



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**ŞANLIURFA İLİNDEKİ BANKALARIN KURUMSALLAŞMA
DÜZEYLERİ İLE ÇALIŞANLARININ PERFORMANS
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL BANKA
KARŞILAŞTIRILMASI**

Emre YILDIZ

ŞANLIURFA - 2021



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**ŞANLIURFA İLİNDEKİ BANKALARIN KURUMSALLAŞMA
DÜZEYLERİ İLE ÇALIŞANLARININ PERFORMANS
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL BANKA
KARŞILAŞTIRILMASI**

Emre YILDIZ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇAKIR

ŞANLIURFA - 2021

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 185217001 numaralı Emre YILDIZ 'ın hazırladığı “Şanlıurfa İlindeki Bankaların Kurumsallaşma Düzeyleri İle Çalışanlarının Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Banka Karşılaştırılması” konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 16 /02/ 2021 tarihinde, saat 14:00’de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

16/02/2021

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Dr. Öğretim Üyesi Ahmet ÇAKIR		
Üye	Doç. Dr. Baran ARSLAN		
Üye	Doç. Dr. İbrahim AKSEL		

Bu tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

...../...../2021

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK’tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek ☐Almıştır ☐Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı : Emre YILDIZ
Öğrenci Numarası : 185217001
Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Tezli Yüksek Lisans
Başlık (Türkçe) : Şanlıurfa İlindeki Bankaların Kurumsallaşma Düzeyleri İle
Çalışanlarının Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Banka Karşılaştırılması

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen Şanlıurfa İlindeki Bankaların Kurumsallaşma Düzeyleri İle Çalışanlarının Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Banka Karşılaştırılması çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 110 sayfalık kısmına ilişkin, 26/01/2021 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 29 ‘dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

26/01/2021

Emre YILDIZ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 26/01/2021

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇAKIR

ÖZET

ŞANLIURFA İLİNDEKİ BANKALARIN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL BANKA KARŞILAŞTIRILMASI

YILDIZ, Emre

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇAKIR

Şubat, 2021, 110 sayfa

Günümüz rekabet ortamında hem özel hem de kamu sektör çalışanlarının performansı, işletmelerin devamlılığını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı; finans sektöründe faaliyet gösteren bankalarda kurumsallaşmanın, çalışan performansı üzerine etkisini incelemektir. Ayrıca, kurumsallaşma unsurları olan; formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, profesyonelleşme, tutarlılık ve hesap verebilirliğin, çalışan performansı üzerine etkisi ortaya konmuştur.

Çalışmanın, kurumsallaşma ve çalışan performansı teorisine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren 135 kamu ve 135 özel olmak üzere toplamda 270 banka çalışanı oluşturmaktadır.

Tez çalışmasının araştırılmasında veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket formu kullanılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS paket programında analiz edilmiştir. Bunun sonucunda veriler Cronbach Alpha, Faktör Analizi, Normallik Testi, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi ve Spearman Korelasyon ile değerlendirilmiştir.

Çalışma sonuçları incelendiğinde veri analizinde normallik testi yapılmış ve normal dağılım varsayımı sağlanamadığı tespit edilmiştir. Kurumsallaşma unsurlarının, çalışan performans düzeyi arasındaki ilişkiye bakmak için Şanlıurfa ilindeki tüm banka

alışanlarına korelasyon testi yapılmış, iş gören performansı ile kurumsallaşma unsurları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş gören performansı skorlarının, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Kamu kurumunda çalışan bireylerin skorlarının, özel banka çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızın ilk bölümünde; kurumsallaşma kavramı ve boyutları, ikinci bölümünde performans olgusu ile ilgili kavramlar, üçüncü bölümünde ise, kurumsallaşma ile çalışan performansı arasındaki ilişki ve kurumsallaşmanın çalışan performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik şanlıurfa ili kamu ve özel banka çalışanları araştırma konusuna dahil edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Performans, Bankacılık, İş gren, zel ve Kamu Bankacılığı.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE INSTITUTIONALIZATION LEVELS OF THE BANKS IN ŞANLIURFA AND THE PERFORMANCE LEVELS OF THE EMPLOYEES: COMPARISON OF PUBLIC AND PRIVATE BANK

YILDIZ, Emre

A Master's Thesis

Department of Business Administration

Advisor: Assist. Prof. Dr. Ahmet ÇAKIR

February, 2021, 110 pages

In today's competitive environment, the performance of both private and public sector employees is very important for businesses in means of maintaining their continuity. This study aims to examine the effects of institutionalization on employee performance in banks operating in the financial sector. Additionally, the elements of institutionalization; the effects of formalization, cultural power, social responsibility, professionalization, consistency and accountability on employee performance have been revealed.

It is considered that the study will contribute to institutionalization and employee performance theory. The sample of the study consists of a total of 270 bank employees, 135 of which are public and 135 private, operating in Şanlıurfa.

Questionnaire was performed as data collection method in conducting the thesis study. The data obtained in this study were encoded and transferred to computer and analyzed in SPSS package program. As a result, the data were evaluated with Cronbach Alpha, Factor Analysis, Normality Test, Mann Whitney U Test, Kruskal Wallis H Test and Spearman Correlation.

When the results of the study were examined, normality test was performed in

the data analysis and it was found that the normal distribution assumption could not be achieved. In order to examine the relationship between institutionalization elements and employee performance level, correlation test was performed on all bank employees in Şanlıurfa province, and it was determined that there is a statistically significant, positive and medium level relationship between employee performance and institutionalization elements. Whether the employee performance scores differ according to the demographic characteristics of the employees was examined with hypothesis tests. It has been determined that the scores of the individuals working in the public institution are higher than the individuals working in private banks.

In the first part of the study; the concept of institutionalization and its dimensions, in the second part concepts related to the fact of performance and in the third part the public and private bank employees in Şanlıurfa province were included in the research subject to determine the relationship between institutionalization and employee performance and the effect of institutionalization on employee performance.

Keywords: Institutionalization, Performance, Banking, Employee, Private and Public Banking.

**ŞANLIURFA İLİNDEKİ BANKALARIN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ
İLE ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL BANKA KARŞILAŞTIRILMASI**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	II
ORİJİNALLIK RAPORU VE BEYAN BELGESİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLOLAR LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
EKLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, AMACI, ÖNEMİ VE UNSURLARI

1.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI	2
1.2. KURUMSALLAŞMANIN DOĞUŞU VE TARİHSEL GELİŞİMİ	3
1.3. KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ	4
1.4. ÖRGÜTLERİN KURUMSALLAŞMA AMAÇLARI	6
1.4.1. Meşrulaşma	6
1.4.2. Tahmin Edilebilirlik	6
1.4.3. Denge Kazanma	7
1.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma	8
1.4.5. Uygunluk	8
1.5. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	9
1.5.1. Kanunen Tanınma	9
1.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması	10
1.5.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu	10
1.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	11
1.6. KURUMSALLAŞMANIN ÖĞELERİ	12
1.6.1. Sadelik	12
1.6.2. Farklılaşma	14
1.6.3. Esneklik	15
1.6.4. Özerklik	15

1.7. ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMAYI ORTAYA ÇIKARAN	
UNSURLAR	17
1.7.1. Düzenleyici Kurumlar (Kurumların Düzenli Yönü)	17
1.7.2. Normatif Kurumlar	17
1.7.3. Bilişsel Kuramlar	18
1.8. KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI	19
1.8.1. Biçimsel Faaliyet Yapısı	20
1.8.1.1. Planlama	20
1.8.1.2. Organizasyon	21
1.8.1.3. Yürütme	23
1.8.1.4. Koordinasyon	25
1.8.1.5. Denetim	25
1.8.2. Biçimsel Organizasyon Yapısı	27
1.8.3. Biçimsel Yapıya Uyum	28
1.8.4. Tutarlılık	28
1.8.5. Kurumsal Çevreye Uyum	30
1.8.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	31
1.8.7. Profesyonellik	32
1.8.8. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	34
1.8.9. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	35
1.8.10. Yetki Delegasyonu	36
1.9. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI	37
1.9.1. Kurumsallaşmanın Yararları	37
1.9.2. Kurumsallaşmanın Sakıncaları	39
1.10. KURUMSALLAŞMANIN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI	40

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI	42
2.2. PERFORMANSIN BOYUTLARI	44
2.2.1. Kalite	44
2.2.2. Verimlilik	44
2.2.3. Karlılık	44
2.2.4. Maliyet	45
2.2.5. Yenilik	45
2.2.6. Müşteri Memnuniyeti	45
2.2.7. Çalışanların Memnuniyeti	46
2.3. PERFORMANS ÖLÇME SÜRECİ	46
2.3.1. Geleneksel Performans Ölçüleri	47
2.3.2. Geleneksel Olmayan Performans Ölçüleri	47
2.4. PERFORMANS DEĞERLEME	49
2.4.1. Performans Değerlemenin Önemi	50

2.4.2. Performans Değerleme İlkeleri	51
2.4.3. Performans Değerleme Süreci	51
2.4.4. Performans Değerleme Amaçları	53
2.4.5. Performans Değerleme Yöntemleri	53
2.4.5.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri	54
2.4.5.1.1. Sıralama Yöntemi	54
2.4.5.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	55
2.4.5.1.3. Grafik Dereceleme Ölçeği Yöntemi	56
2.4.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	56
2.4.5.1.4. Kritik Olay Yöntemi	57
2.4.5.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	57
2.4.5.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri	58
2.4.5.2.1. Amaçlara Göre Değerleme	58
2.4.5.2.2. Değerlendirme Merkezi	59
2.4.5.2.3. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi	59
2.4.5.2.4. 360 Derece Yöntemi	60
2.5. PERFORMANS DEĞERLEME KULLANIM ALANLARI	61
2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması	62
2.5.2. Eğitim ve Geliştirme	62
2.5.3. Kariyer Planlaması ve Geliştirme	63
2.5.4. Ücret Yönetimi	63
2.5.5. Stratejik Planlama	64
2.5.6. Terfi, Nakiller ve İşten Ayrılma	64
2.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR	65
2.6.1. Tam Nesnel Olamama	65
2.6.2. Hale Etkisi	65
2.6.3. Tolerans- Katılık	65
2.6.4. Statüden Etkilenme	66
2.6.5. Atıf Hataları	66
2.6.6. Kişisel Önyargılar	66
2.6.7. Kontrast Hatalar	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞANLIURFA İLİNDEKİ BANKALARIN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DÜZEYLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL BANKA KARŞILAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	68
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	68
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	69
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	70
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	70
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	71

3.7. BULGULAR	72
3.7.1. Demografik Özellikler	72
3.7.2. Faktör Analizi	73
3.8. HİPOTEZ TESTLERİ	82
SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKÇA	104
EKLER	



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Planlama Karşılaştırması	21
Tablo 2: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Örgütlenme Karşılaştırması	22
Tablo 3: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Yürütme Karşılaştırması	24
Tablo 4: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Denetleme Karşılaştırması	27
Tablo 5: Geleneksel Performans Ölçümü İle Yeni Performans Ölçümünün Karşılaştırılması	49
Tablo 6: Sıralama Yöntemi	54
Tablo 7: İkili Karşılaştırma Yöntemi	55
Tablo 8: Kontrol Listesi Yöntemi	58
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
Tablo 10: "Formalleşme" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 11: "Kültürel Güç" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 12: "Profesyonelleşme" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	76
Tablo 13: "Hesap Verebilirlik" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 14: "Tutarlılık" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 15: "Sosyal Sorumluluk" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	80
Tablo 16: "İş Gören Performansı" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	81
Tablo 17: Kurumsallaşma Düzeyleri İle Çalışanların Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki	82
Tablo 18: Kurumsallaşma Düzeyleri İle Çalışanların Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki	84
Tablo 19: Kurumsallaşma Düzeyleri İle Çalışanların Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki	86
Tablo 20: Formalleşme	88
Tablo 21: Kültürel Güç	89
Tablo 22: Profesyonelleşme	90
Tablo 23: Hesap Verebilirlik	91
Tablo 24: Tutarlılık	92
Tablo 25: Sosyal Sorumluluk	94
Tablo 26: İş Gören Performansı	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

70



EKLER LİSTESİ

Ek-1: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi Araştırma Anket Formu

ek. s.1



GİRİŞ

Günümüzde kurumsallaşmanın ekonomik piyasalarda yer almasının önemi giderek artmaya başlamıştır. Örgütlerin temel amacı piyasa değerini maksimize etmektir. Bunu sağlamak için de işletmenin büyümesi ve işletme potansiyelinin büyük olması gereklidir. Ayrıca, bu amacı gerçekleştirebilmenin en etkili yolu çalışanların performansları ile kurumun beklentilerini uyumlu hale getirebilmektir. Bu sebeple, günümüzde kurumlar, çalışanlara yalnızca ‘üreten personel’ açısından yaklaşmamakta, çalışanları ‘insan kaynağı’ olarak değerlendirmektedir.

Küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmeler, hızlı bir değişim süreci içerisinde. Bir işletme olan bankalar da faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için birçok arayışa ve yeniliğe ihtiyaç duymaktadır. Günümüz dünyasında birbirine rakip olan birçok banka bulunmakta olup, işletmenin kar edebilmesinde temel faktör olan müşterilerin, pek çok tercih seçeneği bulunmaktadır. Dolayısıyla bankalar da rakiplerinin bir adım önüne geçmesini sağlamak ve yeni çevre düzenine uyum göstermek için yaptıkları ve uzun yıllar neticesinde oluşturulan tüm yenilikçi gelişmeler iyi bir kurumsal kimliğe bürünülmesi ile mümkündür.

Kurumsallaşma örgüt için büyük bir öneme sahip olmakla birlikte; çalışanların iş tanımlarının belirlenmesi, çalışma kurallarını tarif eden yazılı kuralların bulunması, çalışanların yıllık izin, doğum gibi sosyal haklarının bulunması, kurumun belirli bir organizasyon yapısı bulunup ast-üst ilişkisi içinde olunması, terfi politikasının belirlenmesi, yapılan tüm işlemlerde şeffaf olunması kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılığını desteklemekte, performanslarını ve motivasyonlarını arttırmakta, işe geç kalma gibi oranları azaltmaktadır.

Çalışmamızın ilk bölümünde; kurumsallaşma kavramı ve boyutları, ikinci bölümünde performans olgusu ile ilgili kavramlar, üçüncü bölümünde ise, kurumsallaşma ile çalışan performansı arasındaki ilişki ve kurumsallaşmanın çalışan performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik Şanlıurfa ili kamu ve özel banka çalışanları araştırma konusuna dahil edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, AMACI, ÖNEMİ VE UNSURLARI

1.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Günümüzde kurumsallaşmanın birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Bir örgütün şahıslara bağlı kalmadan faaliyetlerini sürdürebilme ve geliştirme, işletmelerin kaliteli mal ve hizmet üretebilme, profesyonel bir yönetim bilincinde, uzun süre sektörde var olmayı başarabilme sanatıdır (Büte, 2010, s.6). Webster Sözlüğünde ‘kurum haline getirme, bir kuruma biçimsel bir yapı ve kimlik kazandırmak’ olarak tanımlanmıştır (Haşit, 2009, s.54). “Kurumsallaşmak” kelimesi Türk Dil Kurumu’nun Genel Türkçe Sözlüğündeki karşılığı, kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir. Teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle önemini arttıran kurumsallaşma, örgütler için günümüzde zorunlu bir durum olmaya başlamıştır. Kurumsallaşma, kamuya mal olmayı, girişimciliği arttırmayı, yönetim fonksiyonlarında etkinliği, çalışan ve müşterilere yönelik olmayı ve yönetim özerkliğini kapsar (Doğan, 1998, s.144).

