

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KURUMSALLAŞMA KURAMININ KAMU YÖNETİMİNE ETKİSİ:
İLLER BANKASI A.Ş. ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Gülçin KÜÇÜK

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KURUMSALLAŞMA KURAMININ KAMU YÖNETİMİNE ETKİSİ: İLLER
BANKASI A.Ş. ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Gülçin KÜÇÜK

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Serkan DEMİRKAN

Prof. Dr. Akın KOÇAK

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gülçin KÜÇÜK
20 / 06 / 2018

Kurumsallaşma Kuramının Kamu Yönetimine Etkisi: İller Bankası A.ř. Üzerine
Bir Araştırma

Uzmanlık Tezi

Gülçin KÜÇÜK

İLLER BANKASI ANONİM şİRKETİ

Haziran 2018

ÖZET

Çalışmada, çağdaş örgüt kuramlarından biri olan kurumsallaşma kuramı detaylı olarak araştırılmış olup; bu doğrultuda literatür incelenerek çalışmanın teorik boyutu oluşturulmuştur. Çalışmanın uygulama bölümünde ise belirlenen sekiz kurumsallaşma kriteri doğrultusunda hazırlanan, iki bölümden ve toplam kırk sorudan oluşan anket formu Banka çalışanlarına uygulanarak Bankanın kurumsallaşma düzeyi analiz edilmiştir. Söz konusu anket formu sonucu elde edilen bilgilerden ölçek türü ve kişisel bilgilere göre hipotezler oluşturulmuştur. Anket, İLBANK A.ř. çalışanlarına cevaplamaları için e-posta yoluyla teslim edilmiştir. Ortaya çıkan veriler ise daha öncesinde oluşturulan hipotezlere göre SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve çözümlenmiştir. Ankete katılan çalışanların formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ve karar alma şekli olmak üzere sekiz kurumsallaşma göstergesi kapsamında; bulundukları il, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, kurumda çalışma sürelerine, kurumdaki pozisyonlarına ve unvanlarına göre memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Korelasyon analizine göre kurumsallaşma göstergeleri ile çalışanların algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma göstergelerinden hesap verebilirlik, formalleşme ve tutarlılık ortalamasının üzerinde kalmıştır. Profesyonelleşme, kültürel güç, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ve karar alma şekli ise ortalamasının altında kalmıştır.

Anahtar Kelimeler	: Örgüt, Kurum, Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Göstergeleri
Sayfa Adedi	: 117
Tez Danışmanı (Kurum)	: Uzman Serkan DEMİRKAN
Tez Danışmanı (Üniversite)	: Prof. Dr. Akın KOÇAK

Impact of Institutionalization Theory on Public Administration: A Research on

İller Bankası A.Ş

Expertise Thesis

Gülçin KÜÇÜK

İLLER BANKASI A. Ş.

June 2018

ABSTRACT

In the study, the theory of institutionalization, one of the contemporary organizational theories, was investigated in detail; the theoretical dimension of the study was established by examining the literature in this direction. In the implementation section of the study, the institutionalization level of the Bank was analyzed by applying a questionnaire consisting of two sections and a total of forty questions, prepared in line with the eight institutionalization criteria determined, to the Bank employees. In the end of the questionnaire, hypotheses were formed according to the type of scale and personal information. Survey, İLBANK A.Ş. have been delivered by e-mail to their employees for answering. The resulting data were analyzed and resolved using the SPSS 22.0 program according to hypotheses generated earlier. Within the scope of the eight institutionalization indicators, employees participating in the survey have formalization, professionalism, consistency, cultural strength, accountability, entitlement and authorization, management understanding and management participation and decision making; location, gender, age, educational status, working hours in the institution, positions and title of the institution. According to the correlation analysis, a statistically significant relationship is formed between the institutionalization indicators and the perceptions of employees. According to the results of the analysis, accountability, formalization and consistency out of the signs of institutionalization are above average. Professionalism, cultural power, empowerment, management understanding and participation in decision-making are all below average.

Key Words : Organization, Institution, Institutionalism, Institutional Critics
Page Number : 117
Supervisor (Institution) : Exp. Serkan DEMİRKAN
Supervisor (University) : Prof. Dr. Akın KOÇAK

TEŞEKKÜR

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Akın KOÇAK'a, eleştirileri ve katkıları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmanın her safhasında eleştirileri ve katkıları ile desteğini esirgemeyen kurum tez danışmanım Uzman Serkan DEMİRKAN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Öte yandan, çalışma hayatımın her döneminde bilgi ve birikimleri ile bana destek olan ve motivasyon desteklerini esirgemeyen Uzman Sibel KARAMAN'a, Büro Personeli Ferhunde ÇORUH'a, Büro Personeli Nalan ÜNAL'a, Büro Personeli Selma KURAN'a, Uzman Cengiz KUDU'ya ve değerli mesai arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, bu günlere gelmemde tartışmasız olarak en büyük katkıyı sağlayan başta sevgili annem Ümmehan KÜÇÜK olmak üzere sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ	1

1. KURUM, KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI VE KURUMSALLAŞMA KURAMLARI	5
1.1. Kurum Kavramı.....	5
1.2. Kurumsallaşma Kavramı.....	8
1.3. Kurumsallaşma Kuramları	13
1.3.1. Eski kurumsal kuram.....	13
1.3.2. Yeni kurumsal kuram	19
2. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ, AMAÇLARI VE GÖSTERGELERİ	23
2.1. Kurumsallaşma Süreci.....	23
2.1.1. Kanunen tanınma	24
2.1.2. Süreklilik kazanma	24
2.1.3. Bireysel ve örgütsel amaçlarda uyumun sağlanması	26
2.1.4. Kurumsal kimlik kazanma	27
2.2. Kurumsallaşma Amaçları	28
2.2.1. Meşruluk kazanma.....	28
2.2.2. Tahmin edilebilirlik kazanma	29
2.2.3. İstikrar kazanma	30
2.2.4. İşletme kaynaklarını artırma	31
2.2.5. Uyum kazanma	31
2.3. Kurumsallaşma Göstergeleri	32
2.3.1. Formalleşme	32
2.3.2. Profesyonelleşme.....	36
2.3.3. Tutarlılık	38
2.3.4. Hesap verebilirlik	39
2.3.5. Kültürel güç	41
2.3.6. Yetki devri ve yetkilendirme	42
2.3.7. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	44
2.3.8. Karar alma şekli.....	45
2.4. Kurumsallaşma Göstergelerinin İller Bankası A.Ş. ile Uyumuna İlişkin Hipotezler	46
3. İLLER BANKASI A.Ş.'NİN KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ İLE UYUMU.....	47
3.1. Araştırmanın Amacı	47
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	47
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	47

3.3.1. Verilerin analiz yöntemleri	48
3.3.2. Tanımlayıcı istatistikler	48
3.3.3. Araştırmanın analiz ve bulgularının değerlendirilmesi	57
3.3.5. Araştırmanın güvenilirlik analizi	70
3.3.6. Araştırmanın korelasyon analizi	71
3.3.7. Normallik testi	73
3.3.8. Kurumsallaşma göstergelerine ilişkin analiz bulguları	74
SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKLAR	107
EKLER.....	113
EK-1 Anket formu	113
ÖZGEÇMİŞ	117

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Anketin yapıldığı illere göre dağılım.....	49
Çizelge 3.2. Cinsiyete göre dağılım.....	50
Çizelge 3.3. Yaşlara göre dağılım.....	51
Çizelge 3.4. Eğitim durumuna göre dağılım.....	52
Çizelge 3.5. Çalışma sürelerine göre dağılım	53
Çizelge 3.6. Kurumda çalışılan birime göre dağılım	54
Çizelge 3.7. Görev türüne göre dağılım.....	55
Çizelge 3.8. İşletmedeki pozisyona göre dağılım	56
Çizelge 3.9. Formalleşme hakkındaki algılar	57
Çizelge 3.10. Formalleşme hakkındaki algılar ortalaması.....	58
Çizelge 3.11. Profesyonelleşme ile ilgili algılar	59
Çizelge 3.12. Profesyonelleşme ile ilgili algılar ortalaması	60
Çizelge 3.13. Tutarlılık ile ilgili algılar	61
Çizelge 3.14. Tutarlılık ile ilgili algılar ortalaması.....	61
Çizelge 3.15. Kültürel güç ile ilgili algılar	62
Çizelge 3.16. Kültürel güç ile ilgili algılar ortalaması.....	63
Çizelge 3.17. Hesap verebilirlik ile ilgili algılar.....	64
Çizelge 3.18. Hesap verebilirlik ile ilgili algılar ortalaması	65
Çizelge 3.19. Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algılar	66
Çizelge 3.20. Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algılar ortalaması.....	67
Çizelge 3.21. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algılar	68
Çizelge 3.22. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algılar ortalaması.....	68
Çizelge 3.23. Karar alma şekli ile ilgili algılar	69
Çizelge 3.24. Karar alma şekli ile ilgili algılar ortalaması	69
Çizelge 3.25. Kurumsallaşma göstergeleri genel ortalamaları	70

Çizelge 3.26. Güvenilirlik analizi	71
Çizelge 3.27. Korelasyon katsayıları	72
Çizelge 3.28. Korelasyon analizi sonuçları.....	72
Çizelge 3.29. Normallik testi	73
Çizelge 3.30. Tanımlayıcı istatistikler	74
Çizelge 3.31. Mann-Whitney U test istatistiği.....	75
Çizelge 3.32. Tanımlayıcı istatistikler	76
Çizelge 3.33. Kruskal Wallis test istatistiği	77
Çizelge 3.34. Çoklu Karşılaştırmalar (Formalleşme)	77
Çizelge 3.35. Çoklu Karşılaştırmalar (Profesyonelleşme).....	78
Çizelge 3.36. Çoklu Karşılaştırmalar (Kültürel güç)	79
Çizelge 3.37. Çoklu Karşılaştırmalar (Yetki devri ve yetkilendirme)	80
Çizelge: 3.38. Çoklu Karşılaştırmalar (Yönetim anlayışı ve yönetime katılma).....	81
Çizelge 3.39. Tanımlayıcı istatistikler	82
Çizelge 3.40. Kruskal Wallis test istatistiği	83
Çizelge 3.41. Çoklu Karşılaştırmalar (Profesyonelleşme).....	83
Çizelge 3.42. Çoklu Karşılaştırmalar (Tutarlılık)	84
Çizelge 3.43. Çoklu Karşılaştırmalar (Kültürel güç)	84
Çizelge3.44. Çoklu Karşılaştırmalar (Yönetim anlayışı ve yönetime katılma)	85
Çizelge 3.45. Çoklu Karşılaştırmalar (Karar alma şekli).....	85
Çizelge 3.46. Tanımlayıcı istatistikler	86
Çizelge 3.47. Kruskal Wallis test istatistiği	87
Çizelge 3.48. Çoklu Karşılaştırmalar (Formalleşme)	88
Çizelge 3.49. Çoklu Karşılaştırmalar (Profesyonelleşme).....	89
Çizelge 3.50. Çoklu Karşılaştırmalar (Kültürel güç)	90
Çizelge 3.51. Tanımlayıcı istatistikler	91
Çizelge 3.52. Mann-Whitney U test istatistiği.....	92

Çizelge 3.53. Tanımlayıcı istatistikler	93
Çizelge 3.54. Mann-Whitney U test istatistiği.....	94
Çizelge 3.55. Tanımlayıcı istatistikler	95
Çizelge 3.56. Kruskal Wallis test istatistiği	96

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Cinsiyete göre dağılım.....	49
Şekil 3.2. Yaşlara göre dağılım.....	50
Şekil 3.3. Eğitim durumuna göre dağılım.....	51
Şekil 3.4. Çalışma sürelerine göre dağılım	52
Şekil 3.5. Kurumda çalışılan birime göre dağılım	53
Şekil 3.6. Görev türüne göre dağılım.....	54
Şekil 3.7. İşletmedeki pozisyona göre dağılım	55

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklamalar
----------	-------------

%	Yüzde
---	-------

Kısaltmalar	Açıklamalar
-------------	-------------

A.Ş.	Anonim Şirketi
------	----------------

İLBANK	İller Bankası
--------	---------------

vb.	Ve benzeri
-----	------------

vd.	Ve diğerleri
-----	--------------

yy.	Yüzyıl
-----	--------

GİRİŞ

Kurumlar, uzun yıllar sürdürülen sistemli çalışmalar sonucunda oluşturulan yapılardır. Bu sebeple, uzun yıllar harcanarak bir birikim sonucunda meydana gelen kurumlar ve bu kurumlara ait değerler gelecek kuşaklara aktarılmalıdır. Kurumların en önemli işlevi insan etkileşiminin getirdiği belirsizlikleri azaltmaktır. Kurumlar, insanlar arası ilişkiler için istikrarlı bir yapı sunarlar. Bu bağlamda kurumlar, insani etkileşimin rehberini oluştururlar. Kurumsallaşma (Özen, 2007) “bir örgütün düzensiz ve gevşek bir yapılanmadan ya da teknik faaliyetten, düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik örüntülerin doğması” anlamına gelen yansız bir yapılanmaya geçişini ifade eder. Kurumsallaşma sonucunda örgütsel yapılar ya da faaliyetler teknik gereklerin ötesinde değer kazanır. Bu bağlamda; “bir örgüt ya da faaliyetten vazgeçmek ne kadar zor ise söz konusu örgüt ya da faaliyet o kadar kurumsallaşmış” demektir. Ayrıca bir örgüt ya da faaliyet kurumsallaştıktan sonra toplumda kural benzeri statü kazanır ve kanıksanmış bir gerçeklik haline gelir.

Kurumların kendilerine ait yaşamları vardır ve sahip oldukları isimlerden fazlasını ifade ederler. Özellikle kamu kurumlarının yönetsel değerlerinin korunup geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması toplum ve ülke adına büyük önem taşımaktadır. Bu noktada kurumsallaşma kavramı karşımıza çıkmakta ve önem kazanmaktadır. Kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelecek kuşaklara aktarımı konusunda en önemli etken ise kurumsallaşmadır. Kurumların ve kurumsal değerlerin gelecek kuşaklara aktarılması kurumsallaşma sürecinin tamamlanması ile söz konusu olmaktadır. Kamu kurumlarının kurumsallaşmasının sağlanabilmesi için gerek kurum içi aktörlerin gerekse devletin kurumsallaşmayı arttırmak için çalışmalar yapması gerekmektedir.

Özel işletmeler için son derece önemli olan kurumsallaşma kavramı ve kuramı; yukarıda belirttiğimiz sebeplerden dolayı kamu kurumları açısından da önem taşımaktadır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve sürekli değişim ortamı örgütlerin varlıklarını tehdit etmektedir. Böyle bir ortamda varlığını sürdürmek isteyen işletmeler kurumsallaşma sürecini tamamlayarak varlıklarını koruyabilmektedirler. Kurumsallaşma “işletmelerin kaynaklarını ve tüm potansiyelini kullanarak varlığını güvence altına almasını sağlayacak süreci” ifade etmektedir (Bayer, 2003). Küreselleşmenin yarattığı hızla değişen koşullara

uyum sağlayabilen esnek ve tutarlı bir yapıya kavuşmuş örgütler, zamanın ve rekabetin etkilerine dayanabilmektedirler.

Kurumsallaşma, ile ilgili literatür incelendiğinde ağırlıklı olarak aile işletmelerinin sahiplerinden bağımsız birer yapı olduklarını vurgulamak için kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni kurumsal kuram ise kurumsallaşma kavramının kapsamını genişletmiştir. Böylece yeni kurumsal kuramın söylemlerini kullanarak kamu kurumlarının analizini yapmak daha da kolay hale gelmiştir. Bu sebeple çalışmada İller Bankası A.Ş.'nin belirlenen kurumsallaşma göstergeleri ile uyumunun belirlenmesinde kurumsal kuramın söylemlerinden ve temel kavramlarından yararlanılacaktır.

Kurumsal kuram, toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini anlamaya çalışmaktadır. Kurumsal kuramın temel tezi; örgütsel yapı ve süreçlerin, örgütlerin içinde bulundukları çevreye uyum sağlamaları sonucunda oluştuğudur. Kurumsal çevreyi oluşturan unsurlar; üst yapılar, normlar, kurallar ve inançlardır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda var olmaları ve verimli olmaları yetmemekte aynı zamanda çevresinde yer alan kurumlara uyum sağlayarak meşruluk kazanmaları gerekmektedir. Kısacası kurumsallaşma kuramı, kurumların ortaya çıkışı, kurumsallaşması, değişmesi ve dönüşmesi süreçlerini incelemektedir.

İller Bankası, yerel yönetimlerce gerçekleştirilen altyapı hizmetlerinin finansmanında ve teknik işlerin yerine getirilmesinde önemli rolü vardır. 1933 yılında Belediyeler Bankası'nın kurulması ile Türkiye'de yerel yönetim bankacılığı süreci başlamıştır. Yerel altyapı yatırımlarının finansman sorunu 1930'lu yıllara kadar özel ticari bankalardan alınan kredilerle sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bankalardan alınan kredilerin yüksek maliyetli oluşu idareyi Belediyeler Bankasını kurmak üzere harekete geçirmiştir. Belediyeler Bankasının kurulmasında dönemin ekonomik koşulları itici güç olmuştur. 1944 yılında ise; İl Özel İdareleri ve köylerin bu yardım kapsamı dışında bırakılması ve artan şehirleşmeyle birlikte mali kaynak ihtiyacının da artması sonucu mahalli idareler imar bankasına dönüştürülmek üzere ismi İller Bankası olarak değiştirilmiştir. İller Bankası'nın kuruluş amacı ile Belediyeler Bankası'nın kuruluş amacı farklılık arz etmektedir. Belediyeler Bankası sadece mali kaynak sağlayıcı olarak kurulmasına rağmen İller Bankasına yatırımcı rolü de verilmiştir. 2011 yılında 6107 sayılı Kanun ile İller Bankası

A.Ş. adını almıştır. Bu Kanunla özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özel bütçeli bir kurum statüsüne kavuşmuştur (Serter, 2015; Namazcı 2013).

Görüldüğü gibi köklü bir geçmişe sahip olan İller Bankası'nın kurumsallaşma sürecinin analiz edilmesi önem taşımaktadır. Bu tezin konusunu; kurumsallaşma kuramı aracılığı ile bir kamu örgütü olan İller Bankası'nın kurumsallaşma sürecinin ve belirlenen kurumsallaşma göstergeleri ile kurumsallaşma derecesinin ele alınması oluşturmaktadır. Ayrıca tezde kurumsallaşma kuramının kamu örgütlerini açıklamada kullanılmasının sebebi ve faydaları üzerinde durulacaktır. Tezin ana problemi ise İller Bankası A.Ş.'nin belirlenen kurumsallaşma göstergeleri ile uyumunun değerlendirilmesidir. Bu sebeple çalışmanın ikinci bölümünde belirlenen 8 tane kurumsallaşma göstergesi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Elde edilen bilgilerin analiz edilmesinde ise kurumsallaşma kuramından yararlanılmıştır. Tezin temel kaygısı, kurumsallaşma kuramının kamu yönetimine uygulanabilirliği ve inceleme konusu olan İller Bankası A.Ş.'nin kurumsallaşma göstergeleriyle uyumunun araştırılarak ortaya konmasıdır.

Bu tez toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, tezin temelini oluşturan kavramsal ve teorik çerçeve çizilmiştir. Bu amaçla söz konusu bölümde, kurum ve kurumsallaşma kavramları ile kurumsallaşma teorileri açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde, örgüt ve kurum ayrımı ayrıntılı olarak anlatılarak kurumsallaşma başlığı altında kurumsallaşma kuramının kamu yönetimine etkisi ele alınmıştır. İkinci bölümde kurumsallaşma süreci, amaçları ve göstergeleri sıralanarak ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde, uygulama bölümü olan üçüncü bölümün temelleri atılmıştır. Üçüncü bölümde ise tezin ana problemi olan İller Bankasının belirlenen 8 kurumsallaşma göstergesiyle uyumu, başka bir deyişle İller Bankasının kurumsallaşma derecesi ortaya konmuştur. Bu bölümde, oluşturulan anket sorularının Banka çalışanlarına uygulanması sonucu, İller Bankası A.Ş.'nin ikinci bölümde ayrıntılı analizi yapılan 8 kurumsallaşma göstergesi ile uyumu ortaya konmaya çalışılmıştır. Anket sonucu elde edilen bilgiler ise nicel analize tabi tutulmuştur. Yapılan nicel analiz değerlendirmeleri ışığında Bankanın kurumsallaşma göstergeleri ile uyumu tespit edildikten sonra son olarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. KURUM, KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI VE KURUMSALLAŞMA KURAMLARI

Çalışma konusu kurumsallaşma kuramının kamu yönetimine etkisi ve kurumsallaşma kuramı doğrultusunda Bankanın kurumsallaşma derecesini değerlendirmek olduğu için öncelikli olarak kavramsal çerçeveyi oluşturan kurum ve kurumsallaşma kavramları ile kurumsallaşma teorileri üzerinde durulacaktır. Kurumsallaşma kuramının kamu yönetimine etkisi; başka bir ifadeyle kamu kurumlarının analizinde kurumsallaşma kuramının sağladığı kolaylıklar kurumsallaşma başlığı altında ele alınacaktır.

1.1. Kurum Kavramı

Kurumun ne olduğu ve nasıl çalıştığı konusunda çeşitli çalışmalar ve tanımlar yapılmış ancak ortak bir karara varılamamıştır. Kurumları inceleme nesnesi haline getiren çalışmalar konuyu farklı şekilde ele almışlardır. Bu çalışmalarda, kurum ve kurumsallaşma tanımları, amaçları ve işlevleri farklılık arz etmektedir.

Kavram olarak kurum ya da toplumsal kurum daha çok sosyolojinin ilgi alanına girmiş ve uzun yıllar sosyologlar tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu yüzden kurum kavramının tanımına yönetim bilimi kitaplarından çok sosyoloji kitaplarında rastlanmaktadır. Sosyolojik anlamda kurum; “toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, süreçlerini ve belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu” ifade etmektedir (Şen, 2009). Kurumların görevi, “insanların ihtiyaçlarını gidererek ve bu yolda insanların yönlerini bulmalarını sağlayacak kuralları, talimatları, davranışları ve normları oluşturmaktır” (Koçel, 2007: 275-276).

Sosyolojik anlamı ile kurum; “organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir yapı ve kurallar bütünü” olarak tanımlanabilir. Sosyologların burada belirttiği kurallar bütünü toplumun oluşumu için bir gerekliliği ifade eder (Koçel, 2007:259). Bazı sosyologlar ise kurumu, “büyük ve önemli bir topluluk” olarak ifade ederler. Kurumu, çevresel ve kültürel etkileriyle ele alan akademisyenler de vardır. Görüldüğü gibi kavramsal genişlik dikkat çekmektedir (Jepperson, 1991: 143).

Sosyolojik olarak ele alındığında “kurum, üstlendiği işlevi yerine getiren ve bu işlevi nasıl gerçekleştirdiğini anlatan ve koordinasyon sağlanmış, örgütlenmiş, uyumlu bir

bütünlük oluşturan fikirler ve düşünceler, amaç birliği, davranış kuralları ve değerler ile bunların uygulanmasını sağlayan araç-gereç, mal, yapılar ve insanlar ve bunların farkındalığını sağlayan simgeler toplamından oluşur” (Ozankaya, 1991: 181).

Kurumlar süreklilik arz eden birimlerdir. Kurumların en önemli özelliği; bir kurumun onu oluşturan bireylerle karşılaştırılamayacak ölçüde daha uzun bir yaşama sahip olmasıdır. Bazı kurumlar yüzyıllar boyu sürebilir. Her kurumun kendileriyle ilgili kuralları ve değerleri vardır. Her kurumun resmi kuralları (yazılı kuralları) ve resmi olmayan (gelenek, görenek ve değerler gibi) kuralları vardır. Kurumu gözle görünür kılan ise üyeler, yapılar, bayrak ve rozet gibi simgelerdir (Ozankaya, 1991: 182).

Günümüzde kurumlar görev yaptıkları çevrelerin isteklerini yerine getiren yapılar olarak nitelendirilmektedir. Kurumlar; rutinlerden, programlardan ve kurallardan oluşmuş sosyal bir sistemdir (Holm, 1995: 308).

Kurumlar belli bir toplumsal düzeni sürdürme araçlarıdır ve üst yapı organlarını ifade ederler. Bu anlamıyla devlet, din, ahlak birer üst yapı olguları olarak kurumdur. Kurumlar toplumsal yapının herhangi bir aşamasında karşımıza çıkabileceği için kurumları sosyolojik açıdan ele almak onların toplumsal yapıyla ilişkilendirilmesi anlamına gelir (Hançerlioğlu, 2008: 229).

Kurumların en önemli işlevi insan etkileşiminin getirdiği belirsizliği azaltmaktır. İnsanlar arası ilişkiler için istikrarlı bir yapı sunarlar. Bu bağlamda insani etkileşimin rehberini oluştururlar (Koçel, 2007: 275).

Bilişsel kurama göre kurumlar, “toplumsal davranışa kalıcılık ve anlam kazandıran bilişsel, normatif, düzenleyici yapı ve eylemlerden oluşurlar. Kurumlar kültür, yapı ve tekdüze davranış gibi çeşitli taşıyıcılar tarafından aktarılırlar” (Sargut, 2010: 128).

Kurum, sosyal bir düzen olarak tanımlanabilir. Kurumlar kronikleşen ve yeniden oluşan sosyal düzenleri ifade eder. Personelini güçlendirme amacı ve otonomileri olan ve aynı zamanda da kontrol edilen yapılardır. Bu anlamıyla kurumlar sadece baskı aracı değildir Kurumlar, programlar ve kuralların yerleşmesi için zemin hazırlarlar. Kurumlar, olaylara karşı ortak cevaplar üretirler ve ortak algılayış ve inanış oluştururlar. Bu sebeple

Lanchmann kurumları “yönlendirici haritalar” olarak tanımlamaktadır. Genellikle kurumların varlığı sorgulanmadan kabul edilir. Her kurumun kendine has özellikleri olur (Jepperson, 1991: 141-144).

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde bazılarının örgütlerle ilgili yani yapısal ağırlıklı, bazılarının ise kültürle ilgili olduğu görülmektedir. Fakat aralarındaki en önemli ortak özellik, bir yapının kurum olarak nitelendirilebilmesi için rutinlerden ve sürekli tekrarlanan işlemlerin varlığıdır (Gürol, 2011: 26).

“Kurum;
- organize olmuş, yerleşmiş bir prosedür
- sosyal bir düzen
- sıra ile standardize edilmiş işlemler topluluğu
- sosyal yapıli rutin programlar ve kurallar dizisi
- baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan
- herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan
- biyolojik olarak hiçbir zaman sorgulanmayan
- grup ideallerini temsil eden
- sürekli kontrol edilen
- bir sistem
olarak tanımlanabilir” (Gürol, 2011: 27).

Birçok kaynakta örgüt ve kurum aynı anlamlarda kullanılmasına rağmen Rowlinson’a göre örgüt sözcüğü “eylem” ve “değişimi” akla getirirken kurum sözcüğü ise “istikrar” ve “devamlılığa” işaret eder. Bir örgüt kurum olarak görülmeye başlandığında, onu daha az rasyonel, daha az biçimsel, daha az amaç odaklı kılan sosyolojik bir niteliğe bürünmektedir. Örgütleri kurum olarak adlandırmak, onların yalnızca mal ve hizmet üreten kapalı kutular olmayıp, duygular ve geleneklerle yönlendirilen yapılar oldukları anlamına gelmektedir (Poloma, 2012: 30).

Kurumsallaşma teorisinin kökleri Philip Selznick tarafından atılmıştır. Selznick teorisini “örgüt” ve “kurum” ayırımından hareketle oluşturmuştur. Selznick’e göre örgüt terimi, belli bir yalınlık taşıyan, bilinçli olarak eş güdümlenmiş katı bir çalışma sistemini çağırıştırır. Öte yandan bir kurum, daha çok toplumsal gereksinimlerin ve baskıların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, algılayabilen ve duruma uyabilen bir organizmadır. Başka bir deyişle, örgütler oluşturulan amaçları elde etmek için mantıksal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır. Örgütsel değerlerin somut hale getirilmesi, bu yapının ekonomik anlamın ötesinde bir sosyal varlık olarak ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uyum kapasitesine sahip bir organizma ortaya çıkması halinde bir kurumdan söz edebiliriz (Zucker, 1983: 10).

Sözün kısası, örgütler belirli işleri başarmayı amaç edinmiş rasyonel yapılar; kurumlar ise sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal sonucu olarak oluşan yapılardır (Gürol, 2011: 35).

1.2. Kurumsallaşma Kavramı

Kurum kavramı hakkında çeşitli tanımlar olduğu gibi kurumsallaşma kavramında hakkında da çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, sorumlulukların, sorgulanamayacak niteliğe sahip olan olayların sosyal düşünce ve harekette kural niteliğini kazandığı bir süreci ifade eder (Scott, 1987: 495). Kurumsallaşma sosyal bir varlık olarak kendisini gösterir ve çevrenin etkisi ile daha çok önem kazanır. Kurumsallaşma kavramı hem bir niteliği hem de bir süreci ifade etmektedir. Kurumsallaşma kurallar ve düzen çerçevesinde gelişen bir süreçtir. Düzenli bir biçimde tekrar eden eylemleri, sosyal olan, bir otorite tarafından kontrol edilen ve bir grup tarafından desteklenen yapılar kurumsallaşmış sayılır. Kurumsallaşma kavramı süreklilik, yaşam ve değişmezlik kelimeleriyle paralellik gösterir (Jepperson, 1991: 145).

Kurumsallaşmış olan şey toplumda düzenin korunma biçimini belirleyen kurallar, gelenek ve göreneklerden oluşur. Yasalar, tüzükler, yönetmelikler, yasal olarak tanımlanan ve resmi bir biçimde yerleşmeyi ifade eden, kurumsallaşmayı sağlayan elemanlardır (Ozankaya, 1991: 182).

James L. Price, kurumsallaşmayı “örgüt tarafından alınan kararların çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak” tanımlamaktadır. Selznick örgüt ve kurum ayrımından hareket ederek, kurumsallaşmayı “örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline dönüşmesi süreci” olarak tanımlamaktadır (Sağlam, 1979: 112).

Kurumsallaşma, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik kazanmış düzenli, karalı ve sosyal olarak kurumsal çevreyle uyum içine girmiş yapıları ifade eder. Ayrıca kurumsallaşma, bu sayılan özelliklerin kurum çalışanları ve yöneticileri tarafından

işselleştirilmesi ve kurum içi davranışların otomatik olarak tekrarlanması, uygulanmasını ifade eder (Selznick, 1996: 273).

