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 3 sanal faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Analizde elde edilen 1. sanal yapı 13 değişkenle, 2. sanal yapı 5 değişkenle, 3. sanal yapı ise 3 değişkenle açıklanmış ve faktör yükleri ile açıklanan varyansları Çizelge 3.22’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.26. Performans ile ilgili faktör analizi sonuçları.

Faktörün Adı	Yargılar	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Verimlilik	Müşterilerimizin istekleri tam ve zamanında yerine getirilir.	0,744	30,6	0,925
	Üretilen ürünlerde hatalı ürün oranı düşüktür.	0,734		
	İşletmemizde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir.	0,727		
	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı yüksektir.	0,716		
	Çalışanlarımız verimliliğin artırılmasında aktif rol oynadıklarının bilincindedir.	0,711		
	İşletme içerisinde mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşmaktadır.	0,707		
	İşletmemizin fiziksel çalışma şartları (Havalandırma, nem, toz, titreşim, gürültü v.b. gibi) uygundur.	0,668		
	İşletmemizde israfların önüne geçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	0,663		
	İşletmemizde planlı bakım faaliyetleri yapılmaktadır.	0,648		
	İşletmemizin girdilerden faydalanma oranı yüksektir.	0,637		
	Kaynak kullanımı optimize edilerek sistemin devamlı işlemesi hedeflenmektedir.	0,623		
	Tedarikçilerimiz istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilmektedir.	0,605		
	Çalışanlar işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilir.	0,521		



Çizelge 3.27. (devam) Performans ile ilgili faktör analizi sonuçları.

İşletme Gelirleri	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0,828	14,7	0,798
	İşletmemizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	0,769		
	İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi önemli rakiplere göre daha yüksektir.	0,647		
	İşletmemiz, önemli rakiplere göre hedeflediği pazara ulaşabilmektedir.	0,604		
	Satış gelirlerinde artış sağlanmıştır.	0,591		
Ürün Geliştirme	İşletmemizde AR-GE birimi yenilik faaliyetleri yapmaktadır.	0,801	11,8	0,756
	İşletmemizde sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapılmaktadır.	0,722		
	Teknoloji, imkânlar ölçütünde takip edilmekte ve maliyetlerin azaltılması sağlanmaktadır.	0,576		
		<b>Toplam</b>	<b>57,1</b>	

Faktör analizi sonuçlarına göre yargıların faktör yüklerinin 0,521 ile 0,828 arasında değiştiği görülmektedir. Çalışmada üç sanal faktöre ayrılan yapının güvenilirlik analizi sonuçları 0,756 ile 0,925 arasında değişmektedir. Bu üç faktörlü yapı, toplam varyansın %57,1'ini açıklamaktadır. Faktörlere bakıldığında 13 değişkene sahip ilk sanal faktör açıklanan varyansın %30,6'sını tek başına açıklayabilmektedir. 5 değişkenden oluşan ikinci sanal faktör açıklanan varyansın %14,7'sini açıklayabilmektedir. 3 değişkenden oluşan üçüncü sanal faktör açıklanan varyansın %11,8'ini tek başına açıklayabilmektedir.

Birinci sanal faktör içerisinde yer alan ve ölçekte işletmelerin verimliliğe odaklanması gerektiğini ifade eden yargıların yer aldığı bu faktör çalışmada “verimlilik boyutu” olarak adlandırılmıştır. Faktörün Cronbach Alpha Katsayısı 0,925 ve açıklanan varyans yüzdesi de %30,6 olarak hesaplanmıştır.

Ölçekteki kârlılık ve etkenlikle ilgili yargılardan oluşan ikinci sanal faktör çalışmada “işletme gelirleri boyutu” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün Cronbach Alpha Katsayısının 0,798 ve açıklanan varyansının %14,7 olduğu görülmüştür.

Ölçekteki yeni ürün geliştirme ile ilgili yargıların yer aldığı üçüncü faktör çalışmada “ürün geliştirme boyutu” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün Cronbach Alpha Katsayısının 0,756 ve açıklanan varyansının %11,8 olduğu görülmüştür.

Çalışmada birinci sanal faktör altında kalite ve verimlilikle ilgili yargıların toplandığı görülmüştür. Bu durum işletmelerdeki verimlilik kavramının performans açısından ne kadar önemli olduğunu, bu konulara öncelik verilmesi gerektiğini göstermekte ve işletme performansının belirlenmesinde önemli rol oynayacağını ortaya koymaktadır. Çalışmada ikinci sanal faktörlerde işletmelerin İşletme gelirlerini artırmaya odaklanması gerektiğini ifade eden yargılar aynı grup içerisinde ağırlıkta yer almıştır. Üçüncü sanal faktör ise ürün geliştirmeye odaklanması gerekliliğini göstermektedir.

### 3.5.3. Kurumsallaşma Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Türkiye geneli mobilya ve levha üretici işletmelerde kurumsallaşma algısını ölçmek üzere tanımlanan modelde AFA sonucu elde edilen formalleşme boyutu (Form), şeffaflık ve sorumluluk boyutu (Sef) ve tutarlılık boyutu (Tut) örtük değişkenleri (faktörler) ve bunları açıkladığı düşünülen maddeler kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir. Kurumsallaşma ölçeğinin DFA için modelin uyum indeks kriterlerine daha iyi uyum göstermesi için düzeltme indeksinden faydalanılarak gerekli yeni yollar çizilmiştir. Eklenen yeni yollardan sonra, model kriterlere göre iyi bir uyum göstermiştir. Çizelge 3.23'te ölçüm modelinin değeri ve uygunluğu verilmiştir.

Çizelge 3.28. Kurumsallaşma algısı ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilmesi.

Uyum Ölçüsü	Değeri	Model Uyumu
$\chi^2 /sd$	3,90	Kabul edilebilir
NFI	0,91	İyi uyum
CFI	0,94	İyi uyum
RMSEA	0,06	Kabul edilebilir
GFI	0,90	İyi uyum
AGFI	0,88	Kabul edilebilir
RMR	0,045	İyi uyum

Çizelge 3.23 incelendiğinde; kurumsallaşma örtük değişkeninin alt boyutlarını en yüksek oranda açıklayan değişkenler, söz konusu alt boyutlar için gözlenen değişkenler olarak ele alınmıştır. Analysis of Moment Structures (AMOS) 22.0 [83] programında yapılan analizden elde edilen sonuçları ne derece açıkladığını gösterebilmek için uyum iyiliği ölçütlerine bakılmıştır. Değerlendirme sonucunda hesaplanan uyum iyiliği ölçütlerinin “iyi uyum” ve “kabul edilebilir” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kabul edilebilir değerler genel kabul gören uyum ölçütleri ile karşılaştırıldığında modelin iyi bir uyum gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bütün bu model uyum değerleri

genel olarak değerlendirildiğinde ölçek modelinin kullanılabilir olduğuna işaret etmektedir. Analizler sonucunda elde edilen ölçüm modeli DFA sonuçları Çizelge 3.24'te verilmiştir.

Çizelge 3.29. Kurumsallaşma algısı ölçüm modelinin DFA sonuçları.

İlişkiler			TD	r	r <sup>2</sup>	S	t	p
Formalleşme	←	Kurumsallaşma	0,778	0,804	0,647	0,046	16,766	***
Şeffaflık ve sorumluluk	←	Kurumsallaşma	0,810	0,874	0,764	0,058	13,882	***
Tutarlılık	←	Kurumsallaşma	1,000	0,974	0,948			
Tutarlılık	←	Formalleşme	0,582	0,783		0,042	13,741	***
Tutarlılık	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,605	0,851		0,050	12,015	***
Formalleşme	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,471	0,703		0,043	10,934	***
Özerklik1	←	Tutarlılık	0,714	0,652	0,426	0,037	19,351	***
Profesyonelleşme 1	←	Tutarlılık	0,876	0,725	0,525	0,040	21,919	***
Profesyonelleşme 5	←	Tutarlılık	0,896	0,730	0,533	0,041	22,123	***
Tutarlılık1	←	Tutarlılık	0,744	0,694	0,481	0,036	20,776	***
Tutarlılık2	←	Tutarlılık	0,877	0,773	0,598	0,037	23,728	***
Profesyonelleşme7	←	Tutarlılık	0,668	0,669	0,447	0,034	19,918	***
Şeffaflık1	←	Tutarlılık	0,969	0,781	0,610	0,040	24,047	***
Şeffaflık4	←	Tutarlılık	0,895	0,728	0,530	0,041	22,038	***
Sosyal sorumluluk 2	←	Tutarlılık	0,823	0,737	0,544	0,037	22,382	***
Özerklik 4	←	Tutarlılık	1,000	0,777	0,604			
Özerklik 2	←	Tutarlılık	0,706	0,760	0,578	0,030	23,236	***
Sosyal sorumluluk 3	←	Tutarlılık	0,656	0,681	0,464	0,032	20,343	***
Tutarlılık 5	←	Tutarlılık	0,798	0,726	0,527	0,036	21,957	***
Şeffaflık 3	←	Tutarlılık	0,796	0,750	0,563	0,035	22,864	***
Profesyonelleşme 6	←	Tutarlılık	0,867	0,722	0,522	0,040	21,843	***
Formalleşme 1	←	Formalleşme	0,830	0,731	0,535	0,039	21,032	***
Formalleşme 5	←	Formalleşme	0,949	0,671	0,450	0,050	19,070	***
Formalleşme 3	←	Formalleşme	0,981	0,816	0,666	0,041	23,820	***
Formalleşme 4	←	Formalleşme	1,000	0,781	0,610			
Formalleşme 2	←	Formalleşme	0,917	0,698	0,487	0,046	19,940	***

Çizelge 3.30. (devam) Kurumsallaşma algısı ölçüm modelinin DFA sonuçları.

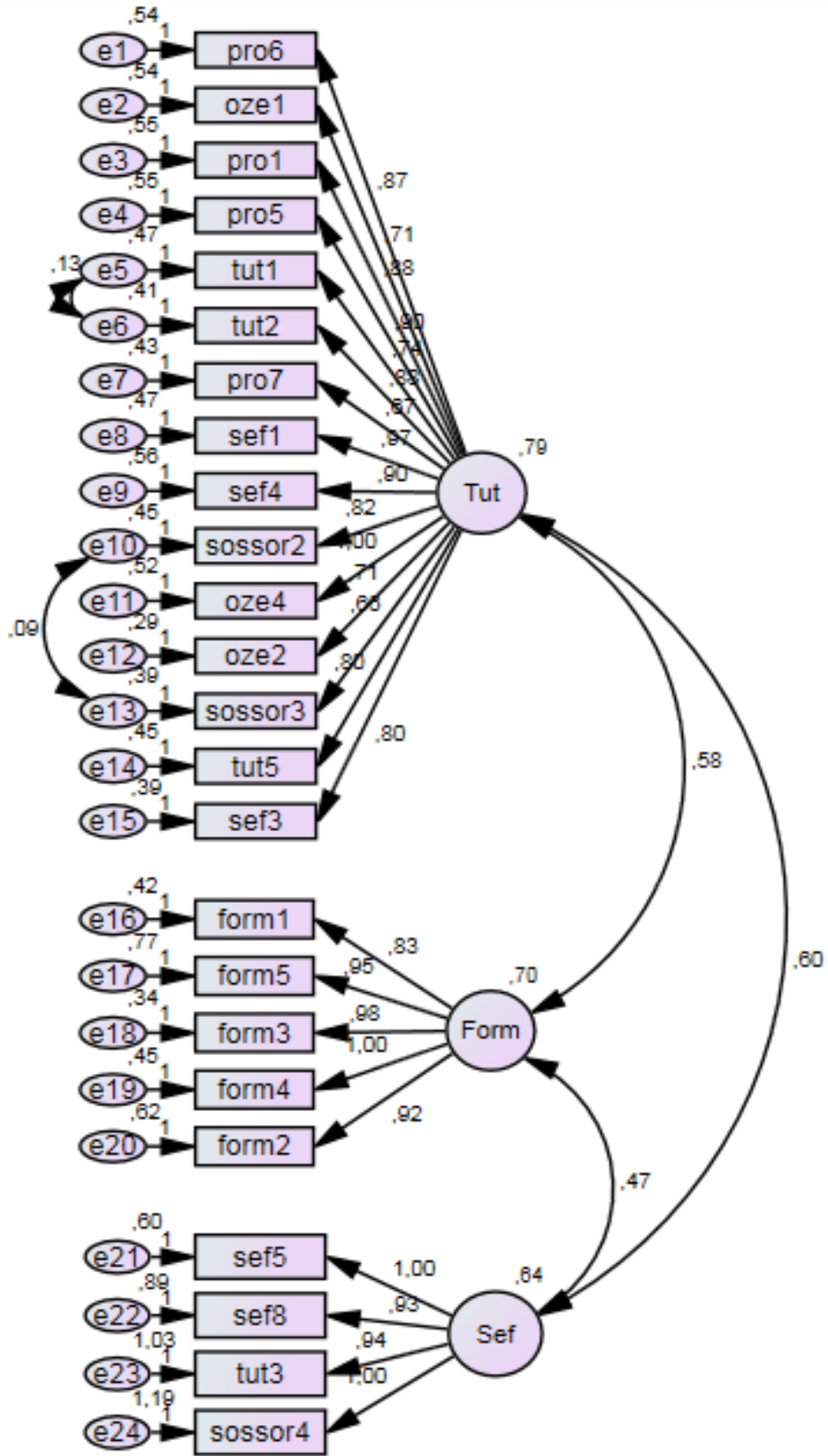
Şeffaflık 5	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,996	0,717	0,514	0,067	14,865	***
Şeffaflık 8	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,923	0,617	0,381	0,069	13,468	***
Tutarlılık 3	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,931	0,593	0,351	0,071	13,088	***
Sosyal sorumluluk 4	←	Şeffaflık ve sorumluluk	1,000	0,592	0,350			

\*TD: Tahmini değerler, r: Standartlaştırılmış değerler, r<sup>2</sup>: Açıklanan varyans, S: Standart hata, t: t değeri, p: Anlamlılık düzeyi,\*\*\*:0,001 düzeyinde.

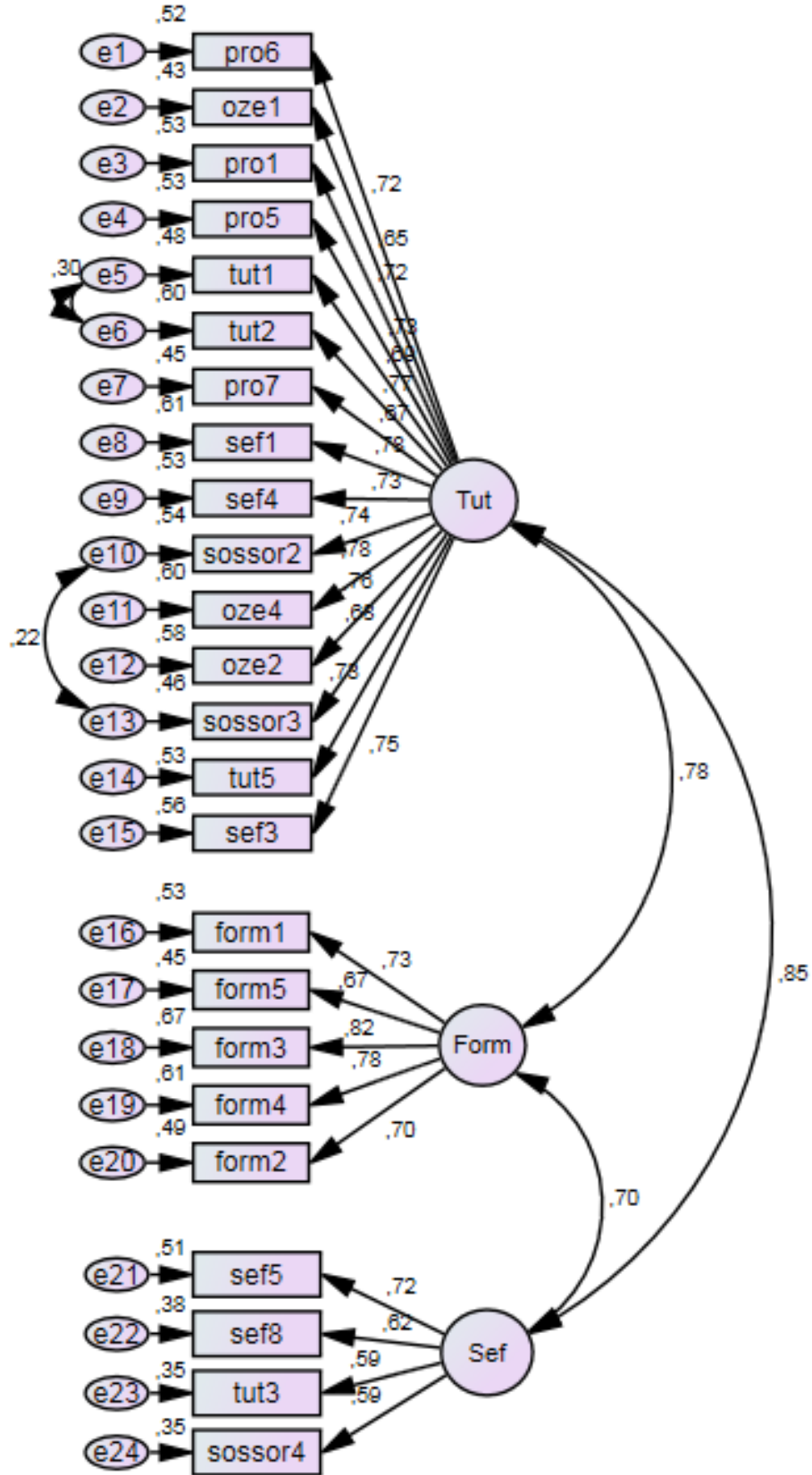
Çizelge 3.24'e göre, kurumsallaşma ile formalleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumsallaşma ile şeffaflık ve sorumluluk arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumsallaşma ile tutarlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Kurumsallaşma algısına ait modelin yol diyagramı ile gösterimleri;

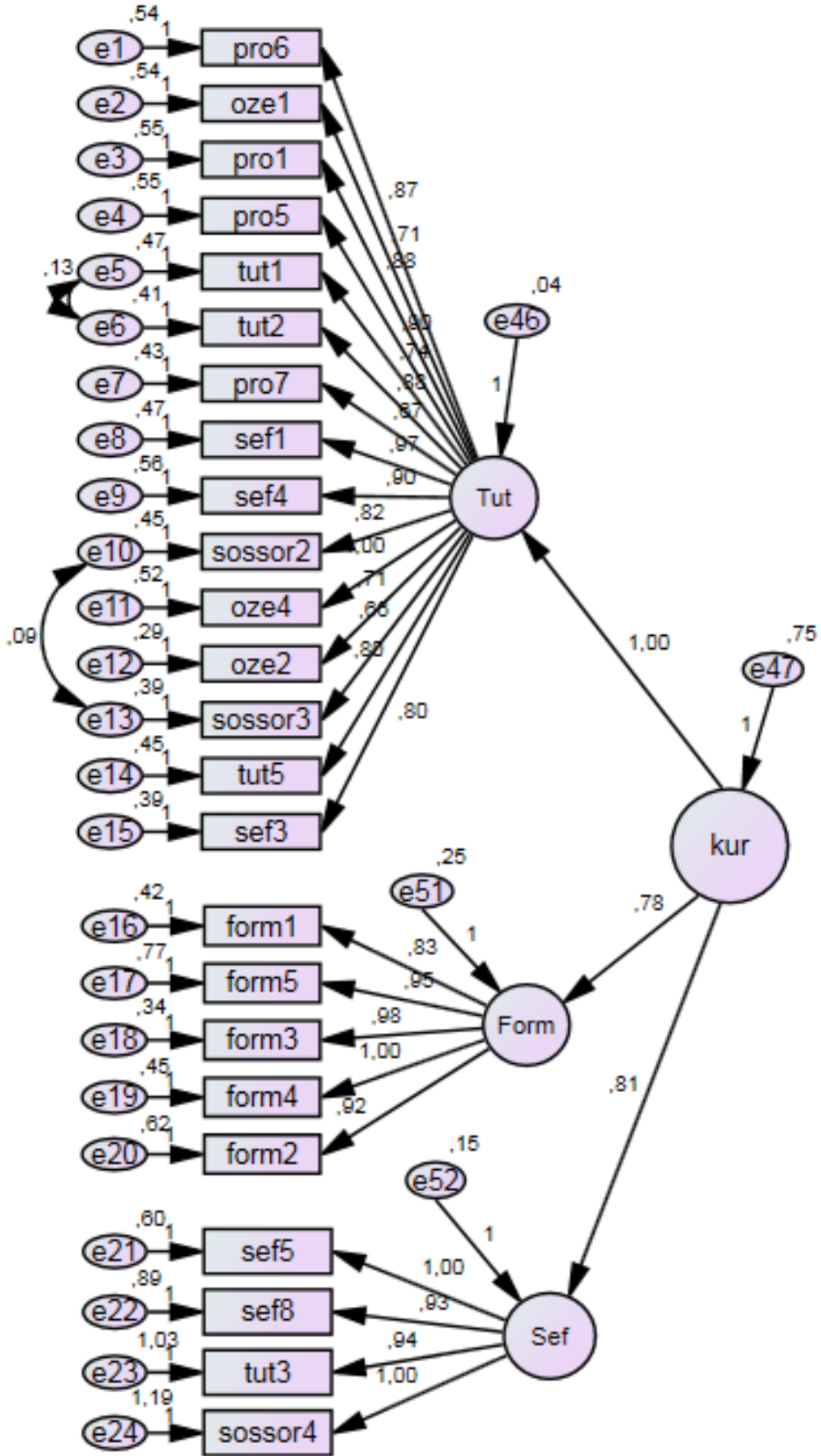
1. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmamış değerleri (Şekil 3.1),
1. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmış değerleri (Şekil 3.2),
2. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmamış değerleri (Şekil 3.3),
2. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmış değerleri (Şekil 3.4) verilmiştir.