Ekonomide yaşanan dönemsel dalgalanmalar ve uluslararası sahada varlık gösteren değişimlere dikkat çekildiğinde işletmelerin yaşamlarını sağlıklı sürdürebilmeleri adına kurumsal bir kimliğe sahip olmaları zorunlu bir hale gelmiştir (Birbil ve Özdemir, 2007, s.2). Kurumsallaşmanın olduğu yerde bireysel inisiyatif bulunmamaktadır. Belirli bir sistem içerisinde sürekli yeni bir şeyler katarak sistemli bir şekilde faaliyetlerine devam eden örgütler kurumsallaşmayı en etkin şekilde uygulamaktadır.

Kurumsallaşma, sosyal bir oluşumdur ve çevre faktörü ile önem kazanır. Kurumsallaşmanın amaçladığı olgu örgütün lider, patron gibi üst düzey yöneticilere bağlı olmadan varlığını sürdürebilme becerisidir. Türkiye’de ortalama her yıl 10.000-15.000 arasında şirket kapanmaktadır. Bu kurumsallığın örgüt açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşmamış şirketlerde gerekli altyapı yoktur, karlılık ve rekabet gücü düşüktür. Yatırımlarda başarısızlık ve yanlış kararlar çoktur. Hedeflere ulaşmak güçtür. Kurumsallaşma uzun bir yoldur, zaman gerektirebilir, belirli aşamaları vardır, sürekli denetim yapılması gerekir, faydalarına inanılmalı ve tüm personel tarafından benimsenmelidir. Kurumsallaşmanın sonuçları

mali verilere zaman içinde yansır. Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Her ne kadar da kuralları ve belirli standartları olsa da kurumsallaşmayı tam anlamıyla sağlamış olan kurumların sayısı çok fazla değildir. Değişen dünya düzenine ayak uydurularak işletme amaçları, işletmenin yapısı, çalışanların becerileri bir uyum içinde olmasına özen gösterilmelidir (Yaşa, 2006, s.56).

Kurumsallaşma kavramı özellikle KOBİ olarak tarif edilen küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesi sonucunda önem kazanmaktadır. İşletmeler bu büyüklüğe sahip olduğunda örgüt sahiplerinin kurumsallaşma kavramını anlamlandırması oldukça önemlidir. Patronların kabiliyetleri yeterli olmamakta halkla ilişkiler, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, konularında alanında uzmanlaşmış personellere ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2. KURUMSALLAŞMANIN DOĞUŞU VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsallaşmanın ortaya çıkması, kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ile aynı dönemlerde kendini göstermiş ve sonucunda önem kazanmış bir kavramdır. Kurumsal yönetim; ABD’ de patlak veren kurum skandalları neticesinde ortaya çıkmıştır. Kurumları yönetenlerin yapmış olduğu hatalar kurumsallaşmanın önemini arttırmış, giderek gelişmiş ve tüm dünyada konuşulur duruma gelmiştir. Kurumsal yönetim ile ilgili olarak hukuki alt yapı oluşturulmuş ve daha sonra kurumsal yönetim ilkeleri ortaya çıkartılarak kabul edilmiştir. Kurumsal yönetimde 4 temel ilke benimsenmiş olup, bu ilkeler hesap verilebilirlik, adillik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler tüm ülkelere yol göstermiş ve ülkeler kendi kurallarına göre geliştirmişlerdir. Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin ortaklarıyla olan ilişkilerini çerçeve olarak kabul ederek toplumsal yararın maksimumlaştırılması hususuna odaklanmıştır. (www.tusiad.org, 01.03.2020).

Kurumsallaşma özellikle 1980’lerden sonra özelleştirmelerle birlikte rekabetin artması küreselleşmenin etkilerini göstermeye başlaması ile Türkiye’de kendisini hissettirmeye başlamıştır. Kurumsallaşma kavramı sanılanın aksine zorlu bir süreçtir. Bu kavram uzun yıllar boyunca devam edecek olan çalışmaların sonucunda oluşturulabilecek bir olgudur. Bununla birlikte kurumsallaşmanın faydasına inanan çeşitli örgütler, zaman kaybetmeden kurumsallaşma sevdasına tutulmakta ve kurumsallaşmanın kendilerine sağlayacağı avantajdan yararlanmak

istemektedirler. Fakat daha öncede söylendiği üzere, kurumsallaşma bir anlık bir süreç olmayıp, uzun yıllar neticesinde oluşturulabilecek olan bir sistemdir (Baykal, 2004).

Küreselleşmenin sonucunda oluşan rekabet ortamında bilhassa küçük işletmelerin devamlılık sağlayabilmeleri için kurumsallaşma bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir. Günümüzde kurumsallaşma çabaları; kurumsal yönetim anlayışı ve ilkeleri ışığında örgütler için yol gösteren bir süreç olmaya devam etmektedir.

1.3. KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

Kurumsallaşan örgüt, önceden belirlenen amaçlarına ulaşmak niyetiyle örgütte çalışan yöneticilerden personellere kadar tüm herkesin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışma ortamı sağlar. Örgütün bir sistem haline dönüşmesidir kurumsallaşma. Bir işletmenin her birime özgü profesyonelleri istihdam etmesi, kontrolün elden bırakılması anlamına gelmeyecek, işletmenin kendine ait değerleri, kültürü, sorumlulukların dağıtılması, yetkilerin personellere bırakılması, prosedürleri, kuralları, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması anlamına gelir. Kurumsallaşmayı başarmış bir işletmede sistem, şahsa bağlı olmadan kendiliğinden yürür. Müdür, yönetici, patron izne ayrıldığı bir zamanda da işler rayında gider ve zamanında yetişir. İşe alım yapılırken işe göre personel alımı yapılır, personele göre iş yaratmaya çalışılmaz. Tüm çalışan personellerin görev tanımı bellidir, her aksi durumun bir alternatifi vardır. Türkiye’de varlığını sürdüren örgütlerin maalesef büyük bir çoğunluğu, planlı ve sistemli bir yapı ile kurulmazlar. Az sayıda personelle belirli bir büyüklüğe ulaşmaya çalışan örgütler, büyüdükçe daha büyük problemlerle uğraşırlar. İlk başta, büyüme konusunda herhangi bir planları olmadığından, sorunlar boy gösterdikçe tek tek çözülür ve örgüt yoluna devam eder. Fakat sistemli ve bütüncül bir yaklaşım olmadığından, işletme zamanla şişmanlar, hatta “obez” halini alır ve kontrolü güçleşir. Aynı zamanda kurucuya bağlı olarak hayatını devam ettiren örgüt, ondan uzaklaştığında veya onu kaybettiğinde krize girer. Bir kısmı da krizden çıkamaz ve hayatı son bulur (www.tesam.org.tr, 01.03.2020).

Günümüzde kurumsallaşma yöneticiler ve diğer ilgili taraflarca birçok soru işareti barındıran ve tartışılmaya devam eden bir kavramdır. Bu soru işaretlerinden bazıları: (www.hasanbaltalar.com, 01.03.2020).

- Kurumsallaşma örgütler için şart mıdır?
- Kurumsallaşma şart ise bunun ölçütü nedir?
- Kurumsallaşma örgüte olumlu etkisi olur mu yoksa olmaz mı?
- Her işletme kurumsallaşmalı mıdır yoksa kurumsallaşmamalı mıdır?
- Kurumsallaşmanın önemi nedir?
- Kurumsal olmanın anlamı nedir? Şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumsallaşmanın örgüt faaliyete geçtikten sonra büyümeye başladığı zamanda daha sağlam ve planlı olarak büyümesini devam ettirmesi ve düzgün bir alt yapı oluşturmasında büyük bir öneme sahiptir. Karar alma mekanizması yanlış olup, dağınık olarak bir noktaya gelmiş bir örgütün kurumsallaşması da güç olacaktır. Kurumsallaşma, bir şirketin kurumsal olmaya karar verdikten sonra belli prosedürleri koyup bunları uygulamak anlamına gelmemektedir. Kurumsallaşmaya karar vermek örgütün geçmiş zamanlardaki faaliyetlerini de incelemeyi gerektirmektedir. Bu sebeple örgüt faaliyete başladıktan sonra ne şekilde disiplinli ve planlı bir yönetim anlayışı sürdürürse kurumsallaşması o şekilde doğru temeller üzerine atılmış olacaktır. Örgütün belli bir büyüklüğe ulaşmadan kurumsallaşma çabası bazı görüşlere göre yerinde bir karar değildir. Örgüte fazladan maliyet yükler. Fakat kurumsallaşmada ilk yapılması gereken kalite sertifikaları almak, departmanları ayrıştırmak şeklinde algılanmamalıdır. Planlı bir şekilde yola koyulmak devamında kurumsallaşmanın gerektirdiği diğer şartların sağlam bir şekilde oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Bununla birlikte kurumsallaşmanın önemi daha erken fark edilmiş olunacaktır (www.hasanbaltalar.com, 01.03.2020).

Türkiye ekonomisinin %95'ini oluşturan KOBİ ölçeğinde aile işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi kurumsallaşmalarına bağlıdır. Bu sebeplerle özellikle KOBİ'lerde kurumsallaşmanın gerekliliği ve önemi oldukça mühimdir. Kurumsallaşma, bilhassa örgütlerin kendilerini keşfetmesini, kendini tanıyan örgütün etkin stratejiler belirlemesini ve karşılaşılabilecek riskleri belirleyip önlemler alınmasını bununla birlikte sektörde daha sağlam bir yer edinmesini beraberinde

getirmektedir (Candan, 2018, s.32).

1.4. ÖRGÜTLERİN KURUMSALLAŞMA AMAÇLARI

Kurumsallaşma, firmaların yeni çevre düzenine uyum sağlama sürecidir. Bu düzene uyum sağlama farklı güdülerden oluşmaktadır. Bu güdülerde kurumların etkisi bazen de içsel baskılardan oluşmaktadır. Kurumsallaşmada pozitif sonuçlara ulaşmayı amaçlayan işletmeler, bu amaçlara ulaşmada meşruluk, uygunluk kazanma, kaynak artırma, tahmin edilebilir olma ve dengeye ulaşma kavramlarını kullanmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır (Apaydın, 2009, s.8).

1.4.1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın ilk ve ana amacı meşrulaşma olup, pazarın etrafındaki kurallara uyumlu olarak firmaların hukuka uygun çalışan bir kurum olmasını sağlama çabasıdır. Yasal olma veya işletmenin yaptıklarının çevresine kabul ettirilmesi sürecidir (Boons ve Strannegard, 2000, s.11).

İşletmenin yaptıklarının firma çevresince kabullenebilmesi bu eylemlerin hukuka uygun olması ile ilişkilidir. Hukuka uygun olması sebebi ile çevrenin bu kurallara uyum sağlaması ve kabullenmesi kolay olmaktadır. Meşruluk dışsal geçerliliktir aynı zamanda sosyal normlara uyumludur. İşletmeler pazar işleyişlerini sağlama amacıyla bazı kurullar oluşturmaktadır ve örgütler bu kurallara uyum sağlaması ile pazarın bir parçası olmaktadır. Bu sebeple işletme içinde belli düzen ve kuralların olması gerekir ve kurallara uyumlu yönetmelikler geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler. Meşrulaşma çabaları örgütün kaynaklara varma ve varlığını sürdürebilmesini sağlamaktadır (Warren, 2003, s.154).

1.4.2. Tahmin Edilebilirlik

Kurumsallaşma amaçlarının bir diğeri de tahmin edilebilirlik sağlamaktır. İşletmenin yaptığı ve farklı durumlarda nasıl tepki vereceğinin farklı kurum ve iş görenlerce tanımlanmasıdır. Bu kavram aynı zamanda işletmenin durumunu önceden farkına varması hızlı kararlar almasını sağlamaktır. Her kurumda belirsizlik yaşanması o kuruma olan inancı azaltmakla birlikte yatırımcıların yatırımlarını yapmalarını engellemektedir.

Tahmin bir sonucun sabit olması durumu olarak açıklanabilir. Tahmin edilebilirlik sayesinde müşteri memnuniyeti ve tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Değişen ekonomik, siyasi ve sosyal ortamlarda hiçbir zaman net bir belirlilik olmayabilir. Belirsizliğin az olduğu durumlarda örgütün organizasyonu, planlaması basit olmakta ve geleceğe yönelik tahminler daha sağlıklı yapılabilmektedir. Tahmin edilme örgüte olan güveni ve devamlılığı sağlar. Tahmin edilebilme ile performansın artması doğru orantı olarak işletmelerde karşımıza çıkmaktadır (Kimberly, 1979, s.437). Sosyal örgütlerdeki çıktı performansını yükselten temel öge güvendir (Morgan and Hunt, 1994, s.20).

1.4.3. Denge Kazanma

Kurumsallaşmanın amaçlarından bir diğeri dengedir. Örgütsel denge farklılaşan pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için firmaların örgüt kapasitesini büyümesini sağlayarak, tüm pazara ulaşmasını ve farklılaşan ürün ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnek ve etkili olarak gerçekleştirme aynı zamanda geçmiş tecrübelerden yararlanarak yeni yetenekler ortaya çıkarılması ile elde edilen örgütsel bir olgudur (Boynton and Victor, 1991, s.53). Çevresel gelişime uyum sağlamaya çalışan örgüt yapıları zaman geçtikçe değişmektedir kurumsallaşma da aynı şekilde bu bağlamda uyum çabasıdır. Değişim ve denge birbirleri ile bağdaşmayan iki kavram gibi gözükse de aslında birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Örgütler değişimi yaparken deneyim ve kabiliyetlerini de kullanması dengeyi oluşturan unsurlardır. Örgütler kabiliyet ve deneyimlerini bir yana bırakarak her şeye yeniden başlamaya çalışsalar da firma içinde başa çıkılmayacak sorunlar ortaya çıkacak ve firma verimliliği ve etkinliği azalacaktır. Bunun sonucunda müşteriler ile olan ilişkilerde negatif bir etki oluşacaktır. Bu sebeple müşteri kayıpları yaşanmış olacağından işletme karında düşüşler meydana gelecektir (Scott, 1987, s.493).

