

**KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN STAJYER BAKIŞ AÇISIYLA
DEĞERLENDİRİLMESİ; FİNANS İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Mesut ATASEVER¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 17/01/2021

Accepted Date (Kabul Tarihi): 18/05/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Kurumsallaşma,
İşletme Yönetimi,
Kurumsal Yönetim

Kurumsallaşma bir işletmenin çalışma süreçlerinin kişilerden, kişilerin özel yaşantısından ve kişiliğinden etkilenmeden, belirlenmiş kurallara ve oluşturulan işletme prosedürlerine uygun çalışması olarak tanımlanabilir. İşletmelerde kurumsallaşma, öncelikle uzun ömürlü olmanın, daha sonra başarı ve sürdürülebilirliğin en önemli şartlarından biridir. Bu bakımdan kurumsallaşma tüm işletmeler gibi bankalar ve finans işletmeleri ve ilgili hizmetler açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı bankalar ve finans işletmelerinde kurumsallaşma düzeylerinin stajyer bakış açısıyla belirlenmesi ve analiz edilmesidir. Bir işletmede kurumsallaşmanın varlığını hissetmek için uzun bir çalışma süresi gerekmektedir. Bu çalışmada, bankalar ve finans işletmelerinde 40 iş günü kesintisiz staj yapan bankacılık ve finans lisans öğrencilerinin bakış açıları ve görüşleri üzerinde çalışılmıştır. Bu anket, Türkiye’de faaliyet gösteren banka ve finans işletmelerini kapsamaktadır. Kurumsallaşma düzeyleri konusundaki gözlemler ve hissedilenlerden elde edilen veriler, anket yöntemiyle toplanarak nitel olarak yorumlanmıştır. Çalışmadan elde edilen verilerin örnekleme dahil işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin orta düzey ve orta düzeye yakın olduğu görülmüştür.

**EVALUATION OF THE INSTITUTIONALIZATION LEVELS IN FINANCIAL ENTERPRISES FROM
THE INTERNSHIP PERSPECTIVE**

ABSTRACT

Keywords

Institutionalization,
Business Management,
Corporate Governance

Institutionalization can be defined as the operation of the working processes of an enterprise in accordance with the established rules and established business procedures without being affected by the private life and personality of the persons. Institutionalization in businesses is one of the most important conditions of being long-lasting, then success and sustainability. In this respect, institutionalization is very important for banks and financial enterprises and related services like all businesses. The aim of this study is to determine and analyze the levels of institutionalization in banks and financial enterprises from an intern perspective. A long working period is required to feel the existence of institutionalization in a business. In this study, the perspectives and views of undergraduate banking and finance undergraduate students who have been interning in banks and finance enterprises for 40 working days are studied. This survey covers banking and finance company operating in Turkey.

The data obtained from the observations on the level of institutionalization and the perceptions were collected with a questionnaire method and interpreted qualitatively. It was observed that the institutionalization levels of the enterprises, including the sampling, of the data obtained from the study were medium and close to the middle level.

Citation: Atasever, M. (2021), Kurumsallaşma Düzeylerinin Stajyer Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi; Finans İşletmeleri Örneği, ARHUSS, (2021), 4(1):1-17.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, mesut.atasever@usak.edu.tr

1. GİRİŞ

Kurumsallaşma özellikle aile işletmelerinin ihtiyacı olmakla birlikte, belirli ölçeğin üstündeki tüm işletmeler için vazgeçilmez bir kavramdır. ABD'deki işletmelerin %90'ı, İspanya'dakilerin %80'i, İtalya'dakilerin % 95'i, Türkiye'deki işletmelerin ise % 95'i aile işletmesidir (Gümüştekin, 2005:73). Aile işletmelerinin hem güçlü hem de zayıf yönleri mevcuttur, bu işletmelerin en zayıf yönünün sürdürülebilirliklerinin az olması ve ömürlerinin kısa olması olduğu belirtilebilir. Kurumsallaşma kavramı ve uygulamaları bu zayıflığı kalıcı olarak güçlü yönlerle çevirmenin için en önemli aracı olarak görünmektedir.

Kurumsallaşma, kavram olarak işletmenin bireylerin duygularından, düşüncelerinden ve inisiyatiflerinden mümkün olduğunca uzaklaşmış olarak, belirli kural ve prosedürlere göre yönetilmesi, süreçlerin yürütülmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşan işletmeler kişilerden ve kişilerin psikolojik durumlarından soyutlanmış bir şekilde işletmenin kural ve dinamikleri ile hayatını devam ettirebilirler.