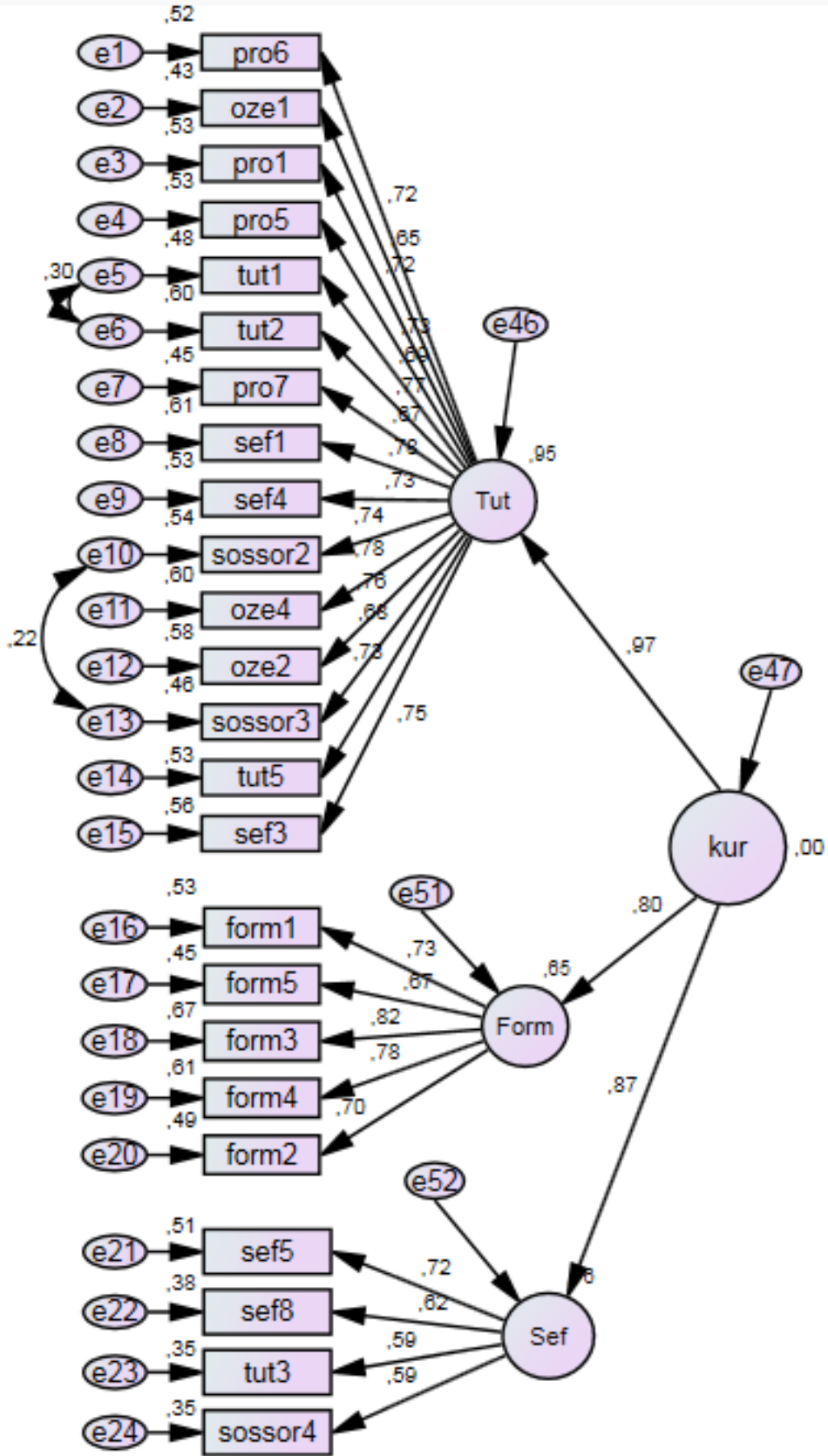
Şekil 3.1. Kurumsallaşma algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler.



Şekil 3.2. Kurumsallaşma algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler.



Şekil 3.3. Kurumsallaşma algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler.



Şekil 3.4. Kurumsallaşma algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler.



### 3.5.4. Performans Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Türkiye geneli mobilya ve levha üretici işletmelerde performans algısını ölçmek üzere tanımlanan modelde AFA sonucu elde edilen verimlilik boyutu (Ver), işletme gelirleri boyutu (İsgel) ve ürün geliştirme boyutu (Urge) örtük değişkenleri (faktörler) ve bunları açıkladığı düşünülen maddeler kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir. Performans ölçeğinin DFA için modelin uyum indeks kriterlerine daha iyi uyum göstermesi için düzeltme indeksinden faydalanılarak gerekli yeni yollar çizilmiştir. Eklenen yeni yollardan sonra, model kriterlere göre iyi bir uyum göstermiştir. Çizelge 3.25'te ölçüm modelinin değeri ve uygunluğu verilmiştir.

Çizelge 3.31. Performans algısı ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilmesi.

Uyum Ölçüsü	Değeri	Model Uyumu
$\chi^2 /sd$	3,47	Kabul edilebilir
NFI	0,92	İyi uyum
CFI	0,95	İyi uyum
RMSEA	0,05	İyi uyum
GFI	0,93	İyi uyum
AGFI	0,91	İyi uyum
RMR	0,04	İyi uyum

Çizelge 3.25 incelendiğinde; performans örtük değişkeninin alt boyutlarını en yüksek oranda açıklayan değişkenler, söz konusu alt boyutlar için gözlenen değişkenler olarak ele alınmıştır. AMOS 22.0 [83] programında yapılan analizden elde edilen sonuçları ne derece açıkladığını gösterebilmek için uyum iyiliği ölçütlerine bakılmıştır. Değerlendirme sonucunda hesaplanan uyum iyiliği ölçütlerinin “iyi uyum” ve “kabul edilebilir” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kabul edilebilir değerler genel kabul gören uyum ölçütleri ile karşılaştırıldığında modelin iyi bir uyum gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bütün bu model uyum değerleri genel olarak değerlendirildiğinde ölçek modelinin kullanılabilir olduğuna işaret etmektedir. Analizler sonucunda elde edilen ölçüm modeli DFA sonuçları Çizelge 3.26'da verilmiştir.

Çizelge 3.32. Performans algısı ölçüm modelinin DFA sonuçları.

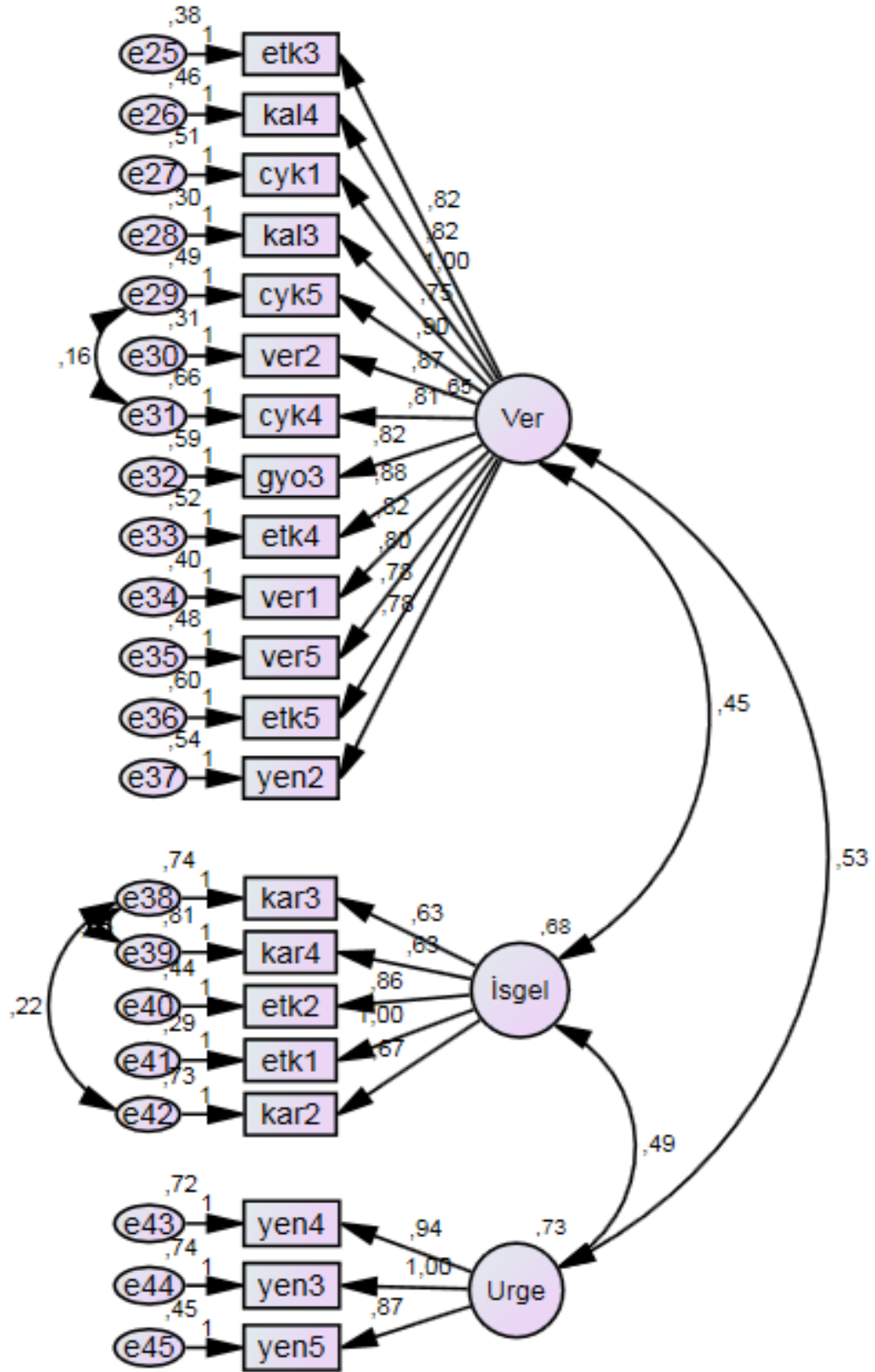
İlişkiler			TD	r	r <sup>2</sup>	S	t	p
Verimlilik	←	Performans	0,909	0,859	0,738	0,064	14,213	***
İşletme gelirleri	←	Performans	0,850	0,787	0,619	0,058	14,757	***
Ürün geliştirme	←	Performans	1,000	0,895	0,802			
Verimlilik	←	İşletme gelirleri	0,450	0,676		0,036	12,636	***
Verimlilik	←	Ürün geliştirme	0,529	0,769		0,043	12,444	***
İşletme gelirleri	←	Ürün geliştirme	0,495	0,705		0,041	11,987	***
Kalite4	←	Verimlilik	0,816	0,698	0,488	0,041	19,955	***
Çalışma yaşamının kalitesi 1	←	Verimlilik	1,000	0,748	0,559			
Kalite 3	←	Verimlilik	0,749	0,739	0,545	0,035	21,228	***
Çalışma yaşamının kalitesi 5	←	Verimlilik	0,900	0,719	0,516	0,044	20,583	***
Verimlilik 2	←	Verimlilik	0,872	0,786	0,618	0,038	22,765	***
Çalışma yaşamının kalitesi 4	←	Verimlilik	0,815	0,628	0,395	0,046	17,758	***
Girdilerden yararlanma oranları 3	←	Verimlilik	0,821	0,652	0,425	0,044	18,513	***
Etkenlik 4	←	Verimlilik	0,884	0,705	0,497	0,044	20,158	***
Verimlilik 1	←	Verimlilik	0,821	0,723	0,522	0,040	20,719	***
Verimlilik 5	←	Verimlilik	0,795	0,680	0,463	0,041	19,385	***
Etkenlik 5	←	Verimlilik	0,781	0,631	0,398	0,044	17,855	***
Yenilik 2	←	Verimlilik	0,781	0,650	0,423	0,042	18,459	***
Etkenlik 3	←	Verimlilik	0,822	0,735	0,540	0,039	21,099	***
Kârlılık 3	←	İşletme gelirleri	0,632	0,517	0,268	0,046	13,825	***
Kârlılık 4	←	İşletme gelirleri	0,625	0,496	0,246	0,047	13,268	***
Etkenlik 2	←	İşletme gelirleri	0,858	0,731	0,535	0,043	19,882	***
Etkenlik 1	←	İşletme gelirleri	1,000	0,838	0,703			
Kârlılık 2	←	İşletme gelirleri	0,666	0,540	0,292	0,046	14,522	***
Yenilik 4	←	Ürün geliştirme	0,937	0,686	0,471	0,057	16,573	***
Yenilik 3	←	Ürün geliştirme	1,000	0,705	0,496			
Yenilik 5	←	Ürün geliştirme	0,875	0,745	0,555	0,050	17,656	***

\*TD: Tahmini değerler, r: Standartlaştırılmış değerler, r<sup>2</sup>: Açıklanan varyans, S: Standart hata, t: t değeri, p: Anlamlılık düzeyi,\*\*\*:0,001 düzeyinde.

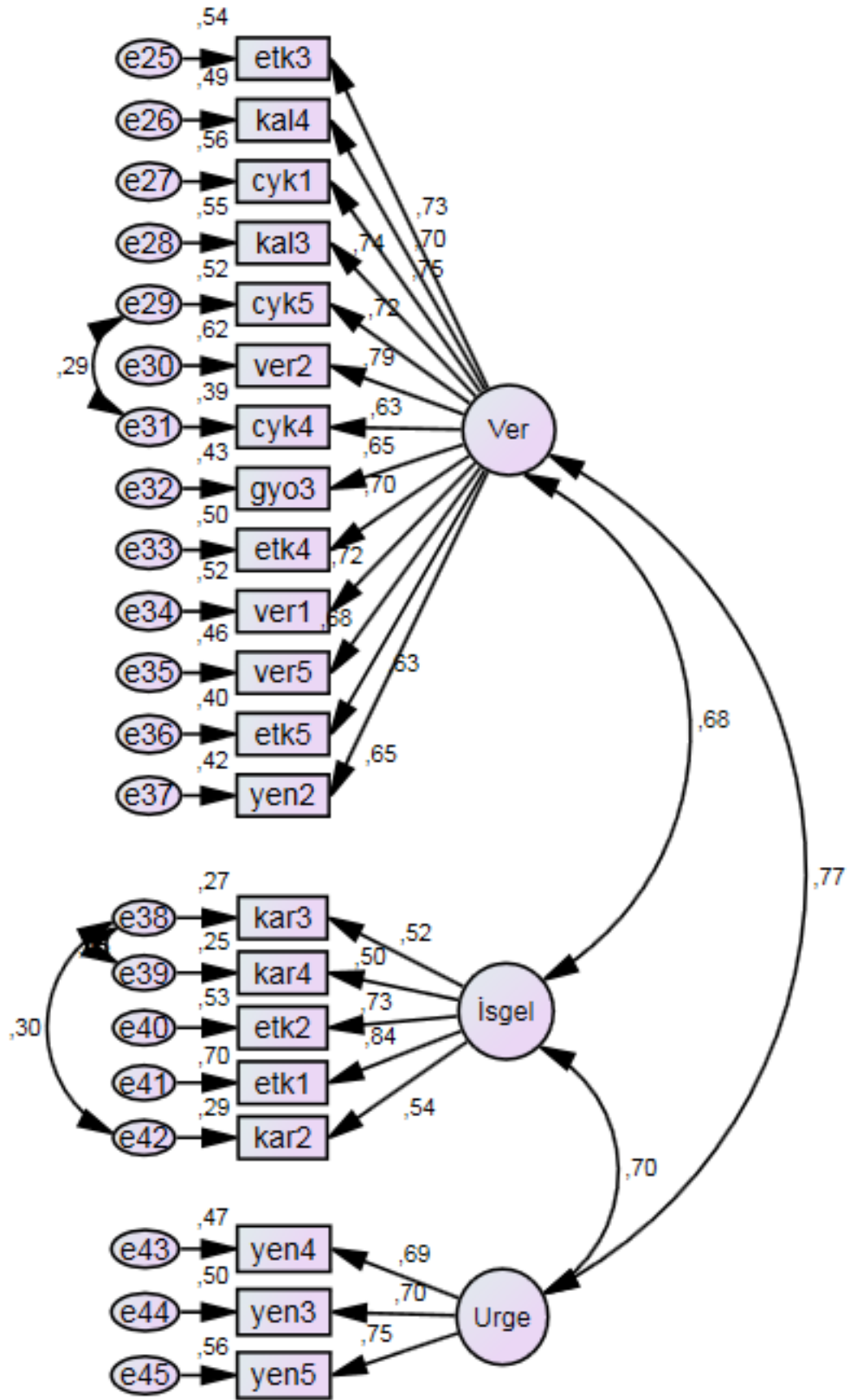
Çizelge 3.26'ya göre, performans ile verimlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans ile işletme gelirleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans ile ürün geliştirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Performans algısına ait modelin yol diyagramı ile gösterimleri;

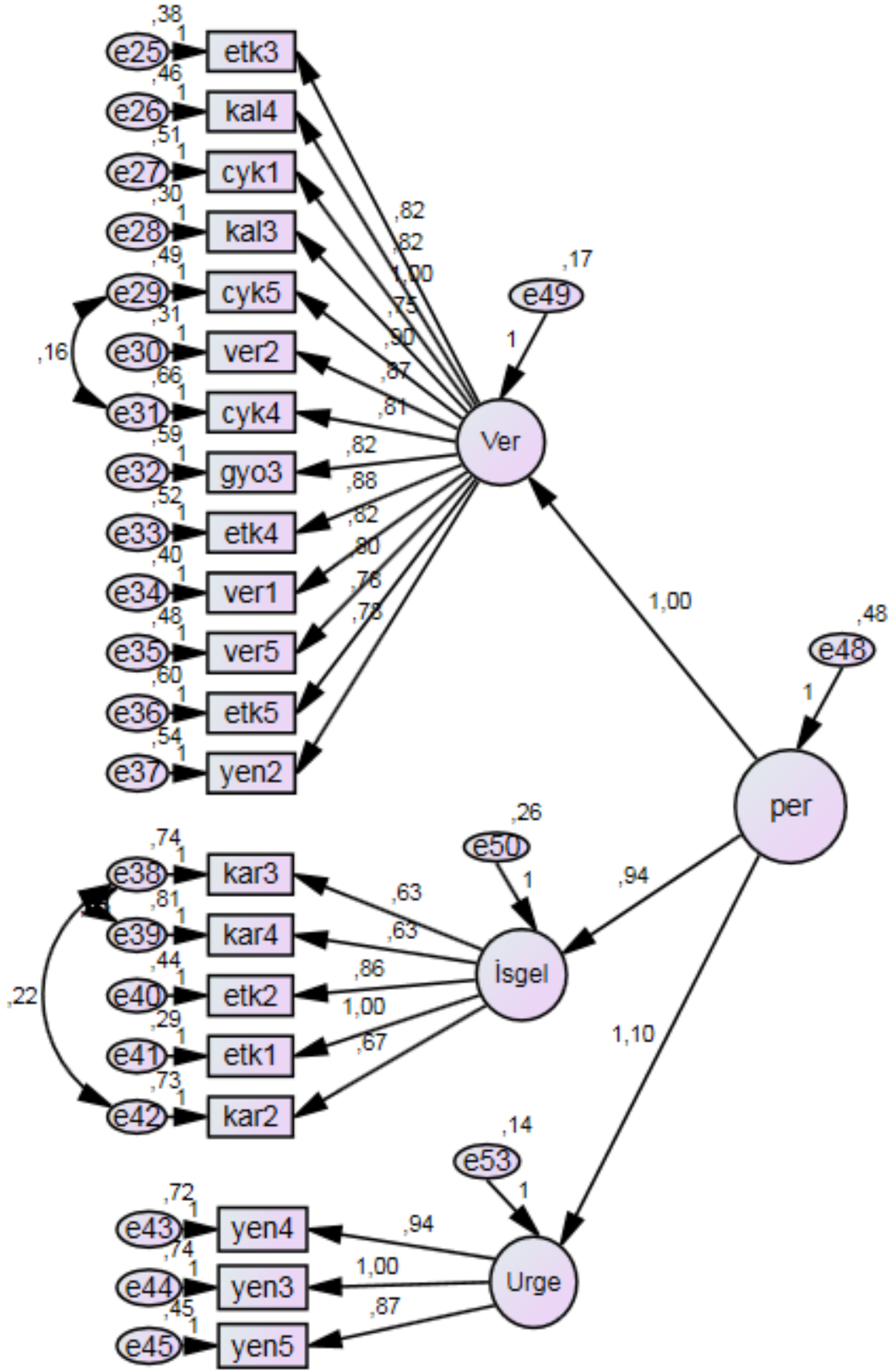
1. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmamış değerleri (Şekil 3.5),
1. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmış değerleri (Şekil 3.6),
2. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmamış değerleri (Şekil 3.7),
2. düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmış değerleri (Şekil 3.8) verilmiştir.