İşletmeler, dinamik dengeli olarak yapılarını uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Bu yapıdan kasıt geniş kitleli müşterilere, pazarlara hizmet etmektir bu da işletmenin dinamik olmasının bir unsurudur. Bununla birlikte görünen süreç yeteneklerine yeni tecrübenin ve bilginin eklenmesidir ki bu da dengeyi oluşturan unsurdur ve örgütlerin büyümesini meydana getirmektedir. Örgütler tamamıyla görünen süreç yeteneklerini bir yana bırakmayarak onlardan faydalanmasını öğrenmeli aynı zamanda

yeteneklerini geliştirmek için yeni tecrübe ve bilgilerden faydalanılmalıdır. Farklı koşullara uyum sağlayabilmek için bağlantılar kurulmalı, ast-st ilişkisi azaltılmalı, daha az merkezi olmalı ve daha kısa boyutlarda örgütler kurulmalıdır. Kurulan ağlarla çevredeki değişim gözlemlenerek ona adapte olma sağlanmaktadır (Apaydın, 2009, s.9).

1.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma

Kurumsallaşmanın amaçlarından bir diğeri de örgüt kaynaklarını arttırmadır. Kaynak bağımlısı teorisi çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak grdğinden örgütün dışa bağımlı olduğunu göstermektedir. Bu sebeple örgütler dıştan gelen taleplere uygun yanıt vererek çevreden daha çok kaynak sağlamayı amaç edinmektedirler (Milne and Patten, 2002, s. 378).

Meşru ve tahmin edinirliği yüksek olan örgütlere, bireyler gveneceğinden bu örgütlere yatırım yapma konusunda hevesli olacaktır. Aynı zamanda kalifiye emek gücüne bu tür örgütler kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Eğitimi bireyler çalışacakları kurumları tercih ederlerken yukarıda özellikleri sayılan kavramları dikkate almaktadırlar (Burns and Wholey, 1993 s.112). Kurumsallaşan örgütlere diğer firmalar güven duymakta ve iletişim kurmak için çaba göstermektedirler. Güven iş dünyası için çok önemli bir kavram olup, ilişki kurmanın kalitesini belirlemektedir.

1.4.5. Uygunluk

Uygunluk kavramı tutum ve eylemlerin kurallara uyumlu olması, örgütlerin uzun soluklu olması için önemlidir. Örgütlerin; iş görenler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi kurumlar tarafından sağlanan kaynaklara varabilme kabiliyeti artmaktadır. Uygun olmayan örgütlere hissedarlar yatırım yapmaktan kaçınmaktadırlar. Uygunluk sosyal davranışa denge ve anlam yükleyen organize, yerleşmiş kurallar veya standartlaşmış etkileşim sistemlerinin edinilmesi ile kendini gösterir. Bu bağlamda uygunluk ortamın değer ve kurallarına bağlı olma kanun, yasa, yönetmelik vb. uymak ile ortaya çıkar. Kurumsallaşma rgt elemanlarının eylem ve kararlarını kuvvetlendirmekte aynı zamanda sınırlandırmaktadır. Bu da örgütlere uygunluk sağladığı gibi istikrar da sağlamaktadır (McNally, 2002, s.82).

1.5. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Günümüzde küreselleşmenin etkisi ve rekabet ortamı nedeni ile değişimler devamlı ve ivme kazanan bir şekilde ortaya çıkmakta, bu koşullarda örgütler ise varlıklarını sürdürebilmek için günün şartlarına uyum göstermeleri gerekmektedir. Söz konusu uyum süreci ise kurumsallık düzeyleri ile doğru orantılı şekilde oluşmaktadır.

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir ve bu sürece kurumun yapısının, amaçlarının, çalışanların, teknoloji gibi benzeri tüm unsurların adapte edilmesi gerekmektedir (Gündüz, 2008, s.47). Bazı örgütlerin kurumsallaşma düzeyleri yüksektir ve bu tip örgütler, çevre şartlarına uyum gösterdikten sonra yapılarını sabitleyerek kurumda kendine yer bulan misyon, amaç, kural, değerler ile çevrelerini etkiler, kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutan bir kurumsal kimlik oluştururlar (Karpuzoğlu, 2000, s.54).

Kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel-örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma kurumsallaşma sürecinde işletmenin bünyesinde taşınması gereken birtakım unsurlardır.

1.5.1. Kanunen Tanınma

Örgütlerin hukuki şeklini yasalarca belirlenen örgütsel yapı oluşturur. Hukuki şekil serbestçe seçilmesi veya yasalarca belirtilmiş olması önemli değildir, asıl üzerinde durulması gereken konu, firmaların yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme şartlarının bulunmasıdır. Hukuki yapının getirdiği şartlar işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir (Özuysal, 2006). Yönergeler, genelgeler, tüzükler vb. gayri resmi olmayan örgüt öğeleri ile ilgili ilişkiler, iletişimsel olarak etkili bir biçimde geliştirmekte, bir başka ifade ile gayri resmi uygulamalar, hukuki yani resmi bir biçimde özdeşleştirilerek kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Kuruluşların kural ve politikalarının kesin, net ve anlaşılır olması kişiden kişiye değişmeyen algılara sebep olacağından denetimler basitleşecektir.

Resmi olmanın bir başka ifadesi de kuruluşların devlet eli ile devletin istediği kurallara yani yasalara uygun hareket edilmesidir. Örnek olarak kapalı alanda sigara içilmemesi (Dursun, G. 2004, s.15).

1.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Örgütler pek çok tehditle mücadele ettikleri bir ticaret ortamında yaşamlarını sürdürürler ve bu ortamlarda daima piyasaya göre hareket edip, rakiplere ayak uydurarak kendilerini geliştirmeleri gerekir. Kurumsallaşmanın ana olgusunu örgütün ortaklarına bağımlı olmadan gelişmesi ve yaşamlarını devam ettirebilmesi oluşturmaktadır. Organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için kişilerin çevredeki gelişimlere ayak uydurabilmesi oldukça önemlidir. Örgütler, devamlılık sağlama açısından kendi içlerinde görev dağılımı, kural, davranış ve faaliyetlerini düzenledikleri bir organizasyon şeması oluşturmaktadırlar. Ancak bu kurallara ve değişimlere ayak uyduran firmalar varlıklarını sürdürebilmektedirler (Ülgen, 1990, s. 172). Varlıklarını sürdüren firmalar ise örgütsel ve bireysel gayelerin bir arada uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirmektedir. Aynı şekilde kurumsal bir firmada belirtilenlerin gerçekleştirilmesi sırasında iş görenler işletmenin devamlılığı üzerine odaklanırlarsa örgüt varlığını tehlikeye atan unsurları yok ederek uzun dönemli amaçlara ulaşabilmektedir (Özuysal, 2006).

1.5.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütün kısaca tanımı, şahıs ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle yetişen ve kendisine ait amaçları gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere farklı arayışlara girişen sosyal organizmalardır. İşletmelerin temel hedefi kendi yapısına uygun bir yaşam alanı oluşturmak ve bu durumu devamlı, sağlıklı kılmaktır. Devamlılığın oluşturulabilmesi için ise işletmeler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen şartlara uygun şekilde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz ardı etmemelidirler. İşletmelerin temellerini bireyler oluşturur. Bireyin ana özelliği sosyal bir varlık olmasıdır. Fakat bireyler başkalarıyla ilişki kurarken daima kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Bu sebeple bireyler işletmelere kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere başvururlar (Tutar, N. 2009, s.55). Kişilerin kendilerini işletme ile bağdaştırmaları sayesinde örgütü onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağına ulaştırır. Bu vesile ile örgüt, çalışanları için araç olmaktan çıkar ve kendi başlarına değerli tutulan bir nitelik haline gelir yani kurumsallaşır (Duygulu, 1998, s.16).

Bu süreci oluşturan ana sebep şahısların işletme ile kendilerini özdeşleştirmeleridir. Örgütler kar elde etme amacı ile faaliyetlerine devam ederler ancak iş görenlerin kendi çıkarları vardır. Bu uyumu yakalayabilmek ve kişilerin kendi hedeflerine ulaşabilmeleri ancak firmanın amaçlarına ulaşmasının aracı olması ile sağlanır.

1.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum kimliği, örgütte görev yapanların davranışları, örgütün iletişim şekilleri, felsefesi ve görsel unsurları kapsamaktadır. Örgüt, bir kimlik oluşturmak ve çalışanlarını duygusal anlamda kuruma bağlamak için birtakım değerlere ve normlara sahip olmalıdır. İşletmenin bir kimliğe gereksinim duymasının temel sebepleri, işletme içi yer alan üyeler ile bütünleşme sağlamak, işletme dışında ise farklı kurumlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onların önüne geçmek olarak sayılabilmektedir (Okay, 2002, s.38). Kurumsal kimlik, bir kurumun kartvizitinden web sitesine, kıyafetlerden müşteri ile konuşma tarzına kadar her davranışını içeren tanınma kavramı; bir kurumun kendini temsil etme davranışlarının hepsine verilen isimdir. Diğer bir ifade ile kurumsal kimlik bir işletmenin, satış personellerinin davranış şekilleri, mal veya hizmetin adı, logosu, kurumun yönetim sekli, antetli kâğıdı, kurum binasının genel görüntüsü, taşıtlarının dizaynı, iç dekorasyonu, firmada yer alan yönetici profili ve kalitesi, hizmet ve üretim anlayışı gibi unsurları kapsayan bir kavramdır (Mütevellioğlu, 2011, s.22). Kurumsal kimlik, bir örgütün uzun vadede hedeflerine ulaşabilmesi için müşterilerine, hissedarlarına ve topluma tanıtmak üzere kullandığı tüm araçların tek bir güç olacak biçimde birleştirilerek kullanılmasıdır. Bir işletme ancak kurumsal kimlik sayesinde diğer kurum ve kuruluşların, rakiplerin önüne geçebilir. Artık günümüz şartlarında birçok örgüt ikame mal üretmekte çok küçük farklar tüketicinin tercih sebebi olmaktadır. Kurumsallaşan örgüt diğer örgütlerden farklı bir yapı ve sisteme sahiptir. Tüm kuruluşların bir kurumsal imajı bulunmaktadır. Kurumsal dizayn, iletişim ve davranışlar gibi unsurlar kurumun kimliğini oluşturmaktadır. Örgüt felsefesi, örgütün değer, davranış ve kurallarında, vizyon, misyon ve tarihinden; örgütsel davranış, organizasyonun üçüncü şahıslara karşı olan davranışından; kurumsal dizayn, kurumu görsel olarak ifade eden her türlü unsurdan ve kurumsal iletişim ise tüm pazar alanlarına kurumsal davranışın etkinliğini iletmek için kullanılan kalıplardan

oluşmaktadır.

Örgüt kimliğinin oluşmasında, işletme çalışanlarının önceyi, bugünü, geleceği yorumlamasına ve kurumsal yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri anlamasına paralel olarak gerçekleşir. Hikâye ve gerçekler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardımcı olur. Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşamasıyla kazanılır (Atay, 1998, s.9-17).

Kurumsallaşma düzeyini oluşturan göstergeler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Paksoy, 2007).

- Amaçlar, vizyon, misyon
- Kurallar ve prosedürler
- İnsan kaynakları
- Organizasyon şemaları
- İşletme içi iletişim
- Kurum kültürü ve imajı

Sonuç olarak kurumsallaşma sürecinin son aşaması işletmenin kendisini diğer kurumlardan farklılaştıran ayrı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olmasıdır.

1.6. KURUMSALLAŞMANIN ÖĞELERİ

Kurumsallaşmayı sağlayabilmek için yalnız kurumsallaşma kararı vermek yeterli değildir. Kurumların kararlı ve değişime açık olmasının sonucunda kurumsallaşma kararı uygulanabilir olmaktadır. Kurumsallaşma seviyesinin belirlenmesinde Philip Selnick tarafından geliştirilen, dört temel öge bulunmakta olup, bunlar; “sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört başlık halinde aşağıda açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

1.6.1. Sadelik

İşletmenin organizasyon yapısı sade ve anlaşılabilir olmasının yanı sıra ihtiyaç duyulmayan bazı şeylerden de arındırılmalıdır. Bir diğer ifade ile basitlik, kaynak kullanımında kısa sürede, daha az efor sarf ederek, küçük bir yerde, daha az emek ile ürün ve hizmet üretmektir (Dalay, 2002, s.454). Sadelik kurum etkinliğini artırır. Kurumlar etkinliklerini arttırmak ve karmaşıklığı azaltmak için mümkün olduğunca basit ve sade bir organizasyona ihtiyaç duyarlar (Koçel, 1995, s.208).

İşletmenin tamamının, belli bir kısmı veya bir parçasının yapısal ve işlevsel bakımdan farklılaşması ile bu sistemlerde iş gören bireylerin akıl ve duygusal yönelimlerinin farklılaşması ile akılcılığa önem vermeleri, işletmelerin karmaşıklığını ya da sadeliğini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısı ile bir organizasyon yalnız tamamıyla değil farklı birimlerinin etkileşim içinde oldukları alt çevrenin özellikleri ile de işleyiş ve yapı açısından değişiklik gösterebilir. Farklı çevre şartlarının oluşturduğu, buna bağlı organizasyon birimlerinin kontrol mekanizmasına, amaç ve vakit bakımından özel önem vermeleri gerekebilmektedir. Bu bağlamda oluşan farklılıkların birleştirilmesi bakımından organizasyonun basitliği, faaliyetlerin yapılmasında mümkün olan en hızlı iş akışının uygulanması, bölüm ve örgüt kurallarının sade ve anlaşılır olması, işlerin tasarımı en kısa şekilde daha az sürede gerçekleştirecek çalışma sisteminin kullanılması, en önemli durumlardır. Diğer bir deyişle basit ve yalın bir organizasyon yapısının var olması bir yandan yapılacak işlerin zamanının daha az olmasını sağlarken, diğer yandan da iş görenlerin aynı konuyu aynı şekilde anlamasını sağlar. Bu sayede kurumun performansı yükselir. Bu bakımdan kurumsallaşma çevresel faktörler ile birlikte incelendiğinde; örgütün etrafında sayısal olarak daha tedarikçi, rakip ve müşteri var ise organizasyonda gereksinim duyulan ilke ve kuralları da azalacaktır. Diğer bir deyim ile organizasyon yapısı basitleşecektir. Bununla birlikte karmaşık bir ortamda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedür sayısı artacaktır (Karpuzoğlu, 2004, s. 74-75).

Örgütler, yalınlık sayesinde gereksiz harcamalardan kurtulup az maliyetle yüksek getiri sağlayabilmektedirler. Basit bir organizasyon işin zamanını kısaltırken, o iş için çalışanların çıkaracağı sonucun aynı olmasını temin eder (Koyuncu, 2015, 24). Örgütte organizasyon yapısının yalınlığı, mümkün olan en kısa iş akışının faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılması, işlerin icrasını en kısa sürede ve gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması önemli unsurlardır (Sungurtekin, 2007, s.58).

Sonuç olarak örgütlerin var oluşlarını sürdürebilmeleri ve karmaşıklıklara sebebiyet verilmemesi için mümkün olduğunca yalın ve net bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulur. Bu anlamda örgütlerin çevresel farklılaşma düzeyi baz alındığında basit bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma öğelerinden biri olarak kendini gösterir (Karpuzoğlu, 2004, s. 74-75).