Bu çalışmada, banka ve finans kurumlarında stajyer öğrencilerin gözlemlerinde kurumsallaşmayı fark edip etmedikleri ve bunu nasıl hissettiklerini belirleyerek analiz edip yorumlamak amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, işletmelere stajyerler aracılığı ile kurumsallaşma ölçeği uygulanmış, tüm ifadeler toplu ve ifade özelinde faktör analizleri ile yorumlanmıştır.

Stajyerler üzerinden dolaylı anket uygulanan banka ve finans işletmelerinin tümü çalışmaya dâhil edilememiştir. Küçük bir bölümünden değerlendirme yapabilecek nitelikte veri alınamamıştır, diğer bir bölümü ise kurumsallaşma uygulamalarının verimli olabilmesi için optimum çalışan sayısına sahip olmadıklarından çalışmanın dışında tutulmuşlardır.

Çalışmada kurumsallıkla ilgili teorik bilgilere yer verildikten sonra kurumsallaşmanın bileşenlerinin oluşturduğu ankete verilen cevaplar toplu olarak ve tek tek incelenerek kıyaslamalarla ve ortalamalar verilerek yorumlanmıştır.

2. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, işletmenin sürdürülebilirliği, meşruluğu ve çevresine uyumunu sağlamak için, istikrarlı olmayan, iyi örgütlenememiş yapılardan düzenli yapılara geçiş, bunun içselleştirilmesi, bütün personelce, yönetimce algılamada aynılık düzeyine ulaşıp, farklı koşullarda, prosedür ve davranış biçimlerinin kendiliğinden uygulanmasıdır

biçiminde tanımlanabilir (Selznick, 1996:273; Apaydın, 2007; DiMaggio ve Powell, 1983:63-82; Meyer ve Rowan, 1977:42; 64; Scott, 1987:494; Zucker, 1977:).

Kurumsallaşma, bireylerin düşünce, duygu ve inisiyatiflerinden arındırılmış, belirlenmiş kurallara göre işletmenin ve süreçlerinin yönetilmesi ve sürdürülmesi olarak da tanımlanabilir. Kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış işletmeler, bireylerden soyut olarak işletmenin iç dinamikleri ile hayatını sürdürebilmektedirler.

Türkiye'deki işletmelerin %99'u küçük ya da orta ölçekli olup bu işletmelerin neredeyse tamamı aile işletmesi olarak çalışmalarını sürdürmektedir (Peşkircioğlu, 2019). Aile işletmeleri kurumsallaşma ihtiyacının en yüksek olduğu işletme grubudur denilebilir. Bu bakımdan tüm işletmelerde kurumsallaşma daha da önemli hale gelmektedir.

Kar etmek, değer katmak, iş alanı sağlamak, üretimin öncüsü olmak, marka haline gelmek gibi temel amaçların arasında yer alan işletmenin sürdürülebilirliği ve varlığını sonraki kuşaklara aktaracak olan aile üyelerinin bu işe hazır olmaları ve en önemlisi işletmenin ömrünü uzatacak bir kurumsal işleyiş yapısına sahip olması artara önem kazanmaktadır. İşletmenin uzun yıllar varlığını sürdürebilmesi ise, o işletmenin kurumsallaşmasına bağlıdır (Tuncel, 2011).

Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilere bağımlı olmayan kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen koşulları izleyen sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgüt yapısını oluşturması; kendine özgü işletme metotlarını kültür haline getirmesi ve böylece rakiplerinden ayırt edici bir işletme kimliği oluşturma sürecidir. (Karpuzoğlu, 2004) Bu süreç amaçlara göre bir örgüt yapısı kurmayı, iş analizi ve iş tanımlarını oluşturmayı, iç normları oluşturmayı, yetki ve sorumluluk dengesini gerektirmektedir.(Kırım, 2003)

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmeler, belli bir düzende, bireylere bağlı olmayan süreçlerle işletilen, normların sürekli geçerli olduğu işletmelerdir. Bu işletmeler daha uzun ömürlü olup, daha verimlidirler, iş görenlerin geleceğe bakışı daha güvenli olmaktadır. Bu işletmeler aynı zamanda kaliteli çıktılar üretirler.