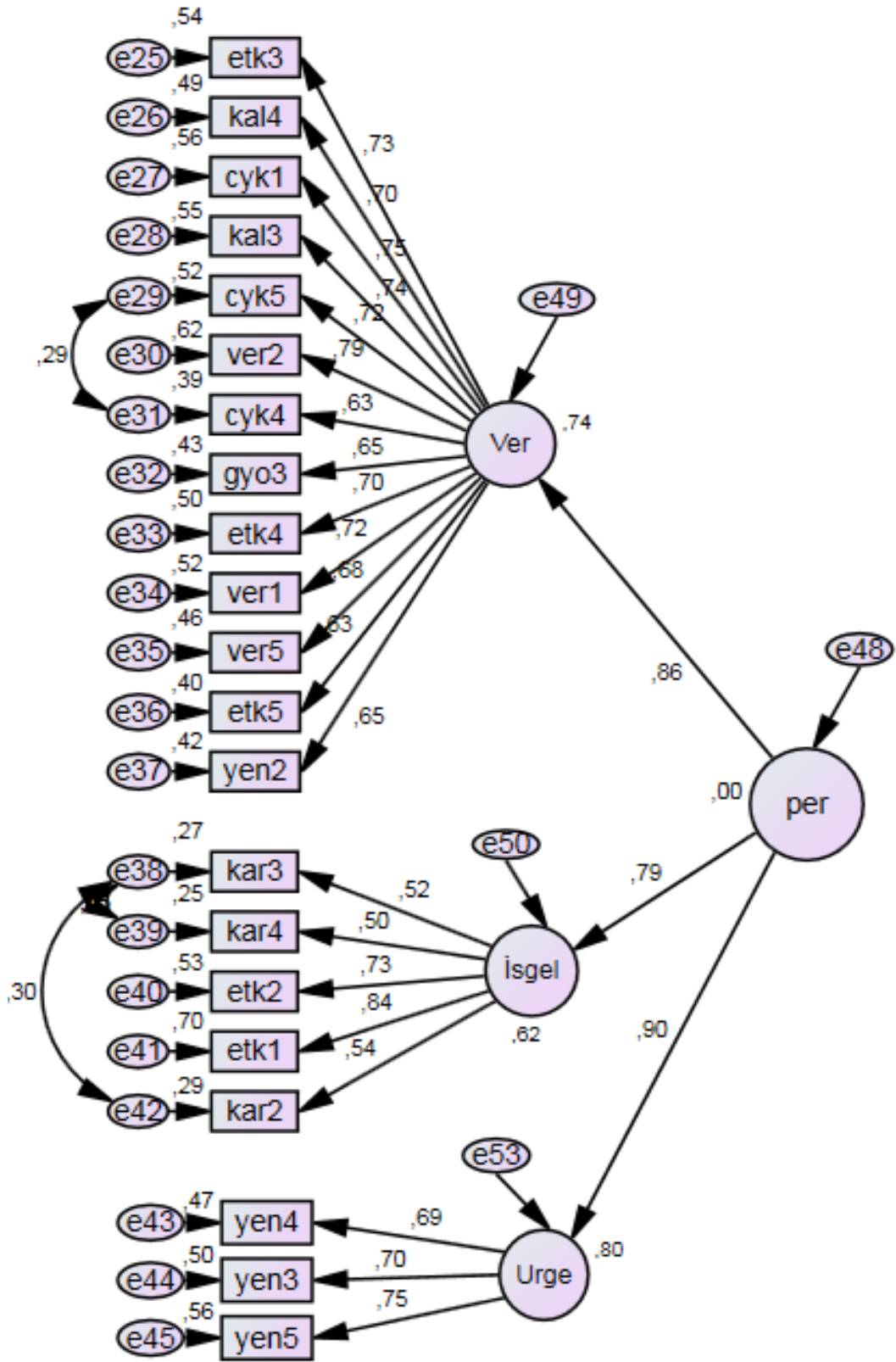
Şekil 3.5. Performans algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler.



Şekil 3.6. Performans algısı 1. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler.



Şekil 3.7. Performans algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler.



Şekil 3.8. Performans algısı 2. düzey ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler.

### 3.5.5. Kurumsallaşma ve Performans Algısı Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

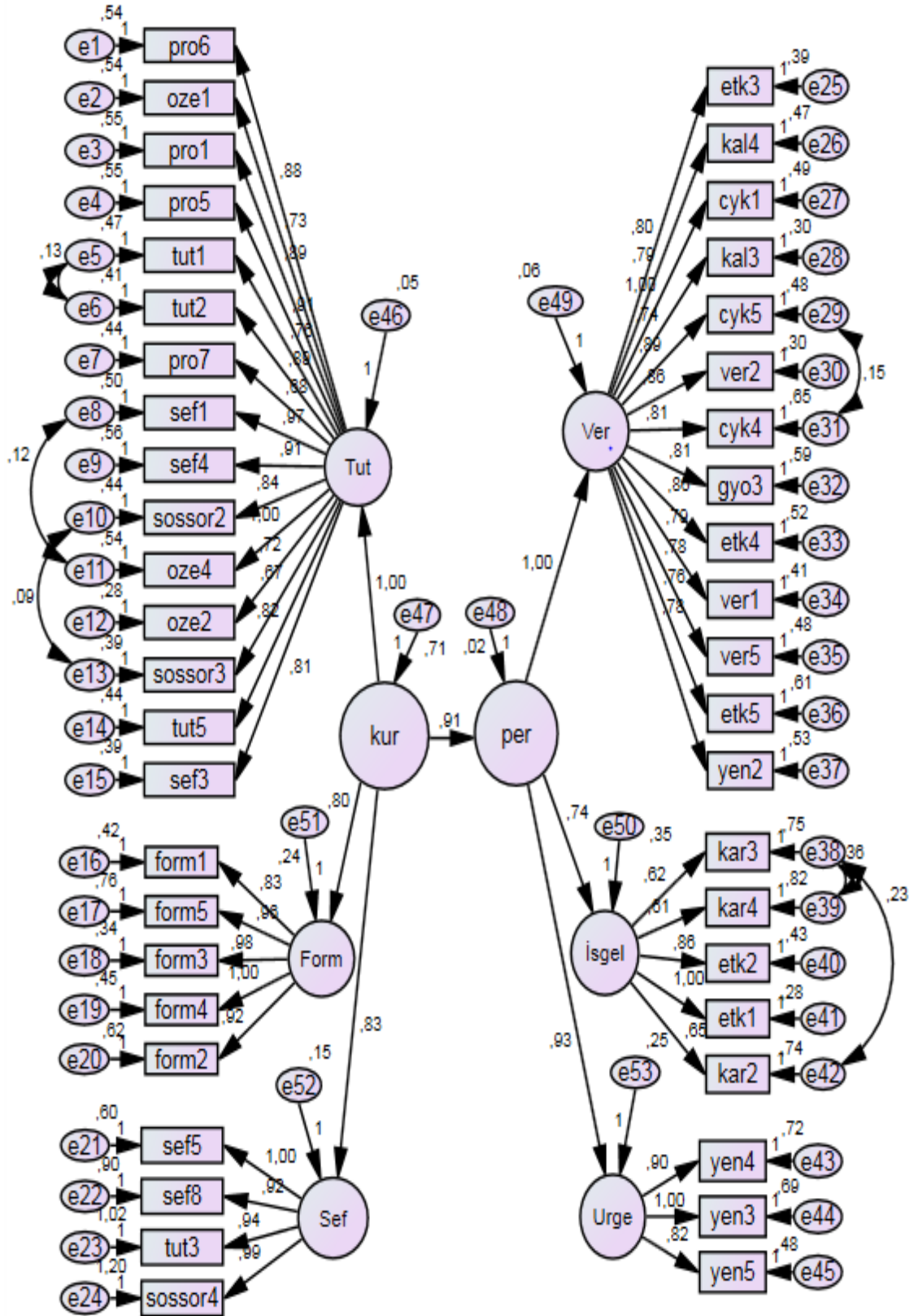
Kurumsallaşma algısının performans algısı üzerine etkilerini ölçmek üzere ana değişkenlerin alt boyutlarının (formalleşme boyutu (Form), şeffaflık ve sorumluluk boyutu (Sef) ve tutarlılık (Tut), verimlilik boyutu (Ver), işletme gelirleri boyutu (İşgel) ve ürün geliştirme boyutu (Urge)) uyum iyiliklerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğunun belirlenmesinin ardından yapısal modelinin analizi yapılmıştır. Modelin uyum indeks kriterlerine daha iyi uyum göstermesi için düzeltme indeksinden faydalanılarak gerekli yeni yollar çizilmiştir. Eklenen yeni yollardan sonra, model kriterlere göre iyi bir uyum göstermiştir. Çizelge 3.27’de ölçüm modelinin değeri ve uygunluğu verilmiştir.

Çizelge 3.33. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilmesi.

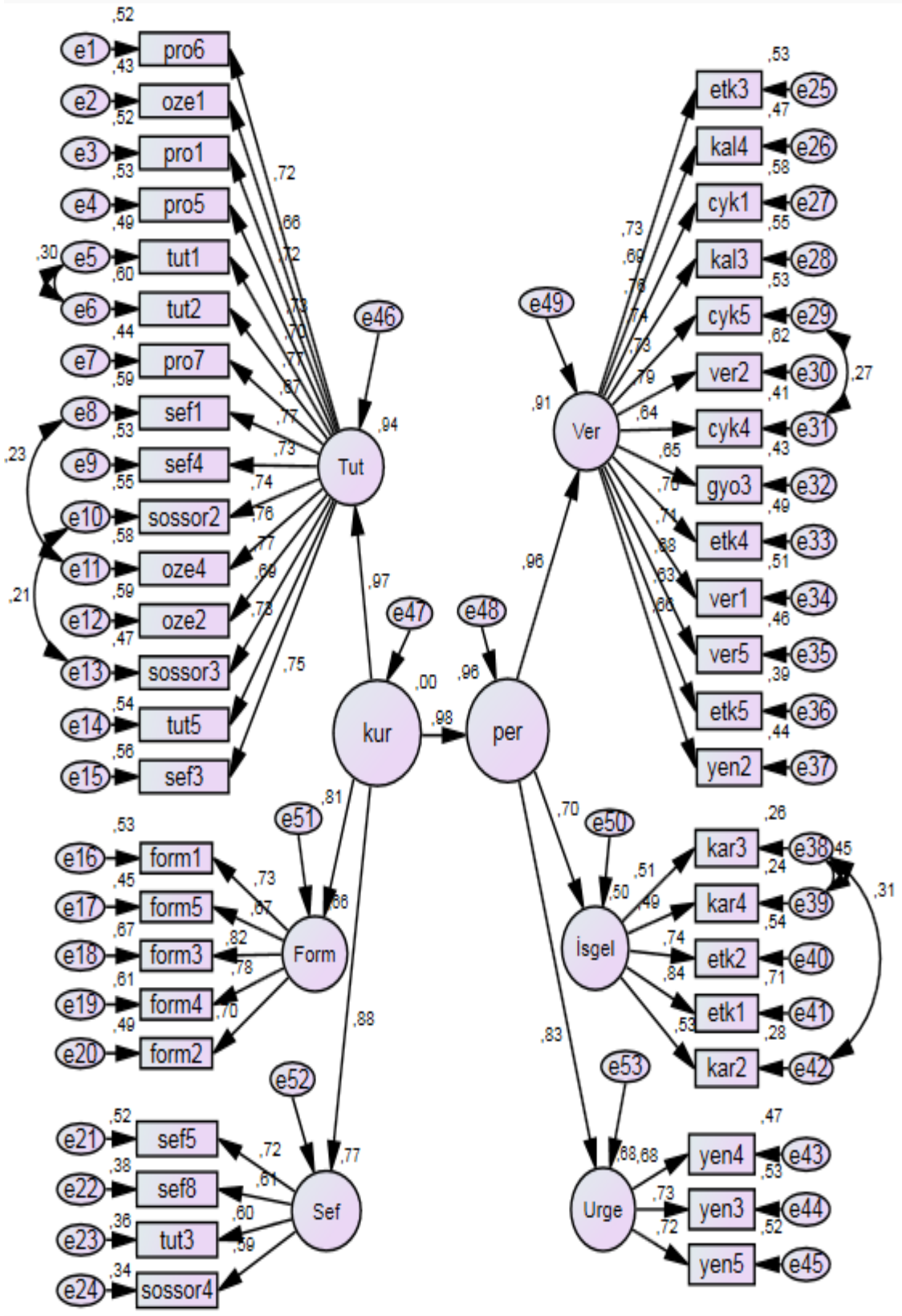
Uyum Ölçüsü	Değeri	Model Uyumu
$\chi^2 /sd$	3,00	İyi uyum
NFI	0,90	Kabul Edilebilir
CFI	0,91	Kabul Edilebilir
RMSEA	0,05	İyi uyum
GFI	0,85	Kabul edilebilir
AGFI	0,85	Kabul edilebilir
RMR	0,047	İyi uyum

Çizelge 3.27 incelendiğinde; kurumsallaşma ve performans örtük değişkenlerinin alt boyutlarını en yüksek oranda açıklayan değişkenler, söz konusu alt boyutlar için gözlenen değişkenler olarak ele alınmıştır. AMOS 22.0 [83] programında yapılan YEM’de elde edilen sonuçları ne derece açıkladığını gösterebilmek için uyum iyiliği ölçütlerine bakılmıştır. Değerlendirme sonucunda hesaplanan uyum iyiliği ölçütlerinin “iyi uyum” ve “kabul edilebilir” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kabul edilebilir değerler genel kabul gören uyum ölçütleri ile karşılaştırıldığında modelin iyi bir uyum gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma ve performans algısı arasındaki ilişkileri belirlemek üzere kurulan tasarlanan YEM için standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış değerler Şekil 3.9 ve Şekil 3.10’da gösterilmiştir.





Şekil 3.9. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmamış değerler.



Şekil 3.10. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin yol diyagramı ile gösterimi standartlaştırılmış değerler.

Şekil 3.9 ve Şekil 3.10'da da görüldüğü gibi modelde toplam 45 gözlenen değişken (dikdörtgenlerle ifade edilen) kullanılmıştır. Bu değişkenlerden 15'i tutarlılık boyutuna, 5'i formalleşme boyutuna, 4'ü şeffaflık ve sorumluluk boyutuna, 13'ü verimlilik boyutuna, 5'i işletme gelirleri boyutuna, 3'ü ise ürün geliştirme boyutuna ait yargıları kapsamaktadır. Modelde yer alan örtük değişken sayısı ise toplam 6'dır. Bu modelde her bir değişkene ait hata terimi ise (e) ile gösterilmiştir. Kurumsallaşma ile performans algısı ölçüm modelinin sonuçları Çizelge 3.28'de verilmiştir.

Çizelge 3.34. Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin sonuçları.

İlişkiler			TD	r	r <sup>2</sup>	S	t	p
Performans	←	Kurumsallaşma	0,913	0,980	0,960	0,044	20,635	***
Formalleşme	←	Kurumsallaşma	0,803	0,811	0,657	0,043	18,672	***
Şeffaflık ve sorumluluk	←	Kurumsallaşma	0,832	0,877	0,770	0,046	18,048	***
Tutarlılık	←	Kurumsallaşma	1,000	0,967	0,935			
Verimlilik	←	Performans	1,000	0,956	0,913			
İşletme gelirleri	←	Performans	0,743	0,704	0,496	0,044	16,824	***
Ürün geliştirme	←	Performans	0,927	0,826	0,682	0,054	17,138	***
Özerklik 1	←	Tutarlılık	0,733	0,658	0,433	0,038	19,309	***
Profesyonelleşme 1	←	Tutarlılık	0,887	0,721	0,519	0,041	21,443	***
Profesyonelleşme 5	←	Tutarlılık	0,913	0,731	0,534	0,042	21,793	***
Tutarlılık 1	←	Tutarlılık	0,762	0,697	0,486	0,037	20,623	***
Tutarlılık 2	←	Tutarlılık	0,891	0,772	0,597	0,038	23,269	***
Profesyonelleşme 7	←	Tutarlılık	0,677	0,666	0,443	0,035	19,576	***
Şeffaflık 1	←	Tutarlılık	0,967	0,766	0,587	0,037	26,281	***
Şeffaflık 4	←	Tutarlılık	0,913	0,729	0,532	0,042	21,742	***
Sosyal sorumluluk 2	←	Tutarlılık	0,843	0,742	0,550	0,038	22,175	***
Özerklik 4	←	Tutarlılık	1,000	0,764	0,584			
Özerklik 2	←	Tutarlılık	0,724	0,766	0,586	0,031	23,027	***
Sosyal sorumluluk 3	←	Tutarlılık	0,672	0,687	0,471	0,033	20,263	***
Tutarlılık 5	←	Tutarlılık	0,819	0,732	0,536	0,037	21,847	***
Şeffaflık 3	←	Tutarlılık	0,809	0,749	0,561	0,036	22,431	***
Profesyonelleşme 6	←	Tutarlılık	0,883	0,723	0,523	0,041	21,529	***
Formalleşme 1	←	Formalleşme	0,831	0,730	0,533	0,040	21,020	***
Formalleşme 5	←	Formalleşme	0,955	0,674	0,454	0,050	19,183	***
Formalleşme 3	←	Formalleşme	0,983	0,816	0,666	0,041	23,855	***
Formalleşme 4	←	Formalleşme	1,000	0,780	0,608			
Formalleşme 2	←	Formalleşme	0,918	0,698	0,487	0,046	19,950	***
Şeffaflık 5	←	Şeffaflık ve sorumluluk	1,000	0,719	0,517			
Şeffaflık 8	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,918	0,613	0,376	0,059	15,545	***

Çizelge 3.28. (devam) Kurumsallaşma ve performans algısı ölçüm modelinin sonuçları.