1.6.2. Farklılaşma

Bu kavram özellikle son yıllarda zaman içerisinde önemli hale gelen ve işletmeleri yönetsel düşünce ve örgütsel bakımdan farklı göstermeye aynı zamanda işletme içinde yeni düzen kurmaya, bu şekilde rakip firmalara karşı bir adım öne geçirmesine ve kuvvetli işletme yapısına ulaşmasını sağlayan bir kavramdır (Arieti, 2005, s.2).

Bir örgütün içyapısı, sahip olduğu dış ve iç çevrenin meydana getirdiği hale bağlı olarak şekillenmektedir. Hızlı bir biçimde değişime sahip olan ve aynı ölçüde belirsizliğe yer verilen, uzun geri bildirim zamanına sahip ortamlarda çalışan örgütlerin farklılaşma seviyesi de eşit miktarda yüksek değerlere maliktir (Bilgin, 2007 s.35). Bir örgüt yapısı ve işlenişi bakımından farklı olmayı başarabilmiş ise bu hâl kurumsallaşma düzeyine katkıda bulunmaktadır (Günay, 2014 s.41).

Belirsiz bir çevrede dinamik değişken olan organizasyonun farklılaşmış olması verimliliği yükseltirken, belirli bir zaman ve olağan bir ortamda organizasyon birimlerinin çokça farklılaşması gerekmez, ilk durumdaki organizasyon birimlerini yani kurallarına uygun organizasyon yapısını, bilinen yöntem ve ilkelerine bağlı olarak kullanırlarken, ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise değişik organizasyonel ekipmanları kullanmak durumunda kalırlar. Örgütün farklılaşma seviyesi büyük ise kurumsallaşma seviyesi de oransal olarak eşit büyüklükte olmalıdır. Örgütteki bütünleşme durumu, teşkilat birimleri arasında farklılaşma seviyesi arttıkça büyür. Ayrıca gelişime açık ve hızlı bir şekilde değişen, bilgi alma hususunda belirsizliği bulunan ve faaliyetlerle ilgili olarak geribildirim alma süresinin kısa olmadığı yerlerde boy gösteren işletmelerin farklılaşma derecesinin fazla olması gerekir ve bu ölçüde bütünleşme gereksinimini ortaya çıkarır. Örgütün kurumsallaşma düzeyinin artması neticesinde bütünleşme sağlanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004, s. 75-76).

Sonuç olarak örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörler sebebiyle, firmanın yapı ve işleyiş bakımından diğer firmalar bakımından başka yöntemler kullanması bu organizasyonda kurumsallaşma düzeyi yüksek olduğunu anlamına gelmektedir. Bu durumu gösteren ana sebep ise örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin genel yapısıdır.

1.6.3. Esneklik

Esneklik, örgütün faaliyet gösterdiği çevreye ve işletme içinde meydana gelecek değişimlere duyarlı olması anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile oluşan değişikliklere ve farklılıklara uyum sağlama yeteneğidir. Örgütün kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde en önemli kıstaslardan biri de esnekliktir. Örgütün katı niteliğe sahip olup olmaması ve bulunduğu çevre ile uyum içinde olup olmamasıdır. Sürekli değişip, yenilenen durumlarla birlikte ortamdaki belirsizlikler artmaktadır. Bu belirsizlikler örgütlerin yaşama ve büyümelerini tehdit etmektedir. Örgütlerin karşılaştığı bu risklerden dolayı kurumların esnek davranmasını zorunlu hale getirmektedir. Aynı zamanda esneklik örgütün kar edip büyümesine hizmet eden bir araçtır.

Çevresel faktörlerin sıkı olması ve küreselleşmenin etkisiyle değişme hızının devamlı artması sonucu oluşan belirsizlik, tehditler oluşturmaya sebep olur. Bazı belirsizlikler, işletmelerin devamlılığını ve sürekliliğini güçleştirmekte ve örgütü sıkıntıya düşürmektedir. İşletmelerin devamlılığını sürdürmelerine engel olan dış çevresel faktör riskleri, işletmenin öngöremediği tehlikeleri ve fırsat yakalama umuduyla firmaların göze aldığı riskleri oluşturmaktadır. Bu riskler sebebi ile firmaların kar elde etmesine, büyümesine hizmet eden bir araç görevi üstlenir. İlişkilerin karşılıklı ve sıkı olduğu dönemlerde çevresel faktörlerdeki değişimlerin nasıl, ne şekilde olacağını sezmek oldukça güçtür. Bu sebep ile organizasyonların farklı kararlar aldığında bazı değişimlere ayak uydurmaları zordur. Bu ahengi gerçekleştiren firmalar kurumsallaşmayı anlamış, esnek bir organizasyon yapısına sahip olduklarını söyleyebiliriz. (Ekvall, 2006, s.2-3).

Sonuç olarak örgüt çevresiyle uyum bakımından esnek bir yapı içindeyse kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu, örgüt çevresi ile uyum bakımından esnek bir yapı içinde değil ve çevreyle uyumunda sert bir davranış içindeyse kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

1.6.4. Özerklik

Kurumsallaşma düzeyi gelişen örgütlerin, ayırt edici yeterlilikleri ve kendilerine ait özellikleri vardır. Diğer bir ifade ile örgütleri, diğerlerinden ayırtıran yönetim özgürlükleri ve farklı kimlikleri vardır. Kendisini başka gruplardan ve

örgütlerden ayıran bir kimliğe sahip olan ya da özerk olan işletmelerin, başka grup ve örgütlere bağımlı olanlara oranla daha fazla kurumsallaştığı ileri sürülmüştür (Koçel, 1995, s. 208).

Kurumsallaşma öğelerini taşıyan işletmeler yönetim özgürlüklerine sahiptirler. Kurumsallaşmanın şartlarını tam olarak sağlayan organizasyonlara bakıldığında kendilerine özgü faaliyetlere sahip oldukları görülmektedir. Bu organizasyonların kurumsallaşmayan örgütlere göre ayrı özellikleri bulunmaktadır. İşletmenin vizyonu ve misyonu çerçevesinde yönetimde alınan kararlarda özgürce karar vererek firmanın diğer işletmelerden farklı bir misyon kazanmasına çalışırlar. Bu bağlamda kurumsal kimliğin ne olduğu konusunun açıklığa kavuşturulması gerekir. Kurumsal kimlik, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, devamlılığını sürdürebilmesi, istenen imaja sahip olabilmesi, uzun dönemde planlı bir şekilde gayelerine ulaşabilmesi için iş görenlerine, tedarikçilerine, hissedarlarına ve müşterilerine tanıtmak için kullanılan tüm faaliyetlerin tek güç olarak birleştirilmesidir. Bir diğer ifade ile kurumsal kimlik bir işletmenin logosu, ismi, mimari görünüşü, çalışanların davranışları, kalite ve hizmet gibi unsurları barındıran kavramdır. Kurumda var olan görsel ve görsel olmayan tüm ifadeleri (sosyal, siyasi, ekonomik tutum) kapsayan kurumsal kimlik özetle, örgütün kim olduğunu ve halk tarafından nasıl algılandığını gösterir. Asıl olarak 3 ayrı kurumsal kimlikten bahsedilebilir. Kurumda görsel kimlik bulunuyorsa işletme basit bir şekilde hatırlanır. Örneğin, BurgerKing, Pegasus verilebilir. Desteklenmiş kimlik ise ana şirketin yanı sıra diğer yan kuruluş ve markaların kendilerine ait kurum imajları var olmasıdır. Örneğin, Süvari-Hatemoğlu, Koç-Arçelik gibi firmalar bu imaja verilebilecek örneklerdir. Üçüncü olarak markalaşmış kimlikte ise yan kuruluşların farklı kimlik olması ve markalaşmış kimlikte yan firma ve ana firma arasında herhangi bir bağ olmadığı görünür. En önemli örneği Unilever-Philip Morris'dir. (Karpuzoğlu, 2004, s.77).

Sonuç olarak kurumsallaşma düzeyi gelişmiş olan örgütler, iş kollarında fark yaratabilen ve sosyal kesim üzerinde oluşturmuş oldukları farklı bir kurumsal imaja sahipken kurumsallaşamamış olan işletmeler ise diğer şirketlerin taklitçisi olmaktan öte gidemeyeceği gibi farklı kurumsal kimlikleri de bulunmamaktadır.

1.7. ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMAYI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR

Hemen hemen tüm kurumları, tüm örgütleri kurumsallaşma anlamında teşvik eden ya da onları kurumsal olmaya iten bazı sebepler ve gelişmeler bulunmaktadır. Bu sebepler modern kurum teorisinin açıklanmasında etkili olmuştur. Bu aktörleri üç ana başlık altında incelememiz mümkündür.

1.7.1. Düzenleyici Kurumlar (Kurumların Düzenli Yönü)

Düzenleyici kurumlar örgütleri bazı şekillerde davranma konusunda zorlamaktadır. İşletmeler bazı şekillerde davranma konusunda çevrelerini kuşatan düzenleyici kurumların isteklerine büyük ölçüde meşruluk kaygısı ile yaklaşmaktadırlar. Örgütler düzenleyici kurumların davranışsal anlamdaki taleplerine olumsuz karşılık verdikleri zaman farklı yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Bu yaptırımlar dolaylı olabileceği gibi direkt olarak da gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda düzenleyici kurumlar farklı kurallar koymakta, örgütleri ve örgütlerin faaliyetlerini zorla ya da hukuki yaptırımlarla biçimlendirmektedir.

İşletmelere bir dizi kuralları uygulaması için düzenleyici kurumların firmalara baskıda bulunduğunu fark etmekteyiz. Bu baskıların büyük bir bölümü kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilmektedir. Yerel olmayan düzenleyici dayatmalardan da bahsedebiliriz. Bazı işletmeler uluslararası birtakım gelişmelerden etkilenmektedir. IMF, Dünya Bankası bu anlamda örnek teşkil etmektedir. Aynı zamanda bazı uluslararası ekonomik iş birliği örgütlerine devletlerin üye olmak istemeleri halinde bu devletler iç dizaynlarını gelecek talepler doğrultusunda düzenlemek durumunda kalmaktadırlar (Gürol, 2005, s.152).

1.7.2. Normatif Kurumlar

Normatif kurumsal dayatmaların temelinde profesyonelleşme gelmektedir. Profesyonelleşme ise önemli derecede mesleki örgütlenme ile ilgili olup bir mesleğin üyelerinin işlerini yapma şartları ve yöntemlerini açıklar. Aynı zamanda üreticilerin ürünlerini kontrol etmek, mesleki bağımsızlığa yönelik bilişsel ve hukuki bir temel oluşturmak için iş birliği içinde yaptıkları çabalar da profesyonelleşme içinde ele alınabilir. Tıpkı meslekler de örgütler gibi bazı yönlendirmelerin hatta baskıların altında kalmaktadır. Çevrelerinde var olan kurumların oluşturdukları kurallara uyarak

meşruluk kazanmayı amaçlayan işletmeler eş zamanlı olarak yapılarının ve faaliyetlerinin de bu kurumlarca söz konusu kurallarla denetlenmesini gönüllü olarak kabul etmektedir (Scott, 2003 s.880).

Üniversitelerin verdikleri biçimsel eğitim, meslek gruplarının büyümesi ve yaygınlaşması profesyonelleşmeyi sağlamaktadır. Profesyonelleşme ise eş biçimliliği yaratmaktadır. Üniversitelerde ve profesyonel eğitim kurumlarında geliştirilen mesleki kurallar çalışanlar içinde yaygınlaşmakta ve yine çalışanlarla birlikte organizasyonlara aktarılmaktadır. Ayrıca meslek birlikleri organizasyonel ve profesyonel davranışların biçimselleştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına olanak sağlayan bir başka kesimdir. Aynı iş kolundan olanlar veya belli bir işkolu örgütünün çalışanları zaman geçtikçe ortak bir anlayışa ve biçimselliğe sahip olmaktadır. İşletmelerin kendileri haricindeki yapıları ve iş süreçlerini kendi istekleri ile taklit ederek meşruluk kazanma istekleri ki buna edinme de denilmektedir, bu da normatif uygulamaların büyük bir örneğidir. Fakat edinme diğer mekanizmalara oranla daha az baskı yapar. Bu mekanizma diğer mekanizmalara oranla daha fazla uyumluluk sağlayıp daha fazla fırsatlar ortaya çıkarması yöneticiler tarafından daha fazla tercih edilmesine sebep olmaktadır. İşletmeler genellikle başarılı rakiplerini taklit etmektedir. Özellikle son senelerde kendinden sıklıkla söz ettiren kavramlardan biri olan “benchmarking” yani kıyaslama bu kapsamda değerlendirilebilir. Kıyaslamanın temelinde, başarılı işletme yapılarının, iş süreçlerinin incelenerek ortaya çıkardığı sonuçlarının hayata geçirilip, işletme performansının arttırılmasıdır. Normatif uygulamaların genel özelliği isteğe bağlı bir biçimde uygulanıyor olmalarıdır. Ancak isteğe bağlı olarak uygulansa bile işletmeler üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Aydınlı, 2007, s.39).

1.7.3. Bilişsel Kuramlar

Bu kurumlar yaklaşımın öncüleri Geertz, Berger ve Meyer’dir. Bilişsel kurumlar, örgütlerde kurumsallaşmayı ortaya çıkaran bir diğer önemli faktördür. Bu kurumlar kısaca kültürel açıdan desteklenmiş alışkanlıkları içerir. İşletme yönetimi ve çalışanlar söz konusu kültürel alışkanlıklara zamanla uyum sağlar ve öyle davranmaya başlar. Genellikle bu farkında olmadan yapılır. Alışkanlık yapma işletmenin görünmeyen yüzündeki kurumsal süreçler içindedir. Tekrarlayan

davranışlar zaman geçtikçe belli bir şekle dönüşür ve her tekrarlandığında daha az enerji ve çaba ile gerçekleştirilir.

Bilişsel kurumların kültürel olarak desteklenen kurumlar olması onların farklı toplumlarda farklı özellikler, farklı şekil ve süreçlerle ortaya çıkması sonucunu yaratabilir. Çünkü her coğrafyanın kendine has özellikleri bulunur. İşletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde bu noktayı dikkate almaları gerekmektedir. Özellikle farklı ülkelere hatta aynı ülke sınırları içinde farklı bölgelerde iş yapma gereği veya fırsatı ortaya çıktığı zaman buna dikkat etmeleri bir zorunluluk da olabilir. Bilişsel unsurlar; kelimeler, jestler, işaretler ve mimikler gibi sosyal hayatın daha çok sembolik açılara önem göstermektedir. Bu ifadeler karşılıklı etkileşim sonucu oluşmakta aynı zamanda insanların gösterdiği davranışlarla korunmakta ve devamlılık sağlamaktadır. Yapısal kurallar bilişsel elemanların en önemlilerini oluşturmaktadır. Bu kurallar çoğunluk olarak olaylara fikirlere ve bireylere uygulanmaktadır. Subjektif veya objektif olabilir. Futbol yapısal kurallara örnek verilebilir. Futbol maçında sportmenlik, maçı kazanma arzusu ve ofsayt gibi oyunun kuralları vardır ve bu kurallar bireylerin rollerinin oluşmasında etkili olur (Gürol, 2005, s.57).