İşletmenin iç ve dış durumunun belirlenmesi, aile bireylerinin işletmedeki görev ve yetkilerinin netleştirilmesi, işletmenin bilançosu, satışları, karı, zararı ve organizasyon yapısının gözden geçirilmesi, uzmanlaşma istenilen alanların belirlenmesi,

işletmenin önce kısa vadeli hedeflerinin saptanarak misyon ve vizyonun belirlenmesi, yönetim kurulundan en alt birime kadar stratejik planının oluşturulması adımları takip edilmelidir (Tuncel, 2011). Bununla birlikte kurumsallaşmış örgütlerde karar vermek süreleri belirli ölçüde arttığından ve bu sürede bazı fırsatlar kaçırılabilen ve işletme hızı yavaşlayabilmektedir (İlter, 2001). Birçok faktör nedeniyle, kurucunun büyük motivasyonla kurup yükselttiği işletme, kurucudan sonraki kuşaklara geldiğinde, bir heyecan, iş sevgisi değil sadece bir iş haline dönüşmekte, kişisel, aile içi nedenlerle düşüş eğilimine girmektedir.

Ayrıca ailede ilişkileri doğası itibariyle duygusal ağırlıklıdır, buna karşın işletmeler kuralların hâkim olması gereken ve rasyonel yönetim gerektiren sistemlerdir (Tuncel, 2011). İşletmenin bütün maddi ve maddi olmayan varlıklarını yeteneklerini kullanarak varlığını sürdürmeyi garanti edecek bir süreci karşılayan kurumsallaşma; işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü çevre ve değerleriyle uyumlu bir kültüre sahip olmasını, sosyolojik grupların beklentilerini karşılayabilen, değişime açık ve çabuk uyum sağlayabilen güçlü bir örgüt yapısını gerektirmektedir.

Aile işletmesinin çöküşüne sebep olan en önemli faktörler, aile içi ve aslında işletmeyle ilgisiz çekişmeler, yetki, sorumluluk ve otorite kaosu, aileye sonradan katılan bireyler ile ilgili sorunlar ve ilk motivasyonun kaybolması olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle yatırım ile ilgili kararlar, küçülme-büyüme ile ilgili kararlar, yönetimin el değiştirmesi gibi süreçler aile içinde problem olabilmektedir. Bu durumda çözüm, önceden belirlenmiş kurallar olmaması, ilgili zamanda yönetimde bulunanların, ortakların kişisel yeterlilik ya da yetersizlikleri ile sınırlı kalabilmektedir.

İşletmenin varlığını uzun süre devam ettirebilmesini güvenli bir biçimde sürdürebilmesi kurumsallaşma adımlarını belirli bir plan dahilinde yürütmesi ve kurumsallaşmanın tamamlanması gerekmektedir.

Kurumsallaşma; işletmelerin dış çevre ve iç çevrelerindeki normlara entegre olup, uyması gereken kuralları uygulayarak çevrenin desteğini almalıdır. Kurumsallaşma işletme sisteminin, planlamanın veya uygulamanın yerleşik hal alarak bir kültür haline gelmesi olarak da tanımlanabilir.

Daha önceden farklı örneklemeler üzerinden işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin ölçümü gerçekleştirilmiş, farklı ve benzer ölçekler kullanılmıştır. (Türk, 2007; Bay ve Akpınar, 2018; Atasever ve diğ., 2018). Bu çalışmalarda özellikle uzun süredir

ay7nı işletmede çalışanlar üzerinde anket uygulamasına başvurulmuş, yeterli olmasa da orta düzey kurumsallaşmanın olduğu değerlendirilmiştir.

Zucker, L. (1977) tarafından yapılan bir çalışmada kurumsallaşma derecesi ne kadar yüksekse, kuşaklar arası tekdüzelik, sürdürme ve kültürel anlayışların değişmesine karşı direncin o kadar büyük olacağı tahminlerine güçlü destek bulunmuştur.

Tüm bunlarla birlikte kurumsallaşan işletmelerde etik krizlere; çeşitli yollarla etiğin kurumsallaştırılması, etik kodların hazırlanması, etik kurulların oluşturulması, sorumlu atanması, etik bültenleri yayınlamak gibi yollarla yanıt verilmektedir (Austin, 1994).