İlişkiler			TD	r	r <sup>2</sup>	S	t	p
Tutarlılık 3	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,940	0,598	0,357	0,062	15,171	***
Sosyal sorumluluk 4	←	Şeffaflık ve sorumluluk	0,991	0,586	0,343	0,067	14,884	***
Kalite 4	←	Verimlilik	0,786	0,686	0,470	0,039	20,084	***
Çalışma yaşamının kalitesi 1	←	Verimlilik	1,000	0,762	0,581			
Kalite 3	←	Verimlilik	0,736	0,740	0,547	0,034	21,916	***
Çalışma yaşamının kalitesi 5	←	Verimlilik	0,893	0,727	0,528	0,042	21,459	***
Verimlilik 2	←	Verimlilik	0,859	0,790	0,624	0,036	23,677	***
Çalışma yaşamının kalitesi 4	←	Verimlilik	0,810	0,637	0,406	0,044	18,460	***
Girdilerden yararlanma oranları 3	←	Verimlilik	0,807	0,653	0,426	0,042	18,996	***
Etkenlik 4	←	Verimlilik	0,860	0,699	0,489	0,042	20,537	***
Verimlilik 1	←	Verimlilik	0,794	0,712	0,507	0,038	20,970	***
Verimlilik 5	←	Verimlilik	0,777	0,677	0,459	0,039	19,809	***
Etkenlik 5	←	Verimlilik	0,761	0,626	0,392	0,042	18,127	***
Yenilik 2	←	Verimlilik	0,778	0,660	0,435	0,040	19,229	***
Etkenlik 3	←	Verimlilik	0,796	0,725	0,526	0,037	21,424	***
Kârlılık 3	←	İşletme gelirleri	0,615	0,507	0,257	0,045	13,532	***
Kârlılık 4	←	İşletme gelirleri	0,611	0,488	0,238	0,047	13,023	***
Etkenlik 2	←	İşletme gelirleri	0,858	0,735	0,541	0,043	19,877	***
Etkenlik 1	←	İşletme gelirleri	1,000	0,843	0,711			
Kârlılık 2	←	İşletme gelirleri	0,653	0,533	0,284	0,046	14,307	***
Yenilik 4	←	Ürün geliştirme	0,904	0,685	0,469	0,053	17,105	***
Yenilik 3	←	Ürün geliştirme	1,000	0,729	0,532			
Yenilik 5	←	Ürün geliştirme	0,822	0,724	0,525	0,046	17,947	***

\*TD: Tahmini değerler, r: Standartlaştırılmış değerler, r<sup>2</sup>: Açıklanan varyans, S: Standart hata, t: t değeri, p: Anlamlılık düzeyi,\*\*\*:0,001 düzeyinde.

Yapılan istatistiksel değerlendirmeler ve kurulan model sonucunda işletmelerin kurumsallaşma, performans ve verimlilik algılarına ait şu bulgular elde edilmiştir.

Kurumsallaşma alt boyutlarından “Tutarlılık” algısı ile “Kurumsallaşma” yapısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r=0,967). İşletmenin kurumsallaşmasının arttırılmasında etkili olduğu belirlenen tutarlılık algısına en önemli katkıyı r=0,772 oranı ile “İşletmede misyon, strateji ve eylemlerin birbiriyle uyumlu olması” gerektiğini belirten yargı vermektedir. İşletmenin amaçlarının, bu amaçlara ulaşmak için izledikleri yolların ve hareket planlarının belirli olması gerektiği

düşünülmektedir. Literatürde işletmelerde misyon, vizyon, amaç ve stratejilerin işletme kültürleri ve işletme amaçları ile uyumlu olmasının kurumsallaşma açısından önemli etkiye sahip olduğu ve performans artırmaya yardımcı olduğu gösterilmiştir [3], [84].

Bulgular ile işletmelerin çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan ya da yapılmayan tüm kişi ve kuruluşlarca takdir edilen bir kurum olması gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,766$ ). Literatür irdelendiğinde kurumsallaşan işletmelerin ürün, satış öncesi ve satış sonrası hizmetler bakımından çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve toplumun gözünde güvenilir bir işletme düşüncesi oluşturacağını belirten çalışmalar bulunmaktadır [85]-[87].

Kurumsallaşma için yönetimin yaptığı işlerde tartışmaya ve sorgulanmaya açık, hesap verebilir bir yönetim olması gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,766$ ). Yapılan her işin sonucunda hak sahipleri ya da çalışanların fikirlerini özgürce ortaya koyabileceği, bunun karşılığında da yönetimin onlara içtenlikle ve kanıtlarla açıklama yapabileceği bir paylaşma ortamının sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Sözbilen [88] tüm faaliyet ve süreçlerini yazılı ve kayıtlı hale getiren, hesap verebilen ve şeffaf işletmelerin hem kamuoyunda hem de birlikte iş yapmak isteyen diğer işletmeler üzerinde olumlu bir etki bırakacağını ileri sürmektedir.

İşletmede bencillikten ziyade ekip ruhunun oluşması ve teşvik edilmesi, başarıların ya da başarısızlıkların sonuçlarının beraber paylaşılması gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,764$ ). Literatürde işletme içerisinde “ben değil” “biz” duygusunun geliştirilmesinin işletmeyi başarıya ulaştıracağını ileri süren çalışmalara rastlanmaktadır [86], [89].

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda; ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmesi gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,749$ ). Apaydın [90]'ın yaptığı çalışmada işletmelerin gerek çalışanlardan gerekse de yöneticilerden kaynaklanan ve işletmenin eylemlerinden etkilenen sonuçları üstlenmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir.

İşletmenin yaptığı eylemlerde topluma karşı belirli sorumlulukların bilincinde olması, toplumun faydasına olan şeyleri yapması, toplumun huzurunu bozacak, yaşam kalitesini düşürecek kısacası toplumun zararına olan şeylerden uzak durması gerektiği bulunmuştur ( $r=0,742$ ). Nitekim kurumsallaşmış işletmelerin; paydaşlarına karşı sorumluluklarına önem veren, pay sahipleri dışında tedarikçilerine, müşterilerine, çalışanlarına, resmi makamlara ve topluma karşı sorumluluk ve görevlerini yerine getiren işletmeler olduğu ileri sürülmektedir [91].

İşletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve diğer kurum ve kuruluşlara karşı sözünde durması önemli bir göstergedir ( $r=0,732$ ). Sözünün arkasında olan işletmelerin toplumun gözünde güven sağlayacağı açıktır. Nitekim Arslan [92] işletmede yapılan işlerde tutarlılığın artmasıyla işletmeye olan güvenin ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

İşletmelerde çalışanların öneri ve düşüncelerinin dikkate alındığı, bu önerilerden işletmeye fayda sağlayacağı düşünülenlerin uygulanmaya geçirilmesi gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,731$ ). Önerileri dikkate alınan çalışanlar, işletmede birey olarak önemsendiklerinin farkına vararak daha faydalı çalışabilirler. İşletmede çalışanların deneyimleri ve fikirlerinin çoğu zaman pek çok problemin çözümünde önemli rol oynadığı ve çalışanın her zaman işletme için önemli olduğu unutulmamalıdır [93], [94].

Çalışma ile işletmelerde personel alımında belirli şartların olmasının ve bu şartları sağlayan personelin istihdam edilmesinin kurumsallaşma için önem arz ettiği sonucuna varılmıştır ( $r=0,729$ ). Kişisel ilişkilere dayalı istihdam edilmiş, işin şartlarını taşımayan kişilerin bulunmasının kurumsal işleyişte sorunlara sebep olabileceği açıktır. Bu nedenle çalışanların önceden belirlenmiş olan kriterlere uygun olarak işe yerleştirilmelerinin kurumsallaşma açısından önemli olduğu literatürdeki çalışmalarda da ileri sürülmektedir [47], [89].

Çalışma sonucunda işletmede; birimler arasında işbirliği ve iletişimin iyi olmasının kurumsallaşmaya olumlu katkıları yaptığı belirlenmiştir ( $r=0,723$ ). İşleri bir kişinin tek başına yapamayacağı durumlarda çalışanlar arasında iş paylaşımının yapılması, işlerin düzenli şekilde devam etmesini ve tamamlanmasını sağlayabilecektir. Çalışanlar ve yöneticiler gerek yazılı, gerekse de sözlü biçimde birbirlerinden haberdar olmalı ve iletişim kopukluklarının oluşması engellenmelidir. Birimler arasında etkin işbirliği ve iletişim kurulması performans ve verimlilik üzerinde belirleyici faktörlerdir [95]-[97].

Yönetim kadrosunun konusunda bilgili kişilerden oluşmasının işletmelerin kurumsallaşmasında faydalar sağlayacağı düşünülmektedir ( $r=0,721$ ). Konusunda uzman yöneticilerle çalışan işletmelerde; sağlıklı bir işleyişin oluşturulması sayesinde; hatalar en az düzeye indirilerek daha sağlıklı çalışma ortamı sağlanabilir. Literatürde; uzman yöneticilerin işletmede koordinasyonu sağlayarak işletmeyi formalleşen bir yapıya dönüştürdüğü ve bu sayede kurumsallaşmayı artırdığını ileri süren çalışmalar yer almaktadır [7], [12].

Çalışmada; işletmenin yaptığı işleri belirli kurallara göre yapması ve bu kuralların da devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenmiş ve kabul görmüş normlar olması gerektiği bulunmuş olup, kurallara uygun şekilde çalışmalarını sürdürmeyen işletmelerin işleyişlerinde ve ticari ilişkilerinde sorunlar meydana gelebileceği açıktır ( $r=0,697$ ). Apaydın [98]'in işletmelerin kurumsallaşmasının önemi üzerine yaptığı çalışmada; işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda, sektörel ve mesleki normlara uymaları durumunda daha iyi sektörel ilişkiler kurabilecekleri belirlenmiştir.

Çalışmada işletmelerde; çalışanların işlerini düzgün yapmalarının yanı sıra birbirlerine karşı dürüst ve saygılı olmaları, adil davranmaları gibi yazılı olmayan etik ve ahlaki birtakım kurallara uygun hareket etmeleri ile daha iyi kurumsallaşma sağlayabilecekleri belirlenmiştir ( $r=0,687$ ). Literatürde işletmenin tüm birimlerinde; etik kurallara uymasının toplumda güven uyandırma ve piyasada saygınlık kazanma bakımından; kurumsallaşmayı etkilediği ileri sürülmüştür [99].

Çalışma sonucunda yönetimin, işletmede müşteri öncelikli bir çalışma ortamı oluşturması, önemli bir yargı olarak karşımıza çıkmıştır ( $r=0,666$ ). Müşteri memnuniyeti sağlamanın işletmeye belirli faydalar getireceği düşünülmektedir. Literatür irdelendiğinde müşteri odaklılığın işletme performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıktığını belirten araştırmalara rastlanmaktadır [100]-[103].

İşletmenin; kendine has olan ve çalışanların işletme içerisindeki hareketlerini belirleyen davranış ve kurallar olmalı, bunun yanında dışarıda o işletmeyi tanımlayacak özellikleri belirlenmelidir ( $r=0,658$ ). Literatürde işletmelerin diğer işletmelerden ayırt edilen bir yapısının bulunmasının kurumsallaşma açısından önemli olduğu, örgüt kültürünün performans ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler gösterdiği bulunmuştur [100], [104]-[106].

Bu çalışmada tutarlı faaliyetlerde bulunan işletmelerin performanslarının yüksek olacağı belirlenmiştir. Şanal [15] tutarlılığın kurumsallaşma açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Apaydın [98] yaptığı çalışmada bu çalışma bulgularını destekler biçimde tutarlılığın işletme performansını artırdığını ileri sürmüştür.

Kurumsallaşma alt boyutlarından “Şeffaflık ve sorumluluk” algısının artması “Kurumsallaşma” yapısını pozitif yönde etkilemiştir ( $r=0,877$ ). İşletmenin kurumsallaşmasının arttırılmasında etkili olduğu belirlenen şeffaflık ve sorumluluk

algısına en önemli katkı  $r=0,719$  oranı ile “İşletmenin orta ve uzun vadeli planlarının paydaşlarla paylaşılması” yargısıdır. Literatürde işletmenin herkes tarafından bilinen planları olmasının işletmenin şeffaflaşmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir [107]. Bu yargının bu alt boyuta yüksek düzeyde katkı vermesi işletmelerin şeffaflık ve sorumluluk ilkelerini içselleştirerek paydaşların her türlü bilgi alma ve iletme ihtiyacını karşılamayı bir yönetim görevi olarak değerlendirdiklerini göstermiştir.

Çalışmada işletmelerin şeffaflık ve sorumluluk algısında toplumun ya da şirketin geleceğini ilgilendiren kararların alınması ve bu kararların çalışanlarla paylaşılmasının gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,613$ ). Varıcı [108], işletmenin geleceği ile ilgili durum analizleri yapmasının ve çalışanları bilgilendirme amaçlı toplantılar yapmasının kurumsallaşma açısından önemli olduğunu ifade etmiştir.

Kurumsallaşma için işletmede objektif ve sistematik ölçütlere dayalı bir ödül ve ceza sisteminin olması gerekmektedir ( $r=0,598$ ). İşletme içerisinde her çalışanın emeğinin bir karşılığı olduğu ve bu karşılığın belirlenmesinde çalışanların işletmeye sağladıkları fayda-zarar oranı dikkate alınması gerekmektedir. Gedik [95] işletmedeki her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans standartları belirlenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Yılmaz [109] çalışanların performansını değerlendirme sisteminin çalışma verimine önemli katkıda bulunduğunu belirlemiştir.

İşletmede çalışanların moral motivasyonunu artıracak aktivitelerde bulunulmasının kurumsallaşma için gerekli olduğu belirlenmiştir ( $r=0,586$ ). Spor müsabakalarının düzenlenmesi, piknik, konser, toplu yemek gibi organizasyonların yapılmasının hem çalışanların kendi içlerindeki hem de yöneticilerle aralarındaki ilişkileri güçlendireceği ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde bu tür motivasyon uygulamalarının hem verimlilik hem de performans üzerinde önemli katkılar yaptığını belirten çalışmalar bulunmaktadır [95], [110].

Kurumsallaşma alt boyutlarından “Formalleşme” algısı ile “Kurumsallaşma” yapısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,811$ ). İşletmenin kurumsallaşmasının artırılmasında etkili olduğu belirlenen formalleşme algısına en önemli katkı  $r=0,816$  oranı ile “İşletmede tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmesi ve çalışanlarca bilinmesi” yargısıdır. İşletmede tüm görev, yetki ve sorumlulukların belli olmasının yanında bunların çalışanlar tarafından bilinmesi de önem arz etmektedir. Literatürde işletmede görev alan yönetici ve çalışanların görev,



yetki ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır bir dille yazılmasının işletme içerisinde meydana gelebilecek görev karışıklıkları, yetki çatışmaları, işlerin aksaması durumlarını önleyeceği, bunun yanında performansın artacağı üzerine bulgulara rastlanmaktadır. [40], [111], [112].

Çalışma ile kurumsallaşma için işletmelerde her bir faaliyetin belirli standartlar dahilinde yapılması ve bunların dökümanite edilmesinin gerekli olduğu belirlenmiştir ( $r=0,780$ ). Bu bulguya benzer şekilde literatürde de iş ve işlemlerin bir takım kurallara bağlanması ve bunların yazılı hale getirilmesinin kurumsallaşma bakımından önemli olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur [12], [113], [114].

Çalışma sonucunda işletmenin misyon ve vizyonunun bulunması ve bunun çalışanlarca bilinmesi, kurumsallaşma için önemli ve gerekli olarak bulunmuştur ( $r=0,730$ ). Literatürde işletmelerin kurumsallaşmasında ve performansında yazılı olarak belirlenmiş misyon ve vizyona sahip olmanın olumlu yönde etkileri olduğunu ileri süren çalışmalar yer almaktadır [115], [116].

İşletmede bir organizasyon şemasının olmasının kurumsallaşma için gerekli olduğu belirlenmiştir ( $r=0,698$ ). İşletmede örgüt şemasına göre görev yetki ve sorumluluk dağılımının sağlanmasının ve işlerin bu şemaya uygun olarak yürütülmesinin kurumsallaşma açısından önemli olduğu ifade edilmektedir [89], [117].

Kurumsallaşma için gerekli ve önemli olan kavramlardan biri de işletmelerde etkin bir raporlama sisteminin olması gerektiğidir ( $r=0,674$ ). Sağlıklı işleyen bilgilendirme sisteminin işletmeye birtakım faydalar getireceği unutulmamalıdır. Literatürde işletmede etkin bilgilendirme yapılmasının kurumsallaşma üzerinde olumlu etkileri bulunduğuna dair çalışmalara rastlanmaktadır [10], [118].

Performans alt boyutlarından “Verimlilik” algısı ile “Performans” yapısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,956$ ). İşletme performansının artırılmasında etkili olduğu belirlenen verimlilik algısına en önemli katkıyı  $r=0,790$  oranı ile “İşletme içerisinde mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşılmaktadır.” yargısı göstermektedir. İşletmedeki bazı sorunların meydana gelmeden önce çözülmesi ile işletmeye avantajlar sağlanacağı unutulmamalıdır.

Çalışmada işletmede çalışanların iş memnuniyetinin yüksek olmasının motivasyonu, beraberinde de verimliliği olumlu etkileyeceği belirlenmiştir ( $r=0,762$ ). İşini sahiplenen

kişilerin daha mutlu şekilde çalışabileceği ve bunun sonucunda da iyi performans göstereceği düşünülmektedir. Literatürde kurumsallaşmanın çalışanların iş memnuniyetinin yüksek olmasını sağladığının yanı sıra performans ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkardığına dair çalışmalar bulunmaktadır [54], [85], [119].

İşletmenin tüketicilerin gözünde iyi bir imaja ve itibara sahip olması gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,740$ ). Tüketicilerin gözünde iyi olan bir işletmenin satışlarının yükseleceği, uzun yıllar ayakta kalabileceği aşikârdır. Literatürde imajı yüksek olan işletmelerin toplum güvenini kazandığını ve onun ürünlerini tercih edeceği için piyasada rekabet üstünlüğü sağladıklarını ileri süren çalışmalar bulunmaktadır [86], [94], [120].

İşletmede, çalışanlar verimliliğin artırılmasında önemli bir rol üstlendiklerini bildiklerinde daha yüksek performans değerlerine ulaştıkları belirlenmiştir ( $r=0,727$ ). Literatürde çalışan faktörünün performans ve verimliliğin artırılmasındaki önemini vurgulayan çalışmalara rastlanmaktadır [121]-[123].

İşletme verimliliği için müşteri isteklerinin tam ve zamanında yerine getirilmesinin önem arz ettiği çalışma sonucunda belirlenmiştir ( $r=0,725$ ). Literatürde müşterilerin farklı taleplerini karşılayabilen işletmelerin müşteri memnuniyeti sağlayacağı ve işletme performansının da artacağına dair çalışmalar bulunmaktadır [124], [125].

İşletmenin girdilerden faydalanma oranının yüksek olması verimliliğin önemli bir göstergesidir ( $r=0,712$ ). İşletmelerin ellerindeki mevcut kaynakları en uygun şartlarda kullanması ve o kaynaktan en yüksek faydanın sağlanması için birtakım çalışmalar yapması, işletme verimliliğinde önemli bir yere sahiptir. Zira girdilerden faydalanma oranının verimliliği artırmada önemli bir faktör olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır [30], [47].

Çalışmada işletmelerde planlı bakım faaliyetlerinin yapılmasının verimliliği arttırmada önemli olduğu belirlenmiştir ( $r=0,699$ ). Literatürde işletmede bakım faaliyetlerinin yapılmasının işletmenin üretkenliğini arttırdığı üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır [47], [126].

Çalışmada işletmede üretilen ürünlerde hatalı ürün oranının düşük olmasının verimliliğin yüksek olmasının göstergelerinden biri olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir ( $r=0,686$ ). Sevimler [127] üretilen ürün, mal ve hizmetlerde hata ya da kusur oranının azalmasının işletme performansı üzerine olumlu yönde etkili olduğunu ileri sürmektedir.

Çalışma sonucunda sistemin sürekli verimli çalışmasını sağlamak için kaynak kullanımının en uygun şartlara getirilmesi gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,677$ ). Kaynak kullanımında öngörülü davranmanın işletmeye olumlu yönde etkileri olacağı aşikârdır.