Kurumsallaşma “mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapı ve iş süreçlerine dönüşmesi sürecidir” (Apaydın, 2009: 3). “Kararlı olmayan, gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye uyum sağlamış yapı ve eylemlere dönüşüm sürecidir” (Apaydın, 2008: 125).

Kurumsallaşma sürecinin başlangıcı, bir işletmenin doğması ve gelişmesiyle eş anlıdır. Bu sürecin hızı ve kapsamı ise her işletmeye göre farklılık göstermektedir. Buna bağlı olarak kurumsallaşma düzeyi de her işletmeye göre farklılık arz etmektedir (Kimberly, 1979: 447).

Kurumsallaşma, örgüt kavramını araştıran örgüt teorileri içinde yer almaktadır. Kurumsal teori, işletmelerin çevrelerinden etkilenecek girdikleri değişim sürecini açıklamaktadır. İşletmelerin çevresi, işletmeleri zorlayıcı, taklit etme ve normatif baskılarla çevreye uyuma zorlar. Bu nedenle kurumsallaşma çevreye uyum çabası olarak nitelendirilebilir Kurumsal kuramcılar kurumsallaşmayla ilgili ortak yaklaşımı, işletme yapısının çevreden etkilenecek değişmesidir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1987).

Kurumsallaşma işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmazdır. İşletmeler kurumsallaştıkça belli bir karakter ve ayırt edici özellikler geliştirir. Kurumsallaşma sonucu işletmeler eylem ve yapıların doğruluğunu sorgulamadan tekrar ederler. Kurumsallaşma, bir uygulama ya da yapının örgütçe büyük oranda kabullenilmesi ve otomatik olarak uygulanması sürecidir. Uygulamaların ve yapıların işselleştirilmesi ve dışarıdan baskıya gerek kalmadan kendiliğinden tekrar edilmesi kurumsallaşmanın gerçekleştiği anlamına gelir. Ancak işletmelerin uzun ömürlü olması için değişen şartlara ayak uydurması gerekir. Kurumsallaşma aynı zamanda esnek bir yapı benimsenmesini gündeme getirir. Değişime ayak uydurmak örgüt içi değerlerden biridir. Kurumsallaşmanın ayırt edici özelliği yapı ve eylemlerin de ötesinde değerlerin işletme içinde yayılması ve benimsenmesidir (Apaydın, 2007).

Kurumsallaşan işletmeler genel olarak formel yapılarını tamamlamış, toplumsal değerlere uyum sağlamış, şeffaf birer örgüt haline gelmişlerdir. Ancak profesyonelleşme ve kültürel güç ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Tam kurumsallaşmanın gerçekleştiği aşamada ise kurum kültürü güçlenmiştir. İşletmede yer alan bütün çalışanlar ve yöneticiler oluşturulan kurallara, standartlara ve değerlere göre iş ve işlemleri yürütürler. İşletme tam kurumsallaştığı zaman kurallar, standartlar ve değerler alışkanlık haline gelir.

Kurumsallaşma kuramının kamu yönetimine etkisi ve kamu kurumlarını açıklamak için kurumsallaşma kuramının neden tercih edildiği bu başlık altında tartışılacaktır.

Bir kurumsal aktör olarak devlet kurumsallaşma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle yeni kurumsal yaklaşımda devlet; biçimsel örgütün doğuşuna ve yayılımına katkı sağlayan başat aktör olarak kabul edilmektedir. Devlet genellikle örgütsel alanlarda geçerli olacak oyunun kurallarını, meşru örgütün ve davranışlarının ne olduğunu toplumdaki egemen politik ve ekonomik ideolojiler doğrultusunda tasarlayabilen ve kurallara uyulmasını sağlayabilen bir aktör olarak kavramlaştırılmıştır (Özen, 2010: 22).

Kurumsal yaklaşım açısından devlet istikrar ve değişimin kaynağıdır. Bu anlamıyla devlet oyunun kurallarını tayin ederek belirlilik sağlamaktadır. Diğer yandan sosyal, politik ve ekonomik değişimlere göre oyunun kurallarını değiştiren reformcu bir aktördür (Özen, 2010: 22).

Kurumsal yaklaşımın devlete bakış açısı üç maddede toplanabilir: (1) Devlet, egemen ideolojilere göre oyunun kurallarını koyabilen ve bu kuralların uygulanmasını sağlayan bir aktördür. (2) Örgüt alanının dışında ve çatışan çıkarların aracısı konumundadır. (3) İstikrarın ve değişimin temel kaynağıdır. Özen'e göre özellikleri sıralanan bu devlet liberal devlettir. Dolayısıyla farklı siyasal sistemler devletin rolünü farklılaştıracağı gibi kurumsallaşma süreçlerini de farklılaştırmaktadır. Liberal modelde yer alan bir devlet ile devletçi anlayışa sahip bir devletin örgütleri etkileme şekli ve düzeyi farklı olacaktır. Özen, örgütleri kaçınılmaz olarak parçası oldukları siyasetle ilişkilendirmektedir (Özen, 2010: 22-23).

Mustafa Şeref Akın *Türkiye'nin Kurumsallaşma Dereceleri* isimli kitabında kurumsallaşmayı ülke genelinde ele almıştır. Akın'a göre kurumsallaşma, bir zihin

değişimidir. Toplumsal kesimlerin belli ilkeler ve değerler üzerinde anlaşmasını sağlayarak toplumlara, siyasal ve ekonomik işleyişi ve süreci tanımlanmış prensiplere bağlamada yardımcı olur. Toplamlar kurumsallaşma yoluyla ekonomik ve siyasal yaşamlarını ilgili aktörlerin ve liderlerin inisiyatifine bağılı olmaktan çıkar. Yani kurumsallaşmanın gelişmesiyle keyfilik asgari düzeye iner. Türkiye'nin en önemli sorunlarından biri budur. Lider kültürünü içselleştirmiş bir toplum olarak siyasal ve ekonomik süreçleri liderlerden ve aktörlerden bağımsızlaştırma konusunda zorluklar yaşanmaktadır. Akın, "Türkiye'de düzen neden oturtulamıyor?" sorusuna yanıt aramış ve şu tespitlerde bulunmuştur: "Başarının kaynağı sağlam kurumsal yapılardır. Türkiye'deki kalkınma probleminin ve ekonomik sıkıntılarının temelinde kamu yönetiminin ve kamu idaresinin temel kaynağı kurumsallaşamamadır" (Akın, 2008: 10-12).

Kamu örgütlerinin incelenmesi ve açıklanmasında daha çok bürokrasi kavramı kullanılmaktadır. Bu durum iki temel nedene dayanmaktadır. Birincisi; ilk büyük ve karmaşık yönetimi zor olan örgütleri devletin kurmasıdır. Devlet/kamu uzun yıllar boyunca bürokrasi denilen örgütlenme biçimini oluşturmuştur. İkincisi; büyük örgütlenmeler yapılarından kaynaklanan zorluklar nedeniyle bürokrasi denen işleyiş biçimini ortaya çıkarmıştır. Devletin yarattığı hem örgüt hem de örgütlerin işleyiş biçimi olan bürokrasi, değişen koşullar sonucu devletin sorunlarına çözüm üretmez hale gelmiştir (Sargut, 1995: 121-141). Kurumsal kuram özellikle de yeni kurumsal kuram kurumları toplumsal davranışa kalıcılık ve anlam sağlayan bilişsel, normatif, düzenleyici yapı ve eylemler bütünü olarak ifade etmektedir. Kurumlar özellikle kültür ve tekrarlanan işlemler gibi çeşitli taşıyıcılar tarafından aktarılmaktadır. Son yıllarda teknik çevre olarak adlandırılan pazar alanlarının kamu örgütlerinin faaliyet alanlarına egemen olmaya çalışması sonucu kamu yönetiminde güçlü bir kurumsallaşmanın önemi artmıştır. Kurumsal kuram bu noktada açıklayıcı olmaktadır. Kamu örgütlerini açıklamada en etkili kavramların kurumsal kuruma ilişkin metaforlar arasından çıkacağı ileri sürülmektedir. Yeni kurumsal yaklaşımın gündeme getirdiği eşbiçimlilik kavramının kamu örgütlerindeki değişimi açıklayacağı öngörülmektedir. Türkiye'deki kamu örgütlerinin değişmeye büyük direnç gösterdikleri görülmektedir. Kamu örgütlerinin bildik yapı, işleyiş ve uygulamaları tekrarlaması eşbiçimlilik metaforunun somut bir kanıtıdır. Eşbiçimliliğin kamu örgütlerine sağladığı iki önemli fayda vardır. Birincisi; kamu örgütleri kopyaladıkları yapı, işleyiş ve stratejiler sonucu belirsizlikle mücadele etmeleri kolaylaşır. Bu olanağı hemen hemen hiçbir maliyete katlanmaksızın yakalarlar. İkincisi; kamu örgütlerinin örgütsel alanında

yeni bir yapılanma meydana geldiğinde ya da yeni bir yapı, işleyiş ve strateji ithal edildiğinde bunlar da taklit ve tekrarlar yoluyla tüm kamu örgütlerine aktarılır. Böylece değişim hızla yayılabilmektedir (Sargut, 1999: 75-87).

Kamu alanında yer alan bürokratik örgütlerin sahip oldukları yapısal özellikler örgütlerin uygunluğunu belirleyen çevresel şartlar tarafından kurumsallaştırılmış standartlar haline gelmekte ve böylelikle kaynak kullanabilmek için gereken meşruluğu kazanmış olurlar (Hatch ve Cunliffe, 2006: 85).

Şafak Başa bir kamu kurumu olan İçişleri Bakanlığı'nın kuruluş ve kurumsallaşma sürecini incelediği *Kurumsallaşma Bağlamında Dahiliye Nezaretinden Dahiliye Vekaletine Geçiş* adlı kitabında bir kamu kurumunun kurumsallaşma göstergelerini şu şekilde belirlemiştir (Başa, 2013: 93-94):

“1)Kurumsal girişimci tarafından örgütün kurulması, adlandırılması, hukuken ve fiilen faaliyetlerine başlaması, çalışmalarına kesintisiz devam edebilmesi. Bu maddede özellikle kurumsal girişimci kriterine vurgu yapılmıştır.

2)Örgütün görev, yetki ve işleyişine yönelik temel hukuki düzenlemelerin yapılmış olması; özellikle amaçların ve görevlerin açıkça belirlenmiş olması; belirlenen görevlere ve amaçlara uygun biçimsel bir örgüt yapısının oluşturulması; bu bağlamda teşkilat şemasının çizilmiş olması. Örgütün biçimselliğinin artması da kurumsallaştığının göstergesidir.

3)Örgütü yer aldığı çevrede meşrulaştıracak kurumsal liderliğin oluşması, uzman yönetim kadrosunun oluşturulması ve profesyonel yöneticilere örgüt yönetiminde yer veriliyor olması. Örgütü kurumsal çevrede meşru kılmak görevi kurumsal lidere aittir. Örgütte kurumsal lidere yardımcı olacak profesyonel yöneticilere de ihtiyaç vardır. Bu tür yöneticiler özellikle kamu örgütlerinde kurumsal devamlılığın sağlanması açısından oldukça önemlidir. Kurumsallaşma açısından en kritik konu kurumsal liderliğin kişisel yönetimden özenle kaçınması, karar alırken danışma mekanizmalarını devreye sokması kısacası kurumsal yönetim anlayışını benimsemesidir.

4)Örgütün toplum nazarında kurumsallığın bir işareti olarak görülen binalarının bulunması, iş görmesine imkan verecek uygun fiziki ortamın yaratılması. Örgütün kendine ait hizmet binaları bulunmalıdır.

5)Örgütte personel bölümünün oluşturularak insan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi, işe alma ve görevde yükselmelerin belirli ilke ve usullere bağlanması, çalışanlar açısından kurumsal bağlılığın sağlanması. Örgüt için uygun ve kurum kültürünü benimsemiş insan kaynağı yaratılmadan kurumsallaşmanın sağlanması mümkün değildir.

6)Kurumsal çevrede bulunanlar tarafından örgütün vazgeçilmezliğinin vurgulanmaya başlaması, iyi niyetli işler yaptığının kamuoyu tarafından konuşuluyor olması. Örgütün vazgeçilmezliğinin herkes tarafından kabul edilmiş olması kurumsallaşma açısından hayati bir önem taşımaktadır. Aksi durumda örgüt kurumsal çevrede sosyal meşruiyetini kaybetmek durumunda kalacaktır.

7)Örgütün çalışanlardan bağımsız, kendine özgü bir yaşamının ve kimliğinin olması, bu bağlamda örgüt çalışanlarından çok örgütün kimliğinin ortaya çıkması. Bir örgütte lider ya da çalışanlardan çok örgütün ön plana çıkması, örgütün kültürünün ve kimliğinin varlığına işaret eder.

8)Örgütün iç işleyişine ilişkin genel kabul görmüş eylemler, yazılı ve sözlü kurallar ve alışkanlıkların oluşması; bunların nesilden nesile aktarılması ve yeni meslek mensupları tarafından yeniden üretilmesi; değiştirilmeye kalkışıldığında ise bu girişimin dirençle karşılaşması; bir bakıma kurumsal ve yapısal atalet içine girilmesi. Kurumsal ve yapısal atalet kurumsallaşma açısından olumlu bulunmaktadır. Çok sık radikal değişikliğe uğrayan örgütün çözülme sürecine girmesi daha kolay görülmektedir.”

Başı'ya göre sayılan özellikleri taşıyan bir örgütün önemli ölçüde kurumsallaşmış olduğu, kültürel kalıcılığını sağlama yolunda önemli mesafeler katedildiği ve kurumsal çevrede meşruiyetini önemli ölçüde sağladığı söylenebilir (Başı, 2013).

1.3. Kurumsallaşma Kuramları

Kurumsallaşma kuramı, örgütlerin açık sistemler olduklarını ve güçlü bir şekilde çevrelerinden etkilendiklerini kabul etmektedir. Kurumsal kuramcılar örgütleri içinde bulundukları çevre ile ilişkilendirerek ele almışlardır. Bu kurama göre örgütler, çevreyle etkileşim halinde olan, bünyesinde çeşitli çıkarlar barındıran, biçimsel olmayan yapılara sahip, ussal amaçları olan ve bunları gerçekleştirebilmesi için çevredeki birçok etmene bağlı olan doğal organizmalardır. Kurumsallaşma kuramı örgüt teorileri içinde açık sistem modelleri içinde yer almaktadır (Bolat ve Seymen, 2006: 225).

Kurumsallaşma kuramı her şeyden önce sosyal bilimlerde birçok alana yayılmış olan ve çoğunlukla örgüt sosyolojisi ile kurumcu iktisat akımından beslenen “kurumsalcı gelenek” içinde yer almaktadır. Bütün alanlarda temel sorunsal toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini anlamaktır. Kurumsalcı anlayış, insanların iktisadi ve siyasi veya sosyal davranışlarını biçimlendiren ve bu anlamda toplumsal düzeni sağlayan etmenleri ve mekanizmaları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Kurumsalcıların ortak noktası sosyal süreçlerin birbirinden kopuk olarak ele alınmasından duydukları hoşnutsuzluk ve kurumsal düzenlemelerin öneminin vurgulanmasıdır (Bolat ve Seymen, 2006: 229).

Holm'e göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. Birinci düzey kurumsal düzenlemelerle ilgili iken, ikincisi sistemler üzerinde durmaktadır. İlk düzeyde faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde kurum politikalarına ve örgüt çevre ilişkisine odaklanılmaktadır (Karpuzoğlu, 1999).

1.3.1. Eski kurumsal kuram

Klasik ya da eski kurumsalcılık dönemi etkisini 20. yüzyıl ortasına kadar sürdürmüştür. Klasik kuramcılarının ortak özelliği örgüte çok önem vermeleridir. İkinci ortak özellikleri ise örgüt ve kurum kavramlarını aynı anlamda kullanmalarıdır. Klasik kuramcılarının bazıları kurumsal yapılara, politik ve yasal sistemlere odaklanmış bazıları ise sosyal yapılardan doğan oluşumlara ağırlık vermiştir (Scott, 1995: 14).

Eski kurumsal teorisyenler kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alırlar. Kurumların fonksiyonları ve değişim nedenleriyle ilgilenmektedir. Kurumsallaşma düzeyi düşük kurumlarda yapısal unsurlar ile örgüt eylemlerin birbirleriyle uyumları zayıftır. Bu tür örgütlerde kurallar sıklıkla ihlal edilir, kurallara uyulduğunda da sonuçlar belirli değildir. Denetim ve koordinasyon sistemleri sıkıntılıdır. Eski kurumsal kuram kurumsallaşmayı rasyonel açıdan ele almış, insan faktörüne değinmemiştir. Ayrıca çevresel faktörlere de değinmemiş, çevreyi veri olarak kabul etmiştir. Bu özellikleri nedeniyle klasik yönetim teorisiyle benzerlik göstermektedir. (Karpuzoğlu, 1999).

Örgütsel bağlamda kurumsallaşma kuramının ortaya çıkması 1950’li yılların başına denk gelir. Örgütsel çözümlemede eski kurumsal yaklaşım olarak anılan yaklaşım Philip Selznick’in çalışmalarıyla özdeşleştirilse de anılan yaklaşımın kökleri Fransız sosyolog Emile Durkheim, Alman sosyolog Max Weber, Amerikan sosyologlar Charles H. Cooley, Everett C. Hughes, Talcott Parsons ile Robert K. Merton çizgisine uzanmaktadır (Özen, 2007: 245).

Bu sosyologların kurumsalcı yaklaşıma ilham kaynağı olan ortak nokta, araştırmacı ve bireyci açıklamalardan uzaklaşarak, toplumsal düzenin ve davranışın oluşumunu, insanların ortak olarak yarattıkları, ancak yine onlar tarafından kendileri dışında sınırlayıcı nesnel olgular olarak algılanan kültürel kurallar, inanç sistemleri ve sembolik sistemlerle kısacası sosyal kurumlarla açıklama çabasıdır (Özen, 2007: 245-246).

Kurumsallaşmaya ilişkin araştırmalar, başlangıçta bürokrasi kavramı üzerinden ele alınmıştır. Bu bağlamda ele alınan yapılar uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik ilişki ve biçimsel kurallarla düzenlenmiş büyük ölçekli örgüt anlamında incelenmiştir.

Weber’in bürokrasi teorisi, örgütlere rasyonel sistemler olarak bakan klasik dönem örgüt teorileri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bürokrasinin belirli özelliklere sahip bir örgüt biçimi olarak tanımlanmasında Weber ile başlanmış, klasik kamu yönetimi de büyük ölçüde Weber’in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Sosyoloji kökenli olan kurumsal kuram esasen Weber’in bürokratikleşme ve rasyonelleşme tezine dayanmaktadır (Sargut, 2010: 126).

Weber örgütlerin yönetim yapılarını analiz eden ilk rasyonel sistem kuramcısıdır. Çağdaş örgütlerin ortaya çıkışını sistematik olarak inceleyen ve örgütsel yapıların biçimsel çözümlemesini yapan ilk sosyal bilimci olarak anılmaktadır. Örgütleri, yetkinin en tepede toplanmaya eğilim gösterdiği güçlü bir hiyerarşi olarak nitelendirmiştir. Weber'e göre bilgi ve gücü en tepede topladığı için bürokrasi en verimli örgütlenme biçimidir. Ona göre örgütlerin gelişimi bilginin denetimine bağlıdır, bu nedenle yazıya önem vermiştir. Weber'e göre farklı otorite biçimleri farklı iktidar tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel, karizmatik ve yasal/ussal/bürokratik olmak üzere üç farklı otorite biçimi vardır ve bunlar farklı örgütlenme biçimleri ortaya çıkarmaktadır. Bürokrasi modeli ideal tiptir. Weber bürokrasiyi tanımlamak yerine unsurlarını sıralamıştır: (1) Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı, (2) Otorite hiyerarşisi, (3) Yönetimin yazılı belgelere dayanması, (4) Uzmanlaşma, (5) Gayri şahsilik, (6) Kariyer yapısı, (7) Kurallar sistemi, (8) Kamu ve özel hayatın ayrışması (Eryılmaz, 2009: 125) .

Weber bürokrasi ile örgüt kavramını eş anlamlı olarak kullanmıştır. Ayrıca Weber'in analizinde kurumsallaşma ile ilgili örüntüler bulmak mümkündür. Weber'e göre bürokratlaşma güç ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. İşletmeler, dernekler ve kurumlar arasında bir ayrım yapmıştır. Kurumları, "kurallarını belli bir etki alanı içinde belli niteliklere sahip herkese dayatmakta nispeten başarılı olan teşkilat" olarak ifade etmiştir. Devlet ve kiliseyi kurumlara örnek olarak göstermiştir. Weber'e göre bir kurumun kuralları belli özelliklere sahip herkesi bağlamaktadır. Kişilerin kuruma bizzat üye olup olmaması veya kuralların belirlenmesine katılıp katılmamaları da önemli değildir. Yani bu kurallar özel bir şekilde dayatılmaktadır. Weber'in kurum tanımı daha çok kamu kurumlarını ifade etmektedir (Dudaroğlu, 2011: 214).

Weber'in bürokrasi kuramı günümüz kamu yönetimi çalışmalarında kullanılan yasallık, ussallık, hiyerarşi ve denetim gibi önemli kavramların gelişmesine yardımcı olmuştur.

Kurumsallaşma kuramının ortaya çıkmasında asıl katkıyı yapmış olmaları ve kurumsal kuramın kurucusu sayılan Philip Selznick'i etkilemeleri açısından Talcott Parsons ve Robert K. Merton'un fikirlerine de değinmekte fayda vardır.

Talcot Parsons: Bir sosyal sistem olarak örgüt

Parsons sosyal eylem teorisini geliştirmiştir. Yaptığı açıklamalarda kültürel alan, değerler ve normlar oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Toplumsal düzenin kurumsallaşmasında norm önemli bir yere sahiptir. Kurumsallaşmanın devamı için ortak değerlere vurgu yapmıştır. Örgütleri incelerken genellikle sosyologların kullandığı anlamda toplumsal yapının bir parçası olarak ele almıştır. Örgütü, bir bütün olarak ele almış ve sosyal sistem olarak nitelendirmiştir. Örgütsel sistemi “değerler ve bu değerlerin farklılaşmış işlevsel içerikte kurumsallaşması” anlamına gelen kültürel bir kurum olarak ifade etmiştir (Özen, 2007: 246).

Parsons’a göre tüm örgütlerin sahip olması gereken dört temel işlevsel değer vardır. Bunlardan ilki, uyumdur. Uyum, sistemin ihtiyaçları doğrultusunda değişerek çevresine adapte olmasını sağlayan faaliyetler zinciridir. Sistemin kendi çevresinden ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve kaynakların sistem içinde nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir. İkinci işlev, amaç başarmadır. Özgül hedeflere ulaşmayı sağlayacak kaynakların harekete geçirilmesi ve bu tür hedeflerin peşinden koşulması anlamına gelir. Amaçların ortaya konulması ve bunların uygulanması ile ilgilidir. Üçüncüsü, bütünleşmedir. Sistemin tamamının dayanışma içinde olması anlamına gelir. Alt-sistemlerin koordineli bir şekilde faaliyet göstermeleri anlamında kullanılır. Dördüncüsü, varlığını sürdürmedir. Sistemin özgün kültür ve değerlerinin yaratılması, korunması ve iletilmesiyle ilgilidir (Özen, 2007: 246-247).

Bu dört temel işlev dört ayrı örgüt tipi meydana getirmiştir. Uyarlanma, ticari firmalar gibi ekonomik örgütleri; amaç başarma, kamu kuruluşları, bankalar gibi siyasal örgütleri; bütünleşme, mahkemeler, siyasi partiler ve sosyal kontrol kuruluşları gibi bütünleştirici örgütleri; varlığını sürdürme işlevi, müzeler, eğitim örgütleri, dini organizasyonlar gibi model-muhafaza örgütlerini ortaya çıkarmıştır (Özen, 2007: 247).

Robert Merton: Örgütlere fonksiyonel yaklaşım

Merton örgütlerden çok bürokrasinin kusurları üzerinde çalışmıştır. Ayrıca kültürel öğelerin katkılarından çok yarattığı sonuçlar üzerinde durmuştur.

Merton’a göre toplumsal örgütler ya da bürokratik yapılar birey üzerinde sistemli, ihtiyatlı ve disiplinli olmaları konusunda baskı yapar. Bürokratik yapılar kuralların dayandığı mantıktan çok kurallara uyan bireyler ortaya çıkarır. Böylece kurum ya da yapıların kişilik davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Merton’a göre kurum ya da yapıların insanların kişilik oluşumları üzerinde büyük etkisi vardır. Merton bürokratik yapılarda kurallara itaatin asıl amaç haline geldiğini ve bu durumun da amaç-araç yer değiştirmesine neden olduğunu ifade etmiştir. Bireylerin kurallara aşırı bağlanması kuralları araç olmaktan çıkarıp amaç haline getirmektedir. Bu durum bürokratlarda esnekliği de yok etmektedir. Bunu da “örgütlerde işlev bozukluğu” olarak adlandırmıştır (Poloma, 2012: 55).

Merton çalışmalarında bürokratik bir kişilikten söz etmektedir. Bürokratların bürokratik bir yapının kurallarını ve mantığını kavradıktan sonra halka karşı duyarlılıklarının azaldığını ifade etmektedir.

Philip Selznick: Kurumsal yaklaşım

Selznick 1930’larda başlayan neo-klasik örgüt teorisi hareketinin temsilcilerinden biridir. Klasik okulun rasyonel öngörülerine karşılık örgütlerin rasyonel olmayan sosyal özellikleri üzerinde durmuştur. Neo-klasik akım tarafından ortaya atılan doğal sistem yaklaşımı dört ana okula ayrılmıştır. Selznick’in geliştirdiği kurumsallaşma yaklaşımı da bu okullardan biridir. Selznick’e göre örgütlerin araçlar olmasının yanı sıra her birinin kendine özgü yaşamları vardır. Bu sebeple örgütler dışarıdan otorite altına alınmaya çalışılsa da bu duruma direnç gösterirler. Selznick, örgütlerin rasyonel olarak düzenlenen ve amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş yapılar olarak oluşturulduğu konusunda klasik örgüt teorisyenleriyle aynı fikirdedir. Ancak biçimsel yapıların ve kuralların örgütlerin rasyonel olmayan yanıyla ilgili sorunlarında yardımcı olamayacağı fikrindedir. Bu rasyonel olmayan taraf ise bireylerden ve biçimsel yapının sosyal yapıların sadece bir bölümünü oluşturduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bir örgütte bireyler yalnızca biçimsel rollerini yerine getirmezler. Selznick örgütleri “dış çevreden etkilendiği kadar üyelerinin bağlılık ve özelliklerine göre şekillenen canlı bir organizma” olarak görür (Kurt, 2011: 260-262).

Selznick kurumsal süreçler hakkındaki çalışmasını Merton'un çalışmalarından etkilenecek oluşturmuştur. Selznick'in ilk çalışmaları ağırlıklı olarak Merton'un çalışmalarını yansıtmaktadır. Selznick örgütü "rasyonel hareketin yapısal olarak ifadesi", "özel amaçları başarmak için oluşturulmuş mekanik bir alet" ve örgüt üyelerinin sosyal karakterlerinden etkilenen ve çevre baskısı ile değişen" organik bir birim olarak görmüştür. Örgütlerin zaman içinde değişime uğrayarak "kurum" haline geldiğini öne sürmüştür (Selznick, 1996: 280).

Selznick, örgüt (organization) ile kurum (institution) kavramını birbirinden ayırmıştır. Bir örgüt insan enerjisini harekete geçirmek ve bu enerjiyi önceden belirlenmiş hedeflere yönleltmek için teknik bir araç olarak kullanılmaktadır. Örgüt görevini tamamladığında bir kenara atılabilecek bir yapı yani bir işi tamamlamak üzere oluşturulmuş bir yapıdır. Örgütler kendilerine has bir karakter edinerek, kendilerini diğerlerinden farklılaştırarak kurum haline gelirler. Selznick'e göre örgüt terimi belirli bir yalınlığı olan, bilinçli bir şekilde koordine edilmiş bir sistemi anlatmaktadır. Kurum ise toplumsal gereksinme ve baskıların doğal bir ürünü olan, tepkici ve uyum sağlayabilen bir organizmadır. Bir örgüt kurumsallaştığında mühendislik işleminden geçirilerek oluşturulmuş yapılar toplumsal bir organizmaya dönüşür. Örgütler içlerine değer katıldıkça kurumsallaşırlar. Bu süreç sonucunda özel ve kendine özgü bir kimlik kazanırlar (Selznick, 1957: 138-139).

Selznick'e göre örgütler "değerler"le kaplandığı zaman kurum haline gelirler. Bu durum aynı zamanda ayrıcalıklı bir kimlik yaratır. Kurumsallaşma süreci sonucunda kurallar, uygulamalar ve politikalar "değer" haline gelir (Cummings ve Kostova, 1995: 10-11).

Selznick'e göre örgütsel bir karakter yaratılması insanların kişilik oluşturmaya benzer. Yaşayan bir örgütün salt mekanik bir işlevi yoktur. Bir örgüt yalnızca ne yapmalıyız sorusunu değil aynı zamanda biz neyiz sorusunu da sormalıdır. Selznick örgütlerin kendine özgü bir karakter oluşturma sürecine kurumsallaşma adını vermiştir. Bu tanımdan anlaşıldığı üzere kurumsallaşma bir süreçtir. Kurumsallaşma, düzensiz ve gevşek bir örgütlenmeden ya da teknik faaliyetler bütününden, düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik örgütlerin doğması sürecidir. Kurumsallaşmanın iyi geliştiği bir örgütte farklı görünüşler, alışkanlıklar ve bağlılıklar birleşirler. Bu birleşmenin sonucunda biçimsel bir

koordinasyon ya da komutayı aşan bir bütünleşme meydana gelir. Kurumlar istikrarlı bir yapıyı işaret ederler, ortadan kolay kaldırılamazlar (Kurt, 2011: 261).

Selznick (1936) kurumsallaşmayı ise şu şekilde açıklamıştır: “Kurumsallaşma, zaman içerisinde örgütün kendine özgü hikayesini yansıtan ve örgüt içerisinde yer alan kişileri ve örgüte etki eden grupları ifade eden ve söz konusu örgütün çevreye uyum sağlama yollarını gösteren bir süreçtir” (Scott, 1995: 65).