Yapısal kuralların yaptırımı ve önemi bazı zamanlar hukuki kurallardan da üstün olabilir. İşletmeler çalışma faaliyetlerini devam ettirirken ve özellikle müşterileri, çalışanları ve diğer paydaşları ile ilişkilerini düzene koyarken bu gerçeği dikkate almak zorundadır.

1.8. KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI

Kurumsallaşmanın ne olduğu konusunda farklı araştırmalar yapılmasına karşın boyutlarının açıkça ortaya çıkmaması bu anlamda ciddi bir açık olduğu izlenimi vermektedir. Bu boyutların varlığının yanı sıra birbirleriyle de uyumlu olması kurumsallaşma düzeyini etkileyen en önemli sebepler arasındadır. Tavşancı tarafından kurumsallaşma ile ilgili yapılan bir çalışmada kurumsallaşmanın boyutları şu şekilde sınıflandırılmıştır; (Tavşancı, 2009).

- Biçimsel faaliyet yapısı
- Biçimsel yapıya uyum
- Tutarlılık

- Kurumsal çevreye uyum
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Kültürel güç
- Profesyonellik
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik
- Toplumsal değer ve normlara uyum
- Yetki delegasyonu

Bu kavramların aşağıda açıklamalarına yer verilmiştir.

1.8.1. Biçimsel Faaliyet Yapısı

Biçimsel faaliyet yapısı örgüt faaliyetleri ile alakalı olup, bu faaliyetlerin belirli bir kural ve şekil şartları içerisinde olup olmadığı ile ilgilidir. Biçimsel faaliyet yapısı daha çok işletmelerin faaliyetlerinin genel görüntüleriyle ilgili olup bunların belli prosedürler ve şekil şartları dahilinde yapılıp yapılmadığına bakar. Ayrıca planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetsel faaliyetleri ile yürütmeye dönük faaliyetleri de içerir.

Biçimsel faaliyet yapısını içeren kavramlar aşağıda açıklanmıştır. (Tavşancı, 2009).

1.8.1.1. Planlama

Planlama yönetim fonksiyonun başlıcasıdır. Herhangi bir hedefin gerçekleştirilmesi adına, ne, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir. Planlama, bir veya birden fazla amaç belirlenerek bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli yol ve yöntemlerin önceden tespit edilmesi olarak tanımlanabilir. Örgüt amaçlarının belirlenmesi, ne yapılacağına karar verilmesi, alternatif kanalların ve stratejilerin belirlenmesi anlamına gelmektedir. (Karpuzoğlu, 2004, s.137).

Kurumsallaşma düzeyleri gelişen işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken değerlendirme, bilimsel veri toplama, ve işleme tekniklerinden yararlanılır. Yönetim fonksiyonunun, ilk fonksiyonudur ve amaç gerçekleştirmede planlama oldukça değerli ve yararlıdır. Aynı zamanda bu fonksiyon liderlere farklı bakış açıları ve ileriye düşünme kabiliyeti kazandırır.

Planlama fonksiyonun diğer faydaları ise; yöneticinin çalışmalarını sadeleştirmesi, yapılan çalışmalarda beraberlik sağlaması, işgücü malzeme, yer ve mevduat vb. kaynakların verimli kullanılması olarak denilebilir (Aydın, 2007, s.71).

Planlama dört asamadan oluşmaktadır (Koçel, 1998, s.91).

- 1- Misyon açıklamaları ve vizyon
- 2- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- 3- Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi
- 4- Alternatifler arasından seçim yapma

Tablo 1: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Planlama Karşılaştırması

Planlama	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek İşletmeler	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük İşletmeler
Planın Temel Unsurları	Misyon, Vizyon, Amaç, Hedefler	Hedefler
Plan Türleri	Aile, Miras, Varis, Stratejik plan, Stratejik durumsallık planı, Emeklilik planı	Eylemsel, Yönetmelik Planlar
Plan Süresi	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
Planlamada İzlenen Yöntem	Aile, işletme değer ve inançlarının, bütünleştirilmesi ile aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile, işletme amaçlarının saptanması

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Kurumsallaşmanın aşamalarının bilinmesi ve örgütlerin farkındalığı, planlamanın önemini ve örgütlerce stratejik olarak değerlendirilmesinin önemini göz önüne sermektedir.

1.8.1.2. Organizasyon

Yönetimin ikinci fonksiyonudur. Planlama işlevinden hemen sonra gelen fonksiyon örgütlenme (organize etme)'dir. Organizasyon, (örgütlenme) Örgütün amacına ulaşabilmesi için önceden belirlediği metotları yapması gerekmektedir. Bu

metotları yapacak kısımların birbiriyle ahenk içinde çalışacak bir biçimde oluşturulması, nakit sermaye faktörlerinin temini ve uyumlu duruma getirilmesi süreçlerini içerir. Planlama sadece yeterli değildir, herhangi bir sonuca ulaşmayan planlar boş yere işletmeler için zaman kaybına yol açmaktadır.

Maddi ve manevi unsurları belirli bir düzende bir araya getirme faaliyetinin sonucunda oluşan bu yapı, sözlük anlamı da bünye ve iskelet olarak bilinen örgütlenme kavramının tanımı olup, belirlenen amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yöntemlere uygun bir örgüt yapısını kurmayı kapsar. Bu yapının kurulması için ise, yapılacak işlerin belirlenmesi ve ayrıştırılması, çalışacakların belirlenmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi, yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir (Türk, 2007, s.56). Farklı bölümlere ayırma organizasyon performansının artırılması amacıyla işletmeleri farklı birimlere ayırma, bu bölümlere bir yönetici atama, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını iş tanımları ile belirleme ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamadır. Aynı amaca yönelik birbirleri ile benzer nitelikteki işler aynı bölüm içerisinde toplanarak, tamamlanma süreleri kısaltılıp, enerji ve zamandan tasarruf sağlar (Mütevellioglu, 2011 s. 28)

Örgütlenme, belirlenen bu planların başarılı olmasını sağlayacak bir örgüt yapısını kurmaya olanak sağlar. Örgütlenme diğer bir ifade ile işletme amaçlarına uyumlu olarak yapılandırılması görevi, seçilmiş strateji ve planları baz alır. Plan ve stratejiler örgütlerde ne yapılması gerektiğini anlatırken örgütlenme de bunun nasıl bir yapı ile gerçekleşeceğini belirtir.

Üretimin temel faktörleri olan makineler, hammadde, malzemeler ve personeller örgütlerde organizasyon gerçekleştirilirken amacına uygun tespit edilir ve en üst faydayı sağlayacak şekilde işletme birimlerine dağıtılır (Eren, 1996, s.147).

Tablo 2: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Örgütlenme Karşılaştırması

Örgütlenme Biçimleri	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek İşletmeler	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük İşletmeler
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır	Her astın bir amiri var gibi görünse de kurucu ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder

Denetim Alanı	İş ahlâkına ve düzeye göre belirlenir	Kurucu ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir
Amaç Birliğı	Kişi- işletme amaç uyumu sağlanır	Kurucu ortağın amacı, çalışanlarca bilinir ve paylaşılr
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	İş bölümü ve uzmanlaşma, uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir	İş bölümü ve uzmanlaşma ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber, kurucu ortak genellemeci bir tutum izler
Yetki ve Sorumluluklar	Yetki ve sorumluluklar yapılan işin gerektirdiğı şekilde ve eşit biçimde dağıtılırlar	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber genellikle sorumlulukların dağıtıldığı görülür.

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002

İş görenler ile işler, işyeri ve araçlar arasında olduğı gibi örgütün türlü basamaklarında yer alan ve bu bakımdan farklı ölçülerde yetki ve sorumluluklar taşıyan iş görenler arasında da çeşitli ilişkiler oluşur.

1.8.1.3. Yürütme

Yürütme yönetim fonksiyonlarının üçüncüsü ve teoriden pratiğe geçme aşamasıdır. Bir başka ifade ile planlama ve örgütlenme fonksiyonlarının pratiğe dönüşmesidir. Örgütlerde yürütme aşaması incelendiğinde genel olarak pazarlama ve üretim faaliyetleri ön plana çıkar. Personel ve araştırma geliştirme faaliyetleri çoğunlukla geri plana bırakıldığı gözlemlenir.

Yürütme fonksiyonu, planlama ve örgütlenme evreleri sonucu gerçekleştirilen sistemin, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi faaliyetlerini içermektedir. Planlama ve organizasyon evrelerinde durağan bir durumda olan işletme, yürütme ile aktif hale gelerek dinamik bir görüntüye sahip olmaktadır. Yürütme fonksiyonunda 2 temel ilke bulunmaktadır. Bu ilkelere birincisi, amaçların uyumlaştırılması ilkesidir. Çalışanların işten ve örgütten ne beklediğı ve örgütün belirlemiş olduğı amaçların birbiriyle uyumlaştırılmaları pozitif bir işyeri havası oluşturmada önemlidir. Bu ilkelere ikincisi ise kumanda birliğı ilkesidir. Bu ilke, personellerin sadece bir üst amirinden emir alabileceğini öngörmektedir. Yeni personellerle

kurulan ilk ilişkiler bir işletmede yürütme işleminin başladığı ilk aşamadır. Personellerin yaptığı işe ve işyerine uyumlaştırılması sürecine oryantasyon adı verilmektedir. Kurumsallaşma düzeyleri düşük firmalarda problem çözümüne, bilgi ve rapor vermeye yönelik olarak yapılan toplantılar veya diğer kişilere danışma, kurumsallaşma düzeyleri yüksek firmalarda problem çözümü de dahil olmak üzere karar verme, planlama ve özeleştirici amacıyla yapılan toplantılara dönüşür (Mütevellioğlu, 2011, s.30).

Yürütme fonksiyonunun karışık hale gelme sebebi insan ile ilişkisinin sıkı halde olmasından kaynaklıdır. Bu fonksiyonda personellerin motive edilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların örgüt içinde çoğu zaman akılcıca hareket etmemesi ve insan davranışlarının birbirinden farklı olması yürütmedeki başlıca sorunlardır. Yöneticilerin alt kademe çalışanlarını ne şekilde motive edeceği ve yoğun rekabet ortamında ne şekilde başarılı olunacağı hususu daha sıkı bir insan ilişkisi ile neticesinde ortaya konulabilir (İçin, 2008, s.70).

Tablo 3: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Yürütme Karşılaştırması

YÜRÜTME BİÇİMLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK İŞLETMELER	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK İŞLETMELER
Personel Seçme ve Yerleştirme, Terfi, Kariyer vb. Fonksiyonların Yürütülme Biçimi	Sistemler aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmadan, objektif, esaslar üzerine kurulur ve işletilir	Sistemlerin kurulmasında ve işletilmesinde, aile bireylerine öncelik verilir
Yönetim Tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim Biçimi	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile, profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında
Karar Verme Şekli	Oy birliği ve oy çokluğu	Kurucu ortağın kararı ve oyçokluğu
Toplantı Türleri	Bilgilendirme ve rapor verme, karar verme, planlama, problem çözme, özeleştirici	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002

1.8.1.4. Koordinasyon

Koordinasyon, çalışanların çabalarını birleştirmeyi, zaman açısından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını hedefler Yönetim fonksiyonları içinde koordinasyon, farklı oluşumların sistematik bir düzen içinde yürütülmesinin sağlanması bakımından oldukça önemli bir fonksiyondur (Şimşek, 2002, s. 230). Dolayısıyla koordinasyon her bir faaliyetin kendi içinde de olan bir uygulamadır. (Şimşek, 2002, s. 230).

Koordinasyonu herkesten önce her grubun başındaki yöneticinin sağlaması şarttır. Yönetici olmanın gereği olarak sadece kendisi kimlerin amaçlara uygun veya ters davrandıklarını görebilecek durumdadır. İşletme büyüdükçe önerge ve emirlerin yazılı şekilde bildirilme zorunluluğu kendini göstermektedir. Bunun için teknik bağlantı ve iletişim araçlarından faydalanılması beklenir.

Koordinasyonun kurumsallaşmaya olan katkıları aşağıda sıralanmıştır (Yarar, 2008, s.41).

- Yeni fikirlerin yayılması ve gelişmesine imkân tanır
- Çalışanlar tarafından sorunların kime ait olduğu tüm gerçekliği ile tespit edilir.
- Gereksiz tekrarlar ve karmaşıklıklar önlenir
- Plan, prensip ve mevcut politika tüm yönleriyle anlaşılır
- İşlerin düzenli yapılmasını sağlar.

1.8.1.5. Denetim

Yönetim fonksiyonunun en sonuncusu denetimdir. Organizasyonlar, belirli amaçlara ulaşabilmek adına kurulmuş yapılardır. Bu sebeple denetim zorunlu olarak yapılması gereken bir durumdur. Denetimi, başarılması istenilenlerle başarılanlar arasında kurulan bir köprü olarak düşünebiliriz. Diğer tüm faaliyetler kurallı yapılsa bile, denetimin uygun bir şekilde yapılmaması diğer fonksiyonların atıl kalması sonucunu ortaya çıkarabilir.

Denetim, örgüt tarafından planlanan faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise

oransal olarak ne kadar yapıldığını, verimli doğru ve etkin yapılıp yapılmadığını, yapılmamış ise yapılmama sebeplerinin kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2007, s.72-107).

Örgütlerde denetimin kim tarafından yapılacağı denetim fonksiyonu ile ilgili en önemli bir aşamadır. Geleneksel yaklaşım denetimin yöneticiler tarafından yapılmasını önerir. Fakat bu yaklaşım yerine çok kaynaklı değerlendirme mekanizmasının oluşturulması daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Farklı denetim kaynakları birlikte kullanıldığında denetim daha etkili olacaktır. Denetim faaliyetleri farklı çıkar gruplarının birlikte ve bir bütün olarak katılımlarıyla ortaya çıkan ve “sinerjik denetim” yaklaşımı adı verilen, güncel ve etkin bir yöntem olarak görülmektedir. Sinerjik denetim anlayışında işletmenin iç ve dış çevresinde bulunan farklı çıkar gruplarının birbirlerinden geri-besleme sağlamaları temel düşüncedir. Bu düşünce aynı zamanda oto kontrolü de sağlamaktadır. 360 derece geri besleme (feedback) yöntemi sinerjik denetime iyi bir örnek oluşturmaktadır. (Pınar ve Turan, 2010 s. 434).

Denetim fonksiyonu 4 aşamadan oluşmaktadır (Tosun, 1999, s.280-294).