Çalışanların işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilmeleri gerekmektedir ( $r=0,660$ ). Yenilikçi fikirlerin desteklenmesinin işletme için faydalar getireceği ve hem kurumsallaşma hem de verimlilik için önemli katkılar yapacağı aşikârdır. Literatürde çalışanların kendi fikirlerini sunabilecekleri bir çalışma ortamı sağlanmasının ve yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesinin verimlilik üzerinde olumlu etkileri bulunduğu ifade edilmektedir [84], [85], [87].

İşletme verimliliğini artırmak için işletmelerde israfların önüne geçmek için çalışmalar yapılması gerekmektedir ( $r=0,653$ ). İsrarların olmasının işletmeye fazladan maliyetler getireceği unutulmamalıdır. Literatürde israfın önüne geçilmesinin verimlilik açısından önemli olduğu ifade edilmektedir [128].

Çalışmada işletmelerde çalışanlara ergonomik çalışma ortamları hazırlanarak daha yüksek verimlilik elde edilebileceği belirlenmiştir ( $r=0,637$ ). Havalandırma, nem, toz, titreşim, gürültü gibi fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanların daha az çaba ile daha yüksek performans göstermelerine yardımcı olacaktır. Literatürde iyi düzenlenmiş çalışma ortamının verimlilik ve performans üzerinde olumlu etkileri bulunduğu dair çalışmalar bulunmaktadır [39], [87], [129].

Çalışmada tedarikçilerin işletmeye istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilmeleri gerektiği belirlenmiştir ( $r=0,626$ ). Literatürde tedarikçilerin işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür [90].

Performans alt boyutlarından “Ürün Geliştirme” algısı ile “Performans” yapısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,826$ ). Literatür irdelendiğinde ürün geliştirmenin işletme performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıktığını belirten araştırmalara rastlanmaktadır [45], [130]-[133]. İşletme performansının artırılmasında etkili olduğu belirlenen ürün geliştirme algısına en önemli katkı  $r=0,729$  oranı ile “İşletmemizde sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapılmaktadır.” ifadesi göstermektedir. İşletmede kalitenin sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapılmasının işletme performansı açısından faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde sorun çözmeye yönelik öneri ve şikâyetlerin dile getirilebileceği toplantıların yapılmasının

performans ve verimlilik için gerekli olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır [134]-[136].

Çalışma sonucunda teknolojinin, imkânlar ölçütünde takip edilmesi ile maliyetlerin azaltılmasının sağlanabileceği, böylece işletme performansının arttırılabileceği belirlenmiştir ( $r=0,724$ ). Özdemir [47] çağdaş teknolojiden faydalanmanın işletme verimliliğini arttırdığını ileri sürmektedir.

İşletmelerde AR-GE birimlerinin yenilik faaliyetleri yapmasının işletme performansı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $r=0,685$ ). Literatürde kurumsallaşmanın, işletmelerin yenilik faaliyetlerinde bulunmalarına etki ederek onların performanslarını arttırdığına dair çalışmalara rastlanmaktadır [111]-[113], [117].

Performans alt boyutlarından “İşletme Gelirleri” algısı ile “Performans” yapısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,704$ ). İşletme performansının arttırılmasında etkili olduğu belirlenen işletme gelirleri algısına en önemli katkı  $r=0,843$  oranı ile “İşletmemiz, önemli rakiplere göre hedeflediği pazara ulaşabilmektedir.” ifadesi göstermektedir. İşletmenin rekabetçi olan piyasada göstermiş olduğu çabalar sonucunda hedeflediği müşteri kitlesine ulaşabilmesinin işletme performansını arttırdığı belirlenmiştir. Literatürde işletmelerin pazar araştırması içerisinde bulunması gerektiği ve kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla rekabet gücünün de artacağını ileri süren çalışmalar bulunmaktadır [9], [114].

Çalışmada işletmelerin amaçlarına ulaşma düzeylerinin rakiplerine göre daha yüksek olmasının, daha yüksek performansta çalıştıklarını gösterdiği belirlenmiştir ( $r=0,735$ ). İşletmelerin belirli hedeflerinin olması ve bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirmesi rakiplerine karşı avantaj sağlayacaktır. Özilhan [137] çalışmasında işletmelerin kaynak ve yeteneklerinin amaca en etkin yoldan ulaşmayı sağlayacak şekilde düzenlemelerinin önemini vurgulamaktadır. Yıldız [142] yaptığı çalışmada işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyinin yüksek oluşunun performansı olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

Yüksek performans hedefleyen işletmelerin satış gelirlerinde artış sağlaması gerekmektedir ( $r=0,533$ ). Yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak, maliyetleri düşürmek ve yüksek verimlilikte çalışmak satış gelirlerinde artışlar meydana getirecektir. Literatürde satış gelirlerinde artış sağlamanın performans üzerine etkili olduğu vurgulanmaktadır [142].

İşletmenin yatırımlarının getirisinin rakiplerden ve çalışılan piyasa ortalamasından yüksek olmasının performansın iyi olduğunun bir göstergesi olduğu belirlenmiştir ( $r=0,507$ ). Yatırımların getirisinin yüksek olması, işletmenin yüksek kârlılıkla çalıştığını gösterebilir. Çemberci [143] yatırımların geri dönüşünün işletme performansını etkileyen bir faktör olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmada işletmenin piyasa değerinin rakiplerden yüksek olmasının performansın bir göstergesi olduğu belirlenmiştir ( $r=0,488$ ). Piyasa değeri yüksek olan işletmelerin piyasada imajının iyi olacağı unutulmamalıdır.

Yapılan değerlendirmeler ve istatistiksel analizler sonucunda işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinde meydana gelecek herhangi bir iyileştirmenin yine işletmelerde performans ve verimlilik açısından iyileşmelere neden olacağı görülmüştür ( $r=0,98$ ). İşletmelerde meydana gelecek 1 birimlik kurumsallaşma iyileşmesi; işletmenin verimliliği ve performansındaki iyileşmeyi %96 oranında açıklayabilmektedir.

Elde edilen sonuçlar kurumsallaşma alt boyutlarının, performansın alt boyutlarını ve dolayısıyla da verimliliği olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Literatür irdelendiğinde kurumsallaşmanın işletme performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirten araştırmalara rastlanmaktadır [16], [144], [107], [165]-[170].

#### 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışma sonuçları kurumsallaşmış işletmelerin verimlilik ve performans değerlerinin yüksek olduğunu göstermiştir. İşletmelerin kurumsallaşmasında dikkat etmeleri gereken kritik noktalar öncelik sırasıyla tutarlılık, şeffaflık ve sorumluluk ve formalleşme alt boyutlarında tespit edilmiştir.

- Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin tutarlı olması gerekmektedir.

Tutarlı olmak isteyen işletmelerde öncelikle misyon, strateji ve eylemler birbiriyle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde işletmelerin piyasada tutunmaları çok zor hatta imkânsızdır. İşletmeler; çalışanlar, kamuoyu, tüm kişi ve kuruluşlarca takdir edilebilecek kurumlar olmalıdır. Böylelikle toplumun gözünde beğenilerek ve güven kazanarak yaşamlarını uzun süreli devam ettirebileceklerdir.

İşletmelerin şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olması tutarlılığı katkı sağlayan bir diğer kriterdir. İşletmenin yaptığı her işte ve işlemde tartışmaya ve sorgulanmaya açık, hesap verebilir ve kanıtlara dayalı bir yönetim tarzı sağlanmalıdır. Çalışma ortamında “ben değil” de “biz” duygusunun hâkim olduğu bir anlayışın oluşturulması ile çalışanlar ortak paydalar altında hareket ederek işletmenin başarısına katkı sağlayacaktır.

Tutarlı işletmeler çalışanlarından ya da yöneticilerinden kaynaklı eylemlerinden ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz sonuçların olduğu durumlarda sorumluluğu üstlenmeli ve hatalardan kaynaklanan zararları karşılanması gerektiğini bilmelidir. Yanı sıra, işletmeler eylemlerinde topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Toplumun faydasına olan şeyleri yapmalı, huzurunu ve yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyecek şeylerden kaçınmalıdır.

İşletmeler, çalışanlarına, müşterilerine, diğer kurum ve kuruluşlara verdiği sözleri tutmalıdır. Verdiği sözlere sadık kalan işletmeler piyasada iyi anılacaktır. Çalışanların önerilerini dikkate alan ve bu önerilerden işletmeye fayda sağlayacağı düşünülenleri uygulamaya geçiren işletmelerde çalışanlar, işletmede birey olarak önemsendiklerinin farkına vararak daha faydalı olacaktır.

İşletmelerin tutarlılığına katkı sağlamak için personel alımlarında objektif kriterler kullanılmalıdır. Kurumsal işleyiş bakımından konusunda uzman kişiler, işe uygun olan

personelin istihdamını sağlamalı, kişisel ilişkilere dayalı istihdamın önüne geçilmelidir. Bunun yanında birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim olmalıdır. İşlerin tek kişi tarafından yapılamayacağı durumlarda çalışanlar arasında iş paylaşımı sağlanmalıdır.

Çalışanlar ve yöneticiler gerek yazılı, gerekse de sözlü biçimde birbirlerinden haberdar olmalıdır. Yönetim kadrosunun konusunda uzman kişilerden oluşması işletme açısından şüphesiz tutarlılığa faydalar sağlayacaktır. Konusunda uzman yöneticilerle çalışan işletmelerde; hatalar en az düzeye indirilerek daha sağlıklı çalışma ortamı sağlanacaktır. Ayrıca işletmeler; yaptığı işleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlar ve belirli kurallara göre yaparak tutarlı olabilirler.

İşletmenin kabul görmüş belirli standartlar dâhilinde üretim yapması ticari ilişkilerinde avantajlar sağlar. Tutarlı işletmeler tüm çalışanlarının işlerini düzgün yapmalarını, birbirlerine karşı dürüst ve saygılı olmalarını, adil davranmalarını ve yazılı olmayan ancak toplum tarafından kabul edilen etik ve ahlaki kurallara uygun hareket etmelerini sağlamalıdır. Etik kurallara uyan işletmeler toplumda güven uyandıracak ve piyasada saygınlık kazanacaktır. İşletme yönetimi; kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratmalı ve tüm uygulamalar müşteri memnuniyetine odaklı olmalıdır. Müşteri memnuniyeti sağlamak, işletmeye belirli faydalar getireceği gibi memnun kalan müşteriler, işletmeye yeni müşteriler kazandıracaktır. İşletmelerin; kendilerine has olan örgüt kültürleri ve dışarıda o işletmeyi tanımlayacak özellikleri olması ise piyasada ayırt edici özelliğini ortaya koyacaktır.

- Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin şeffaf ve sorumluluklarının bilincinde olması gerekmektedir.

Şeffaf ve sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler; orta ve uzun vadeli planlarını paydaşlarıyla paylaşmalıdır. İşletmeler stratejiler belirlemeli ve bu stratejileriyle ilgili bilgilendirme yapmalıdır. Bunun dışında toplumu ya da şirketin geleceğini ilgilendiren kararları çalışanlarıyla paylaşarak şeffaf olmalıdır. Genel durumlarıyla ilgili belirli analizler yapmalı ve önemli kararlarda personele bilgilendirme yapmalıdır. Bunun yanında ödüllendirme ve cezalandırma objektif ve sistematik ölçütlere göre yapılması da şeffaflığı ortaya koyacaktır. İşletme içerisinde her çalışanın emeğinin karşılığı işletmeye sağladıkları fayda-zarar oranı dikkate alınarak belirlenmelidir. Çalışanlarının moral ve motivasyonlarını artırmaya yönelik sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi ve

personelin aralarındaki birlik duygusunu güçlendirecek ve sorumluluğu destekleyecektir.

- Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin formalleşmeye önem vermesi gerekmektedir.

Formalleşmek isteyen işletmelerde öncelikle tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli ve çalışanlarca bilinmelidir. Bu durum işletme içerisinde meydana gelebilecek görev karışıklıkları, yetki çatışmaları, işlerin aksaması durumlarını önleyecektir.

İşletmelerde her bir iş ve işlem için standartların belli olması ve dokümente edilmesi hataları ve kayıpları önleyecektir. Formalleşmiş işletmelerin misyonu ve vizyonu olmalıdır. İşletmenin kuruluş amacı, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan yol haritasının tüm çalışanların görebileceği bir yere asılarak okunması ve benimsenmesi sağlanmalıdır.

Bunun dışında formalleşmiş işletmelerin örgüt yapısını net bir şekilde gösteren bir organizasyon şemaları bulunmalıdır. İşletmede bulunması yani herhangi bir konu ile ilgili sorumlu olan personelin belirli olması hataları azaltacaktır. Bununla beraber işletmelerde etkin bir raporlama sistemi kurulmalıdır. Düzenli ve dürüst raporlama ile sağlıklı bilgilendirme sistemi sağlanmalı ve işletmenin anlık, günlük, aylık ve yıllık durumu hakkında daha objektif bilgi sahibi olunmalıdır.

İşletmelerin performansında etkili olan etmenler çalışma sonucunda verimlilik, işletme gelirleri ve ürün geliştirme alt boyutları olarak tespit edilmiştir.

- Daha yüksek performans ile çalışmak isteyen işletmelerin verimliliğe önem vermesi gerekmektedir.

Verimliliği artırmak isteyen işletmeler; mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşmalıdır. İşletmelerin yüksek verimlilikle çalışabilmeleri için birtakım eksiklikleri gidermesi ve oluşabilecek sorunlara karşı önceden hazırlıklı olmaları gerekmektedir. İşletmeler çalışanların iş memnuniyetini yüksek tutmalıdır. Çalışanların yaptığı işten dolayı mutlu olmaları daha yüksek başarıyı yani verimliliği beraberinde getirecektir.

Verimliliği artırmak isteyen işletmeler tüketicilerin gözündeki imaj ve itibarlarını yükseltmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Tüketicilerin gözünde iyi olan bir işletmenin satışlarının yükseleceği, yaşamını uzun yıllar devam ettirebileceği aşikârdır.



İşletmeler; çalışanlarının verimliliğinin artırılmasında aktif rol oynadıklarının bilincinde olmalarını sağlamalıdır. Çalışanlar verimliliğinin artırılmasında önemli bir rol üstlendiklerini bildiklerinde daha başarılı olacaktır.

Müşterileri isteklerini tam ve zamanında yerine getirmeleri verimliliğinin bir diğer göstergesidir. Müşterilerin isteklerinin tam olarak anlaşılması ve zamanında yerine getirilmesi işletmenin tüketiciler gözündeki imajını yükseltecektir. İşletmelerin girdilerden yararlanma oranı yüksek olmalıdır. İşletmeler ellerindeki mevcut kaynakları en uygun şartlarda kullanmalı ve o kaynaklardan en yüksek faydayı sağlamak için çalışmalar yapmalıdır. İşletmeler planlı bakım faaliyetlerinde bulunmalıdır. Bakımı zamanında yapılan makine ve ekipmanın üretkenliği yüksek olacaktır. İşletmeler, ürettiği ürünlerde hatalı ürün oranının düşük olmasına dikkat etmelidir. Üretimde hata oranını en düşük seviyede gerçekleştirmek hatta hatasız üretim yapmak, kaliteli üretimin bir göstergesi olarak işletmenin verimliliğini artıracaktır.

İşletmeler kaynak kullanımlarını optimize etmeli ve bu sayede sistemin devamlı işlemlerini hedeflemelidir. İşletmeler; çalışanlarına işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilecekleri bir ortam sağlamalıdır. İşletmede yenilikçi fikirlerin desteklenmesi faydalar getirecektir. İşletmeler ellerindeki imkânları en iyi şekilde değerlendirmeli, israfların önüne geçme konusunda titiz davranmalıdır. İşletmedeki gereksiz her harcama maliyetlerin yükselmesine sebep olacaktır. Çalışanların başarılı olabilmeleri için işletmelerin fiziksel çalışma şartları (Havalandırma, nem, toz, titreşim, gürültü v.b. gibi) uygun olmalıdır. Çalışanlarına ergonomik çalışma ortamı sağlayan işletmeler çalışanlarından daha yüksek başarı elde edecektir. İşletmeler tedarikçilerini istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilecek şekilde belirleyerek verimliliklerini garantilemelidir.

- Daha yüksek performans ile çalışmak isteyen işletmelerin ürün geliştirmeye ağırlık vermesi gerekmektedir.

Ürün geliştirme çabalarında bulunan işletmeler sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapmalıdır. Kalitenin sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesi için iyileştirme çalışmaları yapılmasının kısa ve uzun vadede işletmeye faydalar getireceği aşikârdır. İşletmeler teknolojiyi, imkânlar ölçütünde takip etmeli ve maliyetlerin azaltılmasını sağlamalıdır. Yeni nesil makine ve ekipman kullanmak işletmeye faydalar getirecektir. AR-GE birimi ile yenilik faaliyetleri yapmalıdır.

İşletmeler yenilik faaliyetlerinde bulunmalı, mevcut ürünler üzerinde iyileştirmelere gitmeli ya da piyasaya yeni bir ürün sunulması konusunda çalışmalar yapmalıdır.

- Daha yüksek performans ile çalışmak isteyen işletmelerin işletme gelirlerini artırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

Gelirlerini artırmak isteyen işletmeler öncelikle önemli rakiplerine göre hedeflediği pazara ulaşabilmelidir. İşletmeler; amaçlarına ulaşma düzeylerini önemli rakiplere göre daha yüksek tutmalıdır. İşletmelerin belirli hedeflerinin olması, bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirmesi ve amaçlarına ulaşmak için en uygun şartları belirlemesi rakiplerine karşı bir takım üstünlükleri olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, işletmeler satış gelirlerinde artış sağlamak için çalışmalar yapmalıdır. İşletmeler rekabetçi olan piyasa koşullarında maliyeti düşük, aynı kalitede ancak fiyatı uygun ürünler sunarak avantajlı duruma gelecektir. Müşteri memnuniyetini artırmak, düşük maliyetli üretim yapmak ve yüksek verimlilikte çalışmak satış gelirlerinde artışlar meydana getirecektir. İşletmeler yatırım getirilerini çalışılan piyasa ortalamasından yüksek tutmalıdır. Piyasa değerini rakiplerinden yüksek tutmak için çalışmalar yapmalıdır. Yatırımlara önem veren, yenilik yapan, prestiji yüksek ve marka değeri olan işletmeler piyasada daha değerli olacaktır.

Özetle; misyon, strateji ve eylemleriyle tutarlı olan, orta ve uzun vadeli planlarını paydaşlarıyla paylaşarak şeffaf ve sorumluluklarının bilincinde olan, tüm görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyerek formalleşmesini tamamlamış olan işletmeler kurumsallaşmak için kilit noktaları gerçekleştirmiş olacaktır. Diğer taraftan işletmelerin verimliliğini artırmak için mevcut ve meydana gelmesi muhtemel sorunlara karşı çözüm odaklı yaklaşımlarının olması, ürün geliştirme çalışmalarında bulunması, gelirlerini artırmak için rakiplerine göre hedeflediği pazara ulaşma çabası sarf etmesi performanslarını artırmak için en öncelikli çalışma alanlarıdır. Bu çalışmanın sonucu göstermiştir ki kurumsallaşma ve performans birbirinden ayrı düşünülmez tüm boyutları ile ilişkilidir ve bu öncelikli alanlarda gelişim sağlanarak bunun gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır. Kurumsallaşmak ve performansını artırmak isteyen mobilya ve levha işletmelerinde değişim sürecine öncelikli olarak bu alanlardan hareketle başlanması önerilmektedir.