Selznick’e göre örgütler sadece verimliliği amaçlayan oluşumlar değildir. Örgütleri, kuruluşundan son anlarına kadar çalışan personeli ile örgüte kişiliğini kazandıran gruplarla, örgütün iç ve dış çevre baskılarına cevap vererek kendi bireyselliklerini geliştirdiklerini savunmuştur (Scott, 1995: 68).

Selznick örgüt analizine üç önemli katkı sağlamıştır: (1) Örgütleri bütüncül olarak ele alarak incelemesi ve içinde bulunulan koşullara bağlı olarak farklı türlerinin olabileceğini ortaya koyması, (2) Örgütlerin yalnızca bir araç değil, kendi başlarına birer varlık olmaları, (3) Örgütlerin yapı ve süreçlerinin oluşumunda çevrenin önemini vurgulamasıdır (Şanal, 2011: 51).

1.3.2. Yeni kurumsal kuram

Yeni kurumsal kuramda daha çok çevresel faktörlere ağırlık verilmiştir. Çevresel belirsizliğin azaltılması, örgütsel yaratıcılığın kullanılması ve sürekliliğin sağlanması konularına önem verilmiştir. Örgütün amaçlarını inceleme, yaratıcılık, personel seçiminin işe uygun olarak yapılması gibi konulara önem vererek çevresel değişime uygun bir yapı oluşturulması için çalışılmaktadır. Örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır. Örgütlerin kendilerine has bir kültürleri olduğunu kabul etmektedirler. (Karpuzoğlu, 1999).

Yeni kurumsalcılık, dikkatini teknik çevreden kurumsal çevreye çevirmiştir. Bu çevrenin önemi örgütün sosyal kurallara uyumu ile ilgilidir. Yeni kurumsal kuram verimlilikten çok kurumun meşruluğuna önem vermiştir.

Berger ve Luckman: Meşruluk

Yeni kurumsal yaklaşım, çeşitli görüşleri bünyesinde barındıran birçok teoriden oluşmaktadır. Bu çalışmalar genellikle sosyoloji menşei çalışmalardır. Bunlar arasında özellikle Peter Berger'in çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Berger işlevselciler tarafından betimlenen nesnel toplumsal dünya ile psikologlar tarafından vurgulanan öznel dünyayı birleştirmeye çalışmıştır. Berger'in çalışmalarının somut halini ise Thomas Luckmann'ın çalışmalarında görmek mümkündür (Poloma, 2012: 272-273).

Berger ve Luckmann kurumsallaşma yaklaşımının en önemli kavramlarından biri olan meşrulaştırma üzerinde durmuşlardır. Onlara göre, insanlar kurumsal pratiklere bazı değerler yüklerler ve bu ortak rivayet meşrulaştırma sürecinin bir parçasını oluşturur. Berger ve Luckmann'a göre sosyal gerçeklik insan yapımıdır. Kurumsallaşma ise yapıların kendileri ve diğerleri tarafından benzer bir anlam verilen tekrarlanır eylemler sürecidir. Kurum sadece Durkheim'in öngördüğü dayatmacı özelliği ile ele alınamaz. Kurum üçlü bir süreç yoluyla gerçekleşir: (1) dışavurum yoluyla bireylerin kurumları meydana getirmesi, (2) nesnelleştirme yoluyla kurumların bireylerin dışında gerçeklik özelliği kazanması, (3) içselleştirme sonucunda kurumların bir topluluğun üyeleri tarafından içselleştirilmesi (Poloma, 2012: 275).

Kurumların bilişsel boyutuna odaklanan Berger-Luckmann'ın toplumsal kurulum yaklaşımını örgütsel analize ilk uygulayan araştırmacılar ise John W. Meyer ve Brian Rowan ile Lyne Zucker olmuştur.

Meyer ve Rowan: Kurumsallaşmış örgütler

Kurumsallık yaklaşımının temelleri Selznick'e dayanmasına rağmen, "kurumsallık" başlığıyla kabul görmesi Meyer ve Rowan'ın makalesiyle gerçekleşmiştir. Meyer ve Rowan makalelerinde ilk kez ve açık olarak kurumsallık teorilerinden bahsetmiştir. Bu makale yeni kurumsal kuramın temel çalışması olarak anılmaktadır (Şanal, 2011). Meyer ve Rowan makro bağlamdaki kurumsallaşmış yapıların örgüt üzerindeki etkilerine ve bu yapıların verdiği tepkilere odaklanmışlardır. Bu makalede temel olarak sanayi sonrası toplumlardaki çoğu örgütün biçimsel yapısının işle ilgili faaliyetlerin talep ettiği biçimde değil, kurumsal çevrelerindeki efsanelere uyumlu bir biçimde oluştuğunu ileri

sürmüşlerdir. Onlara göre biçimsel yapılar toplumsal toplumsal gerçekliğin yaygın bir biçimde kabul görmüş anlayışlarını yansıtmaktadır. Kurum, çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline getirilmiş eylemlerin, karşılıklı etkileşimlerle kendilerinin dışında somut bir dışsal gerçeklik haline gelmesidir. Kurumsallaşma ise çeşitli sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçekliklerin, toplumsal düşünce ve davranışta kural benzeri bir statü kazanması sürecidir (Özen, 2007: 253-254).

Zucker: Kültürel kalıcılıkta kurumsallaşmanın rolü

Zucker mikro bir yaklaşımla örgütlerin, örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsallaşma sürecine odaklanarak yeni kurumsal kuramda farklı bir yaklaşımın gelişmesine öncülük eden bir çalışma yapmıştır. Zucker'e göre örgütler modern toplumlarda üstün kurumsal biçimlerdir. Kültürel kalıcılığın kurumsallaşma kavramı ile açıklanabileceğini savunmuştur. Kurumsallaşmayı, hem bir süreç, hem de sosyal gerçekliğin sahip olduğu nitelik olarak görmektedir. Böylece Zucker tanımında süreç ve nitelik olmak üzere iki değişken ortaya koymuştur. Kurumsallaşmış eylemlerin “nesnellik” ve “dışsallık” olarak algılanması gerektiğini dile getirmiştir. Bir eylemin kurumsallaşma ölçütü, o eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (nesnellik) ile dışsal gerçekliğin bir parçası olarak algılanacak kadar özneler arası tanımlanmış (dışsallık) olmasıdır (Özen, 2007:258). Zucker'e göre kurumsallaşma ile nesnellik ve dışsallık arasında doğru orantı vardır. Bir edim ne kadar dışsallaşmış ve nesnelleşmişse o kadar kurumsallaşmış demektir. Örneğin gelenekler kurumsallaşmış, bireylere özgü edimler kurumsallaşmamışlardır. Kurumsallaşmanın söz konusu olduğu durumda yaptırım anlamında dışsal denetime gerek yoktur. Hatta kurumsallaşmış edimlere doğrudan dışsal kontrol uygulandığında bu edimlerin kurumsallaşma niteliği zayıflayabilir. Kurumsallaşma derecesinin, eylemin gerçekleştiği ortama, aktörün konumuna ve rolüne bağlı olarak değişebileceğini ifade etmiştir. Zucker'e göre kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılık da artmaktadır (Ataman, 2009:233; Özen, 2007: 258-259).

Yeni kurumsal yaklaşım kurumların normatif yönünü vurgulamaktan çok kurumların bilişsel yönünü vurgulamıştır.

DiMaggio ve Powel: Örgütsel alan ve eşbiçimlilik

Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powell çalışmalarında “örgütsel alan” ve “eş biçimlilik” kavramlarına açıklık getirmişlerdir. DiMaggio-Powel temel olarak modern yaşamla birlikte örgütlerin gittikçe daha çok biçimselleştiklerini ve birbirlerine benzediklerini ileri sürmüşlerdir. Herhangi bir örgütsel alanda, başlangıçta örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik söz konusudur. Ancak zaman içinde örgütsel etkileşim arttıkça örgütler birbirine baskı uygulamaya başlayacak ve birbirlerine benzeyeceklerdir. DiMaggio-Powel’e göre örgütleri eş biçimli hale getiren üç farklı mekanizma bulunmaktadır: (1) Politik etkiden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eş biçimlilik, (2) Belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan öykünmecî eş biçimlilik, (3) Meslekleşmeden kaynaklanan normatif eş biçimliliğdir. Zorlayıcı eş biçimlilik, örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından ya da toplumdaki kültürel beklentilerce yaratılan resmi veya gayri resmi baskılar sonucunda gerçekleşir. Öykünmecî eş biçimlilik, amaçların ve usullerin bulanık, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütlerin birbirlerini model olarak taklit etmeleridir. Normatif eş biçimlilik ise, çeşitli meslek gruplarının eğitim ve mesleki etkileşim yoluyla rasyonel modeller yaratarak bunları örgütlere taşımaları ve böylece örgütleri eş biçimli hale getirmeleridir (Özen, 2007: 264-265).

Örgütlerin kurumsal çevreler içinde yerleşik olduğu fikri ciddi bir şekilde yeni kurumsal kuram tarafından dile getirilmiştir.

2. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ, AMAÇLARI VE GÖSTERGELERİ

Bu bölümde bir örgütün kurumsallaşma süreci, amaçları ve kurumsallaşma sonucunda elde edeceği kazanımlar ile kurumsallaşma göstergeleri üzerinde durulacaktır. Son bölüm olan uygulama bölümünün temelleri bu bölümde atılacak olup belirlenen kurumsallaşma göstergeleri açıklanacaktır.

2.1. Kurumsallaşma Süreci

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsallaşma kavramı açıklanırken kurumsallaşmanın hem nitelik hem de süreç olduğu üzerinde durulmuştur. Kurumsallaşma süreci, yeni bir uygulama ya da yapının kurumsal çevrenin de etkisiyle tekrar edilerek yerleşmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma süreci geniş kapsamlıdır. İşletmelerin kurulması ile başlar, kurum varlığını sürdürdüğü sürece de devam eder. Dinamik bir süreçtir. Bu sebeple, değişen çevresel koşullar incelenerek işletmelerin iç dinamiklerinin değişen koşullara uyum sağlaması için çabalanmalıdır. Sözü edilen uyumun sağlanması sonucunda belirlenen yeni hedef, ilke, değer ve yapıların çalışanlarca benimsenmesi ve tekrarlanması süreci kurumsallaşma sürecidir.

Kurumsallaşma, amaçlarına ulaşmak isteyen kişi ya da grupların sistemli çabalarının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın başarısı, kurumsallaşma sürecinde ortaya çıkan örgüt yapısını destekleyen, bu yapıya karşı çıkan ya da şu veya bu şekilde onu etkileyen unsurlara bağlıdır (DiMaggio, 1988: 13).

Kurumsallaşma Selznick'e göre örgütün kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların etkisine duyarlı ve esnek bir yapı haline dönüşmesi sürecidir. Bu dinamik süreç, kanunen tanınma, süreklilik kazanma, bireysel ve örgütsel amaçların uyumunun sağlanması ve kurumsal bir nitelik/kimlik kazanma aşamalarını kapsamaktadır (Selznick, 1996: 275).

Kurumsallaşma süreci; kuralların ortaya konması ve örgütün resmi bir yapı kazanması, çevre ile olan etkileşime de bağlı olarak sürekliliğin sağlanması, oluşturulan kural ve uygulamalara değer kazandırılması, örgüt çalışanları ve çevresi dikkate alınarak

kurumsal kimlik yaratılması, kurumsal kimlik sonucu örgütün diğer örgütlerden ayırt edilebiliyor hale gelmesi olarak özetlenebilir.

2.1.1. Kanunen tanınma

Kurumsallaşma sürecinin ilk aşaması örgütün resmîlik ve yasallık kazanmasıdır. Bu süreç yasa, yönetmelik ve tüzük gibi resmî örgütlenme öğeleri ile ilgilidir. Örgüt, bu öğeler aracılığı ile yasallık ve resmîlik kazanır. Yasallık, bir kurumun faaliyet gösterdiği sosyal, toplumsal, ekonomik ve hukuki çevrede genel kabul görmüş ve yürürlükte olan kanun ve kurallara uygun hareket etmesi anlamını taşır (Apaydın, 2007).

Bir toplumun hukuki yapısı ve bu yapıdaki değişimler örgütlerin yapısını ve uygulamalarını büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmeler toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından önemi olan din, töre, gelenek ve görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır (Ülgen, 1990: 172).

İşletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunlulukları vardır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkilemektedir. Bu aşamada kurumsallaşma yasal koşullara uyma ve bu koşulları benimseme olarak karşımıza çıkmaktadır (Apaydın, 2008).

İşletmelerin kurumsallaşmaları için öncelikle yasalar tarafından onaylanmaları ve faaliyetlerini hukuki çerçevede yürütmeleri gerekmektedir. Bu süreçte işletmeler karşılarına çıkan kurallara uymakla yükümlüdürler.

İşletmelerin yasallık kazanması, hem kanuni bir zorunluluk hem de sosyal ve toplumsal sorumluluklarının bir sonucudur.

2.1.2. Süreklilik kazanma

Birey ve gruplardan oluşan, birey ve gruplar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ve bu amaçları gerçekleştirmek için çeşitli çabalara giren sosyal organizmalara örgüt denir. Her örgütün amacı, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır (Efil, 1987: 188-192).

Süreklilik kazanma aşaması örgüt ve çevre arasındaki ilişkinin bir sonucudur. Kurumsallaşma kuramı örgütleri açık sistem olarak ele alır. Bu aşama örgütlerin açık sistem olarak kabul görmesinden kaynaklanmaktadır. Çevreye uyum yaklaşımına göre, örgütün uzun dönem başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli faktör dış çevredir. Örgüt varlığını sürdürebilmek için çevrenin beklentilerine ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır (Zucker, 1987: 445).

Yeni kurumsallaşma kuramında çevre kurum olarak ele alınır. Böylece kurumsal elemanlar çevreden etkilenir ve örgütte değişime neden olur. Örgüt üzerinde çevreden gelen baskılar, zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi kurumsal baskılar olmak üzere üçe ayrılır. Zorlayıcı kurumsal baskılar; hükümet düzenlemeleri, yasal yükümlülükler gibi faktörlerin oluşturduğu baskılardır. Örgüte başka örgütler tarafından uygulanan resmi ve resmi olmayan baskılardır. Kural koyucu kurumsal baskılar; örgütün üye olduğu mesleki kurumların tavsiyeleri ve örgüt içi kuralların, uygulamaların oluşturduğu baskılardır. Taklitçi kurumsal baskılar; başka örgütlere benzeme isteğinin sonucu, sosyal nitelikli kurumsal baskıdır (Gürol, 2011). Bu kurumsal baskılar karşısında çevresine ve değişen koşullara uyum sağlayan işletmeler, kurumsallaşma düzeyi yüksek ve esnek örgüt yapısına sahip örgütlerdir. Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişim hızının yüksek olması, örgütlerin varlığını tehdit altına almaktadır. Değişim hızının yüksek olması örgütlerin daha esnek bir yapıya kavuşmaları için araç görevi görmektedir (Kiberly ve Miles, 1981: 19).

Örgütün çevreye göre yapılanması ve çevre ile eş biçimli (izomorfizm) hale gelmesi bu aşamada meydana gelir. Örgütün çevresi tarafından kabul edilmesi sürekliliğin bir göstergesidir. Örgütün çevresi tarafından benimsendiğini gösteren unsurlar olarak; önemli insanlardan alınan takdirler, örgüt yapısının, uygulamalarının ve personellerin toplum tarafından saygıyla karşılanması olarak sıralanabilir. Personel seçimi ve değerlendirme sisteminde çevre ve toplum tarafından geçerliliği kabul edilmiş kurallara uygun bir yapı ve işleyiş geliştirmek örgütün çevre ve toplum gözünde değerini artırır. Personel seçiminde belirli kuralların ve prosedürlerin uygulanması aynı zamanda örgütün çalışanlarına ve kendisine verdiği değeri gösterir. Böylece çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başlayacaklar yani aidiyet duygusu artacak hem de çevre örgütü destekleyecektir (Baum ve Oliver, 1991: 185).

Eş biçimli bütünleşme örgütün sürekliliğini sağlamak ve aynı zamanda örgütün başarısını arttırmaktadır. Değişen çevre koşulları karşısında kendilerine uygun bir yapı ve işleyiş belirleyen örgütler ayakta kalabilmekte ve devamlılıklarını sağlamaktadırlar (Apaydın, 2007).

Kurumsallaşma sürecinin dinamik bir nitelikte olduğunu belirtmiştik. Bu süreç dinamik olduğu kadar sistematiktir. İşletmeler süreklilik kazanabilmek için, değişen çevre koşullarına bağlı olarak örgüt amaçlarını, yapısını, iş yapma biçim ve yöntemlerini, faaliyet alanını gözden geçirmeli ve gerekli değişiklikleri yapmalıdır. Kurumsallaşma bu noktada dinamik ve sistematik bir nitelik kazanmaktadır. İşletmeler durağan bir yapıya sahip olmak yerine dinamik bir yapıya sahip oldukları sürece varlıklarını sürekli kılarlar (Apaydın, 2007, Karpuzoğlu, 1999).

İşletmeler, günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve kendi özel ihtiyaçlarına ayak uydurabilecek bir niteliğe sahip olduklarında varlıklarını sürdürebilirler (Ülgen, 1990:129). Varlıklarını sürekli kılan işletmeler, örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirirler. Bu süreçte çalışanlar örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlar. Dolayısıyla, örgütün devamlılığını ya da varlığını tehdit eden unsurları en aza indirmeye ve uzun dönemli amaçlara önem verirler (Ozankaya, 1991:187).

2.1.3. Bireysel ve örgütsel amaçlarda uyumun sağlanması

Örgütler sürekliliklerini sağlamak için aynı zamanda yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak amacıyla bireysel-örgütsel amaç uyumunu sağlamalıdır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için insan unsurundan yararlanırlar. Örgütler birer sosyal organizma olarak tanımlanabilirler. İnsanlar da benzer şekilde kendilerine has amaçları gerçekleştirmek için örgütlerden yararlanırlar. Örgütlerin ve bireylerin amaçları birbirleriyle uyumlu olduğu sürece gerçekleşirler (Efil, 1987: 188-192).

Örgütlerin amaç ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsendiği ve kabul edildiği ölçüde gerçek olurlar. Bu amaç ve hedefler zaman içerisinde örgüt liderleri tarafından değişen şartlar ya da örgüt çevresi dikkate alınarak çalışanların da katılımıyla yeniden oluşturulmalıdır. Amaçlar ve hedefler yeniden oluşturulurken örgü çalışanlarının ihtiyaç ve

beklentileri dikkate alınmalı, bu beklenti ve ihtiyaçları karşılayacak amaç ve hedefler konmalıdır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerde, örgütün ve çalışanların hedefleri birbiriyle uyumludur. Böylece hem verimlilik artar hem de örgütler varlıklarını garanti altına alırlar. Örgütlerin ve çalışanların hedefleri birbirleriyle uyumlu olmadığı takdirde gerçek anlamda örgütsel verimlilik ve etkinlikten söz edilemez. Bu sebeple kurumsallaşmaya çalışan örgütler çalışanlarıyla hedef ve amaçlarını uyumlaştırmalıdır (Karpuzoğlu, 1999: 80).

2.1.4. Kurumsal kimlik kazanma

Bir örgütün sadece resmi yapısının oluşturulması yeterli değildir. Bir kurumdan söz edebilmek için örgüt ve çalışanları arasında değer özdeşleşmesinin gerçekleştirilmesi gerekir. Bir örgüt diğerlerinden ayırt edici bir kimliğe büründüğü ölçüde kurum olarak nitelendirilir. Kurumsallaşmayı gerçekleştiren bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir yapı ve değerler sistemine sahiptir. Yeni kurulun ya da genç örgütler yeni olmaları ve yeni uygulamalar ve düzenlemeler sayesinde ayırt edici kimliğe sahip olabilirken, eski kurumlar değişen koşullara uyum sağlayarak, yeni yapı ve işleyiş tarzı benimseyerek farklı bir kimlik oluşturabilirler (Gürol, 2011: 37).

Kurum kimliği bir örgütün üyelerinin örgütü nasıl algıladığı ile ilgilidir. Kurumlar da insanlar gibi ayırt edici özelliklere ve karaktere sahiptir. Bir kurumun düzenlediği konferanslar, paneller, sanatsal faaliyetler, kurum üyelerinin çeşitli mesleki kuruluş ve derneklere üyelikleri kurum kimliğini yansıtır. Sponsorluklar, bağışlar ve yardımların medya yoluyla kamuoyuna duyurulması, kurum liderlerinin medyadaki görüntüleri ya da kamuoyuna yansımaları kurum kimliğini ve imajını oluşturan ve pekiştiren unsurlardır (Apaydın, 2009: 31-32).

Kurumsallaşma sürecinin son adımı örgütü diğer örgütlerden ayıran kurum kültürü, kimliği ve imajı yaratma sürecidir. Örgüt bu aşamada kendine özgü yöntemler uygular ve kararlar alır. Örgütle uyum aşaması olan bir önceki aşamada anlatıldığı gibi bu aşamada da çalışanların seçimi önem arz etmektedir. Belli yeteneklere ve özelliklere sahip kişilerin seçimi örgütün amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gereklidir. Belli yeteneklere ve özelliklere sahip kişilerin işe alımı, performanslarının değerlendirilmesi, değişen ve gelişen şartlara göre çeşitli eğitimlerin verilmesi, kariyer planlaması örgütte belli tutum ve

alışkanlıkların oluşmasını sağlar. Örgüt içerisinde ortak bir dil ve ortak bir kültür meydana gelir ve söz konusu örgüt diğer örgütlerden ayırt edici niteliğe bürünür. Bu süreçte dış çevrenin isteklerine ya da özelliklerine özgü, örgütü yansıtan mal ve hizmetler üretilmesi de kurumsal kimlik açısından önemlidir (Apaydın, 2007: 32).

2.2. Kurumsallaşma Amaçları

Kurumsallaşma çeşitli ve sistemli amaçlar sonucunda meydana gelmektedir. Örgütler kurumsallaşmayla birlikte belli sonuçlara ve hedeflere ulaşmak isterler. Kurumsallaşma amaçları kurumsallaşma süreçleriyle paralellik gösterir. Bu hedefler, meşruluk, tahmin edilebilirlik, istikrar kazanma, kaynaklarını arttırma ve uyumlu olma şeklinde sıralanabilir.

2.2.1. Meşruluk kazanma

Meşrulaşma çabası; işletmelerin çevrelerindeki aktörler tarafından oluşturulan kurallara, düzenlemelere uygun yapı ve faaliyetler geliştirerek resmiyet kazanmasıdır. Meşruluk bir önceki başlıkta anlatılan kurumsallaşma sürecinin kanunen tanınma ile ilgilidir, kurumun resmiliği kazanması ve çevresince kabul görmesidir. İşletmelerin yapı ve eylemleri ne kadar yasalsa çevre tarafından kabul görmesi de o oranda artar; meşruluk derecesi artar (Şanal, 2011).

Meşruluk dışsal geçerlilikle ve sosyal normlara uyum ile ilgilidir. Meşruluk, işletmelerin çevresel unsurlara uyum sağlama çabasıdır. Toplum tarafından ve işletmelerin çevresi tarafından oluşturulan kurallara ve düzenlemelere uymak meşru olmayı sağlar. Bu kurallar ve düzenlemeler aynı zamanda işletmelerin kendi içinde de kurallar oluşturmasını gerekli kılar. İşletmeler toplumsal normlara uyumlu normlar geliştirerek kendilerini kabul ettirirler ve kurumsallaşmalarını sağlar (Kostova, 1990: 313).

İşletmelerin meşruluk kazanması, kaynaklara ulaşmasına buna bağlı olarak da yaşamını devam ettirmesine yardımcı olmaktadır. Kaynaklara ulaşmasını sağlaması işletmenin verimliliğini yakından ilgilienmektedir. İşletmeler meşruluk kazandıklarında kaynak tedarikçilerinin güvenini kazanarak daha fazla kaynak elde edebilmektedirler. Ayrıca meşruluk sayesinde yetişmiş işgücünü kendisine çekebilmektedir. İşletmelerin faaliyetleri sosyal kurallarla, değerlerle ve beklentilerle uyumlu olduğu sürece meşru olur.

Kurumsallaşan işletmeler incelendiğinde, kurumsallaşması artan işletmelerin sektördeki diğer işletmelere benzediği görülmektedir. Meşruluk bu nedenle de kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Milne ve Patten, 2002: 374).

Meşru olmak sonuç odaklı faaliyetlerde bulunmayı ve resmi sistem ve eylemleri kullanmayı gerektirir. İşletmelerin diğer işletmelerden farklı hedeflerinin olması ona kendine has bir kimlik oluşturur. Böylece işletme diğer işletmelerce ve toplum nezdinde anlaşılır hale gelir. Bir başka deyişle işletmeye karşı farkındalık oluşur (Stone ve Brush, 1996: 664).

Günümüzün sürekli değişen sosyal koşulları ve hükümet çalışmaları sonucu meşruluk koşulları ya da algısı da değişmektedir. İşletmeler toplumsal değişimleri takip etmeli ve yeni koşullara uyum sağlamalıdır. Bunun için işletmelerin uyum sağlama yetenekleri yüksek olmalıdır (Greening ve Gray, 1994: 470).

İşletmeler meşruluk isteği sonucunda stratejilerini de mevcut duruma göre belirlerler. İşletme stratejisinin belirlenmesinde en önemli rolü işletme kapasitesi ve hedefleri oynarken toplumsal normlar dolayısıyla meşruluk kazanma kaygısı da belirleyici olmaktadır (Milne ve Patten, 2002: 378).

2.2.2. Tahmin edilebilirlik kazanma

Tahmin edilebilirlik, işletme faaliyetlerinin ve çeşitli durumlar karşısında işletmelerin tepkilerinin diğer işletmelerce ya da çevresi tarafından ve çalışanları tarafından öngörülebilir olmasıdır. Tahmin edilebilirliği sağlamış işletmelerin eylemleri önceden kestirilebilir ve bu eylemlere uygun, çabuk tepkiler verilir. Tahmin edilebilirlik sonucu belirsizlik ortadan kalkar. İşletmeye karşı çevresince ve çalışanlarınca güven duyulur. Tahmin edilebilirlik, güveni ve bunun sonucunda işletmeye yapılacak yatırımları da arttırır. Dolayısıyla işletmelerin verimlilikleri de artar (Feldman, 2003).

Tahmin edilebilirlik sonuçların belirli olması olarak açıklanabilir ve müşterilerin ve çalışanların tatminini arttırmaktadır. Aynı zamanda kurum üyelerinin, müşterilerin ve çalışanların zihinsel eforlarını azaltır. Karar vermeye harcayacakları enerjiyi farklı alanlara yönlendirirler. Ayrıca belirsizliği azaltarak kurumsallaşmayı arttıran temel unsur

formalleşmedir (Kimberly, 1979: 447). Görüldüğü gibi kurumsallaşma amaçları birbirini besleyen niteliktedir.

Kurallar ve sözleşmelerle eylemler ve kararlar önceden belirlenmiş şartlara bağlanmaktadır. Belirli ve yerleşmiş kuralların ve uygulamaların varlığı belirsizliği azaltmaktadır. Belirsizlik, hedeflerin ve ihtiyaçların analizler sonucu iyi tespit edilmesi sonucunda da azalır (Kimberly, 1979: 447 ; Koberg 1987: 799).

2.2.3. İstikrar kazanma

Kurumsallaşma amaçlarından bir diğeri istikrar kazanmaktır. İstikrar uzun zaman dilimini ifade eden bir kavramdır. Değişimin karşısı gibi algılansa da aslında değişime uyum sağlamadaki amaç istikrarı korumaktır. İstikrar, değişim şartlarına ayak uydurabilmek için işletmelerin yapı ve uygulamalarını geliştirerek, geçmiş deneyimlerden de yararlanarak yeni yetenekler geliştirmesi sonucu elde edilen örgütsel bir durumu ifade eder (Boynton ve Victor, 1991: 53). İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından biri çevresel şartlara ayak uydurarak istikrarını korumaktır.

İstikrar bazı araştırmacılara göre işletme yapısının sabit kalmasını ifade eder. Bu araştırmacılarca istikrar değişmeye engel bir unsur olarak görülmektedir (Scott, 1987: 493). Bu tanım günümüzün sürekli değişen koşullarına uymamaktadır. İstikrar ve değişim birbirini tamamlayan kavramlar olarak ele alınmalıdır. Kurumsallaşma da çevresel değişim ve gelişimlere uyum sağlama gayreti olduğu için istikrar ve değişim kurumsallaşan örgütlerde iç içe geçen iki kavramdır.

İşletmeler istikrarı sağlama yolunda var olan işletme kapasitesinden; yetenek ve tecrübelerinden yararlanmalıdır. İşletmeler bu süreçte her şeye yeniden başlama yoluna giderlerse hem örgüt içi hem de hizmet sundukları kitle içerisinde karmaşaya neden olurlar (Boynton ve Victor, 1991: 53).

İstikrarın oluşmasında resmîlik kazanma önemlidir. Resmîlik kazanan örgütler bilgilerin paylaşımını sağlayarak işletmeye karlılık kazandırır (Kimberly, 1979: 447).

Örgütlere istikrar kazandıran bir diğ er unsur da işletmelerin belirli ilişkiler ağı kurmasıdır. Örgüt kuramlarında olan ağbağ ya da network analizi de bu durumu

açıklamaktadır. Kurulan ağlar sayesinde çevredeki değişime uyum sağlamak kolaylaşır. Ayrıca hiyerarşik yapı azaltılmalı, daha az merkezi örgüt yapısı kurulmalı, esneklik artırılmalı ve işletmeler küçük boyutlarda kurulmalıdır (Boynton ve Victor, 1991: 58).

2.2.4. İşletme kaynaklarını artırma

Kurumsallaşma kuramı örgütleri analiz eden açık sistem yaklaşımı içerisinde yer alır. Dolayısıyla örgütleri çevrelerinden etkilenen ve çevreyi etkileyen yapılar olarak ele alırlar. Örgüt ve çevresi birbirlerine karşılıklı olarak bağlıdırlar. Kaynak bağımlılığı teorisi de çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak ele aldığından işletmeleri çevreye bağlı olarak kabul eder. Bu sebeple işletmeler çevresel taleplere cevap vererek çevreden kaynak elde etmeye çalışırlar (Milne ve Patten, 2002: 378).