3. UYGULAMA

3.1 Yöntem

Bu çalışmada gözlem ve ardından gözlem sonuçlarını kurumsallaşma anketi ile toplama yöntemi uygulanmıştır. 59 finans işletmesinde staj yapan 59 bankacılık ve finans bölümü lisans öğrencisinin gözlemlerinden elde edilen bilgiler anket ile toplanarak değerlendirilmiş, 4 stajyerin verisi değerlendirme dışı tutulmuş, 55 banka ve finans işletmesinin verileri değerlendirmeye alınmıştır. Staj yapılan işletmeler, kamu ve özel banka şubeleri, sigorta işletmeleri, yatırım işletmeleri, işletmelerin finans departmanlarıdır.

Stajyerler ilgili işletmeleri kendi imkanları ile bularak yerleşmişlerdir. Dolayısıyla kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen veriler frekans analizi, yüzdeler oranlama ve aritmetik ortalamaları alınarak yorumlanmıştır.

Kurumsallaşmanın bileşenleri; formallik, profesyonellik, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak belirlenmiştir.

Ankette yer alan soruların birbirleriyle tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin soruyu ne kadar yansıttığını gösteren güvenilirlik analizi, ölçümlere ilişkin yorum ve analizlerin temelini oluşturmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik derecesi şu şekilde yorumlanır: $0,00 \leq \alpha < 0,40$ olduğunda ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ olduğunda ölçek güvenilirliği düşüktür, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ olduğunda ölçek güvenilirliği oldukça yüksektir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğunda ölçek oldukça güvenilirdir.

Stajyer bankacılık ve finans lisans öğrencilerinin verdikleri cevaplar değerlendirilerek, anketteki 5 ifadeli likert ölçeğine göre 3 puan ve üzerinde alan cevaplar olumlu olarak değerlendirilmiş, altında olan ortalama cevaplar kurumsallaşma sürecine girmemiş, kurumsallaşmamış olarak değerlendirilmiştir.

Anket, kurumsallaşmanın faktörleri olan; Formalleşme 4, Otonomi 4, Profesyonelleşme 6, Kültürel Güç 5, Saydamlık 3, Sosyal Sorumluluk 10, Tutarlılık 11 olmak üzere toplam 43 ifadeden oluşmaktadır.

Bu faktörler üzerinde öncelikle bütün işletmelerin ortalaması olmak üzere tek tek faktör özelinde durularak yorumlanmıştır. Örneklem işletmeler toplu olarak değerlendirildiği gibi, tikel olarak da faktör analizi, yüzdeler dilim ve ortalamalar ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

3.2 Bulgular

55 bankacılık ve finans işletmesi ve departmanında 40 iş günü görev yapan stajyerlerin gözlemleri anket ile toplanmıştır.

İlgili işletmeler, banka şubeleri, sigorta işletmeleri, orta ve büyük ölçekli işletmelerin finansman departmanları, finans ve borsa odaklı çalışan işletmelerdir. Anket, kurumsallaşmanın faktörleri olan; Formalleşme 4, Otonomi 4, Profesyonelleşme 6, Kültürel Güç 5, Saydamlık 3, Sosyal Sorumluluk 10, Tutarlılık 11 olmak üzere toplam 43 ifadeden oluşmaktadır. Ankete verilen cevaplardan elde edilen veriler, frekanslarına, aritmetik ortalamaya ve yüzdeler orana göre işlenerek yorumlanmıştır.

Anket ifadelerinde;

0-Hiç Katılmıyorum

1-Katılmıyorum

2-Fikrim Yok

3-Katılıyorum

4-Tamamen Katılıyorum

Olarak 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo.1 Kurumsallaşmayı Oluşturan Faktörler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Faktörler	Ortalama
Formalleşme	2,31
Otonomi	3,04
Profesyonelleşme	2,74
Kültürel Güç	2,67
Saydamlık	3,04
Sosyal Sorumluluk	3,19
Tutarlılık	2,97
Bileşenlerin ortalaması	2,85

Kurumsallaşmanın bileşenlerinin aldığı değerlere bakıldığında, genel ortalama olarak 2,85 puandır. 0-4 arası puanlamanın olduğu sistemde, 2,85 orta değer üstünde görünmektedir. Fakat tatmin edici bir kurumsallıktan bahsetmek mümkün değildir. İlgili işletmelerin kurumsallaşmakta olduğu, yeterli olmasa da kurumsallaşmayla ilgili çalışmalarının olduğu belirtilebilir. Faktörler içinde en yüksek ortalama puan 3,19 ile Sosyal Sorumluluk tarafından alınmıştır. İşletmelerin sosyal sorumlu olduğunun düşünülmesi, stajyerler tarafından bu şekilde algılanması, henüz gelişme aşamasında, fakat önemli bir kurumsallaşma adımı olarak görülebilir.