- Standartların tespit edilmesi
- Fiili durumun saptanması
- Sapmaların hesaplanarak, yorumlanması
- Sapma nedenlerinin bulunarak düzenleyici önlemlerin alınmasıdır.

Tüm işletmelerde katı, açık ve belirgin bir denetim vardır. Denetim sıklıkla haftalık ve aylık raporlar ile yapılmaktadır.

Sonuç olarak örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefler planlama fonksiyonu tarafından, hedeflere ulaşma derecesiyse denetim fonksiyonu tarafından saptanır. Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedeflerle ulaştıkları hedefler arasında bir uyum var ise bu durum örgütler açısından bir başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği örgütlerin kurumsallaşma seviyelerini gösterir.

Tablo 4: Kurumsallaşma Düzeyine Göre İşletmelerin Denetleme Karşılaştırması

Denetim	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek İşletmeler	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük İşletmeler
Denetim Noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında kritik aşamalarda	Girdilerin çıktılarına dönüştüğü noktalarda
Denetim Araçları	Performans, değerlendirme ve gözlemler	Standartlar, prosedürler, kurallar
Denetleyen Kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, birim yetkilileri, uzmanlar	Firma sahibi ve aile üyeleri

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002

1.8.2. Biçimsel Organizasyon Yapısı

Örgütler geliştikçe organizasyon yapısı karışık bir hale dönüşmektedir. Değişik birimler ve pozisyonlar arasındaki bağlantı sayısının yükselmesi bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin yazılı bir organizasyon şeması yoksa, görevler tanımlanmamışsa, tespiti yapılmış bir raporlama sistemi bulunmuyorsa, yapılan işlerin belgelerle kontrolü sağlanamıyorsa örgüt birçok problem ile karşı karşıya kalır. Sıklıkla; gecikmeler, gerginlikler, verimsizlikler, istifalar, hoşnutsuzluklar gibi problemler yaşanır (Tavşancı, 2009, s.22).

İşlevsel ve rol uzmanlaşması olmak üzere iki ayrı dayanağı bulunan uzmanlaşma da örgütteki fonksiyonel bölümleri ifade eder. Her ne kadar işlevsel uzmanlaşma bulunuyorsa o kadar fonksiyonel bölüm bulunmaktadır. Rol uzmanlaşması ise işlevsel bölümlerdeki uzmanlık gerektiren pozisyonların yani rollerin bilinmesidir. Bu roller ne kadar fazla ise örgüt o kadar rol uzmanlaşmaya sahiptir denilir.

Bir problemin çözümü için etkili bir biçimsel organizasyon yapısı geliştirilmelidir. Etkili bir biçimsel organizasyon yapısının üç ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar; farklılaşma, bütünleşme ve denetim alanıdır. Farklılaşmayı açıklamak gerekirse örgütsel sistemin kendi içinde kısımlara bölünmesi ve bununla birlikte karar verme yetkisinin alt kademeler oluşturularak buralara dağıtılmasıdır. Karar verme yetkisinin alt yönetici kademeler oluşturularak dağıtılması dikey farklılaşma, yerine getirilecek olan işin alt birimlerine parçalanması ise yatay farklılaşmadır. İkincisi ise bütünleşmedir; bütünleşme yatay ve dikey farklılaşma

sonucu bölümlere ayrılmış olan işin bölümleri arasında koordinasyonun sağlanmasını kapsar. Bütünleşmenin var olabilmesi için ilk olarak birçok farklı işin bir araya getirilerek sınıflandırılmasına ihtiyaç duyulur. Sonuncusu ise denetim alanıdır; denetim alanı bir yöneticinin yönettiği astların miktar olarak açıklanır. Organizasyon şemasını genişlik ve yüksekliği, biçimi ve bölümlerinin büyüklüğü denetim alanının dar ve geniş oluşuna göre sınıflanır (Aldemir, 1995, s.108).

1.8.3. Biçimsel Yapıya Uyum

Kurumsallaşma zaman içinde yerine oturur bir anda gerçekleşmez. Örgütler istedikleri kadar kurumsallaşmayı kendi içlerinde barındırmaktadırlar. Amaç kurumsallaşmanın tekrarına yer veren durumlar, alışkanlıklar aracılığıyla işletme içinde standardize olabilmesidir. Örnek verilecek olursa bir örgüt çalışanlarının karşılıklı hitap edişleri, selamlamaları, ceza ve ödül biçimler, müşteri ile diyalog süreçleri, üstlerin astlara karşı davranışları ve kendi aralarındaki diyalogları kurumsallaşmış olabilmektedir. En önemli şey yapılanların alışkanlık haline gelerek tekrarlanmasıdır. Bu açıdan örgütlerin kurumsallaşabilmesi için yapılanların birbirlerine uygun olması şarttır bunun bir diğer adı tutarlılıktır. Her bir parçanın istenen bütünlüğü göstermesi ve ona olan uygunluğudur. Bu sebeple ortaya çıkarılan biçimsel faaliyet yapısının ve biçimsel organizasyon yapısının önceden tanımlandığı biçimde sürdürülmesi ve biçimsel yapıya uygun olması şarttır. Bu bakımdan kuralların ve organizasyon şemasının tüm iş görenler tarafından aynı şekilde fark edilip uygulanması istenir (Tavşancı, 2009, s.27-28).

1.8.4. Tutarlılık

Tutarlılık, parçaların uyumlu ve bir bütün olarak çalışmasıdır. Örgütlerin etkili bir biçimde kurumsallaşabilmesi için misyonu ve eylemleri arasındaki uyum, benzer firmalarla aynı davranışları göstermesi gibi özellikler oldukça önem arz etmektedir. Örgüt faaliyetlerinin istikrarı tutarlığın bir göstergesidir. Tutarlılık dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Dışsal tutarlılık, örgütün verdiği sözleri yerine getirmesi ile sektörde faaliyette bulunan örgütlerin eylemlerinde ve verilen sözlerde benzerlik göstermesidir. İçsel tutarlılık ise kurum içi aktivitelerle ilgili aynı olaylara aynı tepki verme şeklinde örgüt eylemleri ile amaçların uyumunu açıklamaktadır (Dando ve Swift, 2003, s.196). Tutarlılık, rekabet faaliyetlerinde örgütün

belirsizlikten kurtulma çabası gibi nitelendirilirken, kurumsallaşmada ise örgütün meşruiyet kazanma çabası olarak nitelendirilmektedir (Deephouse, 1996, s.1024-1025).

Tutarlılık, işletmenin eylem, misyon ve strateji arasındaki uyumu, kurum yapısının iş süreçleri arasındaki uyumu, örgüt dışı tüm herkese verilen sözlerin yerine getirilmesini, personellerin yeteneklerinin iş süreçlerine uygun olmasını ve ödüllendirme şartlarının tüm personele eşit uygulanması gibi konuları kapsar. Strateji; bir plandır, burada asıl olan istenen sonuçlara varılmasıdır. Stratejiler belirli bilgilere sahip olduğunda yapılır. Bazen hiçbir bilgiye de sahip olunmayabilir ve böyle bir belirsizlik altında da yine strateji yapılır. Stratejide örgüt ve onun içinde yaşadığı çevre önem arz eder. Strateji planlara nazaran daha aktif olup oluşturulmaları sırasında rakipler ve rakiplerin ne yaptıkları da önem arz eder. Başka bir deyişle strateji rakiplerin ne yaptıklarını tespit ederek hedefe ulaşmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı, uzun soluklu, dinamik kararlar bütünüdür. Örgütlerin sıkı rekabet şartlarında başarılı olabilmesi ve kurumsallaşabilmeleri, strateji, misyon ve vizyonlarını belirlemeleri ancak kendi aralarında uyum göstermesi ile olur. Örgütlerin var olma sebeplerini ya da nasıl bir örgüt olarak kendilerini görmek istediklerini açıklamaları misyonun açıklamasıdır (Ülgen, 2010, s.35)

Örgütlerin misyon oluşturma nedenleri şunlardır; (Koçel, 2005, s.128-129).

- Örgütlerin genel ve iş yapma planının tespiti
- Örgütün kendini nasıl gördüğü
- Hangi pazara ya da müşteriye mal sunacağı
- Mal ve hizmetler üretilirken neler olacağının bilinmesi
- Hangi teknolojinin kullanılacağı
- İşletmenin ne kadar büyüyeceğinin tespiti
- Genel olarak topluma vermek istediği imaj

Vizyon; Örgütlerin ilerleyen zamanlarda olmasını istedikleri durum olarak adlandırılabilir. Başka bir deyişle vizyon örgütlerin ileride kendilerini görmek istedikleri yerdir. Bir örgütün beş yıl sonra kendini, faaliyet gösterdiği işkolu sıralamasında ilk 10 işletme içinde görebilmesi bir vizyon hedefidir. Örgütün misyon ve vizyon stratejisini tespitinden hemen sonra yapacaklarının bunlarla uyum içinde

olmalarına özen göstermeleri önemlidir.

Misyon ve vizyonun bireyler tarafından benimsenmesi ve uygulanması ile bireyi motive edecek, daha iyisini yapmasını sağlayacak ve aynı zamanda işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için liderlik vasfını ön plana çıkaracaktır.

Özellikle aynı iş kollarında boy gösteren örgütler kurumsallaşmaya başladıktan hemen sonra birçok ortak özellikleri olmaktadır. Örgütün tutarlılığı oluşturabilmesi ilk başta misyon ve vizyon gibi örgüte ait değerlerin saptanmasına bağlıdır. Örgütlerde tutarlılığın sağlanması aynı zamanda oturmuş bir kültürel güç ve örgüt kültürünün oluşturulmasına da katkıda bulunacaktır. Örgüt hissedarlarının kararları ile yapacaklarının uyumlu olması tutarlılığın sağlanmasında çok önemli bir adımdır. Tutarlı olabilmek için yönetimin karar alma mekanizmalarının saydam ve güvenilir olması gerekmektedir. Ödüllendirme firmalarda özellikle çalışanların gösterdiği performansların değerlendirilmesinde, firma yönetici ve sahiplerine karşı adalet duygusunun gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İş görenlerin performansı genellikle bireyin kabiliyetleri ile motivasyonunun bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin en önemli hedeflerinden biri de iş görenlerin performanslarını iyileştirmek ve yüksek seviyedeki performanslarını sürdürmek için kendilerini motive etmektir. Motivasyonun hangi durumlarda meydana geldiğini açıklamaya çalışan motivasyon teorileri ödüllendirmenin iş görenler üzerindeki motive edici etkisi üstünde durmaktadır. Ödüllendirmenin, bütün örgüt çalışanlarına eşit olarak uygulanması gerekir. Söz konusu uygulamanın gerçekleştirilmesi için öncelikle örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulması önemlidir. İster kişisel ister örgütsel olsun performans değerlendirme sistemleri sayesinde firmalarda çalışanların gösterdiği başarı ve başarısızlık hakkında fikir sahibi olmak mümkün olacaktır. Bu somut ve objektif veriler üzerinden yapılacak olan değerlendirmeler ile ödüllendirme eşit bir biçimde gerçekleştirilebilir. Sonuç olarak ödüllendirme veya cezalandırma örgütün bütün iş görenlerine eşit olarak uygulanmalıdır (Ak, 2010, s.63).

1.8.5. Kurumsal Çevreye Uyum

Örgütler bir yönüyle de sosyal varlıklar oldukları için bulundukları çevrenin kurumsal baskılarına ayak uydurmak zorundadır. Bir örgütün içinde olduğu

çevredeki kurumsal faktörler örgütlerde bazı değişikliklerin olmasına sebep olmaktadır. Kurumsal etkenlerden kaynaklanan baskılar bunun en önemli sebeplerindendir. Çünkü örgütler bulundukları çevredeki ayrı birimlerle iş yapmak durumundadırlar. Özellikle etkili kurumlar değişimin unsurlarını önemli derecede belirlemektedir. Örgütsel yapıların oluşumunda kurumsal efsanelerin (myth) etkisi büyüktür. Bu efsanelerin üzerinde oluşan örgütler çevrelerine göre daha meşru kabul edilirler. Hayatlarını sürdürme şansları yüksek ve daha başarılıdırlar (Ataman, 2001, s.193-203).

İşletmeler yaşadıkları toplumda meşrutiyyet kazanmak ve kurumların yaşaması için gereken farklı maddi kaynaklara erişebilmek adına birer efsane işlemi gören kuramsal kurallara (meslekler, iş yapma yöntemleri vb.) ayak uydurmak zorundadır. Örgütler uymak zorunda oldukları bu kuramsal kurallar sayesinde etraflarındaki diğer kurumlarla olan ilişkilerini belli bir düzene oturtmayı başarır. Aynı zamanda istikrarlı bir yapıya kavuşur ve toplumun gözünde meşru bir yapı kazanır.

Örgütlerin uluslararası mal ve hizmet kurallarına göre hareket etmeleri, bulundukları işkolundaki öncü işletmelerin sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendi bünyelerine adapte etmeleri, müşterilerinin ve tedarikçilerinin kurumsallaşma baskılarına karşı hareket tarzı geliştirmeleri kurumsal çevreye uyum başlığı altında değerlendirilebilecek konulardır (Özen, 2007, s.255-256).

1.8.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzdeki örgütler yalnızca ürettikleri ürünler açısından değil aynı zamanda topluma karşı duyarlılıkları açısından da değerlendirilmektedir. Toplumun işletmelere karşı düşüncelerini belirlemede, işletmelerin topluma karşı olan sosyal yükümlülüklerini ne oranda gerçekleştirdikleri konusu yer almaktadır. Sosyal sorumluluk olgusu örgütlerin hem kendi tüzel kişiliklerine karşı hem de ilişki içinde olduğu iş görenler, tüketiciler, ulusal toplum, yerel halk, uluslararası toplum gibi çeşitli paydaşlarına karşı hizmet etmek için gerçekleştirdiği ve büyük ölçüde yükümlü olduğu faaliyetler grubudur. Toplum gözünde saygın bir işletme olmaya çalışma, toplumun eğitim, sağlık, çevre gibi ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, toplumun refah düzeyini göz önüne alarak stratejik planlar oluşturma kurumsal sosyal sorumluluk içerisinde incelenecek konulardır. Örgütlerin uyguladıkları

kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları müşteri kapasitesinin artmasını sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile hem toplumun hem de firmaların yarar sağladığı görülmektedir (Bakırtaş ve Erdoğan, 2010, s.98).

Sosyal sorumlulukların kapsamını oluşturan unsurlar şunlardır; (Mütevellioğlu, 2011, s.149).

- Örgütün ve onun yöneticilerinin, tüm paydaşlara karşı olan yükümlülükler
- İşe yerleştirmede, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılması
- Tüketicinin korunması
- Meslek etiğine sahip olunması, haksız ve aşırı kârlar elde etme, rakip firma mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi hareketlerde bulunulmaması
- Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması
- İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklardır.