Kaynak tedarikçileri kanunen tanınmış, meşru, tahmin edilebilirliği yüksek ve istikrar kazanmış kurumlara güven duymaktadırlar. Bu sebeple de bu kurumlara yatırım yapmaktadırlar. Ayrıca iyi yetişmiş iş gücüne bu tür kurumlar daha kolay ulaşabilmektedir. Görüldüğü gibi bir kurumun ihtiyaç duyacağı hem insan kaynağına hem de mal ve hizmet türündeki kaynaklara yukarıda sıralanan özelliklere sahip olan kurumlar ulaşabilirler. Kısacası kurumsallaşan işletmelere çevrede yer alan örgütler güven duymakta ve uzun süreli ilişkiler kurmaktadır. Bunun sonucunda ise işletmeler kaynaklarını arttırmaktadırlar (Burns ve Wholey, 1993: 112).

2.2.5. Uyum kazanma

İşletmelerin oluşturdukları kurallar ile yapı ve eylemleri birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bu durum, işletmelerin varlığının uzun süreli olması için bir anlamda da istikrar kazanması için gereklidir. Uyumlu olmayan, istikrar kazanmayan işletmelere yatırım yapılması, kaynak sağlanması güçtür. Çünkü bu tür örgütlere çevresi tarafından güven duyulmamaktadır. Uyum kazanma yerleşmiş kurallar ve uygulamalar sonucu ortaya çıkar. Aynı zamanda çevrenin değerleri ve kurallarını da uygulamayı gerekli kılar (McNally, 2002: 180).

2.3. Kurumsallaşma Göstergeleri

Kurumsallaşma kuramıyla ilgili literatür incelendiğinde kurumsallaşma göstergeleri ya da kurumsallaşma unsurlarının açıkça ortaya konmadığı görülmektedir. Philip Selznick bir örgütün kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılacak dört tane öge sıralamıştır. Bu ögeler; basitlik, farklılaşma, esneklik ve özerkliktir. Ancak bu kriterler çalışma açısından yeterli görülmemektedir. Birçok araştırmacının kurumsallaşma ile ilgili araştırmaları incelenerek bu başlık altında yer alan kurumsallaşma göstergeleri oluşturulmuştur. Burada sıralanan unsurlar işletmeleri hedeflerine taşırken aynı zamanda kurumsallaştıklarının göstergesidir (Karpuzoğlu, 1999, Apaydın, 2007, Şanal, 2011).

2.3.1. Formalleşme

Formalleşme, örgüt yapısının, eylemlerinin, çevreyle etkileşim biçiminin tanımlanıp açık ve belirli, yazılı kurallar haline getirilmesi ve çalışanların örgüt içerisindeki görevlerinin, rollerinin, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme sonucu işletmelerin faaliyetleri kurallaştırılarak standartlaştırılır, belirli prosedürlere bağlanır. Koordinasyon sağlanacak şekilde işletme yapısı oluşturulur (Wallace, 1995: 228). Formalleşme, işletmeler ait işlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını açıklayan ayrıntılı yönetim ilke ve kurallarını ifade eder (Koçel, 2007:128).

Formalleşme ile ilgili ilk analizler daha çok Weber tarafından “formal organizasyon” başlığı içerisinde yapılmıştır (Ataman, 2009: 235). Biçimsel örgüt yapısı işletmelerin büyümeye, faaliyet alanlarının karmaşıklaşmaya başlaması durumunda önem arz etmektedir. Organizasyon şeması yazılı olarak ifade edilmeli, görev tanımları net olarak yapılmalıdır. İşletme faaliyetlerinin karmaşıklaşması, çalışan sayısının artması organizasyon şemasının yazılı olarak belirtilmesini ve görev tanımlarının net olarak ifade edilmesini gerekli kılar. Aksi halde işletme belirsizlik ve verimsizlikle karşı karşıya kalır (Apaydın, 2007: 46).

Örgütsel sistem alt kademelere kadar organizasyon şemasına aktarılmalıdır. Örgüt faaliyetleri alt kademelere kadar dağıtılmalıdır. Parçalara ayrılmış kademeler ve faaliyetler arasında eşgüdüm sağlanmalıdır. Buna bağlı olarak denetim alanı belirlenmelidir (Karpuzoğlu, 1999).

Formalleşme, kurallarla yönetilen bir örgütün yapı ve işlemlerinin sürekli olarak organize edilmesidir. Oluşturulan kurallar ve standartlar aracılığıyla işletmeler hedef odaklı hale gelir ve departmanlar arasında eşgüdüm meydana gelir. Formal yapı, işletme eylemlerinin türünü, eylemler arasında nasıl koordinasyon sağlandığını, eylemlerin denetim türlerini açıklayan yönetim unsurudur. Bu sebeple formal yapı kurumsal değeri yansıtmaktadır (Kieser, 1989: 540).

Formalleşen yapıların varlıklarını daha uzun süre muhafaza ettikleri görülmektedir. Böyle işletmeler çevreleriyle uyumlu, dengelerini sağlamış örgütlerdir. Formalleşen işletmelerde örgütsel yapı, işlem ve kurallar bireysel inisiyatiften çıkarak belirli prosedürlere bağlanır. Böylece örgüt çalışanları faaliyetlerin ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceğini bilir ve işletme istikrar kazanır. Görüldüğü gibi formalleşmenin kurumsallaşma içerisindeki önemi büyüktür (Staggenborg, 1988: 586).

Kurallar bireysel inisiyatifte olmadığı zaman çalışanlar kendilerini güvende hissederler ve örgüte olan bağlılıkları artar. Bu durum da istikrarı güçlendirir. Çalışanların işletme içerisindeki rollerinin belirli olması ve iş ve işlemlerin bu kurallara göre yürütülmesi kurumsallaşmanın bir gereğidir (Şanal, 2011: 61).

Örgüt içi kurallar açık ve anlaşılır şekilde oluşturulduğunda yapılan iş ve işlemler yapanın kişisel özelliklerinden o oranda bağımsız olur. Böylece formallik nesnelleşmeyi de beraberinde getirir (Şanal, 2011: 40-41). Bu durum kurumsallaşmaya katkı sağlar.

Formalleşme işletme teknolojileri içerisinde sayılmaktadır. Örgütsel kapasitesi yüksek olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyi yüksek olmaktadır. Bu örgütlerin çevreyle uyum düzeyleri de artmaktadır. İşletmeler kurumsal çevrenin baskısıyla da formal yapı oluşturmaktadırlar (Şanal, 2011: 40-41).

Formalleşmenin olmadığı işletmelerde kararlar anlık olarak alınır, planlama söz konusu değildir ve örgüt yapısı sık sık değişir. Bunlar da belirsizliğe yol açmaktadır. Belirsizlik sonucu çalışanların performansları düşer ve örgüte bağlılık oluşmaz. İş ve işlemler bireysel hedefler doğrultusunda yapılır. Yerleşmiş kurallar olmadığı için yöneticilerin bireysel etkileri fazladır. Formalleşmiş işletmelerde kurallar çalışanlara ve yöneticilere bağlı olmadığı için çalışanlar ve yöneticiler değiştiğinde işletme bu durumdan

en az düzeyde etkilenir, sürekliliği devam eder. Formalleşmenin olmadığı işletmelerde iş bölümü yapılamamaktadır. İş bölümü oluşturulmadığı için belirsizlik meydana gelmektedir. Bu da işletmenin istikrarını olumsuz yönde etkiler. Söz konusu işletmenin kurumsallaşması da gerçekleşmemektedir. Ancak formalleşme düzeyi işletmenin yapısına ve çevresine göre ayarlanmalıdır. Aksi takdirde değişen çevre koşullarına uyum sağlanmaz. Bu durumda formalleşme değişimin önünde engel teşkil eder (Apaydın, 2007, Şanal, 2011).

Formalleşmenin işletmeler açısından olumlu sonuçları vardır. Öncelikle formalleşme işletmelerin stratejilerini belirlemektedir. Formalleşmiş işletmeler, sürekliliklerini ve gelişmelerini sağlayacak eylemlerde bulunurlar. Formalleşen işletmelerin yapı ve faaliyetleri belirlidir. Eylemlerinde tahmin edilebilirlik mevcuttur. Diğer işletmeler bu tarz işletmelerle iş yaparlar. Böylece işletmelerin kaynakları ve müşterileri artar (Staggenborg, 1988: 585-586). Kurallara bağlanan işletme stratejisi çalışanlarca daha rahat kavranır. Belirlilik meydana gelir ve rol çatışmaları en aza iner. İşletme içerisinde eşgüdüm sağlanarak kurumsallaşma düzeyi artar. Formalleşme sonucu örgüte olan bağlılık artar. Çalışanlar işletme içerisindeki görev ve sorumluluklarını bildikleri için rol çatışması ve belirsizlikle karşılaşmazlar. Çalışanlar görev ve sorumluluklarının işletme stratejisi ile uyumlu olduğunu görürler. Kişisel çıkarların değil örgüt stratejisinin belirleyici olduğunu bildikleri için kendilerini güvende hissederler. Bu sebeple örgüte bağlılık artar. Formalleşme geçmiş tecrübelerden yararlanmayı gerekli kıldığı için örgütsel kapasiteyi içerisinde barındırarak bu kapasitenin gelişmesini sağlar. İşletmelerin yeteneklerini geliştirir (Kimberly, 1979: 435-440).

Formalleşme işletme içerisinde hiyerarşik yapının sağlıklı işlemesini sağlar. Hiyerarşi işletmede çalışanların rolleri arasında dikey olarak farklılaşmanın olduğu çalışanlar arasında denetim, kontrol ve haberleşmenin etkin olarak sağlanması amacıyla çalışanlar arasında alt-üst ilişkisinin olduğu ve alt düzeyde yer alan çalışanların üst düzeyde çalışanlara hesap verdiği yapılanmadır. Kısacası hiyerarşi, çalışanların görev ve sorumluluklarının dikey olarak farklılaşmasıdır. Örgütsel yapıların üst düzeylerinde yetki ve sorumluluk daha fazladır. Alt düzeyde yer alan çalışanları ve yapıları denetleme ve kontrol etme hakkına sahiptirler. Hiyerarşik yapılar işletmelerde bilgi akışının en üst seviyede yapılmasını hedeflemektedir. Hiyerarşik yapı işletmelerde kurumsallaşmayı sağlayan öğelerdendir. Bilgilerin işletme içerisinde kısa sürede ve en üst seviyede akışının

yapılması belirsizliği azaltarak istikrarı sağlayacağından kurumsallaşma meydana gelecektir. Bilgi akışı kurumsallaşmanın unsurlarından olan saydamlık açısından da önem arz etmektedir. Saydamlığın oluşması için hızlı ve tam bilgi akışı olmalıdır (Adler ve Borys, 1996: 63-65).

Yapılan iş nitelik ve nicelik olarak karmaşıklaştıkça faaliyetler ve çalışanlar arasında koordinasyonun önemi artmaktadır. Bu noktada hiyerarşı koordinasyon işlevini üstlenmektedir. Hiyerarşının son derece önemli olduğundan bahsedilirken gereksiz hiyerarşık basamaklar oluşturularak işletmelerin hantallığa sürüklenmemesi belirtilmelidir. Bu sebeple hiyerarşı basamakları optimum seviyede tutulmalıdır. Hiyerarşı basamakları optimum seviyeden az olduğunda işletme içerisinde koordinasyon problemi meydana gelir. Hiyerarşı ile birlikte aynı zamanda işletme kuralları ve stratejileri çalışanlar tarafından daha rahat kavranarak görevlerde uzmanlaşma meydana gelir. Böylece kurumsallaşma artar (Kieser, 1989: 541).

Formalleşme sürecinde planlama da bu sürece katkı sağlamaktadır. Yönetim ilkelerinden biri olan planlama ile birlikte işletme kaynaklarının kimler tarafından ne zaman ve ne şekilde kullanılacağı belirlenmektedir. Planlama kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlar. Ayrıca işlerin plan dâhilinde yapılıyor olması işletme performansının llmesine olanak sağlar. Planlama sayesinde çalışanların ve yöneticilerin keyfi davranışlarının önüne geçilir. Keyfiyet azalır, işler prosedürlere uygun olarak plan dâhilinde yürütülür. Böylece belirsizlik azalır, istikrar sağlanır ve kurumsallaşma artar. Planlama sürecine işletme dışından profesyonel kişilerin katılması yapılan planların meşruiyetini arttırmaktadır (Kostova, 1999: 311).

Formalleşme işletme içerisinde koordinasyonu sağlamaktadır. Koordinasyon, işletme içerisinde yer alan tüm çalışanların ve eylemlerin işletme hedefleri doğrultusunda bir araya getirilerek uyumlaştırılması sürecidir. İşletmenin etkinliğini en st seviyeye çıkaracak olan unsurlardan biri olan koordinasyon sağladığı bilgi akışı ile kurumsallaşma düzeyini de arttırmaktadır (Staggenborg, 1988: 594).

2.3.2. Profesyonelleşme

Profesyonel “bir görevi, bir işi, bir mesleği düzenli ve en az hata ile sürdüren kişi” olarak tanımlanabilir. Bir profesyonel yaptığı işi, görevi en ince ayrıntılarına kadar kavramış olmayı ve uygulayabilmeyi gerektirir (Şanal, 2011: 41).

İşletmelerin profesyonelleşmesi her kademede özellikle yönetimde profesyonellerin çalıştırılması, işletme özelliklerinin profesyonel elemanların çalışmasını destekleyecek şekilde oluşturulması ve geliştirilmesi, çevreyle olan ilişkilerinde alanında uzman kişileri ve kuruluşları seçmesi olarak ifade edilebilir (Şanal, 2011: 41-42; Apaydın: 56-57). İşletmelerin profesyonelliği bünyelerinde barındırdıkları profesyonel çalışanların sayısı ile belirlenebilir. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler de daha çok profesyonel özellik kazanmaktadır (Şanal, 2011: 42).

Bir işletmenin profesyonel nitelik kazanabilmesi için sadece profesyonel çalışan sayısını arttırmak yeterli değildir. Aynı zamanda işletmenin özelliklerini profesyonel çalışanların özellikleriyle uyumlu kılması gerekmektedir. Sürekli eğitim, aşırı olmayan bürokratik ortam gibi özellikler sağlanırsa profesyonellere çalışma alanı sağlanmış olur. Profesyonel çalışanlardan verim almak için söz konusu şartların oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde profesyonelleri uzun süreli çalıştırmak mümkün değildir (Staggenborg, 1988 :590, Cohen ve Kol, 2004: 388).

İşletmelerin ne oranda profesyonelleştiği profesyonel çalışanların sayısına bağlı olduğu gibi profesyonellerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin derecesine de bağlıdır. Profesyonellerin işletme içerisinde otonom olması işletmeye olan bağlılıklarını ve güvenlerini artırır. İşleriyle ilgili kararları kendilerinin verebilmesi hem profesyonelliklerini artırır hem de işletmeye kendilerini ait hissetmelerini sağlar (Wallace, 1995: 232).

İşletmelerde profesyonellerin çalışması işletmeler için oldukça faydalıdır. Görevlere profesyonellerin getirilmesi işletme çalışanlarınca işletmede adaletin yüksek olduğu algısını oluşturur. Bu da çalışanların işletmeye bağlılığını ve katkısını artırır (Kostova, 1999: 316). İşletmeye bağlılık, işletme değerlerinin çalışanlarca benimsenmesi olarak açıklanabilir. Profesyonelleşme sonucu çalışanlar işleri üzerinde otonomi ve kontrol

elde ettikleri için işlerini benimsemekte ve kendilerini ve işlerini işletmenin başarısı ve devamlılığı için gerekli olarak görmektedirler (Morgan ve Hunt, 1994: 24).

Bir diğer faydası işletmelerin profesyoneller aracılığı ile gelişmeleri takip edebilmesi ve çevrelerine daha kısa sürede uyum sağlayabilmeleridir. Profesyonel kişilerin mesleki kuruluşlarla ilişkisi sürekli dir. Bu sebeple bünyelerinde profesyonel çalışanlar barındıran işletmeler çevrelerinde yaşanan değişimleri daha kolay takip edebilmektedirler (Kimberly, 1979: 361).

Profesyonelleşmenin bir başka faydası beraberinde koordinasyonu getirmesidir. Profesyoneller işlerinin ve tecrübelerinin gereği olarak işletme yapısını formel yapıya çevirirler. Bunu işletmenin sürekliliğini sağlamak için ve işlerin belirlenen kurallar ve uygulamalar dâhilinde yapılmasını sağlamak için yaparlar. Profesyonel yöneticiler çalıştıkları işletmelere istikrar kazandırmaya çalışırlar (Staggenborg, 1988: 586, Kimberly, 1979: 447).

Profesyonellerin önemli özelliklerinden biri de konularında uzman olmaları ve alanlarında derin ve ayrıntılı bilgiye sahip olmalarıdır. Profesyoneller bu mesleki bilgilerinin sayesinde işletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanırlar. Bu sayede işletmelerin çevreye uyumu kolaylaşır (Wallace, 1995: 231). Profesyonel yöneticiler kariyerlerinde başarıyı hedefledikleri için işletmelerin başarılarına da katkıda bulunurlar. İşletme başarısını ileri taşımayı hedef edinirler (Staggenborg, 1988: 586).

Profesyoneller, işletme kültürüne de etki ederler. Profesyoneller iş yaşamında etik kurallara son derece önem verirler. Etik kurallar örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunur. Etik kurallar aynı zamanda işletme meşruiyetini arttıran özelliğe sahiptir. Profesyonel yöneticilere ve çalışanlara sahip olan işletmeler çevrelerince kabul görmekte ve çalışmak için rağbet görmektedirler (Sone ve Brush, 1996: 647).

Profesyonel çalışanlar, meslekleri ya da uzmanlık alanları ile çatışan istekler karşısında uzmanlık alanı ile ilgili kurallara sadık kalmayı tercih ederler. Bu da işletmenin kurumsallaşmasını arttıran bir unsurdur (Wallace, 1995: 232). Profesyonel yöneticiler alanlarında öncü olmaya çalıştıkları için girişimci ruha sahiptirler. Bu özellikleri de işletmeyi ileriye taşıyarak yeniliklere açık olmasını sağlamaktadır. Profesyonel

yöneticilerin çevrenin ilgisini çekeceği için işletmenin iş yapma kapasitesini ve buna bağlı olarak da kaynaklarını artırır. Böylece çevreyle uyumlaşma derecesi artmaktadır (Staggenborg, 1988: 586). Profesyonelleşmenin sayılan tüm özellikleri kurumsallaşma derecesini yukarı taşıyacak özelliklerdir.

2.3.3. Tutarlılık

Tutarlılık, işletmelerin eylemleri ile koyduğu kurallar ile hedeflerinin ve stratejilerinin uyumlu olmasını aynı zamanda işletmelerin sektörde yer alan diğer işletmelere benzemesini ve benzer olaylara daha önce verdiği tepkilerle uyumlu tepkiler vermesini ifade eder. İşletmelerin kurumsallaşabilmesi için eylemlerinin ve kararlarının tutarlı olması gerekmektedir (Şanal, 2011: 43; Apaydın, 2007: 78).

Örgütlerin kurumsallaşması için verdiği sözleri tutması, koyduğu kurallara uyması, hedeflerine ulaşmak için çaba harcaması ve misyonu ve vizyonu ile eylemleri arasında uyum olması gerekir. Kurumsallaşma kuramına göre işletmelerin tutarlı olmak için birbirlerine benzemeleri meşruluk kazanmalarına yardımcı olur. İşletmeler arasında tutarlılık arttıkça meşruluk artmaktadır buna bağlı olarak da kurumsallaşma artmaktadır (Şanal, 2011: 43).

Örgüt eylemlerinin istikrarlı ve uzun süreli olması örgütün tutarlılığının bir göstergesidir. Tutarlılık, örgüt içi faaliyetleri ilgilendirdiği gibi örgüt dışı faaliyetleri de kapsamaktadır. İçsel tutarlılık, örgüt içi faaliyetlerde eylemler ile hedeflerin tutarlı olmasını ifade eder. Örgütün benzer olaylara benzer tepkiler vermesi olarak da ifade edilebilir. Dışsal tutarlılık ise örgütün sözlerini yerine getirmesini ve yer aldığı sektörde faaliyet gösteren diğer firmalarla benzer özellikler göstermesi ve benzer sözler vermesidir (Dando ve Swift, 2003: 196).

Çalışanlar ile örgütsel amaçların benzemesi de tutarlılığın yansımasıdır. Örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri uyumlu olmalıdır (Wallace, 1995: 232).

İşletme eylemlerinin istikrarlı olması tutarlılığın göstergesidir. Günümüz koşullarında değişim kaçınılmazdır. Değişimin fazla olması ise tutarlılığın azalmasına yol

açmaktadır. Formalleşme ise belirli bir standardizasyon sağladığı için tutarlılığı arttırmaktadır. Formal yapı ve uygulamalar işlerin önceden belirlenmiş kurallara göre yürütülmesini sağlayarak tutarlılığı artırır. Bu durum da değişkenliği azaltarak tutarlılığı sağlar (Apaydın, 2007: 78; Şanal, 2011: 42).

Örgüt kültürü ve örgüte ait değerler sistemi tutarlılığın oluşması için önem arz etmektedir. Bir örgütün tutarlı olabilmesi için örgüt kültürünün oluşması, çalışanların bu kültürü benimsemesi ve kendilerini ait hissederek işleri yürütmesi gerekir. Yönetim tarzı ve yönetimin uygulamaları da önem taşımaktadır. Yönetimin koyduğu kurallar açık ve belirgin olmalıdır. Yöneticilerin kararları ile uygulamalar tutarlı olmalıdır. İşletme kuralları ve değerleri de etik değerlere uygun olarak oluşturulmalıdır. Etik kuralları örgüt değeri haline getirildiğinde tutarlılık artar. İşletmelerin tutarlı olabilmesi için güvenilir ve tahmin edilebilir olması gerekmektedir (Wallace, 1995).

Tutarlılığın sağlanabilmesi için gerekli olan bir diğer koşul da işletmenin farklı birimleri arasında amaç birliğinin ve kritik zamanlarda ortak bir tutum sergileyecek yapıda olmaları gerekmektedir. Bunun için birimler arası koordinasyon son derece önemlidir. Bu görev de profesyonel yöneticilere düşmektedir (Wallace, 1995). Anlaşıldığı gibi kurumsallaşma unsurları birbirlerini beslemektedir

İşletmelerin tutarsız olması çevrelerince belirsizlik olarak algılanmakta ve kurum imajı zedelenmektedir. Böylece işletme çevresince söz konusu işletmenin meşruluğu sorgulanmakta ve kurumsallaşması engellenmektedir (Apaydın, 2007).

2.3.4. Hesap verebilirlik

Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biri de hesap verebilirliktir. Hesap verebilirlik, işletmelerin uygulamaları ile bilgileri ilgili kişilere ya da topluma bilgi akışı yoluyla aktarması ve eylemlerinin sonuçlarından doğan sorumluluğu üstlenmesi anlamına gelmektedir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin örgüt çevresinin normların uygun olarak yapılması, şeffaf olması ve işletmenin mensup olduğu meslek örgütlerince onaylanması ve yönetimin eylemlerinden doğan sonuçları üstlenmesi gerekir. İşletmelerin meşru kurumlar olabilmesi için hesap verebilir olması gerekir. Kurumsallaşma

sosyal değerlere sahip çıkmayı gerektirdiğinden işletmeler meşru ve hesap verebilir olarak toplumun bir parçası haline gelirler (Apaydın, 2007: 73-74).

İşletmelerin hesap verebilir ya da şeffaf olması, “pay ya da menfaat sahiplerine ve topluma işletme ile ilgili bilgilerin doğru ve eksiksiz bir biçimde sunulması” olarak tanımlanabilir (şanal, 2011: 44). Bu bilgilerin doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir ve tam zamanında sunulması önem arz etmektedir. Ayrıca hesap verebilir olmak işletmelerin eylemlerinden kaynaklanan sonuçları üstlenmelerini de içermektedir. Hesap verebilirlik ve şeffaflık işletmelerin ortaklık yapısı, finansal göstergeleri, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulunun ya da yöneticilerinin seçim kriterleri ve insan kaynakları politikası gibi bilgilerin kamuoyuna duyurulmasını içerir. Bu bilgi paylaşımı işletmelerin hak ve yararlarını gözeterek yapılmalıdır (şanal, 2011; Apaydın, 2007).

İşletmeler, önceden belirlenmiş kurallara ve standartlara uyarak hesap verebilir hale gelmektedir. Hesap verebilirlik ve saydamlık ilgili işletme ile bilginin topluma açıklanması ile sağlanabilecek bir unsurdur. İşletmelerin saydam olması, paydaşları ve toplumla kendisi ile ilgili bilgileri paylaşması aynı zamanda meşruluğu sağlayan bir unsurdur. Bu da kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Milne ve Patten, 2002: 378). İşletmelerin şeffaf olması işletme çevresinin işletmeye güven duymasını sağlar. Aynı zamanda işletme çevresince işletme kredibilitesi yüksek bir kuruluş olarak algılanır (Milne ve Patten, 2002: 379).

İşlerin ve uygulamaların standartlaşması hesap verilebilirliği arttıran bir durumdur. İşletmelerin bilgi sistemlerini standart hale sokması işletmenin saydamlığını ve buna bağlı olarak da hesap verebilirliğini kolaylaştırmaktadır. Devlet ve mesleki kuruluşlar söz konusu standartlaştırma konusunda baskı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Dando ve Swift, 2003: 196).

İşletmeler şeffaf olmadıkları takdirde toplum tarafından başka kaynaklardan işletme hakkında elde edilen doğru olmayan bilgiler işletmenin güvenilirliğini zedelemektedir. İşletme tarafından verilmeyen bilgiler, başka kaynaklardan elde edilebileceği gibi söylenti şeklinde de yayılabilir (Milne ve Patten, 2002: 378).

2.3.5. Kültürel güç

Kültürel güç, işletme değerlerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşımı ve kabulüdür. Çalışanlar işletme değerlerini benimseyip sahip çıktıkça işletme kültürü de o ölçüde güçlenir. Kültürel güç işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme çalışanlarınca paylaşılması ile ilgilidir. İşletme kültürünü oluşturan kurallar, değer ve ilkeler işletme çalışanlarınca yaygın olarak paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. İşletme kültürü örgütsel manayı ön plana çıkarır, paylaşılan değerler ve inanışlar yoluyla çalışanlarca örgütsel mananın kavranmasını sağlar. İşletme kültürü, çalışanların işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar, normlar ve değerler sistemidir. İşletme kültürünün temelini değerler oluştururken temel etik kurallar da işletme kültürüne katkı sağlamaktadır (Zucker, 1983: 65, Morgan ve Hunt, 1994: 25).

Kurumsal yapının bozulmaması, kalıcı olması için güçlü bir kurum kültürüne ihtiyaç vardır (Özen, 2007:253). Biçimsel kontrolün mümkün olmadığı eylemlerin üzerinde işletme kültürünün işlevi önemlidir. Ayrıca, güçlü bir kurum kültürü biçimsel kontrolü destekleyici bir işlev üstlenmektedir. Güçlü kurum kültürü çalışanlar arasında dayanışma ve iyi bir iletişim sağlayarak olası çatışmaların önüne geçer, etkin ve verimli sonuçlar elde etmelerini sağlar. Böylece işletmenin işlevselliği artarak kurumsallaşma düzeyi de artar. Artan kurumsallaşma düzeyi ile birlikte işletmenin yapısı ve gerçekleştirdiği eylemler bir sonraki nesillere aktarılır (Zucker, 1983: 58).

Kurumsallaşma işletme yapı ve uygulamalarının sonraki nesillere ve yeni üyelere aktarılmasını ifade etmektedir. İşletme içerisinde güçlü kültürün oluşması da çalışanların davranışlarını etkileyip şekillendirerek istenilen, örgütün amaçlarına uygun davranış kalıpları geliştirir ve bu yolla kurumsallaşma sağlanır. İşletme kültürünü anlayabilmek için çalışanların davranışlarını incelemek gerekir. Davranışlar kültürel öğeler tarafından şekillendiği için aynı zamanda kültürü yansıtır (Kostova, 1999: 312).

Örgüt liderleri örgüt kültürünün şekillenmesinden sorumludur. Liderliğin önemli vasıflarından biri de budur. İşletme içerisinde güçlü bir kültürün olması çatışmaları önleyeceği için liderler yönetim işlevlerini daha rahat gerçekleştirirler (Wallace, 1995: 232).

İşletmeler, çalışanlarından ve üyelerinden bağımsız olarak kendi varlıklarını sürdürebilen yapılardır. Kendi varlıklarını sürdürebilen yapılar olarak işletmeler kültür de yaratabilirler. İşletmeler zaman içinde değıştikçe, geliştikçe değerler, inanışlar ve kurallar birleşerek işletme kültürünü oluşturur. İşletme kültürü işletme faaliyetlerinin çerçevesini oluşturur. İşletmelerin güçlü bir kültüre sahip olması için çevresel şartlar ve ihtiyaçlar dikkate alınmalıdır (Wallace, 1995:234).

Kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlayan işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin güçlü örgüt kültürüne sahip oldukları görülür. Kurumsallaşmanın ana amacı rekabet ortamında işletmenin sürekliliğini sağlamaktır. Örgüt kültürü ise işletmelerin rekabet avantajlarından birini oluşturmaktadır (Apaydın, 2008:123).

Kültürel güç, işletme kültürünün kabul görme düzeyi ve işletme içerisinde yaygın olarak paylaşılması olarak tanımlanabilir. Kültür kavramının alt unsurlarını oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkeler işletme çalışanlarınca yüksek kabul görme düzeyine ulaştıkça ve tüm çalışanlarca paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır (Apaydın, 2008: 124).

2.3.6. Yetki devri ve yetkilendirme

Yetki; “karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ve örgütsel amaçları başarmak için önceden belirlenmiş iş ve eylemleri yaptırma gücü” olarak tanımlanabilir. Bir örgütün yapısı, örgüt biçiminin belirlenmesi, eylemler için gerekli fiziksel araçların oluşturulması ve her bir bölüm için uzman personeller istihdam edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm bu unsurların etkili bir şekilde işlemesi için örgütsel yapının yatay ve dikey yetki bağlarıyla bağlanması gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2007: 100).

Yetki devri, bir yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini kendi isteği ile belli şartlar altında kendisine bağlı astlarına devretmesidir. Yetki devrinde asıl olan yetkiyi devreden yöneticidir. Yetki devrinde işin bitiminde sorumlu olan kişi yetki devrini yapan yöneticidir ve gerek gördüğünde ya da daha iyi sonuçlar elde edeceğini düşündüğü zaman kendisine ait olan yetkileri devreder (Keenan, 1996: 46).