## 5. KAYNAKLAR

- [1] E. Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul, Türkiye: Hayat Yayıncılık, 2001, ss. 232.
- [2] Anonim, (2018, 6 Mart). [Online]. Erişim: <http://www.tdk.gov.tr>
- [3] G. Haşit, *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Bursa, Türkiye: Ekin Basım Yayın, 2009.
- [4] A. Çakıcı ve B. Ş. Özer, “Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri açısından incelenmesi,” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 10, sayı 18, ss. 87-110, 2007.
- [5] İ. Öztürk, N. Alayoğlu, H. Çırpan ve İ. Fındıkçı, *Büyük Dönüşüm (Ekonomi-Şirketler-Girişimci)*, İstanbul, Türkiye: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 2011-25, 2012, ss. 222.
- [6] H. K. Güleş, M. A. Arıcıoğlu ve M. Erdirençelebi, *Aile İşletmeleri*, Ankara, Türkiye: Gazi Kitabevi, 2013, ss. 476.
- [7] İ. Şahman, D. Tengilimoğlu ve O. Işık, “Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması,” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 10, sayı 2, ss. 1-23, 2008.
- [8] E. Karpuzoğlu, “Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma,” Doktora tezi, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2000.
- [9] S. Tavşancı, “Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, 2009.
- [10] E. Dinç ve A. Karakaya, “Muhasebe bilgi sistemi ve kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki’ye yönelik bir araştırma,” *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c. 14, sayı 27, ss. 21-50, 2014.
- [11] E. Dinç ve İ. Varıcı, “Muhasebe bilgi sisteminin kurumsallaşma düzeyine etkisi: sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 10, sayı 1, ss. 67-85, 2008.
- [12] E. Cevher, “Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?,” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c. 7, sayı 32, ss. 583-593, 2014.
- [13] İ. Aslan ve O. Çınar, “Bir aile şirketinin kurumsallaşması: yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 2, sayı 1, ss. 89-97, 2010.

- [14] C. Akyol ve B. Zengin, "Turizmde kurumsallaşma sorunları, aile işletmeleri örneği," *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 41, ss. 1-22, 2014.
- [15] M. Şanal, "Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, Türkiye, 2011.
- [16] F. Apaydın, "Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri," *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 4, sayı 7, ss. 121-145, 2008.
- [17] E. Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5. Baskı, İstanbul, Türkiye: Beta Basım Yayım, 2001.
- [18] P. M. Bentler, *EQS 6 Structural Equations Program Manual*, California, USA: Multivariate Software Inc., 2006.
- [19] B. Ş. Özer, "Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin incelenmesi: Mersin ili örneği," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin Üniversitesi, Mersin, Türkiye, 2007.
- [20] M. Demirbaş ve S. Uyar, *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye: Güncel Yayıncılık, 2006.
- [21] M. A. Aysan, *Kurumsal Yönetim ve Risk*, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye: Elit Ofset, 2007, ss. 320.
- [22] R. Yücel, *Örgütsel Yapı ve Performans*, 1. Baskı, Ankara, Türkiye: Nobel Yayın, 2010, ss. 130.
- [23] T. Gedik ve İ. Durusoy, "Orman ürünleri sanayinde sosyal sorumluluk: Türkiye'nin 1000 büyük sanayi kuruluşu örneği," *Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi*, c. 8, sayı 1, ss. 93-101, 2012.
- [24] A. Göksel, *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*, Ankara, Türkiye: Gazi Kitabevi, 2011, ss. 178.
- [25] H. Demir ve T. Okan, "Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 10, sayı 1, ss. 57-72, 2009.
- [26] Z. Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 7. Baskı, Ankara, Türkiye: Milli Produktivite Merkezi, Yayın No. 473, 2011, ss. 463.
- [27] F. İnce Balcı, "Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Çin ve Türkiye üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Türkiye, 2011.
- [28] M. Öztürk, *İşletme ve Yönetim*, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye: Papatya Yayıncılık, 2003, ss. 352.
- [29] K. Ünlüönen ve A. Tayfun, *Ekonomi*, 5. Baskı, Ankara, Türkiye: Nobel Akademik, 2011.
- [30] H. İleri, "Verimlilik, verimlilik ile ilgili kavramlar ve işletmeler açısından verimliliğin önemi," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, sayı 2, ss. 9-24, 1999.

- [31] N. A. Anafarta, "Performans karnesi - bankacılık sektöründe stratejik yönetim ve performans ölçüm sürecinde bir uygulama," Doktora tezi, Bankacılık Anabilim Dalı, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2014.
- [32] A. Uygur ve R. Göral, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Ankara, Türkiye: Nobel Yayın, 2005.
- [33] B. Erdem, A. Gökdeniz ve Ö. Met, "Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği," *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 26, sayı 2, ss. 77-112, 2011.
- [34] F. F. Ünal, *Özelleştirmenin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Verimlilik Üzerine Etkisi*, Ankara, Türkiye: Nobel Yayın, 2000, ss. 185.
- [35] S. Birgün (Çev. Ed.), *Üretim Yönetimi*, 9. Baskıdan çeviri, Ankara, Türkiye: Nobel Yayıncılık, 2014, ss. 656.
- [36] O. Yamak, *Üretim Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul, Türkiye: Türkmen Kitabevi, 2007, ss. 397.
- [37] H. Şahin, "Verimlilik ve verimliliğin ölçümü," Yüksek lisans tezi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 1994.
- [38] C. Uyargil, *Performans Yönetimi Sistemi*, 3. Baskı, İstanbul, Türkiye: Beta Basım, 2013.
- [39] A. Bayazıt Hayta, "Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi," *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 1, ss. 21-41, 2007.
- [40] D. Gürüz ve E. Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Ankara, Türkiye: Nobel Yayın, 2009, ss. 455.
- [41] S. Yıldız, "Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 11, sayı 3, ss. 11-28, 2011.
- [42] N. Bayyurt, "İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler," *Sosyal Siyaset konferansları Dergisi*, c. 53, sayı 1, ss. 577-592, 2007.
- [43] V. Can ve S. Uyar, *İşletmelerde Faaliyet Denetimi*, 1. Baskı, Ankara, Türkiye: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, ss. 105.
- [44] A. Akbaba, "Küçük ölçekli turizm işletmelerinde işletme performansı: Akçakoca'da bir araştırma," *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c. 13, sayı 25, ss. 17-56, 2013.
- [45] H. Keskin, S. Zehir ve H. Ayar, "Pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi: farklılaştırma stratejisinin aracı rolü," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 17, sayı 1, ss. 111-127, 2016.
- [46] R. Kök, *Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik*, Erzurum, Türkiye: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1991, ss. 254.
- [47] A. Özdemir, *Organizasyon ve İş etüdü*, Ankara, Türkiye: Özkan Matbaacılık, 2003.

- [48] S. Üreten, *Üretim/İşlemler Yönetimi*, 5. Baskı, Ankara, Türkiye: Gazi Kitabevi, 2013, ss. 523.
- [49] J. Prokopenko, Çev. Ed. Olcay Baykal, Erdemir Fidan, Nevda Atalay, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No. 476, Ankara, 2011.
- [50] J. Prokopenko and K. North, *Verimlilik ve Kalite Yönetimi: Modüler Program*, Cilt 1-2., T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No.716, Ankara, 2011.
- [51] I. Ünal, “Verimliliğin önemi ve eğitim ile ilişkisi,” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, c. 22, sayı 1, ss. 435-442, 1989.
- [52] R. Karluk, *Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisi’nde Yapısal Dönüşüm*, 12. Baskı, İstanbul, Türkiye: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2009.
- [53] C. H. Meydan ve H. Şeşen, *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*, 1. Baskı, Ankara, Türkiye: Detay Yayıncılık, 2011.
- [54] S. Çam, *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul, Türkiye: Papatya Yayıncılık, 2002, ss. 200.
- [55] MUSİAD, DTM Mobilya ve Orman Ürünleri Sektörel Raporu, 2018.
- [56] D. Gülgün, “Tüketicilerin yabancı markalara ilişkin algılama durumlarının işletme verimliliğine etkilerinin incelenmesi,” Yüksek lisans tezi, Tekstil Eğitimi Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2015.
- [57] G. Özen, “İç kontrol sistemi ve verimlilik ilişkisi,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2010.
- [58] T. Gedik ve M. Çil, “Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan orman ürünleri sanayi işletmelerinde sürdürülebilir üretim uygulamaları üzerine bir araştırma,” *Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi*, c. 11, sayı 2, ss. 1-12, 2015.
- [59] K. C. Akyüz, İ. Yıldırım, T. Tugay, İ. Akyüz ve T. Gedik, “İmalat sanayi içerisinde yer alan sektörlerin iş kazası istatistiklerinin küme ve ayırma analizleri ile değerlendirilmesi,” *Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi*, c. 12, sayı 1, ss. 18-29, 2016.
- [60] D. Sevim Korkut ve S. Kaval, “Mobilya seçiminde tüketici tercihleri: Düzce ili örneği,” *Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi*, c. 11, sayı 1, ss. 42-51, 2015.
- [61] TOBB, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu, 2017, TOBB Yayın No: 2018/304.
- [62] OAİB, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği Levha Sanayii Sektör Raporu, 2015.
- [63] Anonim, (2018, 10 Eylül). [Online]. Erişim: <http://www.fao.org>.
- [64] Anonim, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Üye kayıtları Listesi, Haziran 2016.
- [65] Anonim, Türkiye Yonga Levha Sanayicileri Derneği Üye Kayıtları Listesi, Haziran 2016.

- [66] S. Lemeshow, Jr. D.W. Hosmer, J. Klar and S. K. Lwanga, *Adequacy of Sample Size in Health Studies*, World Health Organization, New York, USA: John Wiley & Sons, 1990, ss. 239.
- [67] SPSS Base 12.0 User's Guide, SPSS Institute Inc., 2003, ss. 703
- [68] A. Karakoç ve P. Dönmez, "Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler," *Tıp Eğitimi Dünyası*, c. 13, sayı 40, ss. 39-49, 2014.
- [69] M. Yaşar, "İstatistiğe yönelik tutum ölçeği: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması," *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 36, ss. 59-75, 2014.
- [70] Ş. Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4. Baskı, Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım, 2009, ss. 426.
- [71] S. Sharma, *Applied Multivariate Techniques*, New York, USA: John Wiley & Sons, 1996, ss. 493.
- [72] Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı Mobilya Sektör Raporu, 2018.
- [73] H. Ayyıldız ve E. Cengiz, "Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 11, sayı 1, ss. 63-84, 2006.
- [74] E. Uğur, "Yapısal Eşitlik Modelleri üzerine bir uygulama," Yüksek lisans tezi, İstatistik Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2017.
- [75] V. Yılmaz, H. E. Çelik ve C. Yağız, "Çevresel duyarlılık ve çevresel davranışın ekolojik ürün satın alma davranışına etkilerinin Yapısal Eşitlik Modeliyle araştırılması," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 9, sayı 2, ss. 1-14, 2009.
- [76] Y. S. Gültekin, "Devlet orman işletmelerinde dikili ağaç satışı uygulamasının Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analizi," Doktora tezi, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Düzce Üniversitesi, Düzce, Türkiye, 2015.
- [77] K. Schermelleh-Engel, H. Moosbrugger and H. Müller, "Evaluating the fit of Structural Equation Models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures," *Methods of Psychological Research Online*, c. 8, sayı 2, ss. 23-74, 2003.
- [78] Ö. F. Şimşek, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara, Türkiye: Ekinoks Yayınları, 2007, ss. 212.
- [79] D. Hooper, J. Coughlan and M. R. Mullen, "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit," *Electronic Journal of Business Research Methods*, c. 6, sayı 1, ss. 53-60, 2008.
- [80] B. Tuncer ve E. Gavcar, "Havalimanı terminal hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi," *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c. 2, sayı 6, ss. 183-211, 2014.
- [81] C. İ. Sarıoğlu, "Bilişsel ve duyuşsal hizmet kalitesinin tüketicinin değiştirme niyeti üzerine etkisi ve değiştirme maliyetinin ılımlaştırıcı rolü: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma," *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 22. UPK Ahmet Hamdi İslamoğlu Özel Sayısı, ss. 79-94, 2017.

- [82] F. Canitez, “Kurumsal tasarımın kurumsal imaj ve kurumsal itibar oluşumu üzerine etkisinin hizmet sektöründe incelenmesi: THY örneği,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haliç Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2016.
- [83] J. L. Arbuckle, *IBM SPSS Amos 22 User’s Guide*, Chicago, USA: IBM Software Group, 2013.
- [84] E. Bayer, “İşletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal haline gelmesi ve kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi,” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 7, sayı 3, ss. 125-142, 2005.
- [85] N. B. Kaptanoğlu, “İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi ve bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2011.
- [86] E. Bayer, “Kurumsallaşma yönelimli entelektüel sermayenin etkinleştirilmesinde liderin stratejik rolü,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye, 2003.
- [87] A. Filiz, *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları*, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye: Sistem Yayıncılık, 2008, ss. 246.
- [88] G. Sözbilen, “Kurumsallaşmanın kurumsal girişimciliğe etkisi: Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir, Türkiye, 2012.
- [89] E. Yaşa, “Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çağ Üniversitesi, Mersin, Türkiye, 2006.
- [90] F. Apaydın, “Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2007.
- [91] Y. Minareci, “Turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk: Otel işletmelerinde bir uygulama,” Tezsiz yüksek lisans projesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, 2007.
- [92] Y. Arslan, “Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2009.
- [93] O. Yazar, “Kurumsallaşma ve markalaşma, İstanbul ilindeki özel hastaneler üzerinde bir araştırma,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2008.
- [94] F. Atıgan, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Ankara, Türkiye: Nobel Yayın, 2011.



- [95] T. Gedik, "Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışan performansının belirlenmesi ve arttırılmasına yönelik alan çalışması (Mobilya ve levha fabrikaları örneği)," Doktora tezi, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, Türkiye, 2010.
- [96] H. Ayyıldız, E. Cengiz ve T. Ustasüleyman, "Üretim ve pazarlama bölüm çalışanları arası davranışsal değişkenlerin firma performansı üzerine etkisine ilişkin yapısal bir model önerisi," *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 17, ss. 21-38, 2006.
- [97] Ö. P. Çiçek, "İşletmelerde etkili iletişimin işletme verimliliği üzerine etkisinin araştırılması," Yüksek lisans tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir Üniversitesi, İzmir, Türkiye, 2014.
- [98] F. Apaydın, "Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması," *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 10, sayı 1, 2009.
- [99] G. Yıldız, "İş etiğinin kurumsallaşmasında örgüt kültürünün etkisi," Yüksek lisans tezi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2009.
- [100] C. Eynullayev ve C. Özler, "Kurum performansının değerlendirilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 14, sayı 4, ss. 31-64, 2012.
- [101] G. Akman, C. Özkan ve H. Eriş, "Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi," *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, c. 7, sayı 13, ss. 93-115, 2008.
- [102] K. Akyüz, T. Gedik, İ. Akyüz ve Y. Balaban, "Organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmelerin performans değerlendirme anlayışları (Arsin örneği)," *Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi*, c. 7, sayı 2, ss. 73-81, 2012.
- [103] A. Türkyılmaz, Ş. Okay, L. Temizer ve M. E. Bulak, "Denizli KOBİ'lerinde TKY uygulamalarının firma performansına etkilerinin analizi," *Ege Akademik Bakış*, c. 12, sayı 1, ss. 31-39, 2012.
- [104] N. Genç, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Ankara, Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 2004, ss. 388.
- [105] A. Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul, Türkiye: Sistem Yayıncılık, 2003.
- [106] O. Yavuz, "Örgüt kültürü ile verimlilik ilişkisi ve ostim sanayi bölgesinde bir uygulama," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 2006.
- [107] E. Yıldız, "Kurumsallaşma çabalarının örgütsel performansa etkisi: Perakende sektöründe bir uygulama," Yüksek Lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2010.
- [108] İ. Varıcı, "Muhasebe bilgi sisteminin kurumsallaşma üzerine etkisi: Orta ve Doğu Karadenizdeki KOBİ'ler üzerine bir uygulama," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon Türkiye, 2007.

- [109] E. F. Yılmaz, “Performans değerlendirme sisteminin işletme verimliliği üzerine etkisi ve örnek bir uygulama,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, Türkiye, 2006.
- [110] M. Onay ve S. Ergüden, “Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 3, sayı 2, ss. 221-230, 2011.
- [111] D. Tengilimoğlu, O. Işık ve M. Akbolat, *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, 4. Baskı, Ankara, Türkiye: Nobel Yayın, 2012.
- [112] B. Meşe, “Aile şirketlerinin kurumsallaşması,” Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2005.
- [113] M. Onay ve Z. Vezneli, “Aile şirketlerinde kurumsallaşamama ve ikinci kuşağın duyarsızlığı,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 3, sayı 2, ss.167-176, 2011.
- [114] İ. Yazıcıoğlu ve H. Koç, “Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 21, ss. 497-507, 2009.
- [115] E. Atilla, “Türkiye’deki aile şirketlerinde kurumsallaşma: Görünürde kurumsallık üzerine bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2007.
- [116] G. P. Alkoç, “Misyon ve vizyon ifadelerinin işletme stratejisindeki yeri ve işletme performansı üzerindeki etkileri,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2010.
- [117] U. Hacısalihoğlu, “İç girişimcilik iklimi ve kurumsallaşma algısı ile iş tatmini ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiler,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2007.
- [118] R. İraz ve E. Özer, “Konya’daki aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bilgi teknolojilerinin önemi,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı, ss. 171-178, 2014.
- [119] O. Erdil, H. Keskin, S. Z. İmamoğlu, ve S. Erat, “Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 5, sayı 1, ss. 17-26, 2004.
- [120] T. Gedik, M. N. Kurutkan ve İ. Durusoy, “İSO İlk 1000 içinde yer alan orman ürünleri sanayi işletmelerinde kurumsal itibar kavramı üzerine bir araştırma,” *Düzce Üniversitesi Ormancılık Dergisi*, c. 11, sayı 1, ss. 1-15, 2015.
- [121] İ. E. Sınıksaran, A. Aktükün ve M. Samioğlu, “Entelektüel sermaye ve firma performansı ilişkisi üzerine bir çalışma,” *1. Uluslararası Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, ss. 2-11, 2012.
- [122] M. Erdoğan ve A. Dönmez, “Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: panel veri uygulaması,” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c. 7, sayı 29, ss. 362-369, 2014.

- [123] T. Gedik, K. Akyüz ve C. Batu, “Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce ili örneği),” *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, c. 9, sayı 1, ss. 1-11, 2014.
- [124] A. B. Hamşioğlu, “Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performans ilişkisi: İlaç sektöründe yapılan bir çalışma,” *Ege Akademik Bakış*, c. 11, sayı 1, ss. 91 -101, 2011.
- [125] A. Karahan, “Üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki koordinasyonun işletme performansına etkisi,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye, 2011.
- [126] D. Sevim Korkut, “Toplam bakım yönetimi ve orman ürünleri işletmesinde uygulanması,” Doktora tezi, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2005.
- [127] S. Sevimler, “Toplam kalite yönetimi unsurları ve unsurlarından biri olan eğitim ile işletme performansı arasındaki ilişki,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye, 2010.
- [128] E. Uçmuş, “Sürdürülebilir verimlilik ve bir uygulama çalışması,” Yüksek lisans tezi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, Türkiye, 2004.
- [129] B. Aydın, “Motivasyonu etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: Bir tekstil işletmesi örneği,” Yüksek lisans tezi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, 2010.
- [130] G. Günday, G. Ulusoy, K. Kılıç ve L. Alpkan, “Effects of innovation types on firm performance,” *International Journal of Production Economics*, c. 133, s. 2, ss. 662-676, 2011.
- [131] O. Küçük ve G. Kocaman, “Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi: Bir uygulama,” *International Journal of Social Science*, sayı 29, ss. 37-52, 2014.
- [132] G. B. Navaretti, M. Galeotti and A. Mattozzi, “Moving skills from hands to heads: does importing technology affect export performance in textiles?,” *Research Policy*, c. 33, sayı 6, ss. 879-895, 2004.
- [133] H. Yıldırım, “The Impact of knowledge management capabilities on new product development and company performance (an application of Structural Equation Modeling-SEM),” Ph.D. dissertation, Department of Management and Organization, Institute of Social Sciences, Yeditepe University, İstanbul, Türkiye, 2008.
- [134] U. Demirtaş, “Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde verimlilik sorunlarının teşhisi: Kısmi bir uygulama,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 2010.
- [135] Ç. Özbek, “Verimlilik arttırma teknikleri,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2007.