Sosyal sorumluluk giderek önemini arttıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin kendi çıkarlarının yanı sıra, toplumun refah seviyesinin korunmasına ve artırılmasına yönelik çabaların gösterilmesi olarak tanımlanır. Örgütler misyon ve vizyonlarını gerçekleştirirken, diğer taraftan topluma zarar veren veya olumsuz etkisi olan faaliyetlerden kaçınarak toplumsal dengeyi sağlamalı, toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetlerde bulunarak toplumsal faydayı arttırmalıdır.

1.8.7. Profesyonellik

Örgütlerin profesyonelleşmesi; işletmeyi yöneten kişilerin profesyonellerden oluşması, örgüt kültürünün profesyonel personellerin özelliklerini geliştirecek şekilde özellikle sürekli eğitimle donatılmış bir şekilde desteklenmesi ve aynı zamanda örgütün sektördeki kurumlarla iletişim içerisinde olması olarak adlandırılabilir. Çalışan profesyonellerin örgüt içinde iş görenler arasındaki oranlaması örgütün profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir faktördür. Profesyonellerin sayısı çoğaldıkça örgütler daha fazla profesyonel olmaktadır. İşletme kültürünün profesyonel şekilde geliştirilmesi şart olduğundan profesyonel çalışan özelliklerinin farkındalığı ve profesyonel yönetici davranışlarının diğer yöneticilerden farklı olması verimlilik açısından değeri bilinmelidir. Profesyonel

alışan sayısını artıran işletmeler daha çok profesyonellik kazanmaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s.500).

Profesyonel yöneticiler kariyerleri karşılığında maddi kazanç elde edenlerdir. Üstelik bir firmadan diğer bir firmaya transfer olabilirler. Profesyonellerin bazı konularda uzmanlaşması, o konularda derin ve uzman bilgiye sahip olması onların en önemli özelliklerindendir. Profesyonellik kurumsallaşmanın bir unsurudur. Profesyonellik ya da profesyonelleşme günümüzde küçük, orta ve bk işletmelerin en önemli sorunu olarak bilinmektedir. Çalışanların yaptığı işin gereğini en iyi şekilde yerine getirmesi profesyonelliğin en önemli kıstaslarındandır.

Dünyada insanın var olduğu günden bu zamana kadar birçok meslek eşitleri de meydana çıkmıştır. Meslek türlerinin çoğalması özellikle nüfusun hızla artmaya başlamasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte farklı meslek eşitleri kendini göstermeye başlamıştır. Her uzmanlık alanının da kendine ait bir iş yapma biçimi ve asgari çalışma koşulları oluşmuştur. Profesyonellik toplumda iş yapan herkesin aidiyet duyması gereken bir düşünce ve davranış şeklidir. alışandan yöneticiye kadar herkesi ilgilendiren bir anlayıştır. İşletmelerde profesyonellerin çalışması firmalar için oldukça pozitif sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Bu sonuçlardan birincisi firma çalışanlarınca profesyonelliğin yüksek olarak algılanması, işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu sayede iş görenlerin örgüte olan bağlılığını ve yapabileceklerini artırmaktadır. Bir diğerisi ise işletmelerde profesyonellerin çalışması diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine yardımcı olmakta ve bunun neticesinde ise onların başarılı uygulamalarının aynısını yapmalarını benimsemektir (Apaydın, 2009, s. 14-15).

Profesyonelliğin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Gkura, 2005, s.240).

- Zaman yönetimini iyi bilmek
- Verimli olmak
- Aktif olmak
- Yaratıcı ve girişimci niteliklere sahip olmak
- İş hayatında kendine ait noksanlıkların farkında olmak
- İş alanda sürekli kendini yenilemek

- Özveri sahibi olmak, fedakârlık, dürüstlük, tutarlılık
- Bilgililik, sorumluluk sahibi olmak
- Etik kurallara uygun hareketlerde bulunmak, sır saklayabilmek
- Ekip çalışmasını desteklemek

Her ne kadar farklı iş grupları olsa da profesyonellikte içerik olarak büyük oranda aynı başlıklar yer bulmaktadır. Bu başlıklar iki temel kısma ayrılır birincisi işin niteliği ikincisi ise gerekli donanım ve tecrübeye sahip, zamanı iyi yönetebilmektir. Kişinin karakteri ile ilgili özellikler ise etik davranmak, dürüstlük, özveri, sır saklayabilmektir. Profesyonelleşme, örgüt içinden gerekli koşulları sağlayan çalışanlarca gerçekleştirileceği gibi örgüt dışı uzman kişiler alınması ile de sağlanabilir.

1.8.8. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik grup veya herhangi bir kişinin bulunduğu konum gereği yaptığı eylemleri, işlemleri için kendisi dışında yer alan diğer bir kişi, kuruluşa açıklama yapması veya yanıt vermek zorunda kalması anlamına gelir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.21).

Bu tanımda belirtildiği gibi hesap verebilirliğin gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarıyla alakalı olarak meydana gelebilecek sonuçlarını göze alabilme yönüne değinilmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesinin sağlanabilmesi için örgüt faaliyetleriyle ilgili yatırımcıları ve şirket pay sahiplerini ilgilendiren konuların kamuoyu ile paylaşılması gerekir. Şeffaflığı önemsemeyen işletmelerde hissedarlar zarar görebilmektedir (Tosun, 2013, s.25).

Diğer bir ifade ile hesap verebilirlik; Örgütün meşruluk kazanmak için farklı kurumların baskıları neticesinde yaptıklarıyla ilgili olarak eksiksiz, taraf tutmadan ve doğru bilgiyi iç ve dış çevresini oluşturan kuruluşlara ve bireylere sağlıklı bir biçimde bilgi akışını sağlayarak topluma karşı açık bir pozisyon göstermesi anlamına gelmektedir. Açık pozisyonun alınabilmesi bağlı olunan mesleki kurumlar tarafından onaylanması ile geçerlilik kazanır. Aynı zamanda ilk başta örgütlerin faaliyetlerinin çevresel kurumların kurullarına uygun olarak depolanması, şeffaf olması gerekmektedir. İşletmeler, bazı kurallara uyma şartıyla hesap verebilirlikleri mümkün olmaktadır. İnsan haklarına saygı, saygılı olma, sorumluluk bilincinde

olma, adaletli olma, bu kurallardan bazılarıdır.

Kurumsallaşma, sosyal değerlere saygılı olmayı gerektirdiğinden bu kavram ile örgütler toplumun bir parçası haline gelip kabullenilmektedir. Örgütler farklı kurumlar üzerinde anlaşılan standartlara ve kurallara uyarak hesap verebilir olmaktadır. Tüm bunlar rekabetin işlerliğini ve rekabetin yalnız toplum için değil örgütler için de yarar sağlamasına imkân tanımaktadır. Örgütler ortakların değişik baskıları sebebiyle hesap verebilir olmaya zorlanmaktadır. Örgütler prensipleri, standartları ve ilkeleri ile yaptıkları hususunda hesap verebilir olmaları şarttır. Diğer türlü ortaklar örgütlere gerekli desteği vermemektedirler. Örgüt ile ilgili bilgilerin kişilerin ulaşımına açık olması yani işletmenin şeffaf bir yapıda olması meşruluğu sağlamaktadır (Çakır, 2011, s.137-138).

1.8.9. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

İşletmeler meşruluk kazanıp kurumsallaşmayı becerebilmesi için toplumsal oluşumların değer ve kurallarına uymaya özen göstermelidirler (Tavşancı, 2009, s.19). Firmalar toplumun değer ve kurallarına uyum göstermeleri ve iş görenlerinden de beklenti içine girmeleri kendilerini toplum önünde meşru ve saygın bir bakış açısına kavuşturur.

Kurallar sosyalleşmenin ana öğelerindendir. Toplumsal kuralların oluşması, toplumsal etkileşim neticesinde alışkanlık haline gelen davranışlar belirli kurallar veya emredici standartlar şeklinde örgütlendirilirse başarılı olunur. İlgili kurallar toplumsal yaşam içindeki kişilerin ne şekilde hareket edeceğini belirleyen yazılı ve sözlü kurallar bütünüdür. Başka bir deyişle toplumsal kurallar toplumsal beraberlik, birlik, dayanışmayı ve düzeni sağlayan kurallar bütünü olup; örfler, adetler, gelenekler, görgü, ahlak ve hukuk kuralları biçiminde gösterilebilir. Bu kurallara uyum sağlanmadığı takdirde yasal (hukuki) ve yasal olmayan (toplumsal dışlanma) cezalar bulunmaktadır (Güney, 2007, s.31).

Toplumsal değer ve normlar bize doğru ve yanlışların neler olduğunu öğretir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri farklı ülkelerde ya da illerde negatif bir durum yaşamamaları ve başarılı olmaları bu kurallara uyum göstermeleri ile sağlanabilir. Toplumsal değer ve normlara uyumla alakalı gibi görünen bir başka konu etikdir. İnsanlar tarafından kurulan kişisel ve toplumsal ilişkilerin temelinde yatan değerler

ve normlar bulunmaktadır. Etik bu değerler ve normları, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaksal bakımdan geliştiren felsefi bir düşüncedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürürken günümüz ekonomik koşullarında özel bir ahlaki sorumluluğun olması gerektiği düşüncesi ise meslek etiğinin temelini oluşturur.

Yöneticiler, yönetim faaliyetlerini yürütürken saydam olmalı, finansal bilgileri ortaklarına açıklamalıdır. İçinde bulunduğumuz dönemde çok ortaklı Anonim şirketlerin fazlalıkla meslek hayatında var olduğu bir dönemdir. Birçok küçük ölçekli girişimci A.Ş. aracılığı ile küçük birikimlerini iş hayatına aktarmaktadır. Güven sorunu oluşması ile bundan tüm küçük, orta, büyük firmalar başta olmak üzere tüm mesleki hayat olumsuz etkilenir (Çakır, 2011, s.140).

1.8.10. Yetki Delegasyonu

Örgütlere verimlilik ve esneklik kazandırabilmenin şartı, yöneticilerin işlerinin bir bölümünü birimlerde çalışanlara devretmelerinden geçmektedir. Bir işletmede kararların hepsinin bir yönetici tarafından alınması, zaman ve maliyet açısından birçok zorlukla karşılaşması anlamına gelmektedir. Yetkinin kişilere devredilmesi o kişilere sorumluluğun devredileceği anlamına gelmemektedir. Yani yöneticiler de olumsuz durumlarda oluşacak yanlış işlemlerden sorumludurlar. Yetkiler devredilirken bazı şartlar bulunmaktadır. Bu şartlar yetki devredecek bireyin karakteriyle alakalı olanlar ve devredilecek konuyla ilgili olanlar olarak iki aşama şeklinde değerlendirilebilir. Bu aşamalarda başarılı olunabilmesi için yetki devrine konu olan aşamalarla alakalı sağlıklı bir bilgi sahibi olunması gerekmektedir (Koçel, 2005, s.214-215).

İşletmelerde yetki devri yöneticiler ve iş görenler bakımından bir takım olumlu sonuçlar vermektedir. Aynı zamanda örgütlerde çalışanların nitelikli ve güçlü bir vasıf kazanmasına yol açmaktadır. Yönetici yetki devri yaparken gerekli görülen işlerde yapılacak şeyin daha verimli olacağı düşüncesi ile şahsi yetkilerini çalışanlara devreder.

Çalışanların sorumluluk bilincini kazanması veya çalışanlara işin gereklerini öğretmek yöneticilerin yetki devretmede gerekli gördükleri sebeplerdendir. Aynı zamanda yetki devri ile çalışanların uzmanlık bilgileri artmakta, yeni fırsatları görebilme ve bağımsız kararlar alabilme kabiliyetleri gelişmektedir. Bir başka

deyişle çalışanlar ciddi anlamda işin sahibi olmaktadır (Akçakaya, 2010, s.151). Yetki devriyle çalışanlar bir tür yöneticilik yapacak bir sonraki nesil olarak örgütü tanıma ve tecrübe edinme fırsatına sahip olmaktadır. Artık çalışanlar örgütün gerçek sahipleri gibi olmaktadır (Çakır, 2011, s.140).

1.9. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

Kurumsallaşma, örgüt faaliyetlerini, bireylere bağımlı olmadan sürdürülebilmesini ve geliştirmesini sağlayacak sistemin kurulmasıdır. Bu bakımdan kurumsallaşmanın doğru hamlelerle gerçekleştirilmesi, tüm basamaklarda teyit edilmesi ve örgütün yönetim yapısına uyum sağlayacak yöntemlerin saptanması, kurumsallaşmadan hasıl olacak hayatta kalma, etkenlik, verim, kâr, müşteri memnuniyeti, dış dünya ile uyum ile kalite gibi yararların artmasına olanak sağlayacaktır (Güngör, 2008, s.97). Kurumsallaşmanın faydalarını ve sakıncalarını ortaya koyarak kurumsallaşmayı daha iyi anlamak ve değerlemesini yapmak mümkün olabilir. Kurumsallaşma yoluyla kuruluşlar idari yönden bütünlük oluşturan bir sistemde, denetimin kolaylaştığı, personelle diyalog yoluna girdiği, aile içinden olanların idari kararları çok fazla değiştiremediği, devamlılığın ve gelişmenin ön planda tutulduğu bir süreç içine sokulmaktadır (Genç v.d., 2008, s.370).

1.9.1. Kurumsallaşmanın Yararları

Kurumsallaşma, günümüzde girişimciler ve sektörde faaliyet gösteren şahıslar tarafından firmalar için oldukça önem taşıyan gerekli bir durumken tercihe bağlı bir ihtiyaç gibi düşünülmektedir. Fakat kurumsallaşma hem sektörde faaliyet gösteren örgütler hem de ülke ekonomisi bakımından oldukça önemlidir. Sorumluluk sahibi, adil, ahlaki, hesap veren ve şeffaf bir yönetim sistemini benimser. Kurumsallaşma gerçekleştirildiğinde aile içi ilişkilerden çok personellerin kabiliyetlerine, kariyerine, uzmanlıklarına ve iş yaşamındaki başarılarına bakılarak örgüt çıkarlarına tarafsızca değerlendirilmelerine olanak tanır. Kurumsallaşma sayesinde tatmin edici bir ücret politikasının yerleşir. Uzun soluklu doğru bir bütçelemenin gerçekleştirilmesi ile örgütün gelecek planlamasını gerçekçi bir şekilde tahmin edebilmesini sağlar. Uzman yöneticilerin karar alma sürecinde bulunmasına fırsat vererek kuruluşla ilgili dışarıdan gelecek kararların tarafsız değerlendirilmesine yardımcı olur. Denetim mekanizması doğru işler. Örgütte aktif çalışan aile fertlerinin

ve diğer paydaşların hak edişlerini yazılı biçime getirir. Kurum rekabet başarısını yükseltir. Kurum çalışanının fikir üretebilen bir birey olmasının önünü açar. İşletme yeniliklere açıklık kazanır, değişim ve gelişimini destekler. Risk alabilmenin önünü açarak alternatif yöntemleri açığa çıkarır (Erdemir, 2017, s.1).

Kurumsallaşmanın örgütlere sağladığı temel faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2005).

1- Kurumsallaşma, tüm örgütün içinde bulunduğu konuma uygun hazırlanırsa hedefine ulaşabilir.