Yetki devri bir işletmenin profesyonelleşmesi ile ayrılmaz bir bütündür. Profesyonel yöneticiler uzmanlık alanlarında teknik bilgilerini etkin kullanabilmek için belli oranda yetki devrine başvurmalarıdır. Ayrıca bir yöneticinin performansı kendisine bağlı çalışanların performansı ile ortaya çıkar. Bu sebeple kurumun işe alım ve işten çıkarma süreçlerinde profesyonel yöneticiler söz sahibi olmalıdır (Koçel, 2007: 215).

Yetki devrinin yönetim bilimi içerisindeki yerine bakacak olursak; hem klasik hem de modern yönetim teorilerinde önemli bir yere sahip olduğunu görürüz. İdare hukukunun da inceleme konusunu oluşturmaktadır (Derdiman ve Uysal, 2014:253). Örnek verecek olursak, Gulick ve Urwick, örgüt ilkelerini sıralarken “yetki devrine önem verilmesi ile “yetki ve sorumluluğun dengelenmesi” kriterlerinden de bahsetmişlerdir. Massie’nin klasik yönetim anlayışı içerisinde “yetkinin, örgütün en üstünde toplanıp, yukarıdan aşağı doğru devredilmesi” ilkesi yer almaktadır (Parlak, 2011: 27). Yönetim biliminde yetki devri aynı zamanda “zaman yönetimi tekniği” olarak görülmektedir. Bir yönetici yetkilerini devrettiğinde örgüt içerisinde kendisine geniş bir yönetme zamanı ve imkânı yaratmış olur. Klasik yönetim teorisyenleri, yetki devrinin bu yararını ön plana çıkarmıştır. Astlarının işlerini de kendisi yürüten yönetici klasik örgüt teorisyenlerine göre yönetici işlevini yerine getiremiyor demektir. Yöneticilik bir koordinasyon işidir (Özer, 2010; Yılmaz ve Aslan, 2002).

Yetki devrinin işlevsel hale gelmesi için gereken ilkeleri sıralamakta fayda vardır (Peker,1991):

1) Asta devredilecek yetki ile astın sorumluluğu orantılı olmalıdır. Astın kendisine devredilen yetki ile ilgili sorumluluğunun olmaması yönetimde yozlaşmaya sebep olur. Asta yetki verilmeden verilen sorumluluk ise işlerin yürütülmesi için bir anlam ifade etmeyecektir.

2) Yetkiyi devreden üst görevin gerektirdiği sorumluluğu taşımaya devam eder. Yetki devreden söz konusu işle ilgili yetki devredilen astı denetim yetkisi devam eder.

3) Yetki karmaşasına sebep olmamak için ve iyi işleyen bir örgütsel yapı için astların hesap vereceği üst sayısı birden fazla olmamalıdır.

4) Yetki devri söz konusu işletmenin bütünlüğüne zarar vermemelidir.

5) Yetki devri idarenin gözettiği temel ilkelere aykırı olmamalıdır.

Yetki devri karar almayı ve bu kararları uygulamayı hızlandırır. Alınan kararların örgütün bütün kademelerine dağılmasını sağlar. Ayrıca astların işleri sahiplenmesini sağlar ve astların motivasyonunu yükseltir. Çalışanların işletmeye bağlılığını arttırarak kurum kültürünün güçlenmesine yardımcı olur (Derdiman ve Uysal, 2014: 254-255).

Yetki devrinin amacı, örgütsel etkinliği örgütün her kademesinde en üst seviyelere taşımak olduğu için (Derdiman ve Uysal, 2014: 254) işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini de arttıracaktır. Görüldüğü gibi kurumsallaşma düzeyini arttırabilmek için yöneticilerin yetki devrine gitmeleri gerekmektedir.

2.3.7. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma

Bir örgütün ve yönetimin en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Bu kaynak güvenilir, işletmeye sadık ve çalışmak için azimli olduğu müddetçe işletmenin etkinliği ve verimliliği artacaktır. Bu sebeple çalışanların karar verme gücü ve sorumluluğu arttırıldığı sürece yöneticilere ve işletmeye bağlılığı artacaktır. Dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirleyen diğer bir unsur da işletmenin sahip olduğu yönetim anlayışı ve yönetim tarzıdır. Örgütlerin, kurumsallaşma süreçlerinde karşılarına çıkabilecek problemlerin üstesinden gelebilmeleri için yönetim anlayışlarını katılımcı ve esnek yönetim tarzı olarak belirlemelidirler. Yönetim kademesinde yer alan tüm yöneticilerin esnek ve katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi gerekir ki aynı zamanda işletmenin kurumsallaşma düzeyi artsın (Aylan ve Koç, 2017: 571).

Katılımcı yönetim, örgütün tümünü etkileyen kararlarda yalnızca yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanların da katkısının ve etkisinin olmasını ifade eder. Burada katılımcı yönetimle anlatılmak istenen, her kişinin ya da çalışanın karar almada aynı haklara sahip olduğu toplumsal yönetim şekli değildir. Katılımcı yönetimle kastedilen, yönetim tarafından alınan kararlardan etkilenecek olan çalışanların karar alma süreçlerinde görüşlerini bildirmeleridir (Aylan ve Koç, 2017: 571-572).

Kurumsallaşma sürecini tamamlayan işletmeler incelendiğinde ortak özelliklerinin, çalışanları işletmenin sorunları üzerine düşünmeye teşvik etmeleridir. İşletme içerisinde üst yöneticiler katılımcı yönetim anlayışına sahip olduklarında bu durum aşamalı olarak

işletme geneline yayılır ve işletmede herkes için uygun bir kurum kültürü meydana gelir (Taş ve Akdemir, 2005: 5).

İşletmenin katılımcı ve esnek bir yapıya kavuşması sonucunda tüm çalışanlar iş süreçlerine dâhil olur ve yapılan işlerin sonucunda sorumluluk hisseder. Sorumluluğu işletmenin tamamına yaymak kurumsal bir yönetim anlayışını da ortaya çıkarır. Yönetim anlayışının esnek ve katılımcı olması sonucu, kurumsallaşma süreçlerinden biri olan süreklilik kazanma ilkesi ve kurumsallaşma amaçlarından olan istikrar kazanma amacı gerçekleşir (Taş ve Akdemir, 2005: 5-6).

2.3.8. Karar alma şekli

Bu başlık altında öncelikle karar alma davranışının ele alınması faydalı olacaktır. Karar alma, “işletmenin iş ve işleyişiyle ilgili tüm süreçlerde alternatifler arasında hızlı ve etkili seçim yapmak” olarak tanımlanabilir. Karar verme ”belirli bir başlama noktasına sahip, bu noktadan sonra farklı iş ve eylemlerin yapıldığı ve sonuç olarak bir seçimin yapıldığı işler topluluğu ve süreç” tir (Koçel, 2007: 113).

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, etkili kararlar almasına bağlıdır. Bir işletmenin etkili karar alabilmesi için çevresine uyum sağlayabilecek ve değişen çevresel şartları takip eden kararlar alması gerekir (Yücel vd., 2006: 213).

Bir yönetici ya da işletme, karar alırken düşünülen çeşitli şıkların iyi ve kötü yönlerini ayrıntılı olarak değerlendirmelidir. Alınacak karar hem işletmenin hem de işletmenin en önemli kaynağı olan çalışanların yararına bir karar olmalıdır. Alınacak karar sadece işletmeyi ilgilendiriyor olsa dahi, işlemleri yürütecek olan personel düşünülerek ve onların katılımı sağlanarak alınmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Kurumsallaşma sürecini yaşamamış işletmelerde karar alma şekli planlı olmayan ve otokratik süreçlere dayanır. Ayrıca karar alma davranışında sadece üst yönetim etkili olur. Kurumsallaşmanın bir gereği olarak karar alma sürecine o kararları uygulayacak olan yöneticiler ve çalışanlar da dâhil edilmelidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

2.4. Kurumsallaşma Göstergelerinin İller Bankası A.Ş. ile Uyumuna İlişkin Hipotezler

Bu bölümde ayrıntılı olarak açıklanan kurumsallaşma göstergelerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, Bankada çalışma süresi, çalışılan birim, Bankadaki görev ve pozisyon ile uyumunu belirlemek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Kurumsallaşma göstergeleri arasında korelasyon vardır.

Hipotez 2: Cinsiyet ile kurumsallaşma göstergeleri arasında farklılık vardır.

Hipotez 3: Yaş ile kurumsallaşma göstergeleri arasında farklılık vardır.

Hipotez 4: Eğitim durumu ile kurumsallaşma göstergeleri arasında farklılık vardır.

Hipotez 5: Çalışma süresi ile kurumsallaşma göstergeleri arasında farklılık vardır.

Hipotez 6: Çalışılan birim ile kurumsallaşma göstergeleri arasında farklılık vardır.

Hipotez 7: Kurumdaki görev türleri ile kurumsallaşma göstergeleri arasında farklılık vardır.

Hipotez 8: Kurumdaki pozisyon ile kurumsallaşma göstergeleri arasında farklılık vardır.

Söz konusu hipotezler kurumsallaşma göstergelerine ilişkin analiz bulguları başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

3. İLLER BANKASI A.Ş.'NİN KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ İLE UYUMU

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kurumsallaşma göstergeleri (formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli) aracılığı ile İller Bankasının kurumsallaşma derecesini analiz etmektir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İller Bankası A.Ş. Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlükleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmak amacıyla örnekleme yoluna gidilmemiştir.

Araştırma, İller Bankası A.Ş.'de 6107 sayılı Kanuna tabi çalışan personeller ile işçilere uygulanmıştır. Banka bünyesinde çalışan özel şirkete bağlı çalışanlar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Çalışma 23 Ocak 2018 - 2 Şubat 2018 tarihleri arasında mail ortamında, anket yöntemi ile yapılmıştır. Uygulanan anket 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanarak 700 kişiye gönderilmiş ve 215 personelden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak 9 anket uç değerlere sahip olduğu için değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Ankete katılım oranı %31 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin analizinde ise SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma 23 Ocak 2018 - 2 Şubat 2018 tarihleri arasında bilgisayar destekli anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, hazırlanan anket formunun kurum personelleri tarafından doldurmasıyla tamamlanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; anketi cevaplayanların demografik özelliklerini (il, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, çalışılan birim, kurumdaki görev, işletmedeki pozisyon) belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise; kurumsallaşma göstergelerini ölçmek amacıyla konuyla ilgili ve

uyumlu olduğu düşünölen ölçekler (Yağcı ve Çevirgen, 2014; Erşahan, 2011; Sözbilen, 2012; Akyol, 2010) incelenmiş ve Aylan ve Koç'un İşletmelerin “Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme” isimli çalışmalarından yararlanılarak kurumsallaşmayı oluşturan 8 alt boyutu açıklayabilecek 40 ifadeye (Aylan ve Koç, 2017) yer verilmiştir. Bazı ifadelere yönelik düzeltmeler yapılarak çalışmanın amacına uygun hale getirilmiştir. Kurumsallaşma göstergeleri olarak belirlenen formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile ilgili ölçekler (Aylan ve Koç, 2017) kullanılmıştır.

Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifadeler (1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

3.3.1. Verilerin analiz yöntemleri

Anket yoluyla elde edilen 215 veri SPSS 22.0 programına kurallarına uygun bir şekilde aktarılmıştır. Veri setinin dağılımı kontrol edilmiş ve “z skorları” ölçüt alınarak 9 adet uç değere sahip anket analiz dışında bırakılmış kalan 206 anket dâhil edilerek analizler yapılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler adlı altında araştırmaya dâhil olan ve anketleri cevaplayanların ilgili değişkenler bazında frekanslara ve yorumlara yer verilmiştir. Kurumsallaşma göstergelerinin güvenilirlik analizleri ve birbirleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Kurumsallaşma göstergeleri ayrı ayrı incelenerek cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, çalışılan birim, kurumdaki görev, işletmedeki pozisyon göre aralarında farklılık olup olmadıkları analiz edilmiştir.

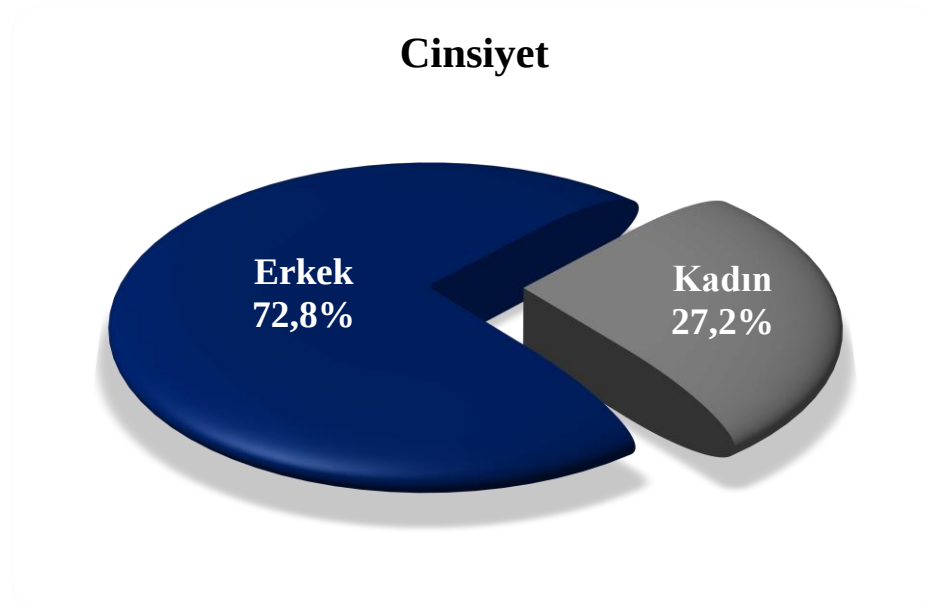
3.3.2. Tanımlayıcı istatistikler

Bu bölümde, araştırma evrenindeki çalışanlara ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3.1. Anketin yapıldığı illere göre dağılım

İller					
	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde
Ankara	58	28,1	Kastamonu	6	2,9
Samsun	54	26,2	Antalya	5	2,4
İstanbul	16	7,8	Van	4	1,9
Sivas	8	3,9	Erzurum	4	1,9
Kayseri	8	3,9	Diyarbakır	4	1,9
İzmir	8	3,9	Trabzon	3	1,5
Adana	8	3,9	Eskişehir	3	1,5
Gaziantep	7	3,4	Elazığ	2	1,0
Konya	6	2,9	Bursa	2	1,0
Toplam				206	100,0

Araştırmaya katılımın yoğun olduğu ilk üç il Ankara(%28,1), Samsun(%26,2) ve İstanbul(%7,8)'dur.

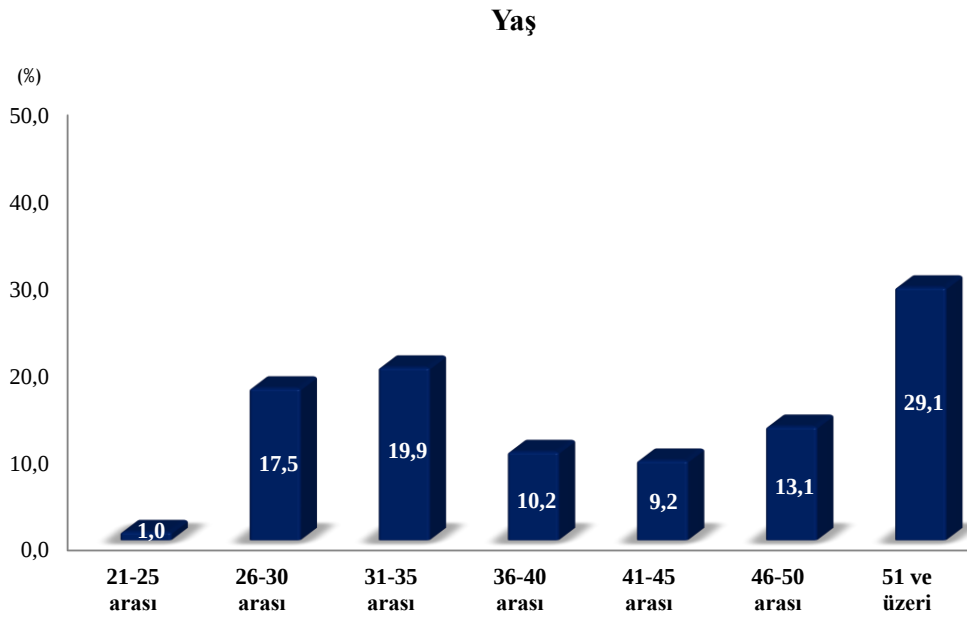


Şekil 3.1. Cinsiyete göre dağılım

Çizelge 3.2. Cinsiyete göre dağılım

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	56	27,2
Erkek	150	72,8
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılan 206 çalışanın 150'si (%72,8) erkek, 56'sı (%27,2) kadındır. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.



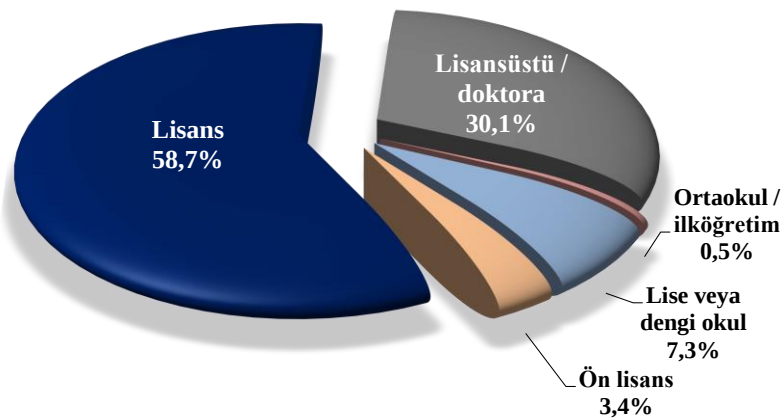
Şekil 3.2. Yaşlara göre dağılım

Çizelge 3.3. Yaşlara göre dağılım

Yaş	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
21-25 arası	2	1,0	1,0
26-30 arası	36	17,5	18,5
31-35 arası	41	19,9	38,4
36-40 arası	21	10,2	48,6
41-45 arası	19	9,2	57,8
46-50 arası	27	13,1	70,9
51 ve üzeri	60	29,1	100,0
Toplam	206	100,0	-

Araştırmaya katılan 206 çalışanın, 21-25 yaş grubunda 2 kişi (%1), 26-30 yaş grubunda 36'sı (%17,5), 31-35 yaş grubunda 41'i (%19,9), 36-40 yaş grubunda 21'i (%10,2), 41-45 yaş grubunda 19'u (%9,2), 46-50 yaş grubunda 27'si (%13,1) ve 51 ve üzeri 60 kişi (%29,1) yer almaktadır. Çalışmaya katılanların yaş değişkenine göre katılımın yüksek olduğu grup 51 ve üzeri yaş grubundakiler, en küçük grubu ise 21-25 yaş arasındakilerdir.

Eğitim Durumu



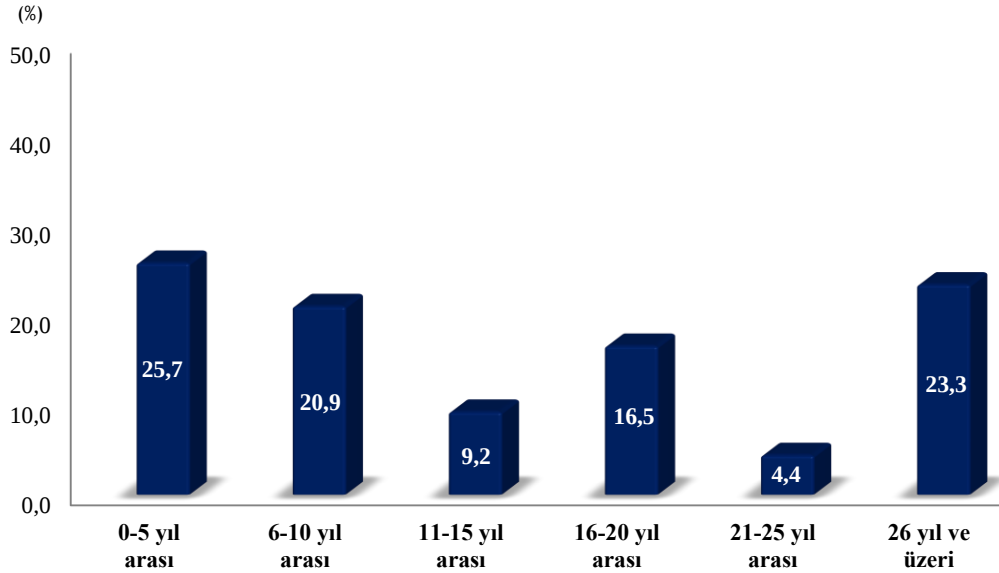
Şekil 3.3. Eğitim durumuna göre dağılım

Çizelge 3.4. Eğitim durumuna göre dağılım

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Ortaokul / ilköğretim	1	0,5
Lise veya dengi okul	15	7,3
Ön lisans	7	3,4
Lisans	121	58,7
Lisansüstü / doktora	62	30,1
Toplam	206	100,0

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 206 çalışandan, 1 kişi (%0,5) ortaokul/ilköğretim, 15'i (%7,3) lise veya dengi okul, 7'si (%3,4) ön lisans, 121'i (%58,7) lisans, 62'si (%30,1) lisansüstü/doktoradan oluşmaktadır. Buna göre öğrenim durumu değişkenine göre en büyük grup lisans mezunu, en küçük grubu ise ortaokul/ilköğretim grubundakilerdir.

Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

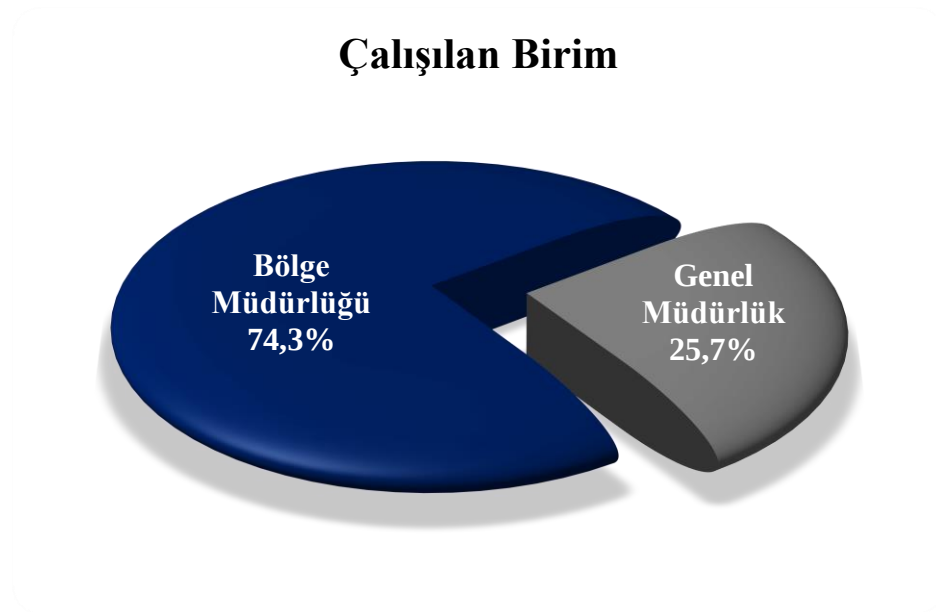


Şekil 3.4. Çalışma sürelerine göre dağılım

Çizelge 3.5. Çalışma sürelerine göre dağılım

Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
0-5 yıl arası	53	25,7	25,7
6-10 yıl arası	43	20,9	46,6
11-15 yıl arası	19	9,2	55,8
16-20 yıl arası	34	16,5	72,3
21-25 yıl arası	9	4,4	76,7
26 yıl ve üzeri	48	23,3	100,0
Toplam	206	100,0	-

Araştırmaya katılan 206 çalışanın, 0-5 yıl arası 53'ü (%25,7), 6-10 yıl arası 43'ü (%20,9), 11-15 yıl arası 19'u (%9,2), 16-20 yıl arası 34'ü (%16,5), 21-25 yıl arası 9'u (%4,4), 26 yıl ve üzeri 48'i (%23,3) işletmede çalıştığını belirtmiştir. Araştırmaya katılanların çalışma süresine göre en çok 26 yıl ve üzeri, en az 21-25 yıl arası çalışanlardan oluşturmaktadır.



Şekil 3.5. Kurumda çalışılan birime göre dağılım

Çizelge 3.6. Kurumda çalışılan birime göre dağılım

Çalışılan Birim	Sayı	Yüzde
Genel Müdürlük	53	25,7
Bölge Müdürlüğü	153	74,3
Toplam	206	100,0

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 206 çalışanın 53'ü (%25,7) genel müdürlük, 153'ü (%74,3) bölge müdürlüklerinde çalışmaktadır.

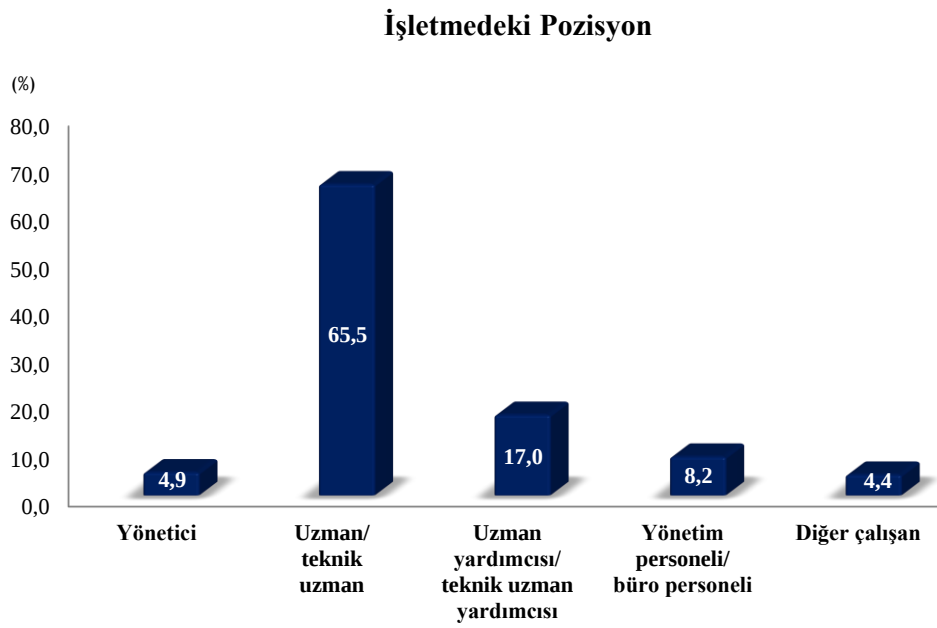


Şekil 3.6. Görev türüne göre dağılım

Çizelge 3.7. Görev türüne göre dağılım

Kurumdaki Görev	Sayı	Yüzde
Teknik kadro	85	41,3
İdari kadro	121	58,7
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılan 206 çalışanın 85'i (%41,3) teknik kadroda ve 121'i (%58,7) idari kadroda çalıştığını belirtmiştir. Kurumdaki görev türüne göre idari kadroda çalışanlar fazladır.



Şekil 3.7. İşletmedeki pozisyona göre dağılım

Çizelge 3.8. İşletmedeki pozisyona göre dağılım

İşletmedeki Pozisyon	Sayı	Yüzde
Yönetici	10	4,9
Uzman/teknik uzman	135	65,5
Uzman yardımcısı/teknik uzman yardımcısı	35	17,0
Yönetim personeli/büro personeli	17	8,2
Diğer çalışan	9	4,4
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılan 206 çalışanın işletmedeki pozisyonuna göre 10'u (%4,9) yönetici, 135'i (%65,5) uzman/teknik uzman, 35'i (%17) uzman yardımcısı/teknik uzman yardımcısı, 17'si (%8,2) yönetim personeli/büro personeli, 9'u (%4,4) diğer çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmedeki pozisyona göre çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu uzman/teknik uzmanlardan oluşmaktadır.

3.3.3. Araştırmanın analiz ve bulgularının değerlendirilmesi

Formalleşme hakkındaki algılar

Çizelge 3.9. Formalleşme hakkındaki algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bankada iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu bir metin mevcuttur.	5	% 2,4	16	% 7,8	31	% 15,0	103	% 50,0	51	% 24,8
Belirlenen kurallar Bankada görev yapan tüm personele uygulanır ve tüm personel bu kurallara uymakla yükümlüdür.	15	% 7,3	28	% 13,6	31	% 15,0	92	% 44,7	40	% 19,4
Bankada bir işin kim tarafından, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir şekilde ortaya konmuştur	9	% 4,4	24	% 11,7	44	% 21,3	91	% 44,2	38	% 18,4
Bankada çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir. Yazılı görev tanımları mevcuttur.	7	% 3,4	20	% 9,7	38	% 18,5	101	% 49,0	40	% 19,4
Bankada ast-üst ilişkilerini gösteren bir organizasyon şeması mevcuttur.	5	% 2,4	14	% 6,8	19	% 9,2	98	% 47,6	70	% 34,0
Bankanın açıkça belirlenmiş, yazılı bir personel seçme politikası mevcuttur.	12	% 5,8	21	% 10,2	44	% 21,4	88	% 42,7	41	% 19,9

Formalleşme hakkındaki algılardaki maddelere bakıldığında örneğin: “Bankada iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu bir metin mevcuttur.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %2,4; katılmıyorum %7,8; kararsızım %15; katılıyorum %50; kesinlikle katılıyorum %24,8’dir.

Çizelge 3.10. Formalleşme hakkındaki algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Bankada iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu bir metin mevcuttur.	3,87
2	Belirlenen kurallar bankada görev yapan tüm personele uygulanır ve tüm personel bu kurallara uymakla yükümlüdür.	3,55
3	Bankada bir işin kim tarafından, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir şekilde ortaya konmuştur.	3,61
4	Bankada çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir. Yazılı görev tanımları mevcuttur.	3,71
5	Bankada ast-üst ilişkilerini gösteren bir organizasyon şeması mevcuttur.	4,04
6	Bankanın açıkça belirlenmiş, yazılı bir personel seçme politikası mevcuttur.	3,61
ORTALAMA		3,73

Formalleşme hakkındaki algıların ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Bankada ast-üst ilişkilerini gösteren bir organizasyon şeması mevcuttur. (4,04)”, “Bankada iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu bir metin mevcuttur. (3,87)”, “Bankada çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir. Yazılı görev tanımları mevcuttur (3,71)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu “Belirlenen kurallar bankada görev yapan tüm personele uygulanır ve tüm personel bu kurallara uymakla yükümlüdür (3,55)” maddesi yer almaktadır.