Kurumsallaşmanın bileşenlerine tek tek bakmak gerekirse;

Formalleşme,

Ortalama Puanı: 2,31

Bileşenler içinde en düşük puanı formalleşme bileşeni almıştır. Formalleşme en güçlü kurumsallaşma bileşenlerinden biridir. Kişisel işletmecilikten kurumsallaşmaya doğru giden yolda, formal ilişkilerle ve kurullarla yönetimle ilgilidir. Bu bileşenin puanının düşük çıkması henüz kişisel ilişkilerin oldukça etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo.2 Formalleşme ile ilgili ifadeler ve aldıkları ortalama puanlar

Formalleşme İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır	2,38
İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	2,33
İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır	2,10
İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır	2,41

İfadelere bakıldığında, en düşük ortalama puan “İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır” ifadesi tarafından alınmıştır. İşletmelerin böyle bir el kitapçığını bulundurma eğilimlerinin zayıf olduğu belirtilebilir. En yüksek ortalama puanı alan ifade ise “İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır” ifadesidir. Kitapçıktan daha fazla yazılı talimatların varlığı göze çarpmaktadır. Bu talimatların yeterince olmasa da önemli ölçüde varlığı formalleşmeye işaret etmektedir.

Otonomi,

Ortalama Puanı: 3,04

Kurumsallaşmanın bileşenlerinden otonomi; kendi kendini yönetmeyle ilgili bir bileşendir, yönetim bakımından yeterlilik otonomidir. Formalleşme ile kıyaslandığında daha yüksek bir puan olmasına rağmen, tam bir kurumsallaşma için oldukça yetersiz olduğu görülmektedir.

Tablo.3 Otonomi İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Otonomi İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir	3,07
Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir	3,16
Çalışanlar mesleklerine bağlıdır	2,84

İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir	3,07
---	------

En düşük ortalama puanı 2,84 ile “Çalışanlar mesleklerine bağlıdır” ifadesi almıştır. Alınan puan genel ortalamanın üstünde olmakla birlikte yetersiz görünmektedir. Toplum yararını gözeten kurumsal bir işletme için daha alınacak yol var demektir.

En yüksek puan ortalamasını 3,16 ile alan “Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir” ifadesi inisiyatif kullanabilme yeteneği ile ilgilidir. Ortalamanın az üstünde olarak yüksek çıkması kurumsallaşma yolunda ciddi adımlar atılmakta olduğunu gösterebilir.

Profesyonelleşme,

Ortalama Puanı: 2,74

İşletmedeki insan kaynakları yönetiminin kurumsallığı ile ilgilidir, ortalamanın yetersiz olduğu görülmektedir. Henüz profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma tam olarak gerçekleşmemiştir denilebilir.

Tablo.4 Profesyonelleşme İle İlgili İfadeler Aldıkları Ortalama Puanlar

Profesyonelleşme İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	2,66
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir	2,62
İşletmemizde uzmanlaşma vardır	2,83
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir	2,87
İşletmemiz profesyoneldir	3,03
Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir	2,43

En düşük ortalama puan olan 2,43 ile “Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir” ifadesi almıştır. Stajyer öğrencilerin gözleminden olabildiği kadarıyla, çalışan ödüllendirilmesinde, yetenek ve çalışkanlıklarına yeterince bakılmadığı gözlemlenmiştir.

En yüksek ortalama puan alan ise 3,03 ile “İşletmemiz profesyoneldir” ifadesi olmuştur. Gözlemlerde işletmelerin profesyonelliğini diğer ifadelerden daha fazla hissetmişlerdir. Profesyonellik, işlerde ve kararlarda uzmanlık ve yeteneği ön plana çıkarmakla ilgili olduğu söylenmelidir.

Saydamlık,

Ortalama Puanı: 3,04

Alınan puan ile tam bir kurumsallaşmadan bahsedilemese bile kurumsallaşmaya doğru önemli adımlar atıldığının gözlemlendiği söylenebilir.

Bu gözlem ve puanlamaların stajyerler tarafından yapıldığı göz önüne alındığında, kısa süre içinde bile saydamlığın hissedilmesi önemlidir.