- [136] H. Cındık, Y. Top, S. Karayılmazlar ve K. C. Akyüz, “Orta ve büyük ölçekli orman ürünleri sanayi Toplam Kalite Yönetimi açısından mevcut ve potansiyel durum analizi (Karadeniz bölgesi örneği),” *Turkish Journal of Agriculture and Forestry*, c. 23, ss. 315–322, 1999.
- [137] D. Özilhan, “Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisi: Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerde bir uygulama,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2010.
- [138] Y. Yılmaz, “İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi,” Yüksek lisans tezi, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2007.
- [139] A. Özkoç ve E. Kemer, “The strategic role of institutionalization for accommodation enterprises in terms of organizational innovation,” *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, c. 16, sayı 2, ss. 568-578, 2017.
- [140] A. H. Turan ve S. H. Akdede, “Aydın’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin bilgi teknolojileri ve insan kaynakları yönetimi bakış açısı ile verimlilik araştırması,” *Yönetim ve Ekonomi*, c. 15, sayı 2, ss. 19-29, 2008.
- [141] İ. Yıldırım, K. C. Akyüz, T. Gedik, Y. Balaban ve Y. Çabuk, “Türkiye ahşap levha endüstrisinin, Avrupa Birliği ülkeleri ile rekabet edebilirliği,” *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, c. 10, sayı 13, ss. 11-22, 2008.
- [142] D. Yıldız, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) uygulamalarının işletme performansına etkileri ve bir uygulama,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye, 2010.
- [143] M. Çemberci, “Tedarik Zinciri Yönetimi performansının göstergeleri ve firma performansı üzerine etkileri: Kavramsal model önerisi,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2011.
- [144] B. G. Ak, “Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Türkiye, 2010.
- [145] G. Alpay, M. Bodur, C. Yılmaz, S. Çetinkaya ve L. Arıkan, “Performance implications of institutionalization process in family owned businesses: Evidence from an emerging economy,” *Journal of World Business*, c. 43, sayı 4, ss. 435-448, 2008.
- [146] E. Şen, “Kurumsallaşma ile firma performansı ilişkisinde kurumsal yönetişimin rolü,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2013.
- [147] N. Yörük, “Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve halka açılmanın finansal performans üzerine etkisi: Halka açık bir aile şirketi üzerinde vaka çalışması,” *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c. 6, sayı 12, ss. 180-202, 2006.
- [148] H. Karaçınar, “İşletmelerde kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye, 2014.

- [149] Y. Uzunlular, "Aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performans," Yüksek lisans tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çağ Üniversitesi, Mersin, Türkiye, 2018.
- [150] C. F. Goh, A. Rasli and S. U. R. Khan, "Corporate governance: A literature review with a focus on the technology firms," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, c. 129, ss. 39-45, 2014.



## 6. EKLER

### 6.1. EK 1: TOBB İZİN DİLEKÇESİ

#### ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Anabilim Dalımız Doktora Öğrencisi Ahmet Bora KIRKLIKÇI doktora tezi kapsamında “Kurumsallaşmanın İşletme Performansı ve Verimliliği Üzerine Etkileri (Türkiye Levha ve Mobilya İşletmeleri Örneği) isimli tez çalışması yapacaktır. Tez çalışması kapsamında çalışma evreninin tanımlanabilmesi için Türkiye genelinde faaliyette bulunan 16 kodlu levha (MDF, YONGA LEVHA ve OSB) ve 31 kodlu mobilya üretici işletme sayıları (küçük, orta ve büyük işletme ayrımı yapılacak şekilde) ile bu işletmelerde çalışan sayılarına (İdari çalışan, işçi, ustabaşı gibi gruplandırılmış) ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kapsamda Ahmet Bora KIRKLIKÇI'nın doktora tezi kapsamındaki çalışmasında kullanılmak üzere TOBB Bilgi Hizmetleri Daire Başkanlığından izin alınması gerekmektedir (Dumlupınar Bulvarı No:252 (Eskişehir Yolu 9. Km.) 06530/Ankara). Sözü geçen verilerin Ahmet Bora KIRKLIKÇI'ya verilmesini için gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim. 15.04.2016

DÜ Orman Fakültesi

Beçiyörükler Yerleşkesi Düzce

0532 4507895

Yrd. Doç. Dr. Tarık GEDİK

Tez Danışmanı

## 6.2. EK 2: TOBB CEVABI



T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı :57909333/100/  
Konu :Eğitim - Öğretim İşleri (Genel)

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :02/06/2016 tarihli, 11033 sayılı ve ARAŞTIRMA İZİNİ konulu yazı

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin Araştırma İzni konulu ilgi yazısı ve ekleri yazımız ek'inde sunulmuştur. Bu hususta bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. İlhan GENÇ  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

EK :  
01 Sayfa 03.06.2016 tarih 13109 sayılı yazı.

31 Mobilya imalatı							
TOPLAM PERSONEL ARALIĞI	TOPLAM FİRMA SAYISI	TOPLAM ÇALIŞANLAR DAĞILIMI					
		İŞÇİ	USTA	TEKNİSYEN	MÜHENDİS	İDARİ PERSONEL	DİĞER PERSONEL
1-9	961	3964	1029	62	41	578	7
10-49	1961	33947	6147	836	603	5444	129
50-249	562	41132	4465	1129	1217	6273	183
250+	62	24264	1524	808	941	3389	520

### 6.3. EK 3: TASLAK ANKET FORMU

#### Kurumsallaşmanın İşletme Performansı ve Verimliliği Üzerine Etkilerinin Analizi (Türkiye Levha ve Mobilya İşletmeleri Örneği)

Değerli katılımcı,

Bir doktora çalışması olarak hazırlanan bu çalışmada amaç, Türkiye’de faaliyette bulunan orman ürünleri sanayi işletmelerinden mobilya ve levha işletmelerinin “Kurumsallaşma düzeylerinin” “İşletme performansı ve verimliliği” üzerindeki olumlu etkilerini belirlemektir. Anket formu kapsamında işletmeler ile ilgili teknik bilgi talep edilmemektedir. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen akademik amaçlar için kullanılacak olup, başka hiçbir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti, araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Yrd. Doç. Dr. Tarık GEDİK  
Düzce Üniversitesi  
Orman Endüstri Mühendisliği  
Orman Endüstri Makinaları ve İşletme ABD  
0532 4507895  
[tarikgedik@duzce.edu.tr](mailto:tarikgedik@duzce.edu.tr)

Ahmet Bora KIRKLIKÇI  
Düzce Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi  
0532 7859698  
[borakirklikci@gmail.com](mailto:borakirklikci@gmail.com)

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Yaşınız .....
3. Medeni durumunuz  Evli  Bekâr  Boşanmış
4. Eğitim durumunuz  İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
5. Gelir durumunuz  1400-2000 TL  2001-3000 TL  3001-4000 TL  4001 TL’den fazla
6. Şirketteki pozisyonunuz  Yönetici  Mühendis/Şef/Vardiya amiri  Usta/Ustabaşı  İşçi
7. Şirketteki çalışma süreniz  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-10 yıl  10 yıldan fazla
8. Sektörde çalışma süreniz  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-10 yıl  10 yıldan fazla
9. Kuruluşun ana faaliyet konusu  Mobilya  Levha  Diğer.....
10. Kuruluş yılı .....
11. Yenileme/yeni yatırım yapılıp yapılmaması  Evet  Hayır  
Yapılmışsa ne zaman yapıldı? .....
12. İşletmenin faaliyet gösterdiği il/ilçe .....
13. İşletmedeki çalışan sayısı .....



Beyaz yakalı .....

Mavi yakalı .....

14. İşletmenin sahiplik yapısı ( ) Aile/Şahıs ( ) Yerli Sermaye  
Ortaklık ( ) Yabancı Sermaye Ortaklık ( ) Yabancı Sermaye
15. İşletmenin hukuki yapısı ( ) Anonim Şirket ( ) Limited Şirket ( )  
Kolektif Şirket ( ) Diğer.....

		<b>KURUMSALLAŞMA ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİLEŞENLER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		1. Kesinlikle katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5. Kesinlikle katılıyorum					
FORMALLEŞME	1	İşletmemizin misyonu ve vizyonu vardır.					
	2	İşletmemizin bir organizasyon şeması vardır.					
	3	İşletmemizde tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.					
	4	İşletmemizde, her bir iş ve işlem için standartlar bellidir ve dökümanite edilmiştir.					
	5	İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.					
	6	İşletmemizde işe alma, işten çıkarma ve görevde yükselme açıkça belirlenmiş bir prosedüre göre yapılmaktadır.					
PROFESYONELLEŞME	1	Yönetim kadrosu, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır.					
	2	İşletmemizde düzenli toplantılar yapılmakta, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.					
	3	Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili geliştirici ve hatırlatıcı bilgiler/eğitimler verilmektedir.					
	4	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.					
	5	Çalışanların önerileri dikkate alınarak kuruma katma değer sağlayan öneriler/düşünceler değerlendirmeye alınmaktadır.					
	6	Birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.					
	7	Yönetim, kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratır ve tüm uygulamalar müşteri memnuniyetine odaklanır.					
	8	Pazar ve dış çevre analizleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip edilmektedir.					
	9	İşletmemizde bilgisayar ve yazılımlar (MRP, ERP, CRM gibi) etkin şekilde kullanılmakta ve analizler yapılmaktadır.					
	10	İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.					
ÖZERKLİK	1	İşletmemizin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.					
	2	İşletmemiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.					
	3	İşletmemizi temsil eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tanımlayan isim/simge/logo/işareti bulunmaktadır.					
	4	İşletmemiz içerisinde "ben değil" "biz" duygusu hâkimdir.					
ŞEFFAFLIK	1	İşletmemizde şeffaf bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
	2	İşletmede karar almada çalışanların katılımı esastır.					
	3	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
	4	Personel alımında objektif kriterler kullanılmaktadır.					
	5	İşletmemizin orta ve uzun vadeli planları paydaşlarla paylaşılır.					
	6	Finansal bilgi kullanıcıları işletmenin finansal tablolarına kolayca erişebilmektedir.					
	7	Müşteri şikayetleri, müşteriler tarafından şeffaf biçimde izlenebilmektedir.					
	8	Toplumu ya da şirketin geleceğini ilgilendiren kararlar çalışanlarla paylaşılmaktadır.					

SOSYAL SORUMLULUK	1	İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde (Engelliler/tutuklular için, çevre, eğitim alanlarında sosyal sorumluluk projeleri gibi) yer almaktadır.					
	2	İşletmemiz, topluma karşı sorumluluklarının bilincindedir.					
	3	İşletmemiz, bütün çalışanlarından toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.					
	4	İşletmemizde çalışanların moral motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.					
TUTARLILIK	1	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlara uygundur.					
	2	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
	3	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmektedir.					
	4	Personel değerlendirme açık ve adil bir şekilde yapılmaktadır.					
	5	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					
		<b>İŞLETMENİN VERİMLİLİK ve PERFORMANS DÜZEY ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİLEŞENLER</b> 1. Kesinlikle katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5. Kesinlikle katılıyorum	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kârlılık	1	İşletmemiz, önemli rakiplere göre daha düşük maliyetle üretim yapabilmektedir.					
	2	Satış gelirlerinde artış sağlanmıştır.					
	3	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
	4	İşletmemizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					
Kalite	1	İşletmemizde müşteri memnuniyetini ölçmeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.					
	2	İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.					
	3	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı yüksektir.					
	4	Üretilen ürünlerde hatalı ürün oranı düşüktür.					
	5	Tüketici haklarına riayet etme seviyesi son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.					
	6	İşletmemizde müşteri şikayetleri/ürün iadelerinde azalmalar görülmüştür.					
Yenilik	1	Müşteri beklentilerini karşılamak için yeni ürün geliştirme veya ürünleri değiştirme oranımız son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.					
	2	Çalışanlar işleme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilir					
	3	İşletmemizde sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapılmaktadır.					
	4	İşletmemizde AR-GE birimi yenilik faaliyetleri yapmaktadır.					
	5	Teknoloji, imkanlar ölçütünde takip edilmekte ve maliyetlerin azaltılması sağlanmaktadır.					
Etkenlik	1	İşletmemiz, önemli rakiplere göre hedeflediği pazara ulaşabilmektedir.					
	2	İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi önemli rakiplere göre daha yüksektir.					
	3	Müşterilerimizin istekleri tam ve zamanında yerine getirilir.					
	4	İşletmemizde planlı bakım faaliyetleri yapılmaktadır.					
	5	Tedarikçilerimiz istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilmektedir.					
Verimlilik	1	İşletmemizin girdilerden faydalanma oranı yüksektir					
	2	İşletme içerisinde mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşılmaktadır.					
	3	İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplere göre daha düşük düzeydedir.					
	4	Ürün satış fiyatımız rakiplerimize göre düşüktür.					

	5	Kaynak kullanımını optimize edilerek sistemin devamlı işlemesi hedeflenmektedir.					
Çalışma Yaşamının Kalitesi	1	İşletmemizde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir.					
	2	İşletmemizde ödemeler düzenli yapılmaktadır.					
	3	İşletmede iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.					
	4	İşletmemizin fiziksel çalışma şartları (Havalandırma, nem, toz, titreşim, gürültü v.b. gibi) uygundur.					
	5	Çalışanlarımız verimliliğin artırılmasında aktif rol oynadıklarının bilincindedir.					
Girdilerden Yararlanma Oranları	1	İşletmemiz düşük stok seviyesiyle çalışmaktadır.					
	2	İşletmemizde hatalı ürün oranı en düşük seviyede gerçekleşmektedir.					
	3	İşletmemizde israfların önüne geçmek için çalışmalar yapılmaktadır.					
	4	Verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.					

**Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederiz.**

#### 6.4. EK 4: UZMAN GÖRÜŞLERİ UZMAN LİSTESİ

Sıra No	Adı Soyadı*	Üniversitesi	Gönderildiği Tarih	Geldiği Tarih	Cevaplama Şekli
1.	Prof. Dr. Kadri Cemil AKYÜZ	Karadeniz Teknik Üniversitesi	04.01.2017		Telefon
2.	Prof. Dr. Tuncer DİLİK	İstanbul Üniversitesi	04.01.2017	10.01.2017	Mail
3.	Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR	Bartın Üniversitesi	09.01.2017	21.01.2017	Telefon
4.	Prof. Dr. K. Hüseyin KOÇ	İstanbul Üniversitesi	04.01.2017		Sözlü konuşma
5.	Doç. Dr. Derya SEVİM KORKUT	Düzce Üniversitesi	04.01.2017		Sözlü konuşma
6.	Doç. Dr. Hasan SERİN	Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi	04.01.2017	12.01.2017	Telefon ve mail
7.	Yrd. Doç. Dr. İlker AKYÜZ	Karadeniz Teknik Üniversitesi	04.01.2017		Telefon
8.	Yrd. Doç. Dr. Aytaç AYDIN	Karadeniz Teknik Üniversitesi	04.01.2017	06.01.2017	Telefon ve mail
9.	Yrd. Doç. Dr. Yıldız ÇABUK	Bartın Üniversitesi	04.01.2017	12.01.2017	Telefon
10.	Yrd. Doç. Dr. Nevzat ÇAKICIER	Düzce Üniversitesi	04.01.2017		Sözlü konuşma
11.	Yrd. Doç. Dr. Seda ERDİNLER	İstanbul Üniversitesi	04.01.2017		Telefon
12.	Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILDIRIM	Karadeniz Teknik Üniversitesi	04.01.2017	11.01.2017	Telefon ve mail

\* Soyisime göre sıralama yapılmış ve çalışma yapıldığı zamanki unvanlar dikkate alınmıştır.

## 6.5. EK 5: UZMAN GÖRÜŞLERİ İÇİN TASARLANAN ANKET FORMU

### Kurumsallaşmanın İşletme Performansı ve Verimliliği Üzerine Etkilerinin Analizi (Türkiye Levha ve Mobilya İşletmeleri Örneği)

Değerli katılımcı,

Bir doktora çalışması olarak hazırlanan bu çalışmada amaç, Türkiye’de faaliyette bulunan orman ürünleri sanayi işletmelerinden mobilya ve levha işletmelerinin “Kurumsallaşma düzeylerinin” “İşletme performansı ve verimliliği” üzerindeki olumlu etkilerini belirlemektir. Anket formu kapsamında işletmeler ile ilgili teknik bilgi talep edilmemektedir. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen akademik amaçlar için kullanılacak olup, başka hiçbir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti, araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Yrd. Doç. Dr. Tarık GEDİK  
Düzce Üniversitesi  
Orman Endüstri Mühendisliği  
Orman Endüstri Makinaları ve İşletme ABD  
0532 4507895  
[tarikgedik@duzce.edu.tr](mailto:tarikgedik@duzce.edu.tr)

Ahmet Bora KIRKLIKÇI  
Düzce Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi  
0532 7859698  
[borakirklikci@gmail.com](mailto:borakirklikci@gmail.com)

1. Kuruluşun ana faaliyet konusu: Mobilya ( ) Levha ( )
2. Kuruluş yılı:.....
3. Yenileme/yeni yatırım yapılıp yapılmaması: Evet ( ) Hayır ( )  
Yapılmışsa ne zaman yapıldı?.....
4. İşletmenin faaliyet gösterdiği il/ilçe:.....
5. İşletmedeki çalışan sayısı: .....  
Beyaz yakalı:..... Mavi yakalı: .....
6. İşletmenin sahiplik yapısı: Aile/Şahıs ( ) Yerli Sermaye Ortaklık ( ) Yabancı Sermaye Ortaklık ( ) Yabancı Sermaye ( )
7. İşletmenin hukuki yapısı: Anonim Şirket ( ) Limited Şirket ( ) Kolektif Şirket ( ) Diğer ( ).....
8. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
9. Yaşınız:.....
10. Medeni durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( ) Diğer ( ).....
11. Eğitim durumunuz: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
12. Gelir durumunuz:1300-2000TL ( ) 2001-4000 TL ( ) 4000 TL den fazla ( )
13. Şirketteki pozisyonunuz: Üst Kademe Yönetici ( ) Orta Kademe Yönetici ( ) Alt Kademe Yönetici ( ) İşçi ( )
14. Şirketteki çalışma süreniz:1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 10 yıldan fazla ( )
15. Bu sektördeki çalışma süreniz:1yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 10 yıldan fazla ( )

		<b>KURUMSALLAŞMA ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİLEŞENLER</b>	1	2	3	4	5
		1. Tamamen katılıyorum; 2. Katılıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılmıyorum; 5. Kesinlikle katılmıyorum					
<b>FORMALLEŞME</b>	1	İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.					
	2	İşletmemizin bir organizasyon şeması vardır.					
	3	İşletmemizde tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.					
	4	İşletmemizde, her bir iş ve işlem için standartlar bellidir ve dokümante edilmiştir.					
	5	İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.					
	6	İşletmemizde işe alma, işten çıkarma ve görevde yükselme açıkça belirlenmiş bir prosedüre göre yapılmaktadır.					
<b>PROFESYONELLEŞME</b>	1	Yönetim kadrosu, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır.					
	2	İşletmemizde düzenli toplantılar düzenlenmekte, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.					
	3	Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili geliştirici ve hatırlatıcı eğitimler verilmektedir.					
	4	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.					
	5	Çalışanların önerileri dikkate alınmakta, kuruma katma değer sağlayan öneriler ve düşünceler hızla işleme konulmaktadır.					
	6	Birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.					
	7	Yönetim, kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratır ve tüm uygulamalar müşteri memnuniyetine odaklanır.					
	8	Pazar ve dış çevre analizleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip edilmektedir.					
	9	İşletmemizde bilgisayar ve yazılımlar (MRP, ERP, CRM gibi) etkin şekilde kullanılmakta ve analizler yapılmaktadır.					
	10	İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.					
<b>ÖZERKLİK</b>	1	İşletmemizin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.					
	2	İşletmemiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.					
	3	İşletmemizi temsil eden ve herkes tarafından bilinen simge/logo, işaret mevcuttur.					
	4	İşletmemiz içerisinde "biz" duygusu hâkimdir.					
<b>ŞEFFAFLIK</b>	1	İşletmemizde şeffaf bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
	2	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
	3	Personel alımında objektif kriterler kullanılmaktadır.					
	4	İşletmemizin orta ve uzun vadeli planları vardır.					
	5	Finansal bilgi kullanıcıları işletmenin finansal tablolarına kolayca erişebilmektedir.					
<b>SOSYAL SORUMLULUK</b>	1	İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde yer almaktadır.					
	2	İşletmemiz, topluma karşı sorumluluklarının bilincindedir.					
	3	İşletmemiz, bütün çalışanlarından toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.					
	4	İşletmemizde çalışanların moral motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.					
<b>TUTARLILIK</b>	1	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlara uygundur.					
	2	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
	3	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmektedir.					