Profesyonelleşme ile ilgili algılar

Çizelge 3.11. Profesyonelleşme ile ilgili algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bankada iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilir.	10	% 4,9	16	% 7,8	56	% 27,1	87	%42,2	37	%18,0
Bankada görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmiştir.	18	% 8,7	34	% 16,5	58	% 28,2	70	%34,0	26	%12,6
Bankada personel alımında uzmanlığa dayalı bir sistem oluşturulmuştur.	13	% 6,3	28	% 13,6	54	% 26,2	77	%37,4	34	%16,5
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	29	% 14,1	32	% 15,5	64	% 31,0	58	%28,2	23	%11,2
Bankada terfi sistemi, çalışanların başarıları esas alınarak oluşturulmuştur.	73	% 35,4	50	% 24,3	44	% 21,4	33	%16,0	6	%2,9
Bankada tüm personele bulundukları pozisyona göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	32	% 15,5	36	% 17,5	54	% 26,2	64	%31,1	20	%9,7

Profesyonelleşme ile ilgili algılara bakıldığında örneğin: “Bankada iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilir.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %4,9; katılmıyorum %7,8; kararsızım %27,1; katılıyorum %42,2; kesinlikle katılıyorum %18’dir.

Çizelge 3.12. Profesyonelleşme ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Bankada iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilir.	3,61
2	Bankada görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmiştir.	3,25
3	Bankada personel alımında uzmanlığa dayalı bir sistem oluşturulmuştur.	3,44
4	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	3,07
5	Bankada terfi sistemi, çalışanların başarıları esas alınarak oluşturulmuştur.	2,27
6	Bankada tüm personele bulundukları pozisyona göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	3,02
ORTALAMA		3,11

Profesyonelleşme ile ilgili algılar ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Bankada iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilir (3,61)”, “Bankada personel alımında uzmanlığa dayalı bir sistem oluşturulmuştur (3,44)”, “Bankada görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmiştir (3,25)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu “Bankada terfi sistemi, çalışanların başarıları esas alınarak oluşturulmuştur (2,27)”maddesi yer almaktadır.

Tutarlılık ile ilgili algılar

Çizelge 3.13. Tutarlılık ile ilgili algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bankanın kuralları, eylemleri ve misyonu birbirleriyle uyumludur.	12	%5,8	17	%8,3	55	%26,7	94	%45,6	28	%13,6
Bankanın faaliyetleri ile örgüt yapısı uyumludur.	9	%4,4	16	%7,8	44	%21,3	111	%53,9	26	%12,6
Banka, benzer durumlara benzer tepkiler verir.	11	%5,3	26	%12,6	59	%28,7	96	%46,6	14	%6,8
Bankanın vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararlar alınır.	11	%5,3	23	%11,2	50	%24,2	98	%47,6	24	%11,7
Bankanın faaliyetleri ile çalışanların nitelikleri uyumludur.	13	%6,3	26	%12,6	51	%24,8	97	%47,1	19	%9,2

Tutarlılık ile ilgili algılarda maddelere bakıldığında örneğin: “Bankanın kuralları, eylemleri ve misyonu birbirleriyle uyumludur.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum %5,8; katılmıyorum %8,3; kararsızım %26,7; katılıyorum %45,6; kesinlikle katılıyorum %13,6’dır.

Çizelge 3.14. Tutarlılık ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Bankanın kuralları, eylemleri ve misyonu birbirleriyle uyumludur	3,53
2	Bankanın faaliyetleri ile örgüt yapısı uyumludur.	3,63
3	Bankanın, benzer durumlara benzer tepkiler verir.	3,37
4	Bankanın vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararlar alınır.	3,49
5	Bankanın faaliyetleri ile çalışanların nitelikleri uyumludur.	3,40
ORTALAMA		3,48

Tutarlılık ile ilgili algıların ortalamalarına bakılıp sıralandığında ilk sırada “Bankanın faaliyetleri ile örgüt yapısı uyumludur (3,63)”, “Bankanın kuralları, eylemleri ve misyonu birbirleriyle uyumludur (3,53)”, “Bankanın vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararlar alınır (3,49)”, “Bankanın faaliyetleri ile çalışanların nitelikleri uyumludur (3,40)”, “Banka, benzer durumlara benzer tepkiler verir (3,37)” maddeleri gelmektedir.

Ortalamanın en düşük olduğu madde ise “Banka, benzer durumlara benzer tepkiler verir (3,37)” yer almaktadır.

Kültürel güç ile ilgili algılar

Çizelge 3.15. Kültürel güç ile ilgili algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Banka çalışanlarının bankaya olan bağlılıkları güçlüdür.	8	%3,9	25	%12,1	44	%21,4	101	%49,0	28	%13,6
Bankanın farklı birimlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısına sahiptir.	17	%8,3	42	%20,4	58	%28,1	79	%38,3	10	%4,9
Bankada farklı birimlerde ve farklı düzeylerde çalışanlar arasında amaç birliği vardır.	16	%7,8	37	%18,0	45	%21,8	96	%46,6	12	%5,8
Banka çalışanları arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	15	%7,3	32	%15,5	69	%33,5	83	%40,3	7	%3,4
Bankada yöneticiler ile çalışanlar arasında işler ile ilgili iletişim mevcuttur.	11	%5,3	21	%10,2	40	%19,5	109	%52,9	25	%12,1

Kültürel güç ile ilgili algılara bakıldığında örneğin: “Bankada çalışanlarının bankaya olan bağlılıkları güçlüdür.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %3,9; katılmıyorum %12,1; kararsızım %21,4; katılıyorum %49; kesinlikle katılıyorum %13,6’dır.

Çizelge 3.16. Kültürel güç ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Banka çalışanlarının bankaya olan bağlılıkları güçlüdür.	3,56
2	Bankanın farklı birimlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısına sahiptir.	3,11
3	Bankada farklı birimlerde ve farklı düzeylerde çalışanlar arasında amaç birliği vardır.	3,25
4	Banka çalışanları arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	3,17
5	Bankada yöneticiler ile çalışanlar arasında işler ile ilgili iletişim mevcuttur.	3,56
ORTALAMA		3,33

Kültürel güç ile ilgili algıların ortalamalarına bakılıp sıralandığında ilk sırada “Bankada yöneticiler ile çalışanlar arasında işler ile ilgili iletişim mevcuttur (3,56)”, “Banka çalışanlarının bankaya olan bağlılıkları güçlüdür (3,56)”, “Bankada farklı birimlerde ve farklı düzeylerde çalışanlar arasında amaç birliği vardır (3,25)”, “Banka çalışanları arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır (3,17)”, “Bankanın farklı birimlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısına sahiptir (3,11)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu “Bankanın farklı birimlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısına sahiptir (3,11)” maddesi yer almaktadır.

Hesap verebilirlik ile ilgili algılar

Çizelge 3.17. Hesap verebilirlik ile ilgili algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bankanın faaliyetleri, devlet ve meslek örgütlerince belirlenen standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir.	5	%2,4	9	%4,4	30	%14,5	120	%58,3	42	%20,4
Bankada işlerin aksatılmaması için birimler kendilerini sürekli olarak kontrol etmektedirler.	6	%2,9	16	%7,8	42	%20,3	105	%51,0	37	%18,0
Bankada iç denetim/iç kontrol uygulanmaktadır.	1	%0,5	7	%3,4	20	%9,7	109	%52,9	69	%33,5
Bankaya ait bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşmak mümkündür.	1	%0,5	14	%6,8	40	%19,4	92	%44,7	59	%28,6
Banka diğer kurumlara ve kamuoyuna karşı açıklayıcıdır.	2	%1,0	12	%5,8	35	%17,0	102	%49,5	55	%26,7
Banka yaptığı işlemlerin sonuçlarını ilgili kişilerce ve kuruluşlarca paylaşır.	3	%1,5	8	%3,9	34	%16,5	107	%51,9	54	%26,2
Banka yaptığı faaliyetlerle ilgili sonuçların sorumluluğunu alır.	4	%1,9	7	%3,4	25	%12,2	118	%57,3	52	%25,2

Hesap verebilirlik ile ilgili algılara bakıldığında örneğin: “Bankanın faaliyetleri, devlet ve meslek örgütlerince belirlenen standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %2,4; katılmıyorum %4,4; kararsızım %14,5; katılıyorum %58,3; kesinlikle katılıyorum %20,4’tür.

Çizelge 3.18. Hesap verebilirlik ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Bankanın faaliyetleri, devlet ve meslek örgütlerince belirlenen standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir.	3,90
2	Bankada işlerin aksatılmaması için birimler kendilerini sürekli olarak kontrol etmektedirler.	3,73
3	Bankada iç denetim/iç kontrol uygulanmaktadır.	4,16
4	Bankaya ait bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşmak mümkündür.	3,94
5	Banka, diğer kurumlara ve kamuoyuna karşı açıklayıcıdır.	3,95
6	Banka yaptığı işlemlerin sonuçlarını ilgili kişilerce ve kuruluşlarca paylaşır.	3,98
7	Banka yaptığı faaliyetlerle ilgili sonuçların sorumluluğunu alır.	4,00
ORTALAMA		3,95

Hesap verebilirlik ile ilgili algılar ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Bankada iç denetim/iç kontrol uygulanmaktadır (4,16)”, “Banka yaptığı faaliyetlerle ilgili sonuçların sorumluluğunu alır (4,00)”, “Banka yaptığı işlemlerin sonuçlarını ilgili kişilerce ve kuruluşlarca paylaşır (3,98)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu “Bankada işlerin aksatılmaması için birimler kendilerini sürekli olarak kontrol etmektedirler (3,73)”maddesi yer almaktadır.

Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algılar

Çizelge 3.19. Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bankada tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	9	%4,4	26	%12,6	60	%29,1	94	%45,6	17	%8,3
Bankada gerektiğinde üstler tarafından asllara yeterlilikleri doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	13	%6,3	31	%15,0	56	%27,2	91	%44,2	15	%7,3
Bankada çalışanlar görevlerini yapabilmek için üstlerinden sık sık izin almak zorunda değillerdir.	18	%8,7	45	%21,8	63	%30,7	73	%35,4	7	%3,4
Bankada, çalışanlara verilen sorumluluklar ile yetkileri aynı doğrultudadır.	13	%6,3	41	%19,9	58	%28,2	82	%39,8	12	%5,8
Banka çalışanları, görevlerini yerine getirirken sorumluluklarını devredebileceği ve devralacağı kişileri bilir.	7	%3,4	29	%14,1	52	%25,2	97	%47,1	21	%10,2

Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algılara bakıldığında örneğin: “Bankada tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %4,4; katılmıyorum %12,6; kararsızım %29,1; katılıyorum %45,6; kesinlikle katılıyorum %8,3’tür.

Çizelge 3.20. Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Bankada tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	3,41
2	Bankada gerektiğinde üstler tarafından astlara yeterlilikleri doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	3,31
3	Bankada çalışanlar görevlerini yapabilmek için üstlerinden sık sık izin almak zorunda değillerdir.	3,03
4	Bankada, çalışanlara verilen sorumluluklar ile yetkileri aynı doğrultudadır.	3,19
5	Banka çalışanları, görevlerini yerine getirirken sorumluluklarını devredebileceği ve devralacağı kişileri bilir.	3,47
ORTALAMA		3,28

Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algıların ortalamaları sıralandığında ilk sırada “Banka çalışanları, görevlerini yerine getirirken sorumluluklarını devredebileceği ve devralacağı kişileri bilir (3,47)”, “Bankada tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır (3,41)”, “Bankada gerektiğinde üstler tarafından astlara yeterlilikleri doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır (3,31)”, “Bankada, çalışanlara verilen sorumluluklar ile yetkileri aynı doğrultudadır (3,19)”, “Bankada çalışanlar görevlerini yapabilmek için üstlerinden sık sık izin almak zorunda değillerdir (3,03)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu “Bankada çalışanlar görevlerini yapabilmek için üstlerinden sık sık izin almak zorunda değillerdir (3,03)” maddesi yer almaktadır.

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algılar

Çizelge 3.21. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Banka çalışanları, bankamızın örgütsel hedeflerini açıkça bilir.	5	%2,4	28	%13,6	56	%27,2	95	%46,1	22	%10,7
Banka çalışanları iş süreçlerine dâhil edilir.	3	%1,5	36	%17,5	59	%28,6	89	%43,2	19	%9,2
Bankanın genelini ilgilendiren konularda yalnızca yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	33	%16,0	73	%35,4	46	%22,4	42	%20,4	12	%5,8

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algılara bakıldığında örneğin: “Banka çalışanları, Bankanın örgütsel hedeflerini açıkça bilir.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %2,4; katılmıyorum %13,6; kararsızım %27,2; katılıyorum %46,1; kesinlikle katılıyorum %10,7’dir.

Çizelge 3.22. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Banka çalışanları, bankamızın örgütsel hedeflerini açıkça bilir.	3,49
2	Banka çalışanları iş süreçlerine dâhil edilir.	3,41
3	Bankanın genelini ilgilendiren konularda yalnızca yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	2,65
ORTALAMA		3,18

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algıların ortalamaları sıralandığında ilk sırada “Banka çalışanları, bankanın örgütsel hedeflerini açıkça bilir (3,49)”, “Banka çalışanları iş süreçlerine dâhil edilir (3,41)”, “Bankanın genelini ilgilendiren konularda yalnızca yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır (2,65)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu “Bankanın genelini ilgilendiren konularda yalnızca yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır (2,65)” maddesi yer almaktadır.

Karar alma şekli ile ilgili algılar

Çizelge 3.23. Karar alma şekli ile ilgili algılar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bankada iş ve işlemlere ilişkin kararlar çalışanların katılımı ile alınır.	32	%15,5	70	%34,0	64	%31,1	37	%18,0	3	%1,4
Bankada kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı olarak alınır.	32	%15,5	66	%32,0	64	%31,1	38	%18,5	6	%2,9
Bankada katılımcı bir örgüt yapısı olup, çalışanlar iş süreçlerine dâhil edilir.	23	%11,2	56	%27,2	72	%34,9	47	%22,8	8	%3,9

Karar alma şekli ile ilgili algılara bakıldığında örneğin: “Bankada iş ve işlemlere ilişkin kararlar çalışanların katılımı ile alınır.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %15,5; katılmıyorum %34; kararsızım %31,1; katılıyorum %18; kesinlikle katılıyorum %1,4’tür.

Çizelge 3.24. Karar alma şekli ile ilgili algılar ortalaması

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bankada iş ve işlemlere ilişkin kararlar çalışanların katılımı ile alınır.	32	%15,5	70	%34,0	64	%31,1	37	%18,0	3	%1,4
Bankada kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı olarak alınır.	32	%15,5	66	%32,0	64	%31,1	38	%18,5	6	%2,9
Bankada katılımcı bir örgüt yapısı olup, çalışanlar iş süreçlerine dâhil edilir.	23	%11,2	56	%27,2	72	%34,9	47	%22,8	8	%3,9

Karar alma şekli ile ilgili algıların ortalamalarına bakılıp sıralandığında ilk sırada “Bankada katılımcı bir örgüt yapısı olup, çalışanlar iş süreçlerine dâhil edilir (2,81)”, “Bankada kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı olarak alınır (2,61)”, “Bankada iş ve işlemlere ilişkin kararlar çalışanların katılımı ile alınır (2,56)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu “Bankada iş ve işlemlere ilişkin kararlar çalışanların katılımı ile alınır (2,56)” maddesi yer almaktadır.

Çizelge 3.25. Kurumsallaşma göstergeleri genel ortalamaları

Kurumsallaşma Göstergeleri	Ortalama
Hesap verebilirlik	3,95
Formalleşme	3,73
Tutarlılık	3,48
Genel Ortalama	3,34
Kültürel güç	3,33
Yetki devri ve yetkilendirme	3,28
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	3,18
Profesyonelleşme	3,11
Karar alma şekli	2,66

Kurumsallaşma göstergelerinin ortalamalarına bakıldığında ortalamanın üzerinde kalanlar; hesap verebilirlik (3,95), formalleşme (3,73) ve tutarlılık (3,48) göstergeleri bulunmuştur. Ortalamanın altında kalanlar ise kültürel güç (3,33), yetki devri ve yetkilendirme (3,28), yönetim anlayışı ve yönetime katılma (3,18), profesyonelleşme (3,11) ve karar alma şekli (2,66) göstergeleri bulunmuştur. Ortalamanın altında kalan göstergeler üzerinde çalışmalar yapılırsa kurumsallaşma üzerinde etki daha verimli olabilir.

3.3.5. Araştırmanın güvenilirlik analizi

Bir test, ölçek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise, bu testin geçerli olduğu söylenir. Güvenirlik bir testin geçerliğini etkiler. Geçerli bir testin mutlaka güvenilir olması gerekir. Bir ölçüm aracının geçerli sayılabilmesi için ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Güvenirliliği ölçmek için araştırmada Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir (Alpar, 2017).

İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluşturduğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır (Alpar, 2017).

Alpha katsayısı ölçeği, 0,00 - 0,39 arasında ise “geliştirilen test güvenilir değildir”, 0,40 - 0,59 arasında ise “geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür”, 0,60 - 0,79 arasında ise

“geliştirilen test oldukça güvenilir” ve 0,80 - 1,00 arasında ise “geliştirilen test/ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir” olduğunu ifade etmektedir (Alpar, 2017).

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Çizelge 3.26. Güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Formalleşme	0,86	6
Profesyonelleşme	0,88	6
Tutarlılık	0,92	5
Kültürel güç	0,89	5
Hesap verebilirlik	0,91	7
Yetki devri ve yetkilendirme	0,87	5
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	0,77	3
Karar alma şekli	0,91	3

Güvenilirlik analizi sonucunda kurumsallaşma gösterge ölçekleri “yüksek güvenilir/güvenilir” bulunmuştur.

3.3.6. Araştırmanın korelasyon analizi

İki değişkenin doğrusal ilişkinin derecesini ölçümlemede kullanılır. İki değişken arasındaki anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusunun cevabı alınır. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir (Kalaycı, 2008).

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle gösterebiliriz (Kalaycı, 2008). Pearson korelasyon katsayısının(r) yorumu aşağıdaki gibi yapılır:

Çizelge 3.27. Korelasyon katsayıları

r	İlişki
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Çizelge 3.28. Korelasyon analizi sonuçları

		Forma lleşme orta lama sı	Profesyonelleşme orta lama sı	Tutarlılık orta lama sı	Kültürel güç orta lama sı	Hesap verebilirlik orta lama sı	Yetki devri ve yetkilendirme orta lama sı	Yönetim anlayışı ve yönetime katılma orta lama sı	Karar alma şekli orta lama sı
Forma lleşme orta lama sı	Pearson Correlation	1	0,624**	0,620**	0,525**	0,603**	0,544**	0,535**	0,405**
	Sig. (2-tailed)		0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	N	206	206	206	206	206	206	206	206
Profesyonelleşme orta lama sı	Pearson Correlation			0,762**	0,704**	0,595**	0,619**	0,582**	0,480**
	Sig. (2-tailed)			0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	N			206	206	206	206	206	206
Tutarlılık orta lama sı	Pearson Correlation				0,760**	0,706**	0,675**	0,629**	0,475**
	Sig. (2-tailed)				0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	N				206	206	206	206	206
Kültürel güç orta lama sı	Pearson Correlation					0,649**	0,686**	0,616**	0,529**
	Sig. (2-tailed)					0,001	0,001	0,001	0,001
	N					206	206	206	206
Hesap verebilirlik orta lama sı	Pearson Correlation						0,650**	0,594**	0,451**
	Sig. (2-tailed)						0,001	0,001	0,001
	N						206	206	206
Yetki devri ve yetkilendirme orta lama sı	Pearson Correlation							0,686**	0,571**
	Sig. (2-tailed)							0,001	0,001
	N							206	206
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma orta lama sı	Pearson Correlation								0,689**
	Sig. (2-tailed)								0,001
	N								206
Karar alma şekli orta lama sı	Pearson Correlation								1
	Sig. (2-tailed)								
	N								206

Korelasyon analizi sonucuna göre kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p=0,001$; $p<0,05$). Değişkenlerin birbirleri ile yüksek veya orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Korelasyon katsayısının yüksek olduğu gruplar profesyonelleşme ile tutarlılık (Pearson korelasyon katsayısı 0,762), tutarlılık ile kültürel güç (Pearson korelasyon katsayısı 0,760), tutarlılık ile hesap verebilirlik (Pearson korelasyon katsayısı 0,706) ve profesyonelleşme ile kültürel güç (Pearson korelasyon katsayısı 0,704) olarak

bulunmuştur. Diğer kurumsallaşma göstergeleri alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

3.3.7. Normallik testi

Normallik testi verilerin normal dağılıma uyup uymadığını görmek amacıyla yapılan bir testtir. Formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile ilgili algıların normal dağılıp dağılmadığını Kolmogorov Smirnov test istatistiği ile incelenmiştir.

Çizelge 3.29. Normallik testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	N	Statistic	p
Formalleşme	206	0,113	0,001
Profesyonelleşme	206	0,079	0,001
Tutarlılık	206	0,156	0,001
Kültürel güç	206	0,151	0,001
Hesap verebilirlik	206	0,130	0,001
Yetki devri ve yetkilendirme	206	0,138	0,001
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	206	0,107	0,001
Karar alma şekli	206	0,127	0,001

Hipotezler:

H_0 : Dağılım normal dağılım gösterir.

H_1 : Dağılım normal dağılımdan farklı değildir.

Formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile ilgili algıların Kolmogorov Smirnov test istatistiği sonucuna göre $p=0,001$ 'dir. p değeri $\alpha=0,05$ 'ten küçük olduğu için dağılımın normal dağılım göstermediği bulunmuştur($p<0,05$). Formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, hesap

verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile ilgili analizlerde parametrik olmayan test istatistikleri kullanılmıştır.

3.3.8. Kurumsallaşma göstergelerine ilişkin analiz bulguları

Formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile ilgili kurumsallaşma göstergelerine cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan birim, kurumdaki görev ve pozisyonuna göre birbirleri arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir.

Cinsiyet ile ilgili analizler

Çizelge 3.30. Tanımlayıcı istatistikler

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Formalleşme	Erkek	56	3,81	0,81
	Kadın	150	3,70	0,79
Profesyonelleşme	Erkek	56	3,40	0,87
	Kadın	150	3,00	0,89
Tutarlılık	Erkek	56	3,70	0,85
	Kadın	150	3,40	0,86
Kültürel güç	Erkek	56	3,53	0,77
	Kadın	150	3,26	0,87
Hesap verebilirlik	Erkek	56	4,14	0,62
	Kadın	150	3,88	0,71
Yetki devri ve yetkilendirme	Erkek	56	3,37	0,78
	Kadın	150	3,25	0,83
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	Erkek	56	3,35	0,77
	Kadın	150	3,12	0,85
Karar alma şekli	Erkek	56	2,67	0,90
	Kadın	150	2,66	0,97

Hipotez:

H₀: Cinsiyet ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.

H₁: Cinsiyet ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.31. Mann-Whitney U test istatistiği

	Mann-Whitney U	Z	p
Formalleşme	3758,5	-1,163	0,245
Profesyonelleşme	3189,0	-2,661	0,008
Tutarlılık	3201,5	-2,643	0,008
Kültürel güç	3449,5	-1,985	0,047
Hesap verebilirlik	3279,0	-2,436	0,015
Yetki devri ve yetkilendirme	3886,0	-0,830	0,407
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	3500,0	-1,853	0,064
Karar alma şekli	4157,0	-0,114	0,909

Kurumsallaşma gösterge verileri Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç ve hesap verebilirlik ortalaması ile cinsiyet arasında fark vardır ($p < 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Geriye kalan diğer değişkenler(formalleşme, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli) ile cinsiyet arasında fark yoktur($p > 0,05$). Profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç ve hesap verebilirlik ortalaması incelendiğinde; profesyonelleşme için erkeklerin ortalaması 3,40; kadınların ortalaması 3,00'tür. Erkeklerin kadınlara göre profesyonelleşme algı ortalaması daha fazladır. Tutarlılık için erkeklerin ortalaması 3,70; kadınların ortalaması 3,40'tır. Erkeklerin kadınlara göre tutarlılık algı ortalaması daha fazladır. Kültürel güç için erkeklerin ortalaması 3,53; kadınların ortalaması 3,26'dır. Erkeklerin kadınlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır. Hesap verebilirlik için erkeklerin ortalaması 4,14; kadınların ortalaması 3,88'dir. Erkeklerin kadınlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır.

Yaş ile ilgili analizler

Analize başlamadan önce istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermesi için yaş gruplarında birleştirilme yapılmıştır. Bunlar "21-25 arası ile 26-30 arası", "31-35 arası ile 36-40 arası", "41-45 arası ile 46-50 arası" yaş gruplarıdır. Bu birleştirilen yaş gruplarıyla analizler yapılmıştır.

Çizelge 3.32. Tanımlayıcı istatistikler

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
Formalleşme	21-30 arası	38	3,59	0,84
	31-40 arası	62	3,52	0,90
	41-50 arası	46	3,83	0,78
	51 ve üzeri	60	3,97	0,57
Profesyonelleşme	21-30 arası	38	2,93	1,10
	31-40 arası	62	2,90	0,82
	41-50 arası	46	3,13	0,93
	51 ve üzeri	60	3,43	0,74
Tutarlılık	21-30 arası	38	3,34	1,12
	31-40 arası	62	3,37	0,73
	41-50 arası	46	3,50	0,88
	51 ve üzeri	60	3,68	0,77
Kültürel güç	21-30 arası	38	3,17	0,98
	31-40 arası	62	3,06	0,77
	41-50 arası	46	3,34	0,86
	51 ve üzeri	60	3,70	0,72
Hesap verebilirlik	21-30 arası	38	3,91	0,84
	31-40 arası	62	3,79	0,69
	41-50 arası	46	4,10	0,69
	51 ve üzeri	60	4,03	0,58
Yetki devri ve yetkilendirme	21-30 arası	38	3,28	0,92
	31-40 arası	62	3,15	0,75
	41-50 arası	46	3,10	0,86
	51 ve üzeri	60	3,55	0,72
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	21-30 arası	38	3,21	0,82
	31-40 arası	62	2,94	0,84
	41-50 arası	46	3,12	0,87
	51 ve üzeri	60	3,46	0,74
Karar alma şekli	21-30 arası	38	2,76	0,96
	31-40 arası	62	2,56	0,90
	41-50 arası	46	2,42	0,92
	51 ve üzeri	60	2,88	0,96

Hipotez:

H₀: Yaş ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.

H₁: Yaş ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.33. Kruskal Wallis test istatistiği

	Chi-Square	df	p
Formalleşme	11,86	3	0,008
Profesyonelleşme	12,13	3	0,007
Tutarlılık	6,10	3	0,107
Kültürel güç	21,57	3	0,001
Hesap verebilirlik	6,98	3	0,072
Yetki devri ve yetkilendirme	11,21	3	0,011
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	13,16	3	0,004
Karar alma şekli	6,69	3	0,082

Kruskal Wallis test istatistiği ile analiz edilerek formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ortalaması ile yaş grupları arasında fark vardır ($p < 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Geriye kalan diğer değişkenler (tutarlılık, hesap verebilirlik, karar alma şekli) ile yaş grupları arasında fark yoktur ($p > 0,05$). Yaş grubu ile arasında farklılık bulunanların hangisinden kaynaklandığını bulmak için çoklu karşılaştırmalara bakılmıştır:

Çizelge 3.34. Çoklu karşılaştırmalar (Formalleşme)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
31-40 arası-21-30 arası	4,596	12,246	,375	,707	1,000
31-40 arası-41-50 arası	-26,194	11,567	-2,265	,024	,141
31-40 arası-51 ve üzeri	-32,495	10,764	-3,019	,003	,015
21-30 arası-41-50 arası	-21,598	13,030	-1,658	,097	,584
21-30 arası-51 ve üzeri	-27,899	12,323	-2,264	,024	,141
41-50 arası-51 ve üzeri	-6,301	11,648	-,541	,589	1,000

Formalleşme ile yaş grupları arasında farklı bulunan 31-40 yaş arası ile 51 ve üzeridir ($p<0,05$). Formalleşme ile ilgili algı ortalamaları 31-40 yaş arası 3,52; 51 ve üzeri 3,97 olarak bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre formalleşme algı ortalaması daha fazladır.

Çizelge 3.35. Çoklu karşılaştırmalar (Profesyonelleşme)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
31-40 arası-21-30 arası	7,611	12,258	,621	,535	1,000
31-40 arası-41-50 arası	-15,420	11,579	-1,332	,183	1,000
31-40 arası-51 ve üzeri	-36,187	10,775	-3,358	,001	,005
21-30 arası-41-50 arası	-7,809	13,043	-,599	,549	1,000
21-30 arası-51 ve üzeri	-28,576	12,336	-2,317	,021	,123
41-50 arası-51 ve üzeri	-20,767	11,661	-1,781	,075	,449

Profesyonelleşme ile yaş grupları arasında farklı bulunan 31-40 yaş arası ile 51 ve üzeridir ($p<0,05$). Profesyonelleşme ile ilgili algı ortalamaları 31-40 yaş arası 2,90; 51 ve üzeri 3,43 olarak bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre profesyonelleşme algı ortalaması daha fazladır.

Çizelge 3.36. Çoklu karşılaştırmalar (Kültürel güç)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
31-40 arası-21-30 arası	14,504	12,198	1,189	,234	1,000
31-40 arası-41-50 arası	-22,528	11,522	-1,955	,051	,303
31-40 arası-51 ve üzeri	-48,910	10,723	-4,561	,000	,000
21-30 arası-41-50 arası	-8,023	12,980	-,618	,536	1,000
21-30 arası-51 ve üzeri	-34,406	12,275	-2,803	,005	,030
41-50 arası-51 ve üzeri	-26,382	11,603	-2,274	,023	,138

Kültürel güç ile yaş grupları arasında farklı bulunan yaş grupları; 31-40 yaş arası ile 51 ve üzeri ($p<0,05$), 21-30 yaş arası ile 51 ve üzeri yaş grubudur ($p<0,05$).

Kültürel güç ile ilgili algı ortalamaları 31-40 yaş arası 3,06; 51 ve üzeri 3,70 olarak bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır. Kültürel güç ile ilgili algı ortalamaları 21-30 yaş arası 3,17; 51 ve üzeri 3,70 olarak bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 21-30 yaş arası olanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır.