Tablo.5 Saydamlık İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Saydamlık İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir	3,10
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir	3,89
Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var	3,12

İfadelere göre ise, en düşük puan olan 3,10 puan ile “İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir” ifadesi ortaya çıkmıştır. Diğer faktörlerin birçok ifadesinden daha fazla olduğu da görülmektedir. İşletme içinde davranışların ve işlemlerin kayıt edildiği izlenimi yeterli olmasa da stajyerlerce fark edilmiştir. En yüksek puan olan 3,89 puan alan ifade ise “İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir” ifadesi olmuştur. Bilgilere ilgili ve yetkililerce kolayca ulaşılabilmesi kurumsallık adına önemlidir.

Kültürel Güç,

Ortalama Puanı: 2,67

Tablo.6 Kültürel Güç İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Kültürel Güç İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay	2,48
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var	2,66
İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta	2,79
İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var	2,72
Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var	2,72

Kurumsallaşmanın, çalışanların ve yöneticilerin doğal davranışlarına yansımaları olarak kabul edilen kültürel güç; puan olarak oldukça yetersiz görünüyor. Formalizasyon gerçekleşse bile, bu işletmenin kültürüne de yansımalıdır.

En düşük puan alan ifade 2,48 ile “Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay” ifadesidir. Çalışanların iş ile ilgili konularda uyum sağlamalarının kolay olmadığı görülmektedir. Uyum sağlama kavramı, iletişim becerileri, eğitim düzeyi, iş düzeni gibi birçok farklı faktörden etkilenebilmektedir.

Kültürel güç faktörü için verilen ifadelerden en yüksek puanı 2,79 olarak alan ifade “İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta” ifadesidir. İlgili ifadenin temsil ettiği faktör en yüksek puanı almış fakat kültürel gücü yeterince destekleyecek şekilde kurumsal uyumunun olmadığı belirtilebilir.

Sosyal Sorumluluk,

Ortalama Puanı: 3,19

Tablo.7 Sosyal Sorumluluk İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Sosyal Sorumluluk İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama
İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	3,10
İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	3,20
İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	3,27
İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	3,14
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	3,30
İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	3,14
İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	3,10
İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	3,20
İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	2,80
İşletmemiz şeffaftır.	2,90

Bileşenler içinde yüksek puan alan bir bileşendir. Sosyal sorumluluk özellikle kurumsal işletmelerin yerine getirmek istediği bir görevdir.

Bu bakımdan da işletmelerin kurumsallaşmaya doğru önemli adımlar attığı belirtilmelidir.

Sosyal sorumluluk faktörünü ölçen ifadelerden en düşük puan alan ifade 2,80 puan ile “İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.” ifadesidir.

En yüksek ortalama puan alan ifade 3,30 ile “İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.” olmuştur. İşletmelerin mümkün olduğu kadar kurallara uygun çalışmaya gayret ettikleri, en güçlü yönlerden

birinin bu konu olduğu, bunun da bağlayıcı kurallara uyulmamasının cezalarının olması ve dolaysız olarak başarıyı etkilediğinden olduğu düşünülebilir.

Tutarlılık,

Ortalama Puanı: 2,97

Tablo.8 Tutarlılık İle İlgili İfadeler ve Alınan Ortalama Puanlar

Tutarlılık İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur	3,03
İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur	2,90
İşletmemiz tutarlıdır	3,10
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır	3,10
İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur	3,00
İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir	2,70
İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır	3,00
İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur	2,80
İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir	2,94
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır	2,50
İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan işletmelere benzemektedir	2,83

Tutarlılık insan kaynaklarının kendilerini güvende hissetmeleri için önemli bir kurumsallaşma bileşenidir. İşletme yönetiminin farklı zamanlarda farklı ya da benzer davranmaları ile ilgilidir. Bu bileşene verilen puanın da kurumsallaşma için yetersiz olduğu belirtilebilir.

Tutarlılıkla ilgili ifadelerden en düşük ortalama puan alan ifade 2,50 ile “İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır” ifadesidir. Bu durum orta puan olan 2,50’ye eşittir ve en zayıf ifade durumundadır. Bu ifade özellikle adaletle ilgili bir ifade olarak, çalışan barışı, sürdürülebilir motivasyon, çalışan devir hızı gibi birçok konuyu ilgilendirmektedir. Adaletin zayıf olduğu işletmelerde diğer tüm faktörlerin yerine getirilmesi durumunda bile, işletme uzun ömürlü olamayacaktır.