	4	Personel değerlendirme açık ve adil bir şekilde yapılmaktadır.					
	5	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					
		<b>İŞLETMENİN VERİMLİLİK ve PERFORMANS DÜZEY ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİLEŞENLER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		1. Tamamen katılıyorum; 2. Katılıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılmıyorum; 5. Kesinlikle katılmıyorum					
Kârlılık	1	İşletmemiz, önemli rakiplere göre daha kârlıdır.					
	2	Satış gelirlerinde artış sağlanmıştır.					
	3	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
	4	İşletmemizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					
Kalite	1	İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.					
	2	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı yüksektir.					
	3	Üretilen ürünlerimizin kalitesi yüksektir.					
	4	Tüketici haklarına riayet etme seviyesi son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.					
Yenilik	1	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün geliştirme veya ürünleri değiştirme oranımız son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.					
	2	Çalışanlar işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilir					
	3	Teknoloji, imkanlar ölçütünde takip edilmekte ve maliyetlerin azaltılması sağlanmaktadır.					
Etkenlik	1	İşletmemiz, önemli rakiplere göre daha büyük pazar payına sahiptir.					
	2	İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi önemli rakiplere göre daha yüksektir.					
	3	Müşterilerimizin istekleri tam ve zamanında yerine getirilir.					
	4	İşletmemizde planlı bakım faaliyetleri yapılmaktadır.					
	5	Tedarikçilerimiz istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilmektedir.					
Verimlilik	1	İşletmemizin verimliliği, rakiplere göre daha iyidir.					
	2	İşletme içerisinde mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşılmaktadır.					
	3	İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplere göre daha düşük düzeydedir.					
	4	Ürün satış fiyatımız rakiplerimize göre düşüktür.					
	5	Kaynak kullanımını optimize edilerek sistemin devamlı işlemesi hedeflenmektedir.					
Çalışma Yaşamının Kalitesi	1	İşletmemizde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir.					
	2	İşletmemizde ödemeler düzenli yapılmaktadır.					
	3	İşletmede iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.					
	4	Çalışanlarımız verimliliğin artırılmasında aktif rol oynadıklarının bilincindedir.					
Girdilerden Yararlanma Oranları	1	İşletmemiz düşük stok seviyesiyle çalışmaktadır.					
	2	İşletmemizde hatalı ürün oranı en düşük seviyede gerçekleşmektedir.					
	3	İşletmemizde israfların önüne geçmek için çalışmalar yapılmaktadır.					
	4	Verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.					

**Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederiz.**

## 6.6. EK 6: ANKET FORMU

### Kurumsallaşmanın İşletme Performansı ve Verimliliği Üzerine Etkilerinin Analizi (Türkiye Levha ve Mobilya İşletmeleri Örneği)

Değerli katılımcı,

Bir doktora çalışması olarak hazırlanan bu çalışmada amaç, Türkiye’de faaliyette bulunan orman ürünleri sanayi işletmelerinden mobilya ve levha işletmelerinin “Kurumsallaşma düzeylerinin” “İşletme performansı ve verimliliği” üzerindeki olumlu etkilerini belirlemektir. Anket formu kapsamında işletmeler ile ilgili teknik bilgi talep edilmemektedir Anket sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen akademik amaçlar için kullanılacak olup, başka hiçbir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti, araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Yrd. Doç. Dr. Tarık GEDİK  
Düzce Üniversitesi  
Orman Endüstri Mühendisliği  
Orman Endüstri Makinaları ve İşletme ABD  
0532 4507895  
[tarikgedik@duzce.edu.tr](mailto:tarikgedik@duzce.edu.tr)

Ahmet Bora KIRKLIKÇI  
Düzce Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi  
0532 7859698  
[borakirklikci@gmail.com](mailto:borakirklikci@gmail.com)

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Yaşınız .....
3. Medeni durumunuz  Evli  Bekâr  Boşanmış
4. Eğitim durumunuz  İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön Lisans  
 Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
5. Gelir durumunuz  1400-2000 TL  2001-3000 TL  3001-4000 TL  
 4001 TL’den fazla
6. Şirketteki pozisyonunuz  Yönetici  Mühendis/Şef/Vardiya amiri  
 Usta/Ustabaşı  İşçi
7. Şirketteki çalışma süreniz  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-10 yıl  
 10 yıldan fazla
8. Sektörde çalışma süreniz  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-10 yıl  
 10 yıldan fazla
9. Kuruluşun ana faaliyet konusu  Mobilya  Levha
10. Kuruluş yılı .....
11. Yenileme/yeni yatırım yapılıp yapılmaması  Evet  Hayır  
Yapılmışsa ne zaman yapıldı? .....
12. İşletmenin faaliyet gösterdiği il/ilçe .....
13. İşletmedeki çalışan sayısı .....
- Beyaz yakalı ..... Mavi yakalı .....



14. İşletmenin sahiplik yapısı ( ) Aile/Şahıs ( ) Yerli Sermaye  
Ortaklık ( ) Yabancı Sermaye Ortaklık ( ) Yabancı Sermaye
15. İşletmenin hukuki yapısı ( ) Anonim Şirket ( ) Limited Şirket ( )  
Kolektif Şirket ( ) Diğer.....

		<b>KURUMSALLAŞMA ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİLEŞENLER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		1. Kesinlikle katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5. Kesinlikle katılıyorum					
FORMALLEŞME	1	İşletmemizin misyonu ve vizyonu vardır.					
	2	İşletmemizin bir organizasyon şeması vardır.					
	3	İşletmemizde tüm görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.					
	4	İşletmemizde, her bir iş ve işlem için standartlar bellidir ve dökümanite edilmiştir.					
	5	İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.					
	6	İşletmemizde işe alma, işten çıkarma ve görevde yükselme açıkça belirlenmiş bir prosedüre göre yapılmaktadır.					
PROFESYONELLEŞME	1	Yönetim kadrosu, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır.					
	2	İşletmemizde düzenli toplantılar yapılmakta, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.					
	3	Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili geliştirici ve hatırlatıcı bilgiler/eğitimler verilmektedir.					
	4	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.					
	5	Çalışanların önerileri dikkate alınarak kuruma katma değer sağlayan öneriler/düşünceler değerlendirmeye alınmaktadır.					
	6	Birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.					
	7	Yönetim, kurumda müşteri odaklı bir kültür yaratır ve tüm uygulamalar müşteri memnuniyetine odaklanır.					
	8	Pazar ve dış çevre analizleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip edilmektedir.					
	9	İşletmemizde bilgisayar ve yazılımlar (MRP, ERP, CRM gibi) etkin şekilde kullanılmakta ve analizler yapılmaktadır.					
	10	İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.					
ÖZERKLİK	1	İşletmemizin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.					
	2	İşletmemiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.					
	3	İşletmemizi temsil eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tanımlayan isim/simge/logo/işareti bulunmaktadır.					
	4	İşletmemiz içerisinde “ben değil” “biz” duygusu hâkimdir.					
ŞEFFAFLIK	1	İşletmemizde şeffaf bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
	2	İşletmede karar almada çalışanların katılımı esastır.					
	3	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
	4	Personel alımında objektif kriterler kullanılmaktadır.					
	5	İşletmemizin orta ve uzun vadeli planları paydaşlarla paylaşılır.					
	6	Finansal bilgi kullanıcıları işletmenin finansal tablolarına kolayca erişebilmektedir.					
	7	Müşteri şikâyetleri, müşteriler tarafından şeffaf biçimde izlenebilmektedir.					
	8	Toplumu ya da şirketin geleceğini ilgilendiren kararlar çalışanlarla paylaşılmaktadır.					
SOSYAL SORUMLULUK	1	İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde (Engelliler/tutuklular için, çevre, eğitim alanlarında sosyal sorumluluk projeleri gibi) yer almaktadır.					
	2	İşletmemiz, topluma karşı sorumluluklarının bilincindedir.					
	3	İşletmemiz, bütün çalışanlarından toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.					
	4	İşletmemizde çalışanların moral motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.					
TU TA	1	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen normlara uygundur.					

	2	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.						
	3	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmektedir.						
	4	Personel değerlendirme açık ve adil bir şekilde yapılmaktadır.						
	5	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.						
		<b>İŞLETMENİN VERİMLİLİK ve PERFORMANS DÜZEY ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİLEŞENLER</b>						
		1. Kesinlikle katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5. Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5	
Kârlılık	1	İşletmemiz, önemli rakiplere göre daha düşük maliyetle üretim yapabilmektedir.						
	2	Satış gelirlerinde artış sağlanmıştır.						
	3	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.						
	4	İşletmemizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.						
Kalite	1	İşletmemizde müşteri memnuniyetini ölçmeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.						
	2	İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.						
	3	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı yüksektir.						
	4	Üretilen ürünlerde hatalı ürün oranı düşüktür.						
	5	Tüketici haklarına riayet etme seviyesi son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.						
	6	İşletmemizde müşteri şikâyetleri/ürün iadelerinde azalmalar görülmüştür.						
Yenilik	1	Müşteri beklentilerini karşılamak için yeni ürün geliştirme veya ürünleri değiştirme oranımız son üç yıl içerisinde artış göstermiştir.						
	2	Çalışanlar işletme içerisinde yenilik yapma konusunda fikir beyan edebilir.						
	3	İşletmemizde sorun çözme grupları (Kalite çemberleri gibi) ile düzenli toplantılar yapılmaktadır.						
	4	İşletmemizde AR-GE birimi yenilik faaliyetleri yapmaktadır.						
	5	Teknoloji, imkânlar ölçütünde takip edilmekte ve maliyetlerin azaltılması sağlanmaktadır.						
Etkenlik	1	İşletmemiz, önemli rakiplere göre hedeflediği pazara ulaşabilmektedir.						
	2	İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi önemli rakiplere göre daha yüksektir.						
	3	Müşterilerimizin istekleri tam ve zamanında yerine getirilir.						
	4	İşletmemizde planlı bakım faaliyetleri yapılmaktadır.						
	5	Tedarikçilerimiz istenilen zamanda ve kalitede hammadde teslimatı yapabilmektedir.						
Verimlilik	1	İşletmemizin girdilerden faydalanma oranı yüksektir						
	2	İşletme içerisinde mevcut olan ve meydana gelmesi muhtemel verimlilik sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşılmaktadır.						
	3	İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplere göre daha düşük düzeydedir.						
	4	Ürün satış fiyatımız rakiplerimize göre düşüktür.						
	5	Kaynak kullanımı optimize edilerek sistemin devamlı işlemesi hedeflenmektedir.						
Çalışma Yaşamının Kalitesi	1	İşletmemizde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir.						
	2	İşletmemizde ödemeler düzenli yapılmaktadır.						
	3	İşletmede iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.						
	4	İşletmemizin fiziksel çalışma şartları (Havalandırma, nem, toz, titreşim, gürültü v.b. gibi) uygundur.						
	5	Çalışanlarımız verimliliğin artırılmasında aktif rol oynadıklarının bilincindedir.						
Girdilerden Yaralanma	1	İşletmemiz düşük stok seviyesiyle çalışmaktadır.						
	2	İşletmemizde hatalı ürün oranı en düşük seviyede gerçekleşmektedir.						
	3	İşletmemizde israfların önüne geçmek için çalışmalar yapılmaktadır.						
	4	Verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.						

**Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederiz.**

## 6.7. EK 7: ANKET FORMUNUN GELİŞTİRİLMESİNDE KULLANILAN ESERLER

- [1] E. Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin kurumsallaşma dőzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma,” Doktora tezi, İŞletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bőlőmő, Sosyal Bilimler Enstitőső, İstanbul Őniversitesi, İstanbul, Tőrkiye, 2000.
- [2] N. B. Kaptanoğlu, “İŞletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgőte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi ve bir araştırma,” Yőksek lisans tezi, İŞletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Marmara Őniversitesi, İstanbul, Tőrkiye, 2011.
- [3] F. Apaydın, “Örgőtlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgőselsel performansa etkileri,” Doktora tezi, İŞletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Gebze Yőksek Teknoloji Enstitőső, Kocaeli, Tőrkiye, 2007.
- [4] Ö. Karaer, “Kurumsallaşmanın personel seçim sőrecindeki rolő üzerine bir uygulama,” Yőksek lisans tezi, İŞletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Yıldız Teknik Őniversitesi, İstanbul, Tőrkiye, 2007.
- [5] E. Yaşa, “Aile Şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile Şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve dőŐüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma,” Yőksek lisans tezi, İŞletme Yönetimi Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, ağ Őniversitesi, Mersin, Tőrkiye, 2006.
- [6] A. F. Yıldırım, “Tőrkiye aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri üzerine Isparta ilinde bir alıŐma,” Yőksek lisans tezi, İŞletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Sőleyman Demirel Őniversitesi, Isparta, Tőrkiye, 2007.
- [7] H. D. Özuysal, “Aile Şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi,” Yőksek lisans tezi, İŞletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Marmara Őniversitesi, İstanbul, Tőrkiye, 2006.
- [8] Y. Minareci, “Turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk: Otel işletmelerinde bir uygulama,” Tezsiz yőksek lisans projesi, Turizm İŞletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Dokuz Eylöl Őniversitesi, İzmir, Tőrkiye, 2007.
- [9] T. Aslanbay, “Kurumsallaşmanın işletmenin sőrekliliđi üzerine etkisi ve bir araştırma,” Yőksek lisans tezi, İŞletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Marmara Őniversitesi, İstanbul, Tőrkiye, 2008.
- [10] E. Atila, “Tőrkiye’deki aile Şirketlerinde kurumsallaşma: Görőnürde kurumsallık üzerine bir araştırma,” Yőksek lisans tezi, İŞletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitőső, İstanbul Teknik Őniversitesi, İstanbul, Tőrkiye, 2007.
- [11] H. Gül, “İŞletmelerdeki kurumsallaşma dőzeyinin işletme performansına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama,” Yőksek lisans tezi, Turizm İŞletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitőső, Nevşehir Őniversitesi, Nevşehir, Tőrkiye, 2012.

- [12] B. G. Ak, "Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Türkiye, 2010.
- [13] O. Yazar, "Kurumsallaşma ve markalaşma, İstanbul ilindeki özel hastaneler üzerinde bir araştırma," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2008.
- [14] C. Akyol, "Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları; İstanbul'da bir araştırma," Yüksek lisans tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye, 2010.
- [15] E. Yıldız, "Kurumsallaşma çabalarının örgütsel performansa etkisi: Perakende sektöründe bir uygulama," Yüksek Lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2010.
- [16] A. Çakır, "Küçük ve orta boy işletmelerin kullanımına sunulan küçük ve orta ölçekli sanayi geliştirme başkanlığı destek ve teşvik türleri ile kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişki," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2011.
- [17] M. Mesci, "Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye, 2011.
- [18] C. Özdemir, "Resmi ve özel okulların kurumsallaşma düzeyleri," Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2012.
- [19] M. Sundu, "Uluslararasılaşma sürecine kurumsallaşmanın etkileri: KOBİ'lerde bir araştırma," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2013.
- [20] S. Acar, "Kurumsallaşmada stratejik yönetimin rolü: Burdur ilindeki aile işletmeleri üzerine bir araştırma," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur, Türkiye, 2014.
- [21] R. Doğan, "Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunları ve bir model önerisi: (Adıyaman ilinde bir araştırma)," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 2014.
- [22] H. Diren, "Kamu Hastaneleri Birliği ve hastanelerinde kurumsallaşmanın incelenmesi," Yüksek Lisans tezi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Okan Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2014.
- [23] H. H. Arısoy, "İşletme performansının ve website kullanımının pazar odaklılığa etkisi: KOBİ'lere yönelik bir uygulama," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde, Türkiye, 2010.
- [24] M. Çemberci, "Tedarik Zinciri Yönetimi performansının göstergeleri ve firma performansı üzerine etkileri: Kavramsal model önerisi," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2011.

- [25] B. K. Göktaş, “Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri,” Yüksek lisans tezi, İşletme (MBA) Bölümü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2004.
- [26] B. Güler, “Bilgi sistemleri üst düzey yöneticisi teknik geçmişi’nin, bt olgunluğu, bt-iş uyumluluğu ve işletme performansı üzerindeki etkisi,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2011.
- [27] S. Karayel, “Yenilikçi bir örgütlenme modeli olarak “kümelenme” ile işletme performansı ilişkisi: ayakkabıcılık sektöründe bir araştırma,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2010.
- [28] M. Koçyiğit, “Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri: İzmir ilindeki gıda işletmelerinde bir uygulama,” Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye, 2010.
- [29] N. Maimaitimin, “Çin’in Guangdong bölgesindeki üretim işletmelerinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2015.
- [30] M. H. Mete, “İmalat sanayi işletmelerinde verimlilik yönetimi ve karşılaştırmalı bir alan çalışması,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 2010.
- [31] Ö. Özer, “Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama,” Doktora tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, 2011.
- [32] D. Özilhan, “Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisi: Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerde bir uygulama,” Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2010.
- [33] S. Sevimler, “Toplam kalite yönetimi unsurları ve unsurlarından biri olan eğitim ile işletme performansı arasındaki ilişki,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye, 2010.
- [34] D. Yıldız, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) uygulamalarının işletme performansına etkileri ve bir uygulama,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye, 2010.
- [35] A. Taşhan, “Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasındaki ilişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi’nde yerleşik fındık sanayi üzerine bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2010.
- [36] B. Bilgen, “Kurumsallaşma üzerine bir karar destek sistemi oluşturulması -Türk inşaat sektöründe örnek uygulama (kural tabanlı kds modeli),” Yüksek lisans tezi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2011.

- [37] H. Bilge, "Küçük ve orta boy işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından kurumsallaşma: Manisa organize sanayi bölgesinde ampirik bir çalışma," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye, 2010.
- [38] E. Elçi, "Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Örgüt geliştirme aracı," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 2004.
- [39] N. Akça, "Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma, Denizli ilinde bir araştırma," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Türkiye, 2010.
- [40] Ö. Demirel, "Özel eğitim ve öğretim kurumlarının markalaşmasının kurumsallaşma ve bazı değişkenler açısından incelenmesi," Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2014.
- [41] Naciye Bilgin, "Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: ankara kobi örneği," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 2007.
- [42] K. E. Saral Kobal, "Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2014.
- [43] İ. Alkara, "Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, 2006.
- [44] Ş. Dündar, "Aile işletmelerinde kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin işletme performansına etkileri," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye, 2010.
- [45] H. İ. Şengün, "Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve bir araştırma," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye, 2011.
- [46] A. Günay, "Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma," Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye, 2014.
- [47] S. Tavşancı, "Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma," Doktora tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, 2009.
- [48] C. Güçlü, "Tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma," Yüksek lisans tezi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce Üniversitesi, Düzce, Türkiye, 2010.
- [49] H. Karadağ, "The impact of strategic management on financial performance and competitiveness of small and medium sized enterprises (smes) : The Turkish case," Ph.D. dissertation, Department of Management and Organization, Institute of Social Sciences, Yeditepe University, İstanbul, Türkiye, 2014.

- [50] M. F. Aslan, “İşletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı ilişkisi: Gaziantep ilinde bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye, 2014.
- [51] İ. Polat, “Serbest bölgelerde faaliyet gösteren firmalarda stratejik oryantasyon ve işletme performansı arasındaki ilişki,” Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye, 2012.
- [52] A. Civelek, “Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin işletme performansına etkisi,” İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2004.
- [53] N. Ayas, “Hizmet odaklılığın çalışanların iş sonuçları ve örgütsel performansa etkileri: Hizmet sektöründe bir alan araştırması,” Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye, 2014.



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :Ahmet Bora KIRKLIKÇI  
Doğum Tarihi ve Yeri :1984-KONYA  
Yabancı Dili :İngilizce  
E-posta :borakirklikci@gmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Doktora	Orman Endüstri Müh.	Düzce Üniversitesi	2019
Y. Lisans	Endüstri Müh.	Selçuk Üniversitesi	2010
Lisans	Orman Endüstri Müh.	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2008
Lise		Meram Anadolu Lisesi	2002

### YAYINLAR

- 1) S. Korkut ve A. B. Kırklıkçı, "Effect of thermal modification by hot pressing on performance properties of OSB panels," 7th European Conference on Wood Modification (ECWM7), March 10-12, 2014, Lisbon-Portugal, 2014.
- 2) A. B. Kırklıkçı ve T. Gedik, "Türkiye mobilya ve levha işletmelerinin performans algısı," Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, Basımda.