Çizelge 3.37. Çoklu karşılaştırmalar (Yetki devri ve yetkilendirme)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
41-50 arası-31-40 arası	,454	11,535	,039	,969	1,000
41-50 arası-21-30 arası	12,142	12,995	,934	,350	1,000
41-50 arası-51 ve üzeri	-32,219	11,617	-2,773	,006	,033
31-40 arası-21-30 arası	11,688	12,212	,957	,339	1,000
31-40 arası-51 ve üzeri	-31,765	10,735	-2,959	,003	,019
21-30 arası-51 ve üzeri	-20,077	12,290	-1,634	,102	,614

Yetki devri ve yetkilendirme ile yaş grupları arasında farklı bulunan yaş grupları; 31-40 yaş arası ile 51 ve üzeri ($p<0,05$), 41-50 yaş arası ile 51 ve üzeri yaş grubudur ($p<0,05$).

Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algı ortalamaları 31-40 yaş arası 3,15; 51 ve üzeri 3,55 olarak bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre yetki devri ve yetkilendirme algı ortalaması daha fazladır. Yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili algı ortalamaları 41-50 yaş arası 3,10; 51 ve üzeri 3,55 olarak bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 41-50 yaş arası olanlara göre yetki devri ve yetkilendirme algı ortalaması daha fazladır.

Çizelge: 3.38. Çoklu karşılaştırmalar (Yönetim anlayışı ve yönetime katılma)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
31-40 arası-41-50 arası	-15,152	11,511	-1,316	,188	1,000
31-40 arası-21-30 arası	19,618	12,187	1,610	,107	,645
31-40 arası-51 ve üzeri	-38,617	10,712	-3,605	,000	,002
41-50 arası-21-30 arası	4,466	12,967	,344	,731	1,000
41-50 arası-51 ve üzeri	-23,464	11,592	-2,024	,043	,258
21-30 arası-51 ve üzeri	-18,998	12,264	-1,549	,121	,728

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile yaş grupları arasında farklı bulunan 31-40 yaş arası ile 51 ve üzeridir ($p<0,05$).

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algı ortalamaları 31-40 yaş arası 2,94; 51 ve üzeri 3,46 olarak bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre yönetim anlayışı ve yönetime katılma algı ortalaması daha fazladır.

Eğitim durumu ile ilgili analizler

Analize başlamadan önce ortaokul/ilköğretim 1 kişi, lise veya dengi okul 15 kişi bulunmaktadır. Ortaokul/ilköğretim 1 kişi olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermeyeceğinden lise veya dengi okul olanlarla birleştirilerek lise ve altı eğitim grubu olarak analiz edilmiştir. Aynı şekilde ön lisans 7 kişi lisans 121 kişi bulunmaktadır. Ön lisans 7 kişi olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermeyeceğinden lisans ile birleştirilerek ön lisans/lisans eğitim grubu olarak birleştirilmiştir.

Çizelge 3.39. Tanımlayıcı istatistikler

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Formalleşme	Lise ve altı	16	3,83	0,57
	Ön lisans / lisans	128	3,76	0,78
	Lisansüstü / doktora	62	3,64	0,88
Profesyonelleşme	Lise ve altı	16	3,35	0,87
	Ön lisans / lisans	128	3,20	0,87
	Lisansüstü / doktora	62	2,86	0,93
Tutarlılık	Lise ve altı	16	3,51	0,74
	Ön lisans / lisans	128	3,59	0,84
	Lisansüstü / doktora	62	3,25	0,91
Kültürel güç	Lise ve altı	16	3,81	0,55
	Ön lisans / lisans	128	3,42	0,83
	Lisansüstü / doktora	62	3,02	0,87
Hesap verebilirlik	Lise ve altı	16	4,17	0,59
	Ön lisans / lisans	128	3,99	0,68
	Lisansüstü / doktora	62	3,82	0,75
Yetki devri ve yetkilendirme	Lise ve altı	16	3,34	0,73
	Ön lisans / lisans	128	3,34	0,79
	Lisansüstü / doktora	62	3,14	0,88
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	Lise ve altı	16	3,19	0,77
	Ön lisans / lisans	128	3,32	0,80
	Lisansüstü / doktora	62	2,89	0,86
Karar alma şekli	Lise ve altı	16	2,90	0,74
	Ön lisans / lisans	128	2,75	0,92
	Lisansüstü / doktora	62	2,42	1,01

Hipotez:

H₀: Eğitim durumu ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.40. Kruskal Wallis test istatistiği

	Chi-Square	df	p
Formalleşme	1,36	2	0,508
Profesyonelleşme	7,91	2	0,019
Tutarlılık	7,91	2	0,019
Kültürel güç	15,67	2	0,001
Hesap verebilirlik	4,35	2	0,114
Yetki devri ve yetkilendirme	2,14	2	0,344
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	10,48	2	0,005
Karar alma şekli	7,41	2	0,025

Kruskal Wallis test istatistiği ile analiz edilerek profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ortalaması ile eğitim durumu arasında fark vardır ($p < 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Geriye kalan diğer değişkenler (formalleşme, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme) ile eğitim durumu arasında fark yoktur ($p > 0,05$). Eğitim durumu ile arasında farklılık bulunanların hangi eğitim durumlarından kaynaklandığını bulmak için çoklu karşılaştırmalara bakılmıştır.

Çizelge 3.41. Çoklu karşılaştırmalar (Profesyonelleşme)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Lisansüstü / doktora-Ön lisans/lisans	23,706	9,207	2,575	,010	,030
Lisansüstü / doktora-Lise ve altı	33,487	16,684	2,007	,045	,134
Ön lisans/lisans-Lise ve altı	9,781	15,777	,620	,535	1,000

Profesyonelleşme ile eğitim durumu arasında farklı bulunan grup lisansüstü/doktora ile ön lisans/lisansdır ($p < 0,05$). Profesyonelleşme ile ilgili algı ortalamaları lisansüstü/doktora 2,86 ön lisans/lisansın ise ortalaması 3,20 olarak bulunmuştur. Eğitim

durumu lisansüstü/doktora olanların ön lisans/lisans göre profesyonelleşme algı ortalaması daha azdır.

Çizelge 3.42. Çoklu karşılaştırmalar (Tutarlılık)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Lisansüstü / doktora-Lise ve altı	20,681	16,589	1,247	,213	,638
Lisansüstü / doktora-Ön lisans/lisans	25,670	9,154	2,804	,005	,015
Lise ve altı-Ön lisans/lisans	-4,988	15,687	-,318	,750	1,000

Tutarlılık ile eğitim durumu arasında farklı bulunan grup lisansüstü/doktora ile ön lisans/lisansdır($p<0,05$). Tutarlılık ile ilgili algı ortalamaları lisansüstü/doktora 3,25 ön lisans/lisansın ise ortalaması 3,59 olarak bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü/doktora olanların ön lisans/lisans göre tutarlılık algı ortalaması daha azdır.

Çizelge 3.43. Çoklu karşılaştırmalar (Kültürel güç)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Lisansüstü / doktora-Ön lisans/lisans	27,111	9,161	2,959	,003	,009
Lisansüstü / doktora-Lise ve altı	58,786	16,603	3,541	,000	,001
Ön lisans/lisans-Lise ve altı	31,676	15,700	2,018	,044	,131

Kültürel güç ile eğitim durumu arasında farklı bulunan grup lisansüstü/doktora ile ön lisans/lisansdır($p<0,05$). Kültürel güç ile ilgili algı ortalamaları lisansüstü/doktora 3,02 ön lisans/lisansın ise ortalaması 3,42 olarak bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü/doktora olanların ön lisans/lisans göre kültürel güç algı ortalaması daha azdır.

Kültürel güç ile eğitim durumu arasında farklı bulunan diğer bir grup lisansüstü/doktora ile lise ve altıdır($p<0,05$). Kültürel güç ile ilgili algı ortalamaları lisansüstü/doktora 3,02 lise ve altı grubun ise ortalaması 3,81 olarak bulunmuştur. Eğitim

durumu lisansüstü/doktora olanların lise ve altı gruba göre kültürel güç algı ortalaması daha azdır.

Çizelge3.44. Çoklu karşılaştırmalar (Yönetim anlayışı ve yönetime katılma)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Lisansüstü / doktora-Lise ve altı	15,831	16,587	,954	,340	1,000
Lisansüstü / doktora-Ön lisans/lisans	29,534	9,153	3,227	,001	,004
Lise ve altı-Ön lisans/lisans	-13,703	15,685	-,874	,382	1,000

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile eğitim durumu arasında farklı bulunan grup lisansüstü/doktora ile ön lisans/lisansdır($p<0,05$). Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile ilgili algı ortalamaları lisansüstü/doktora 2,89 ön lisans/lisansın ise ortalaması 3,32 olarak bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü/doktora olanların ön lisans/lisans göre yönetim anlayışı ve yönetime katılma algı ortalaması daha azdır.

Çizelge 3.45. Çoklu karşılaştırmalar (Karar alma şekli)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Lisansüstü / doktora-Ön lisans/lisans	22,972	9,131	2,516	,012	,036
Lisansüstü / doktora-Lise ve altı	31,468	16,547	1,902	,057	,172
Ön lisans/lisans-Lise ve altı	8,496	15,647	,543	,587	1,000

Karar alma şekli ile eğitim durumu arasında farklı bulunan grup lisansüstü/doktora ile ön lisans/lisansdır($p<0,05$). Karar alma şekli ile ilgili algı ortalamaları lisansüstü/doktora 2,42 ön lisans/lisansın ise ortalaması 2,75 olarak bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü/doktora olanların ön lisans/lisans göre karar alma şekli algı ortalaması daha azdır.

Çalışma süresi ile ilgili analizler

Analize başlamadan önce çalışma süresi 21-25 yıl arası 9 kişi, 26 yıl ve üzeri 48 kişidir. 21-25 yıl arası 9 kişi olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermeyeceğinden 21-25 yıl arası çalışanlarla birleştirilerek 21 yıl ve üzeri olarak analizler yapılmıştır.

Çizelge 3.46. Tanımlayıcı istatistikler

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
Formalleşme	0-5 yıl arası	53	3,49	0,80
	6-10 yıl arası	43	3,67	1,00
	11-15 yıl arası	19	3,66	0,89
	16-20 yıl arası	34	3,73	0,64
	21 yıl ve üzeri	57	4,03	0,56
Profesyonelleşme	0-5 yıl arası	53	2,91	1,00
	6-10 yıl arası	43	3,07	0,99
	11-15 yıl arası	19	2,75	0,76
	16-20 yıl arası	34	2,98	0,83
	21 yıl ve üzeri	57	3,52	0,67
Tutarlılık	0-5 yıl arası	53	3,35	0,99
	6-10 yıl arası	43	3,46	0,88
	11-15 yıl arası	19	3,38	0,84
	16-20 yıl arası	34	3,38	0,76
	21 yıl ve üzeri	57	3,73	0,77
Kültürel güç	0-5 yıl arası	53	3,12	0,89
	6-10 yıl arası	43	3,21	0,93
	11-15 yıl arası	19	3,20	0,84
	16-20 yıl arası	34	3,25	0,88
	21 yıl ve üzeri	57	3,70	0,63
Hesap verebilirlik	0-5 yıl arası	53	3,84	0,80
	6-10 yıl arası	43	3,94	0,74
	11-15 yıl arası	19	4,11	0,63
	16-20 yıl arası	34	3,82	0,63
	21 yıl ve üzeri	57	4,10	0,60
Yetki devri ve yetkilendirme	0-5 yıl arası	53	3,16	0,79
	6-10 yıl arası	43	3,28	0,97
	11-15 yıl arası	19	3,42	0,71
	16-20 yıl arası	34	3,10	0,83
	21 yıl ve üzeri	57	3,45	0,71
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	0-5 yıl arası	53	3,10	0,80
	6-10 yıl arası	43	3,06	0,91
	11-15 yıl arası	19	3,04	0,97
	16-20 yıl arası	34	3,11	0,77
	21 yıl ve üzeri	57	3,44	0,76
Karar alma şekli	0-5 yıl arası	53	2,70	0,88
	6-10 yıl arası	43	2,52	1,02
	11-15 yıl arası	19	2,61	0,86
	16-20 yıl arası	34	2,44	0,96
	21 yıl ve üzeri	57	2,88	0,95

Hipotez:

H₀: Çalışma süresi ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.

H₁: Çalışma süresi ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.47. Kruskal Wallis test istatistiği

	Chi-Square	df	p
Formalleşme	14,53	4	0,006
Profesyonelleşme	18,08	4	0,001
Tutarlılık	9,40	4	0,052
Kültürel güç	16,17	4	0,003
Hesap verebilirlik	7,72	4	0,103
Yetki devri ve yetkilendirme	5,82	4	0,213
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	8,56	4	0,073
Karar alma şekli	5,68	4	0,224

Kruskal Wallis test istatistiği ile analiz edilerek formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ortalaması ile çalışma süresi arasında fark vardır ($p < 0,05$ olduğu için H₀ hipotezi red edildi). Geriye kalan diğer değişkenler (tutarlılık, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli) ile çalışma süresi arasında fark yoktur ($p > 0,05$). Çalışma süreleri arasında farklılık bulunanların hangisinden kaynaklandığını bulmak için çoklu karşılaştırmalara bakılmıştır:

Çizelge 3.48. Çoklu karşılaştırmalar (Formalleşme)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
0-5 yıl arası-16-20 yıl arası	-17,849	13,060	-1,367	,172	1,000
0-5 yıl arası-6-10 yıl arası	-18,140	12,199	-1,487	,137	1,000
0-5 yıl arası-11-15 yıl arası	-19,007	15,894	-1,196	,232	1,000
0-5 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-42,875	11,342	-3,780	,000	,002
16-20 yıl arası-6-10 yıl arası	,291	13,641	,021	,983	1,000
16-20 yıl arası-11-15 yıl arası	1,158	17,025	,068	,946	1,000
16-20 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-25,026	12,880	-1,943	,052	,520
6-10 yıl arası-11-15 yıl arası	-,867	16,374	-,053	,958	1,000
6-10 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-24,736	12,006	-2,060	,039	,394
11-15 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-23,868	15,746	-1,516	,130	1,000

Formalleşme ile çalışma süresi arasında farklı bulunan grup 0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri gruptur($p<0,05$). Formalleşme ile ilgili algı ortalamaları 21 yıl ve üzeri 4,03; 0-5 yıl arası ortalama ise 3,49 olarak bulunmuştur. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların 0-5 yıl arası olanlara göre formalleşme algı ortalaması daha fazladır.

Çizelge 3.49. Çoklu karşılaştırmalar (Profesyonelleşme)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
11-15 yıl arası-0-5 yıl arası	15,066	15,910	,947	,344	1,000
11-15 yıl arası-16-20 yıl arası	-16,059	17,043	-,942	,346	1,000
11-15 yıl arası-6-10 yıl arası	21,105	16,391	1,288	,198	1,000
11-15 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-52,649	15,762	-3,340	,001	,008
0-5 yıl arası-16-20 yıl arası	-,993	13,074	-,076	,939	1,000
0-5 yıl arası-6-10 yıl arası	-6,039	12,212	-,494	,621	1,000
0-5 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-37,583	11,354	-3,310	,001	,009
16-20 yıl arası-6-10 yıl arası	5,046	13,655	,370	,712	1,000
16-20 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-36,590	12,893	-2,838	,005	,045
6-10 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-31,544	12,018	-2,625	,009	,087

Profesyonelleşme ile çalışma süresi arasında farklı bulunan grup 11-15 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri grup($p<0,05$), 0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri grup($p<0,05$), 16-20 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri gruptur($p<0,05$).

Profesyonelleşme ile ilgili algı ortalamaları 11-15 yıl arası 2,75; 21 yıl ve üzeri ortalama ise 3,52 olarak bulunmuştur. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların 11-15 yıl arası olanlara göre profesyonelleşme algı ortalaması daha fazladır. Profesyonelleşme ile ilgili algı ortalamaları 0-5 yıl arası 2,91; 21 yıl ve üzeri ortalama ise 3,52 olarak bulunmuştur. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların 0-5 yıl arası olanlara göre profesyonelleşme algı ortalaması daha fazladır. Profesyonelleşme ile ilgili algı ortalamaları 16-20 yıl arası 2,98; 21 yıl ve üzeri ortalama ise 3,52 olarak bulunmuştur. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların 16-20 yıl arası olanlara göre profesyonelleşme algı ortalaması daha fazladır.

Çizelge 3.50. Çoklu karşılaştırmalar (Kültürel güç)

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
0-5 yıl arası-11-15 yıl arası	-3,163	15,832	-,200	,842	1,000
0-5 yıl arası-6-10 yıl arası	-5,204	12,152	-,428	,668	1,000
0-5 yıl arası-16-20 yıl arası	-10,365	13,010	-,797	,426	1,000
0-5 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-40,593	11,298	-3,593	,000	,003
11-15 yıl arası-6-10 yıl arası	2,042	16,311	,125	,900	1,000
11-15 yıl arası-16-20 yıl arası	-7,202	16,959	-,425	,671	1,000
11-15 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-37,430	15,685	-2,386	,017	,170
6-10 yıl arası-16-20 yıl arası	-5,160	13,588	-,380	,704	1,000
6-10 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-35,388	11,960	-2,959	,003	,031
16-20 yıl arası-21 yıl ve üzeri	-30,228	12,830	-2,356	,018	,185

Kültürel güç ile çalışma süresi arasında farklı bulunan grup 0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri grup($p<0,05$), 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri gruptur($p<0,05$).

Kültürel güç ile ilgili algı ortalamaları 0-5 yıl arası 3,12; 21 yıl ve üzeri ortalama ise 3,70 olarak bulunmuştur. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların 0-5 yıl arası olanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır. Kültürel güç ile ilgili algı ortalamaları 6-10 yıl arası 3,21; 21 yıl ve üzeri ortalama ise 3,70 olarak bulunmuştur. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların 6-10 yıl arası olanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır.

Çalışılan birim ile ilgili analizler

Çizelge 3.51. Tanımlayıcı istatistikler

	Çalışılan Birim	N	Ortalama	Standart Sapma
Formalleşme	Genel Müdürlük	53	3,81	0,83
	Bölge Müdürlüğü	153	3,71	0,78
Profesyonelleşme	Genel Müdürlük	53	3,03	0,95
	Bölge Müdürlüğü	153	3,14	0,89
Tutarlılık	Genel Müdürlük	53	3,35	0,93
	Bölge Müdürlüğü	153	3,53	0,84
Kültürel güç	Genel Müdürlük	53	3,14	0,87
	Bölge Müdürlüğü	153	3,40	0,84
Hesap verebilirlik	Genel Müdürlük	53	3,88	0,76
	Bölge Müdürlüğü	153	3,97	0,68
Yetki devri ve yetkilendirme	Genel Müdürlük	53	3,24	0,84
	Bölge Müdürlüğü	153	3,29	0,81
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	Genel Müdürlük	53	3,14	0,88
	Bölge Müdürlüğü	153	3,20	0,82
Karar alma şekli	Genel Müdürlük	53	2,53	0,99
	Bölge Müdürlüğü	153	2,70	0,93

Hipotez:

H₀: Çalışılan birim ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.

H₁: Çalışılan birim ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.52. Mann-Whitney U test istatistiği

	Mann-Whitney U	Z	p
Formalleşme	3815,5	-0,641	0,522
Profesyonelleşme	3746,5	-0,825	0,409
Tutarlılık	3552,5	-1,352	0,176
Kültürel güç	3232,0	-2,214	0,027
Hesap verebilirlik	3824,5	-0,619	0,536
Yetki devri ve yetkilendirme	3787,0	-0,719	0,472
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	3914,0	-0,379	0,705
Karar alma şekli	3724,5	-0,891	0,373

Mann-Whitney U test istatistiğiyle analiz yapıldığında kültürel güç ortalaması ile çalışılan birim arasında fark vardır ($p < 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Geriye kalan diğer değişkenler(formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli) ile çalışılan birim arasında fark yoktur($p > 0,05$).

Birbirleri arasında farklılık bulunan kültürel güç algıları için bölge müdürlüğü ortalaması 3,40; genel müdürlük ortalaması 3,14'tür. Bölge müdürlüğünde çalışanların genel müdürlükte çalışanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır.

Kurumdaki görev türü ile ilgili analizler

Çizelge 3.53. Tanımlayıcı istatistikler

	Kurumdaki Görev	N	Ortalama	Standart Sapma
Formalleşme	Teknik kadro	85	3,66	0,77
	İdari kadro	121	3,78	0,81
Profesyonelleşme	Teknik kadro	85	3,00	0,82
	İdari kadro	121	3,19	0,95
Tutarlılık	Teknik kadro	85	3,47	0,81
	İdari kadro	121	3,49	0,91
Kültürel güç	Teknik kadro	85	3,24	0,81
	İdari kadro	121	3,40	0,88
Hesap verebilirlik	Teknik kadro	85	3,92	0,69
	İdari kadro	121	3,97	0,71
Yetki devri ve yetkilendirme	Teknik kadro	85	3,33	0,73
	İdari kadro	121	3,25	0,87
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	Teknik kadro	85	3,22	0,80
	İdari kadro	121	3,16	0,86
Karar alma şekli	Teknik kadro	85	2,68	0,95
	İdari kadro	121	2,65	0,94

Hipotez:

H₀: Kurumdaki görev türleri ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.

H₁: Kurumdaki görev türleri ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.54. Mann-Whitney U test istatistiği

	Mann-Whitney U	Z	p
Formalleşme	4669,5	-1,126	0,260
Profesyonelleşme	4448,5	-1,651	0,099
Tutarlılık	4881,0	-0,626	0,532
Kültürel güç	4536,0	-1,450	0,147
Hesap verebilirlik	4680,0	-1,105	0,269
Yetki devri ve yetkilendirme	5011,0	-0,314	0,754
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	5025,5	-0,280	0,780
Karar alma şekli	5137,0	-0,013	0,989

Mann-Whitney U test istatistiğine göre kurumsallaşma göstergeleri ile kurumdaki görev türleri arasında fark yoktur($p>0,05$).

Kurumdaki pozisyon ile ilgili analizler

Çizelge 3.55. Tanımlayıcı istatistikler

	Kurumdaki Pozisyon	N	Ortala ma	Stand art Sapma
Formelleşme	Yönetici	10	4,13	0,61
	Uzman / teknik uzman	135	3,71	0,85
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	3,64	0,76
	Yönetim personeli / büro personeli	17	3,75	0,60
	Diğer çalışan	9	3,93	0,34
Profesyonelleşme	Yönetici	10	3,57	1,09
	Uzman / teknik uzman	135	3,08	0,87
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	2,94	1,02
	Yönetim personeli / büro personeli	17	3,35	0,91
	Diğer çalışan	9	3,26	0,53
Tutarlılık	Yönetici	10	3,64	1,00
	Uzman / teknik uzman	135	3,47	0,87
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	3,46	0,97
	Yönetim personeli / büro personeli	17	3,54	0,81
	Diğer çalışan	9	3,56	0,41
Kültürel güç	Yönetici	10	3,54	0,96
	Uzman / teknik uzman	135	3,27	0,86
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	3,18	0,86
	Yönetim personeli / büro personeli	17	3,76	0,69
	Diğer çalışan	9	3,76	0,41
Hesap verebilirlik	Yönetici	10	4,49	0,49
	Uzman / teknik uzman	135	3,90	0,72
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	3,96	0,67
	Yönetim personeli / büro personeli	17	3,93	0,67
	Diğer çalışan	9	4,16	0,50
Yetki devri ve yetkilendirme	Yönetici	10	3,68	1,13
	Uzman / teknik uzman	135	3,25	0,83
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	3,20	0,78
	Yönetim personeli / büro personeli	17	3,36	0,70
	Diğer çalışan	9	3,38	0,60
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	Yönetici	10	3,87	0,74
	Uzman / teknik uzman	135	3,16	0,86
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	3,10	0,77
	Yönetim personeli / büro personeli	17	3,25	0,80
	Diğer çalışan	9	3,04	0,63
Karar alma şekli	Yönetici	10	3,27	1,20
	Uzman / teknik uzman	135	2,57	0,99
	Uzman yardımcısı / teknik uzman yardımcısı	35	2,71	0,75
	Yönetim personeli / büro personeli	17	2,96	0,76
	Diğer çalışan	9	2,59	0,66

Hipotez:

H₀: Kurumdaki pozisyon ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.

H₁: Kurumdaki pozisyon ile kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.56. Kruskal Wallis test istatistiği

	Chi-Square	df	p
Formalleşme	3,37	4	0,499
Profesyonelleşme	5,07	4	0,280
Tutarlılık	0,95	4	0,918
Kültürel güç	11,47	4	0,022
Hesap verebilirlik	7,47	4	0,113
Yetki devri ve yetkilendirme	4,98	4	0,290
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	7,37	4	0,117
Karar alma şekli	6,83	4	0,145

Kruskal Wallis test istatistiği ile analiz edilerek kültürel güç ile kurumdaki pozisyon arasında fark vardır ($p < 0,05$ olduğu için H₀ hipotezi reddedildi). Geriye kalan diğer değişkenler (formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, hesap verebilirlik, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli) ile kurumdaki pozisyon arasında fark yoktur ($p > 0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Kurumsallaşma Kuramının kamu örgütleri açısından gerekliliği ortaya konmuş ve belirlenen kurumsallaşma göstergeleri aracılığı ile İller Bankası A.Ş.'nin bu göstergeler ile uyumu analiz edilmiştir. Bu analiz, Banka çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarının istatistiksel yorumu neticesinde elde edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar ilgili literatürle bağlantı kurularak bu bölümde özetlenmiştir. Ayrıca bu kısımda Banka çalışanlarına uygulanan anketin nicel analize tabi tutulması sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Banka adına yararlı olacağı düşünülen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın giriş kısmında belirttiğimiz üzere günümüz koşullarında küreselleşen dünyada artan rekabet ortamı sonucu ayakta kalmak isteyen işletmeler yönetim anlayışlarını değiştirmiş özellikle kurumsallaşmak için çalışmalar başlatmışlardır. Küresel dünya sisteminde işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri için her alanda kurumsallaşmanın önemi ortaya çıkmıştır. İlgili literatür incelendiğinde özellikle özel işletmeler ve aile şirketlerinin incelendiği ve bu tür işletmelerin kurumsallaşma çalışmaları yürüttüğü görülmüştür. Çalışmada kurumsallaşmanın genel olarak tüm işletmeler için önem taşıdığı ve kamu kurumları açısından da gerekli olduğu üzerinde durulmuştur. Türk kamu yönetimi sistemi ele alındığında kamu kurumlarının ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır. Ülke genelinde söz sahibi olan, kural koyucu, düzenleyici ve hatta bazı alanlarda işleri kendi eliyle yürüten kamu kurumlarının kurumsallaşamaması sonucu ortaya çıkacak maliyet, üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu sebeple kamu yönetimi sisteminin topyekûn kurumsallaşması önem arz etmektedir. İller Bankası A.Ş. de kamu yönetimin bir parçası olduğu için Bankanın kurumsallaşmasının mikro ölçekte biz çalışanlar adına, makro ölçekte ise tüm toplum adına faydası büyüktür.

Kurumsallaşma kavramı, günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için başvurdukları önemli bir araçtır. Kurumsallaşma, işletme faaliyetlerini bireylerden bağımsız hale getirmek ve söz konusu faaliyetleri belirli kurallar dahilinde yaparak bir sistem oluşturma amacı için kullanılmaktadır. Birçok büyük işletme incelendiğinde kurumsallaşma sürecini tamamlamış oldukları görülmektedir. Özel sektör için son derece önem arz eden kurumsallaşma kavramı kamu sektörü için de önemlidir. Kamu kurumlarının geleceğe emin adımlarla yürüebilmesi ve kalıcı olması için kurumsallaşma

sürecini tamamlamış ve bu süreci pekiştirecek ve geliştirecek faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir.

Özetlemek gerekirse çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- Örgüt ve kurum kavramları nedir ve arasındaki farklılıklar nelerdir?
- Kurumsallaşma Kuramının kamu örgütlerini incelemedeki rolü nedir?
- Örgütler nasıl kurumsallaşmaktadır?
- Kurumsallaşma süreçleri nelerdir?
- Kurumsallaşmanın amaçları nelerdir?
- Kurumsallaşmanın örgütlere/işletmelere faydası nelerdir?
- Kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?
- İller Bankası A.Ş.'nin belirlenen kurumsallaşma göstergeleri ile uyumu ne durumdadır?

Kurumsallaşma örgüt içerisinde kuralların hâkim olmasını gerekli kılar. Formalleşme kriteri, örgüt içi işleyişin ve iletişimin yazılı kurallar halinde oluşturulması gerekir. Yazılı olarak oluşturulan kurallar aynı zamanda örgütün anayasası halini alır. Bir örgütün anayasası, söz konusu örgütün vizyon ve misyonunu barındıran, örgüte ait hedeflerin yer aldığı, her türlü iş ve işleyişe dair kuralların yazılı olarak oluşturulduğu metindir. Söz konusu metin işletmeye yol gösterir. Kurumsallaşmanın ikinci göstergesi olan profesyonelleşme, işletmeye ait işlerin, alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesini ifade eder. Profesyonel çalışanlar ve yöneticiler yaptıkları işlerde işletmenin çıkarlarını ön planda tutarlar ve her iş öncesi “işletme için iyi olan ne?” sorusunu sorarlar. Kurumsallaşmanın üçüncü göstergesi olan hesap verebilirlik, içerisinde üç unsur barındırmaktadır. İşletmeler eylemleri ile ilgili olarak topluma karşı sorumludurlar. Eylemleriyle alakalı bilgileri topluma ve ilgili kişilere zamanında, tam ve eksiksiz olarak doğrudan aktarmalıdır. Eylemleri sonucunda oluşan olayların ise sorumluluğunu üstlenir. Kurumsallaşmanın dördüncü göstergesi olan kültürel güçle anlatılmak istenen, örgüt kültürünün örgüt içerisinde kabullenilme düzeyidir. Örgüt kültürü ve değerlerin paylaşımı ve kabullenilme düzeyi arttıkça örgüt kültürü güçlenmekte ve bu yolla kurumsallaşma artmaktadır. Beşinci gösterge tutarlılıktır. İşletmelerin tutarlı olmasından kasıt; verdiği sözleri yerine getirmesi, işletme eylemlerinin işletmenin vizyon ve misyonuyla uyumlu olması ve benzer durumlara benzer tepkiler vermesi ve çevresiyle uyum içinde olmasıdır. Altıncı gösterge yetki devri ve yetkilendirmedir. Yetki devri en basit anlatımıyla üstlerin

astlarına, yetkilerinin bir bölümünü işin niteliği elverdiği durumlarda aktarmasıdır. Yetki devrinde amaç işlerin zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilmesini sağlamaktır. Yetki devri, yönetimin başarılı olması için çok önemlidir. Böylece yöneticiler liderlik vasıflarına daha çok zaman ayırabilmekte ve çalışanlar ise sorumluluklarını yaptıkları işler vasıtasıyla açık olarak ortaya koyabilmektedir. Zaman kaybı önlenerek etkinlik ve verimlilik sağlanmaktadır. Yedinci kurumsallaşma göstergesi yönetim anlayışı ve yönetime katılma olarak belirlenmiştir. Bir işletmenin en önemli kaynağı insan yani çalışanlar olduğu için alınan kararlara katılımı son derece önemlidir. Çalışanlar uygulayacakları kararların alımına katıldıklarında, kararlar anlamlı gelmektedir ve neden ve sonuçlarını önceden bilmektedirler. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde demokratik, katılımcı ve esnek bir örgüt ve yönetim yapısına sahip oldukları görülmektedir. Sekizinci kurumsallaşma göstergesi ise karar alma şeklidir. Kurumsallaşmanın gerektirdiği karar alma şekli katılımcı olup kararları uygulayacak olan kişilerin katılımı ile gerçekleştirilir. Bu boyutuyla, yönetim anlayışı ve yönetime katılma göstergesi ile bütünlük arz etmektedir. Bir başka boyutuyla karar alma etkili olmalıdır. Küreselleşen dünyada artan rekabet ortamı ile başa çıkabilmesi için işletmelerin var olan şartlara ayak uydurabilecek yapıda kararlar alması gerekir. İçinde bulunduğu ortamın şartlarını sürekli olarak takip etmesi ve bu şartlara uyum sağlayabilecek kararlar alması önemlidir.