Tutarlılıkla ilgili en yüksek puan ise, 3,10 ile “İşletmemiz tutarlıdır” ifadesi ve “İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır” ifadeleridir. İşletmelerin stratejik yönetim bakımından nispeten daha duyarlı oldukları belirtilebilir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada sınırlılık olarak, çalışan sayısı ve işletme büyüklüğü dikkate alınmaması belirtilebilir. Çalışan sayısının az olduğu, işletme büyüklüğünün küçük olduğu işletmelerde kurumsallaşmak, onları hantallaştırabilir. Kurumsallaşma orta ve büyük ölçekli işletmeler için yararlıdır. Bu bakımdan yorum ve değerlendirmelerin tamamı, tüm finans işletmeleriyle doğrudan ilgili olmayabilir.

Finans işletmeleri ve departmanlarında stajyerlerin hissettiği, anladığı, gözlemledikleriyle sınırlı olmak kaydıyla, yeterli gözlemlenebilir bir kurumsallaşmadan söz edilemeyeceği görülmektedir. Stajyerler işletmede sınırlı işgünü kalmaktalar, bir ölçüde içeriden çalışan gözüyle, bir ölçüyle de dışarıdan, teoriye hakim ama deneyim eksikliği olan çalışan adayları olarak kurumsallaşmayı gözlemlemektedirler. İşletmelerin kurumsallaşmaktan kaçınma nedenlerinden en önemlisi, tüm kararlarda özgür olmak isteyen yöneticilerdir. Tutarlılık, saydamlık, profesyonellik onları bağlayarak, özgürce ve hızlıca karar almalarını önler ve sınırlandırmaktadır. Bu da işletmeleri kurumsallaşmaya mesafeli davranmaya zorlar.

Fakat rasyonel düşünen girişimcilerin, hızdan, özgürlükten bir miktar ödün verip, işletmenin sürdürülebilirliğine odaklanması daha uzun ömürlü işletme yapısını kurmasına, kurumsallaşmaya emek, zaman, para harcamaya yönelmesi gerekmektedir. Yöneticiler için; çalışanlarına ve işletmeye güvenmeleri, yetki göçerimi, tek başına karar almaktan kaçınma, tüm süreçleri kurallara bağlama, bir aile-işletme anayasası oluşturma

yönünde adım atmaları beklediklerinden daha fazla yarar sağlayacağına inanmaları önünde öneride bulunulabilir.

Kurumsallaşmanın önemi, işletmelerin uzun ömürlü olmalarıyla bağlantısından dolaydır. Çoğunlukla aile işletmeleri üçüncü nesilden sonra faaliyetlerini sürdürememektedirler. Bunu önlemenin yolu ise kurumsallaşmak için yatırım yapmaktır. Zaman, para, enerji ve insan kaynağı bu iş için ayrılmalıdır. Kurumsallaşma, kurucunun bakış açısıyla, yetkilerinin sınırlandırılması, maliyet, hızlı karar alamama gibi sonuçlara neden olmaktadır. Yine işletmenin tümünün sorumlusu ve yetkilisi iken, daha demokratik, kurallarla yönetilen bir işletme, ego bakımından yüksek girişimcileri tatmin etmemektedir. Kurumsallaşamamanın sorunları tüm işletmelerde özellikle de orta ölçekli işletmelerde göze çarpmaktadır. Büyük işletmeler bu sorunu aşabildikleri için büyüyebilmişlerdir denilebilir. Küçük ölçekli işletmelerde ise, kurumsallaşma çabası, hantallık, yavaşlık, gereksiz bürokrasi oluşturduğu için, kurumsallaşmadan beklenen verim alınamayacaktır.

Algı olarak, işletme süreçlerini belli kurallara, objektif prosedürlere bağlamak, mevcut yönetici-işveren açısından yetersizlik ve özgüvensizlik gibi görülebilmektedir. Kurumsallaşmanın önündeki psikolojik engellerden biri de budur. Bazı durumlarda ise kurumsallaşma gibi bir çözümden işverenin, girişimcinin yeterince haberi/bilgisi olmamaktadır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık ve finans sektörü de kurumsallaşma yolunda olmakla birlikte, henüz yolun başındadır, istisna olarak, kurumsallaşmayı tamamlamış ya da hiç kurumsallaşmaya girişmemiş işletmeler de mevcuttur. İşletmelerin kurumsallaşma olarak bu düzeyde olmalarının nedenlerini inceleme fırsatı oluşmamıştır. Bunun için başka bir araştırma gerekmektedir. İşletmeler kendi içlerinde zaman zaman iç işleyişlerinde kurumsallaşmanın hangi düzeyinde ve neresinde oldukları ile ilgili bir çalışma yapmalıdırlar.

Küçük işletmeler kurumsallaşmanın işletmeyi hantallaştırıp hantallaştırmadığı ile ilgili çalışma yapıp, işleyişlerde kurumsallaşmadan kaynaklanan yavaşlama meydana gelecekse kurumsallaşmakta vazgeçmelidirler. Çünkü kurumsallaşmanın önemli avantajlarının yanında, küçük işletmelerin esnekliğine ve hızına zarar verebilecek olması gibi özellikleri vardır.

Geleneksel ve aile ilişkileri ile yönetilen büyük işletmelerin başarısız olması ve kısa ömürlü olması kaçınılmazdır.

Adalet ile ilgili ifadelerin nispeten daha az ortalama puan alması önemsenmelidir. Adaletsizlik, insan kaynakları ile ilgili sürdürülemez olumsuzluklardandır. Kurumsallaşma amaçlanıyorsa, en önce düzeltilecek, içtenlikle uygulanacak kavramlardan biri adalet olmalıdır.

Bu çalışmanın dışında kalmakla birlikte tüm kurumsallaşmamış işletmeler özel olarak da her finans kurumunun, kendisinin sürekliliği için, zaman para ve işgücü maliyetlerine katlanması gerekerek ciddi bir kurumsallaşma çalışması yapması, bu alandaki düzeyini tespit etmesi gerekir. Gerçek bir kurumsallaşma çalışması anketten daha fazla objektif gözlemler ve ölçümler gerektirebilir.

Çalışma sonuçları önceki benzer çalışmalarla uyumluluk göstermekle birlikte, hem örneklem farklılığı, örneklemin çalışma biçimlerinin farklılığı, hem gözlemleyen ve algılayan farklılığı nedeniyle, ek bazı konuları da gündeme getirmiştir. Kurumsallaşmayı algılayabilmek için uzun süre aynı işletmede bulunmak gerekebileceği, finans işletmelerinin kurumsallaşmalarında farklı kritik hususlar bulunabileceği (bilgi mahremiyeti gibi), kurumsallaşmanın bir ölçüde dış gözler tarafından da fark edilebileceği gibi konular bu ek konulardan bazılarıdır.

KAYNAKÇA

- Apaydın, F. (2007), "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Atasever Mesut, Yeşiladağ, Eser, Kuduz, Necla (2018) Kobilerde Kurumsallaşmanın Önemi e Uşak Organize Sanayi Bölgesi Örneği, Atlas International Referred Journal On Social Sciences, 2018 / June Vol 4, Issue:9 Pp:499-512
- Austin, NK (1994), The New Corporate Watch Dogs ', Working Woman 19 (1), 19-20.
- Bay, M , Akpınar, S , Erarabacı, A . (2018). Kobiler'in Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi; Konya O.S.B. Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (14), 383-391. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbd/issue/39212/434021>
- DiMaggio (Ed.), (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, pp. 63-82. University of Chicago Press: Chicago.
- DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in W. W. Powell and P.J.
- Gümüştekin E. G. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 71-93
- İlter H.M., (2001) Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayın No : 2001 -19, İstanbul
- Karpuzoğlu, E., (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 1, s. 45
- Kırım A., (2003), Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 11
- Meyer, J. W. ve B. Rowan (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, pp. 41- 62. University of Chicago Press: Chicago.
- Peşkirioğlu, N. (2019), Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma, Anahtar Dergisi, VGM yay., Ankara.
- Scott, W. R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", Administrative Science Quarterly, Vol. 32, No. 4, pp. 493-511.
- Selznick, P. (1996), "Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, p. 273
- Tuncel H. T. (2011), Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma, Konya Ticaret Odası, Konya.
- Türk, U. (2007). KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Wallace, J. E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 2, pp. 228-255.
- Yılmaz, C., L. Alpkan ve E. Ergün (2005), "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", Journal of Business Research, Vol. 58, pp. 1340-1352.
- Zucker, L. G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1991, pp. 63-82. University of Chicago Press: Chicago