Kurumsal yaklaşım, örgütlerin çevrelerinden nasıl ve neden etkilendiğini açıklayan ve çevrede örgüte çeşitli baskılar uygulayan kurumları inceleyen örgütsel teoridir. Hızla değişen çevreye adapte olmaları, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabette geri kalmamaları için son derece önemlidir. Örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmesi için öncelikle çevresel aktörleri ve onların beklentilerini algılayabilmesi ve yorumlayabilmesi gerekmektedir. Bir kurumun uzun süre yaşayabilmesi için faaliyet gösterdikleri çevreden kaynaklanan normatif, bilişsel ve düzenleyici baskılara gerekli tepkileri zamanında vermesi gerekmektedir. Bu baskılara profesyonelleşerek, kurallarını net bir şekilde oluşturarak, hesap verebilir olarak ve güçlü kültür geliştirerek cevap vermekte ve kurumsallaşmaktadırlar. Bir örgüt kurumsallaşarak meşru olmakta, uygunluk kazanmakta ve kaynaklarını arttırmaktadır.

Kurumsallaşma ile birlikte; örgütlerde çalışanların görevlerinin detaylı tanımları yapılacak ve çalışanlar kendi görevlerini bilerek o alanda profesyonelleşecek ve güçlü bir kültüre sahip olacak ve örgüt ile ilgili bilgiler doğru, tarafsız bir biçimde kurum içine ve

dışına aktarılabilirlik böylece şeffaflık ve hesap verebilirlik artacaktır. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan örgütler, örgütsel değişimi daha iyi gerçekleştirecektir. Kurumsallaşma, çevresel değişimle birlikte örgütsel değişimi sağlamak ve bu değişim doğrultusunda uygun standartları geliştirmektir. Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe kurum kültürünün yoğun olarak hissedildiği ve çevredeki değişimlere paralel olarak değişen esnek bir örgüt yapısı meydana gelecektir. Kurumsallaşmanın değişim boyutuyla ele alınmasının en önemli nedeni, örgütsel değişimin kapsamı ve kurumsallaşma sürecinde örgütün belli yapısal ve işlevsel forma ulaşmasıdır. Örgütler kurumsallaşma sürecini tamamlayarak planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını daha yapıcı ve sistemli şekilde gerçekleştirebileceklerdir. Kurumsallaşmış bir örgütte; işler belli bir yapı ve sistem kazanmıştır. Tüm faaliyetler plan ve programlıdır, yapılacak işler standartlaştırılmıştır, yönetim keyfietten uzak hukuk ve kurallara bağlıdır, kurallar ve yönetmelikler şeffaftır ve hesap verilebilirlik yüksektir.

Kurumsallaşmış bir örgütü; formel yapısını oluşturmuş, tüm çalışanları kapsayan yazılı kurallarını ortaya koymuş, bünyesinde profesyonelleri barındıran, personel seçiminde uzmanlığı esas almış, tutarlı; benzer durumlara benzer tepkiler veren, kendisine has bir yapı ve kültür oluşturmuş, hesap verebilir; şeffaf ve yaptığı işlerin sorumluluğunu alan, astlara gerektiğinde yetki devrine gidildiği, karar alma şeklinin katılımcı bir özellik gösterdiği yapı olarak özetlemek mümkündür.

Yönetsel açıdan kurumsallaşmayı yönetimin beş evrensel ilkesi ile açıklamak mümkündür. Bir örgütün yönetiminde, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme ilkelerinin işlerliğinin yüksek olması ve örgüt çalışanlarınca aynı şekilde algılanması işletmelerin kurumsallaşma düzeyini arttıracaktır. Yönetim biliminde yönetimin beş evrensel ilkesi olarak anılan bu ilkeler aynı zamanda uzun dönemli ve istikrar gerektiren bir yönetim anlayışı gerektirir. Böylelikle işletmeler kurumsallaşmanın da bir gereği olan uzun süreli varlık gösterebilme ve işletme yapısının kişilerin ya da yöneticilerin varlığından bağımsız olması niteliğine sahip olurlar.

İller Bankası A.Ş.'nin kurumsallaşma derecesini belirleyebilmek için öncelikle literatür taraması yapılarak 8 alt başlık altında 40 maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Alt başlıklar; “formelleşme”, “profesyonelleşme”, “tutarlılık”, “hesap verebilirlik”, “yetki devri”, “yönetime katılma” ve “karar alma şekli” olarak belirlenmiştir.

Bu maddelerin yer aldığı anket mail ortamında tüm Bölge Müdürlükleri ile Genel Müdürlük çalışanlarına gönderilmiştir ve 206 Banka çalışanından geri dönüş alınmıştır. Banka çalışanlarından hazırlanan maddeler ışığında Bankayı değerlendirmeleri istenmiştir.

İLBANK A.Ş. çalışanlarına; Bankanın kurumsallaşma derecesini ortaya koymak amacıyla kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili uygulanan öz konusu anketin sonuçlarını genel olarak değerlendirecek olursak şu sonuçlara ulaşırız:

Kurumsallaşma göstergelerinin ortalamalarına bakıldığında ortalamanın üzerinde kalanlar; hesap verebilirlik (3,95), formalleşme (3,73) ve tutarlılık (3,48) göstergeleri olduğu saptanmıştır. Ortalamanın altında kalan göstergeler ise kültürel güç (3,33), yetki devri ve yetkilendirme (3,28), yönetim anlayışı ve yönetime katılma (3,18), profesyonelleşme (3,11) ve karar alma şekli (2,66) olarak saptanmıştır. Ortalamanın altında kalan göstergeler üzerinde çalışmalar yapıldığında, Bankanın kurumsallaşma düzeyinin daha verimli olacağı görülmektedir.

Korelasyon analizlerine bakıldığında kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algılar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile yüksek veya orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Korelasyon katsayısının yüksek olduğu gruplar: profesyonelleşme ile tutarlılık (0,762), tutarlılık ile kültürel güç (0,760), tutarlılık ile hesap verebilirlik (0,706) ve profesyonelleşme ile kültürel güç (0,704) olarak bulunmuştur. Diğer kurumsallaşma göstergeleri alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Kurumsallaşma göstergelerinden olan profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç ve hesap verebilirlik ortalamasına bakıldığında, ankete katılan çalışanların cinsiyetleri arasında farklılık bulunmuştur. Profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç ve hesap verebilirlik ortalaması incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç ve hesap verebilirlik algı ortalamasının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma göstergeleri test istatistiği ile analiz edilerek formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ortalaması ile yaş grupları arasında farklılık bulunmuştur. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre formalleşme algı ortalaması daha fazladır. Yaş grubu

51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre profesyonelleşme algı ortalaması daha fazladır. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 21-30 yaş arası olanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazladır. Yetki devri ve yetkilendirmede yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre yetki devri ve yetkilendirme algı ortalaması daha fazladır. Yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 41-50 yaş arası olanlara göre yetki devri ve yetkilendirme algı ortalaması daha fazladır. Yönetim anlayışı ve yönetime katılmada yaş grubu 51 ve üzeri olanlar, 31-40 yaş arası olanlara göre yönetim anlayışı ve yönetime katılma algı ortalaması daha fazladır.

Eğitim durumları ile profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ortalaması arasında fark bulunmuştur. Ankete katılan personeller arasındaki eğitim durumu farklılığının profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekline bakış açılarında farklılık yarattığı görülmüştür. Eğitim durumu lisansüstü/doktora olanların ön lisans/lisans göre profesyonelleşme, tutarlılık, kültürel güç, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli algı ortalaması daha azdır. Eğitim durumu lisansüstü/doktora olanların lise ve altı gruba göre kültürel güç algı ortalaması daha az olduğu bulunmuştur.

Çalışma süreleri bazında, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ortalaması ile çalışma süresi arasında fark bulunmuştur. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların 0-5 yıl arası olanlara göre formalleşme algı ortalaması daha fazladır. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların; 11-15 yıl arası, 0-5 yıl arası ve 16-20 yıl arası olanlara göre profesyonelleşme algı ortalaması daha fazladır. Çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların, 0-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası olanlara göre kültürel güç algı ortalaması daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Çalışılan birimler analize tabi tutulduğunda; çalışılan birim ile kültürel güç ortalaması arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Bölge müdürlükleri çalışanlarının genel müdürlük çalışanlarına göre kültürel güç algı ortalamasının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların kurumdaki pozisyonu ile kültürel güç arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların kurumdaki görev türleri ile kurumsallaşma göstergeleri arasında fark bulunamamıştır.

Elde edilen anket analiz sonuçları ışığında İLBANK A.Ş.'nin kurumsallaşma derecesini daha üst seviyelere çıkarmak için öncelikli olarak araştırma sonuçlarına göre ortalamanın altında kalan kurumsallaşma göstergelerine yönelik çalışmalar yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

➤ İLBANK A.Ş. 'de uzmanlığa dayalı personel sistemi var olmasına rağmen Banka personellerinin profesyonelleşmeye yönelik anket sorularına verdikleri yanıtlar analiz ortalamasının altında kalmıştır. İller Bankası'nın 2011 yılında anonim şirket olmasıyla birlikte uzmanlığa dayalı sistem getirilmiştir. Uzman yardımcılarının yetiştirilmesinde Bakanlıklar örnek alınabilir. Örnek olarak, Bankanın ilgili kuruluştaki olduğu Çevre ve Şehircilik Bakanlığı gösterilebilir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın 22 Aralık 2011 tarih ve 28150 sayılı yönetmeliğinin 21-28. Maddelerinde uzman yardımcılarının yetiştirilmesi ve uzmanlığa atanmaları ile ilgili esaslar hüküm altına alınmıştır. Söz konusu yönetmeliğe göre, uzman yardımcılarının tez hazırlamalarının yanı sıra yeterlilik sınavına da tabi tutulmaktadır. Yönetmeliğin 27. Maddesine göre yeterlilik sınavı Bakanlığın görev alanına giren konular ile sınav kurulunun belirleyeceği konuları içermektedir. Tezi ve savunması yeterli bulunan ve yeterlilik sınavını geçen uzman yardımcılarının ayrıca KPDS ve denkliği olan dil sınavlarından en az (C) seviyesinde puan almaları şartı getirilmiştir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yönetmeliği, 2011: Madde 26, 27, 28). Uzmanlığın bir kariyer mesleği olduğu düşünüldüğünde, gerekli şartların genişletilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Böylece personelin nitelikleri artırılarak Bankaya olan faydaları ve çalışmaya olan katkıları da arttırılacaktır. Bankanın nitelikleri ile çalışanların niteliklerinin uyumu arttırılacaktır. İkinci bölümde profesyonelleşme başlığı altında ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi profesyonelleşme arttığında Bankanın kurumsallaşma derecesi de artacaktır. Bu bağlamda, Bankada var olan mevcut kariyer planlaması gözden geçirilerek Banka amaç ve hedefleriyle uyumlu yeni bir kariyer sisteminin planlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

➤ Bankada var olan etkin personel seçiminin varlığı kurumsallığına değer katmaktadır. Çalışanlar ile Banka niteliklerinin birbiriyle uyumu kurumsallaşma adına çok önemlidir. Bu sebeple her birim için ayrı uzmanlaşmaya gidilmesinin profesyonelliği arttıracığı ve dolayısıyla kurumsallaşmayı da arttıracığı düşünülmektedir.

➤ İLBANK A.Ş. yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik eğitim ve geliştirme programlarına katılımının sağlanması profesyonelliği arttıracak bir diğer unsurdur. Profesyonelleşme adına atılabilecek adımlardan bir diğerinin de yurtiçi birimlerde bölge müdürlerinin ve birim amirlerinin bölge dışından atamasının yapılması olarak düşünülmektedir. Bu durumun, hem yöneticilerin profesyonelleşmesi hem de yöneticiler ile personelin arasında gereken mesafenin oluşmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

➤ İLBANK A.Ş. 'de var olan kural ve uygulamaların sadece tüm çalışanlar için geçerli olduğu bilinen bir gerçektir. Bu yönde daha fazla çaba harcanmalı ve kuralların tüm banka geneline yayılması için çalışmalar arttırılmalıdır. Kuralların işletmenin tamamını kapsayacak şekilde oluşturulması ve yürütülmesi hem etkinliği hem de kurumsallaşmayı arttıran bir unsurdur.

➤ Banka vizyon ve misyonu söz konusu olduğunda en üst kademeden en alt kademeye kadar tüm çalışanların aynı açıklamalarda bulunması kurumsallaşma derecesi açısından önem arz etmektedir. Bankanın vizyon ve misyonu, personellere verilecek eğitimler aracılığı ile belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Bu bağlamda personellerin vizyon ve misyona yapacakları katkılar ödüllendirilmelidir.

➤ Banka içerisinde bilgi teknolojilerinden yararlanılarak kurulan sistem geliştirilmelidir.

➤ Banka faaliyetleri ile ilgili eğitimlerin ve personellerin kendini geliştirebilecekleri kişisel gelişim seminerleri ile çalışanların motivasyonu artacak ve aynı zamanda Bankanın etkinliği artacaktır. Bu da kurumsallaşmayı ileri taşıyacak bir unsurdur. Ayrıca bu eğitimlerin sonuçlarının bireysel ve örgütsel bazda değerlendirilmeye tabi tutulması son derece önem taşımaktadır. Eğitim ve seminerlerin çıktılarının değerlendirilmesi kurumsallaşmanın bir göstergesidir. Yapılan eğitimler ve seminerler aracılığı ile personelin bankaya olan bakış açısı ve kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili algısı olumlu yönde değiştirilebilir.

➤ Bankanın dış çevreye olan uyumunu en yüksek seviyede tutabilmek için banka yöneticilerini ve personellere eğitim ve seminerler düzenleyecek bir daire

başkanlığının kurulmasının ya da bu amaçla danışmanlık hizmetinin alınmasının da kurumsallaşma için ciddi bir adım olduğu düşünülmektedir.

➤ Personellerin Bankaya olan bağlılıklarını arttırabilmek için motivasyon sistemleri ve önceki maddelerde değinildiği gibi hem iş ile hem de kişisel gelişim ile ilgili eğitim ve seminerlerden yararlanılması fayda sağlayacaktır.

➤ Banka yöneticilerine yönelik olarak yetki devrinin hukuki boyutunun ve faydalarının anlatıldığı seminerlerin düzenlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

➤ Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ve karar alma kriterine yönelik olan anket sorularına verilen çalışan yanıtları da analiz ortalamasının altında kalmıştır. Katılımcı yönetim anlayışı geliştirilmelidir. Katılımcı yönetim, “bir organizasyonu etkileyecek kararlarda, sadece yöneticilerin değil personelin katkısının ya da etkisinin de olması” olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı yönetimde yöneticiler karar almada en son aşamada hala yetkili kişilerdir. Alınan kararlardan etkilenecek personelin yönetimin karar alma sürecine aktif olarak gözlemlerini, analizlerini, öneri ve tavsiyelerini sunmaları önem taşımaktadır. Kararların daha geniş bir bilgi alanına, tecrübeye dayandığı sürece daha yararlı olduğu düşünüldüğünde katılımın önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler ne kadar tecrübeli olsalar da tüm personelin tecrübelerinden faydalanmaları yararlı olacaktır. Katılımcı yaklaşımlar sonucu kararlar daha şeffaf olacaktır ve bu durum yöneticiler ile personeller arasında var olan güveni arttıracaktır (Bartle, 2015). Katılımcı yönetim ve karar alma şekli yönetimin ve kararların şeffaflığını arttırarak karşılıklı güveni arttıracığı için yöneticilerin liderlik vasıfları da güçlenecektir. Sayılan sebepler nedeniyle katılımcı yönetim ve karar alma kurumsallaşmayı arttırıcı niteliğe sahiptir.

➤ Katılımcılığı arttırmak için kurum içi iletişim arttırılmalıdır. İletişim arttırılarak personelin kararlara katkısı arttırılabilir. Banka içi iletişimin güçlendirilmesi için atılacak adımlar önem taşımaktadır. Bu amaçla düzenli olarak toplantıların planlanması ve yapılması faydalı olacaktır. Kurum içerisinde güçlü bir iletişimin varlığı işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili olumlu bir işarettir. Özellikle çalışanlar ile üst yönetim arasında kurulacak güçlü bir iletişim hem verimliliği arttıracak hem de kurumsallaşmayı güçlendirecektir. Çalışanların kendi aralarında kuracakları iletişim de önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Adler, P. S. and Borys B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*. 41(1), 61-89.
- Akın, M. Ş. (2008). *Türkiye'nin Kurumsallaşma Dereceleri*. İstanbul: Kitap Dostu Yayınevi.
- Akyol, C. (2010). Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları; İstanbul'da bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alpar R. (2017). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama ve eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 10(1), 1-22.
- Aylan, S. Ve Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 19(2), 564-585.
- Aysan, M. A. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk*. İstanbul: Elit Ofset.
- Baran, Y. (2001). *Yönetimsel açıdan kurumsallaşma düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Baum, J. and Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizations mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36.
- Bartle, P. (2015). Katılımcı yönetim: Kurumsal Karar almaya çalışanların katkılarının artırılmasına dair metodlar. URL: <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/pm-pmtu.htm>, Son Erişim Tarihi: 10.01.2018. (Çev. Nesrin Yılmaz).

- Başı, Ş. (2013). *Kurumsallaşma Bağlamında Dahiliye Vekaletinden Dahiliye Nezaretine Geçiş (1920-1923)*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254.
- Boynton, A. C. and Victor, B. (1991). Beyond flexibility: building and managing the dynamically stable organization. *California Management Review*. 34(1), 53-66.
- Bozkurt, Ö. (1977). *Toplumsal Yapı İçinde Örgütler, Yönetim Sosyolojisi Kolokyumunda Sunulan Bildiriler-Tartışmalar*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., ve Sezen, S. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE yayınları.
- Burns, L. R. and Wholey, D. R. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks. *Academy of Management Journal*. 36(1), 106-138.
- Cohen, A. and Kol Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology*. 19(4), 386-405.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yönetmeliği (2011). URL: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/12/20111222-5.htm>. Son Erişim Tarihi: 10.03.2018.
- Derdiman, R.C. and Uysal Y. (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(27), 251-277.
- Dando, N. and Swift T. (2003). Transparency and assurance: minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*. 44(2/3), 195-200.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (1991) University of Chicago Press: Chicago, 63-82.
- DiMaggio, Paul, Interest and Agency In Institutional Theory, Institutional Patterns and Organizations, Ed.Lynne Zucker, Ballinger Publishing, 1988.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dudaroğlu, M. (2011). *Max Weber (1864-1920), Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. İstanbul: Beta Yayın, 213-217.

- Efil, İsmail (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Örnek Kitabevi.
- Erşahan, E. (2011). İşletmelerde karar alma: konaklama işletmelerinde bir alan çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2004). *Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Okutman Yayıncılık.
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*. 12(4), 727-752.
- Greening, D. W. ve Gray B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*. 37(3), 467-498.
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. and Mckee D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer- oriented strategy to customer contact service employee. *Journal of Marketing*. 64(2), 35-50.
- Jaworski, B. J. and Merchant, K.A. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, instutional effects and institutionalism, The New Institutionalism in Organization Analysis, Ed. W Powell ve Paul DiMaggio, Chicago. *The University of Chicago Press*.
- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirleyemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler. Asil Yayıncılık, Ankara.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı Doğru Kullanma*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Kieser, A. (1989). Organizational, institutional, and societal evolution: Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 540-564.

- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, institutionalization. *The Academy of Management Journal*. 22(3), 437-457.
- Koberg, C.S. (1987). Resource scarcity, environmental uncertainty, and adaptive organizational behavior. *Academy of Management Journal*. 30(4), 798-807.
- Kostova, T (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kurt, D. (2011). *Philip Selznick, Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, İstanbul: Beta Yayın, 257-262.
- Meyer, J. W. and Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony, in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 1991, 41-62. University of Chicago Press: Chicago.
- Mcnally, R. (2002). The institutionalization of relationship marketing. *American Marketing Association Conference Proceedings*. 13(Winter), 179-184.
- Milne, M. J. and Patten, D.M. (2002). Securing organizational legitimacy: An experimental decision case examining the impact of environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 15(3), 372-397.
- Morgan, R. M. and Hunt S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58(3), 20-38.
- Namazcı, E. (2013). *Yerel yönetim bankacılığı: İller Bankasının İlbank A.Ş. ye Dönüşüm Süreci*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*, A.S. Sargut, Ş. Özen (ed.), *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Yayınevi. 2007, 11-34.
- Özen, Ş. (2007). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*, A.S. Sargut, Ş. Özen (ed.), *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Yayınevi, 2007, 237-330.
- Özen, Ş. (2010). *Yeni Kurumsal Kuramın Dayandığı Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme*, 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, 12 - 13 Şubat 2010, Başkent Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Ankara: Başkent Üniversitesi Yayını, 17-32.
- Özer, M.A. (2010). *Verimli örgüt yönetimi için zaman yönetimi*. Çimento İşveren, 1(24) 16-35.

- Parlak, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Peker, Ö. (1991). Yetkinin göçerilmesi ve kullanımı. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 39-53.
- Poloma, M. (2012). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları* (çev. H. Erbaş) , Ankara: Palme Yayıncılık.
- Sargut, S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Selznick, P. *Yönetimde Liderlik*. Amme İdaresi Dergisi, 2(3), 138-147.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Serter, G. (2015). Belediyeler Bankasından İlbank A.Ş.ye bir dönüşümün öyküsü. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. 24(4), 1-26.
- Stone, M. M. and Brush, C. G. (1996). Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and (Demands for Legitimacy. *Strategic Management Journal*. 17(8), 633-652.
- Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement. *American Sociological Review*. 53(4), 585-606.
- Sözbilen, G. (2012). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Basımevi.
- Şanal, M. (2011). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Şen, Y. (2009). Anti-organizasyon. URL: <http://slideplayer.biz.tr/slide/3243397/>. Son Erişim: 07.11.2017.
- Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma ile firma performansı ilişkisinde kurumsal yönetişimin rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Taş, A. ve Akdemir, A. (2005). Hastane organizasyonlarında kurumsallaşma ve bunu etkileyen faktörler. Web: <http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052>.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Topaloğlu, M., ve Koç, H. (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Yağcı, E. ve Çevirgen, A. (2014). Kurumsallaşma düzeyi ve işletme yapısı arasındaki ilişki: Türkiye’deki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. Gazi Üniversitesi 15. Ulusal Turizm Kongresi bildiri kitabı, S.1249-1264.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yücel, R., Gökdeniz, İ. ve Erbaşı, A. (2006). İşletmelerde karar verme sürecinde popülasyon ekolojisi yaklaşımından yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(9), 211-219.
- Zucker, Lynee (1983). Organizations As Institutions. *Research in Sociology of Organizations*, 2.
- Zucker, Lynee (1987). Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 13.

EKLER

EK-1 Anket formu

Kurumsallaşma Göstergeleri ile İlgili Anket Soruları

1. Bulunduğunuz il:

2. Cinsiyetiniz:

(1) Kadın (2) Erkek

3. Yaşınız:

(1) 21-25 (2) 26-30 (3) 31-35 (4) 36-40 (5) 41-45 (6) 46-50 (7) 51+

4. Eğitim durumunuz?

(1) İlkokul (2) Ortaokul / İlköğretim (3) Lise veya dengi okul (4) Önlisans
(5) Lisans (6) Lisansüstü / Doktora

5. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

(1) 0-5 (2) 6-10 (3) 11-15 (4) 16-20 (5) 21-25 (6) 26+

6. Çalıştığınız birim?

(1) Genel Müdürlük (2) Bölge Müdürlüğü

7. Kurumdaki göreviniz?

(1) Teknik kadro (2) İdari kadro

8. Pozisyonunuz?

(1) Yönetici

(2) Uzman/Teknik Uzman

(3) Uzman Yardımcısı/Teknik Uzman Yardımcısı

(4) Yönetim Personeli/Büro Personeli

(5) Diğer Çalışan

EK-1(devam) Anket formu

Göstergeler	İfadeler	1)Kesinlikle Katılmıyorum	2)Katılmıyorum	3)Kararsızım	4)Katılıyorum	5)Kesinlikle Katılıyorum
1. Formalleşme	1. Bankada iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu bir metin mevcuttur.	1	2	3	4	5
	2. Belirlenen kurallar bankada görev yapan tüm personele uygulanır ve tüm personel bu kurallara uymakla yükümlüdür.	1	2	3	4	5
	3. Bankada bir işin kim tarafından ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir şekilde ortaya konmuştur.	1	2	3	4	5
	4. Bankada çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir. Yazılı görev tanımları mevcuttur.	1	2	3	4	5
	5. Bankada ast-üst ilişkilerini gösteren bir organizasyon şeması mevcuttur.	1	2	3	4	5
	6. Bankanın açıkça belirlenmiş, yazılı personel seçme politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
2. Profesyonelleşme	7. Bankada iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilir.	1	2	3	4	5
	8. Bankada görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
	9. Bankada personel alımında uzmanlığa dayalı bir sistem oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
	10. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
	11. Bankada terfi sistemi çalışanların başarıları esas alınarak oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
	12. Bankada tüm personele bulundukları pozisyona göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Tutarlılık	13. Bankanın kuralları, eylemleri ve <u>misyonu</u> birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
	14. Bankanın faaliyetleri ile örgüt yapısı uyumludur.	1	2	3	4	5
	15. Banka, benzer durumlara benzer tepkiler verir.	1	2	3	4	5
	16. Bankanın <u>vizyon</u> ve misyonuna uygun yönetsel kararlar alınır.	1	2	3	4	5
	17. Bankanın faaliyetleri ile çalışanların nitelikleri uyumludur.	1	2	3	4	5

EK-1(devam) Anket formu

4. Kültürel Güç	18. Banka çalışanlarının Bankaya olan bağlılıkları güçlüdür.	1	2	3	4	5
	19. Bankanın farklı birimlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
	20. Bankada farklı birimlerde ve farklı düzeylerde çalışanlar arasında amaç birliği vardır.	1	2	3	4	5
	21. Banka çalışanları arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
	22. Bankada yöneticiler çalışanlar arasında işler ile ilgili iletişim mevcuttur.	1	2	3	4	5
5. Hesap Verebilirlik	23. Bankanın faaliyetleri devlet ve meslek örgütlerince belirlenen standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
	24. Bankada işlerin aksatılmaması için birimler kendilerini sürekli kontrol etmektedirler.	1	2	3	4	5
	25. Bankada iç denetim/iç kontrol uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
	26. Bankaya ait bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşmak mümkündür.	1	2	3	4	5
	27. Banka diğer kurumlara ve kamuoyuna karşı açıklayıcıdır.	1	2	3	4	5
	28. Banka yaptığı işlemlerin sonuçlarını ilgili kişilerce ve kuruluşlarca paylaşır.	1	2	3	4	5
	29. Banka yaptığı faaliyetlerle ilgili sonuçların sorumluluğunu alır.	1	2	3	4	5
6. Yetki Devri ve Yetkilendirme	30. Bankada tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
	31. Bankada gerektiğinde üstler tarafından astlara yeterlilikleri doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
	32. Bankada çalışanlar görevlerini yapabilmek için üstlerinden sık sık izin almak zorunda değildir.	1	2	3	4	5
	33. Bankada çalışanlara verilen sorumluluklar ile yetkileri aynı doğrultudadır.	1	2	3	4	5
	34. Banka çalışanları, görevlerini yerine getirirken sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	1	2	3	4	5
7. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	35. Bankada çalışanlar bankamızın örgütsel hedeflerini açıkça bilir.	1	2	3	4	5
	36. Bankada çalışanlar iş süreçlerine <u>dahil</u> edilir.	1	2	3	4	5
	37. Bankanın genelini ilgilendiren konularda yalnızca yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	1	2	3	4	5
8. Karar Alma Şekli	38. Bankada iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	1	2	3	4	5
	39. Bankada kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı olarak alınır.	1	2	3	4	5
	40. Bankada katılımcı bir örgüt yapısı olup, çalışanlar iş süreçlerine <u>dahil</u> edilir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KÜÇÜK, Gülçin
Doğum tarihi ve yeri : 1990, Ankara
Telefon (İş) : 03623116500-6528
E-mail : gkucuk@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans	Ondokuzmayıs Üniversitesi/Kamu Yönetimi	Devam ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Kamu Yönetimi	Haziran/2011
Lise	Yahya Kemal Beyatlı Lisesi	Haziran/2006

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-	İller Bankası A.Ş. Samsun Bölge Md.	Uzman Yrd.

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Doğa yürüyüşü, seyahat etmek, kitap okumak, fotoğraf çekmek.



İLBANK
TÜRKİYE’NİN YAPICI GÜCÜ