2- Kurumsallaşma personellerin firma sahibiyle olan ilişkisine bakılmadan eğitimlerine, deneyimlerine ve işe olan eğilimlerine göre değerlendirmeyi sağlar.

3- Adaletli ve doğru bir ücret politikasının oluşmasını sağlar

4- Uzun dönemde sağlıklı ve planlı bütçelemenin yapılarak ileriye doğru ve gerçek tahmin etmeye olanak sağlar.

5- Profesyonellerin karar alma mekanizmasında kısmen yer almasını sağlayarak dışarıdan işletmeyle ilgili kararların objektif değerlendirilmesini sağlar.

6- Denetim faaliyetinin düzgün bir biçimde işlenmesini sağlar.

7- Bankaların ve finans kurumlarının firmayı kolay ve basit değerlendirmesine imkân tanır

8- Örgütte çalışacak aile fertlerinin ve aktif görev yapmayan şirket paydaşlarının haklarını yazılı biçime dönüştürür.

9- Örgütün rekabet ortamı içinde başarı şansını yükseltir.

10- Çalışanların fikir üretebilen ve ileriye bakabilen, ürettiği fikri üretime geçirebilen kişilerden oluşmasını sağlar

11- Örgüt için yenilik sağlanarak, firmanın devamlı gelişmesine olanak sağlar

12- Doğru zamanda risk alabilmenin şartlarını belirler

13- Örgütün nesiller arası devrinin sağlıklı ve sorunsuz yapılmasını sağlar

Kurumsallaşan bir kurumun itibarı da artmaktadır. Tedarikçiler ve müşteriler açısından güvenilir bir duruma gelmesi rekabete karşı daha güçlü olması sonucunu

ortaya çıkarmaktadır. Personelleri bakımından da güven sağlayan firmada işgücü verimliliği de artmaktadır. Sektörde iş arayanlar açısından ilgi gören bir örgütün daha nitelikli çalışanlara sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra özellikle bankalar tarafından da sağlam bir yapı ve güven gösteren örgütlerin daha az riskli görüldükleri için borçlanma maliyetleri de azalmaktadır (Candan, 2018, s.33).

1.9.2. Kurumsallaşmanın Sakıncaları

Örgütün kontrolü firma sahiplerinin elinden çıkabilir. Kurumsallaşmanın aşamaları yüksek maliyet gerektirir. Tekrarların artması ile karar verme süresi uzar, sistemin ağırlaşması söz konusu olabilir. Böyle bir durumda koordinasyon eksikliği baş gösterir (Ulukan, 2005, s.35).

Kurumsallaşmanın işletmeler için temel sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2005).

- 1- Kurumsallaşma süreci tüm örgüt için aynı zaman dilimi ve şartlarda işlemeyebilir.
- 2- Kurumsallaşma örgütü kuran girişimciler için işi profesyonellerle paylaşmak ve danışmanlık hizmeti almayı zorlaştırabilir.
- 3- Kurumsallaşma, maliyetleri arttırabilir.
- 4- Kurumsallaşma çalışanların motivasyonları ve verimlerini düşürebilir.
- 5- Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğini azaltabilir.
- 6- Kurumsallaşma aile içi sorunların işe yansımalarının önüne geçemeyebilir.
- 7- Kurumsallaşma işletmenin ileriye görmesine engel olabilir.
- 8- Kurumsallaşma eldeki nakdi kontrol edememek ve yanlış yerlere yatırım yapmaya, yanlış vadelerle borçlanmaya sebebiyet verebilir.

Kurumsallaşma yanında bürokrasiye de getirmektedir. Verilen tüm görevlerin belirli kişilere ait olması ile iş süreçleri uzamaktadır. Hızlı karar alınması gereken durumlarda örgüt için zararlı bir durum ortaya çıkabilmektedir. Fakat kurumsallaşmanın ana tanımında işleyişin kişilerden bağımsız bir şekilde devam etmesini sağlayabilme konusunun burada önem kazandığı görülmektedir (Candan, 2018, s.34).

1.10. KURUMSALLAŞMANIN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

Kurumsallaşma, örgütün içine dahil edilmiş ortak kural, standart ve prosedürler ile çalışkanlığı adapte etmesi, kendisine ait kültür oluşturma sürecidir.

Bu şekilde örgütler, rakip firmalardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olurlar. Dünyada artan ihtiyaçlar şirketleri daha çok kurumsallaşmaya yöneltmektedir. Küresel bir pazar konumuna gelen dünya piyasasında örgütler devamlılığını sürdürebilmesi için kurumsallaşmayı önemli bir kavram olarak görmektedirler.

İş ilişkileri olan birey ve kurumlar bir örgütün kurumsallaşma düzeylerini, “o örgütün faaliyetlerinin etkinliğine ve devamlılığına, örgütün kendilerine karşı olan hak ve yükümlülüklerinden borçlarını ödeme kabiliyeti, ürün ve hizmet kalitesinde güven, zamanında hizmet ve doğru bilgiler verme yeteneği” ile ölçmektedir. Teorik açıdan bu kadar net tanımlanmakla birlikte, günümüz işletmelerinin önem verdiği kurumsallaşma olgusu işletmedeki çalışanlara net açıklanmadığı durumlarda bazen yanlış olarak algılanabilmekte ve çalışanlar tarafından yeni kurulmak istenen sisteme direnç gösterilebilmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, kurumsallaşmada bazı problemler yaşanabilmektedir. Kurumsallaşma bazı durumlarda bir amaç olarak görülmekte; kurumsallaşmanın bazı belirgin kısımları (görev tanımları, prosedürler vs.) tek başına kurumsallaşma olarak algılanmakta; kurumsallaşmanın belirli parçalardan oluşan bir bütün olduğu göz ardı edilmekte; tüm kurumsallaşma öğelerine teoride sahip olursa bile pratikte bunlar uygulanmamakta, eksik veya yanlış uygulanmakta ve son olarak kurumsallaşma bürokrasi ile karıştırılmaktadır. Kurumsallaşma konusunda birbirinden farklı bu fikirler, insanların kurumsallaşma konusunda farklı algılara sahip olduğunu gösterir. Bu farklı algıların bir kısmı doğru olabildiği gibi, bir kısmı da yanlış olabilmektedir. Bu nedenle ilk olarak, çalışanlara gerçekleştirilecek değişim hareketinin ne olduğu, ne amaçla gerçekleştirildiği ve sonuçlarının neler olacağı açıklanmalıdır. Aksi takdirde çalışanların direnç göstermeleri kaçınılmaz olacaktır.

Dış müşteriler açısından kurumsallaşma ise; İşletmenin mal ve hizmetine güven duyulması, hataları zamanında fark edip telafi edilmesi, süreklilik ve çevreye verdiği değerlerle özdeşleşmektedir. Örgüt açısından kurumsallaşma faydaları

incelendiğinde, kurumsallaşmış örgütlerin daha sağlıklı ve istikrarlı politika, fiyat, maliyet ve yatırım stratejilerini takip ettikleri görülmektedir. Ayrıca kurumsal örgütler sadece bugünkü koşullara uyumu düşünmemekte, geleceğe yönelikte hazırlıklar yapmaktadırlar. Kurumsal örgütler iç müşteri açısından bakıldığında, çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ve yakından ilgilenmekte, ayrıca örgüt hakkında tam bilgiye sahip olmaları sağlanmaktadır. Örgütlerin amaçlarını, mevcut durumunu, politika ve değerlerini bilen çalışanlar ise bu açıdan daha sorumlu davranmaktadırlar. Bu açılarından bakıldığında, kurumsallaşmanın firma için önemi büyüktür. Gerek çalışanların belirli sistemlere göre yönetildiklerini bildikleri için daha adil hissetmeleri ve bu nedenle bağlılık davranışlarını daha çok ortaya koymalarını; gerekse firmanın belli prosedürler, kalite el kitapları kullanmalarını, uygulamalarda standardizasyona gitmelerini ve müşteri yönetimi açısından daha sistemsel ve takipçi olmalarını sağlamaktadır (Gündüz, 2008, s.60-62).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Literatürde, performansla alakalı olarak birçok tanım yapılmış ve tanımların geneli yakın anlamlar taşımaktadır. Bir tanıma göre performans; genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir başka tanıma göre bir çıktının, sonucun, beklenen, istenen, gereken ile karşılaştırılmasıdır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucunda elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için gösterilen tüm çabaların bütünü olarak tanımlanabilir (Akal, 2005, s.17).

Performans kavramı sıklıkla başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat genelde performans hedefe ulaşmak üzere gösterilen çabaya; başarı ise bu çabanın hedefe ulaşma derecesini gösterir. Performans kavramı, şirket bakımından belirli bir sürede üretilen ürün veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmaktayken, şahıs bakımından performans amaca ulaşmak üzere gösterilen bireysel etkinlik ve verimlilik düzeyidir. Kısacası performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010, s.201).

Performans, belirli şartlar neticesinde bir işin yapılma ölçütü veya personelin davranış şekli olarak da tanımlanabilir. Bununla birlikte performans, personelin belli bir zaman içinde kendisine verilen işi yerine getirmek amacıyla elde ettiği sonuçlardır. Performans ölçümü ise performansı tanımlayarak, analiz etme, raporlama, veri toplama ve göstergelerin iyileştirilmesi olarak açıklanabilir. Diğer bir ifade ile performans ölçümü, eylemlerin verimlilik ve etkinliğin rakamlarla gösterilme aşaması olarak tanımlanabilir. Örgüt performansı, örgüt çıkar çevreleri ile ilişkilerin etkili bir biçimde yürütülmesi olarak da açıklanmaktadır. Performans ölçümü örgütlerin sürdürdükleri eylemlerin başarı düzeyini belirlemek ve strateji geliştirmek bakımından son derece önemli bir unsur olduğundan, işverenler tarafından özenle sürdürülmesi gereken bir durumdur. Performans değerlendirmesi

kavramı ile performans ölçümü birbirleriyle ilgili olmakla birlikte birbirinden ayrı kavramlardır. Performans değerlendirme, performansın yükseltilmesi için yapılması gereken değişikliklerle ilgili olarak tavsiyelerde bulunur. Performans ölçümü kurumun mevcut durumunu göstererek amaçlarına ulaşp ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ölçüm sonuçlarına bakarak bir kurumun başarılı veya başarısız olduğuna kanısına varmak mümkün görünmemektedir. Fakat detaylı bir performans değerlendirmesi neticesinde, firmanın başarılı ya da başarısız olduğu ve bu sonucun kaynaklanma sebebi hakkında sağlıklı bir kanıya varabilir (Yenice, 2006, s.124).

Performans kavramın birçok değişkenden etkilenir. İşletme hedefleri gerçekçi değilse, hedefler personelle paylaşılmamışsa, kişisel hedeflerle işletmenin hedefleri bağdaşmıyorsa, personel kalitesi artırılmadan performans kavramı ön plana çıkarılmışsa, işletmede ütopya olarak ele alınan bir öğrenen örgüt kavramı varsa, performans kavramı akademik bir uğraş olarak kalacaktır. Dolayısıyla, performans bir bütün olarak ele alınmalıdır, tüm kıstaslar tek tek incelenmelidir.

Performansı arttırmak için yöneticilerin akıllarından çıkarmamaları gereken kurallar bulunmaktadır. Bunlardan ilki övgüdür. Bu kavram, insanlara başarıları karşısında olumlu şeyler söylemektir. Övgü, olumlu olan davranışların pekişmesini sağlamaktadır. Bu sebeple personellerin başarı ile gerçekleştirdiği işlerin devamlılığını sağlamak isteyen yöneticiler çaba ve başarıları övmektedirler. İkinci kavram ise, tanınmadır. İnsanların başarı ve çabalarının herkes tarafından bilinmesi hoşlarına gitmektedir. Dolayısı ile sözlü ve yazılı övgüler, plaketler, tanınmışlığı sağlayabilir. Üçüncü kavram takdir edilmedir. Personellerin yöneticileri tarafından takdir edilmesi iş hayatlarına olumlu yansımaktadır. Örneğin, yapılan işten sonra bir yöneticinin personeline "yaptığın işi takdir ediyorum" gibi bir ifadede bulunması örgüt içinde çalışan personellerin moral ve motivasyonuna olumlu katkılar sağlayarak performansı arttırmaktadır. Bu kavramlardan dördüncüsü ise telkindir. Motivasyon ve bağlılığın temelini oluşturur. Çalışan performansını yükseltmek isteyen örgüt yöneticisi, personellerini başarıya ulaştırabilmesi için telkinde bulunması gerekir. Bu kavramların sonuncusu cesaretlendirmedir. Çalışanlar kendilerine inandıkları gibi diğer çalışanların da kendilerine inanmalarını isterler. Yöneticiler, çalışanlarından yapabileceğinin en iyisini yapma beklentisinde olduğunu hissetmek durumundadır (Palmer, 1993, s.45).

2.2. PERFORMANSIN BOYUTLARI

İşletmeler hedeflerini hangi aşamada gerçekleştirip gerçekleştirmediğini saptamaları için performans değerlendirme ve ölçme faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Bu faaliyeti gerçekleştirirken ilk olarak işletmenin hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği tespit edilmelidir. Bu sebeple performans ölçülmesinde kullanılan başlıca parametreler 7 başlık altında toplanabilir (Andersen, 1995, s.47).

2.2.1. Kalite

Bu kavram, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu sunan, insanların ihtiyaçlarına göre üretim ve hizmet anlayışını benimseyen aynı zamanda örgütlerin toplumsal sorumluluklarını da ihmal etmeden gerçekleştirmelerine imkân tanıyan bir performans boyutudur. Ayrıca ürünlerin hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005 s.49).

2.2.2. Verimlilik

Verimlilik, üretim sonucu (çıktı) ile üretim faktörleri (girdi) arasındaki bağlantıyı açıklar. Yani verimlilik, çıktıların girdilere orandır. Verimlilik, dar anlamda, üretim odaklı bir kavram olup üretim sürecinde; her ikisi de fiziksel büyüklüklerle ölçülen, kullanılan kaynaklar başına ürün ve hizmet çıktılarıdır. Verimlilik, bir maliyet merkezi veya tek bir ürün için ölçülebileceği gibi tesis, teşebbüs, endüstri veya ulusal ekonomi düzeyinde de ölçülebilir. İşletme performansının temeli olan verimliliği amaçlarından biri olarak görmeyen örgütlerin yönlendirilmeleri ve yönetilmeleri mümkün görülmemektedir (Palmer, 1993, s.45).

2.2.3. Karlılık

Üçüncü performans boyutu olan karlılık, bir kazanç sağlamak için kullanılan anaparaya oranı ya da toplam gelir ile toplam gider arasındaki sonuç ilişkisi olarak açıklanabilir. Bu açıdan kar, satışlarla maliyetler arasındaki büyüklüktür. Örgütlerin uzun zaman dilimi içerisinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve topluma faydalı çıktılar vermeyi sürdürebilmeleri için sürekli zarar etmemek zorundadırlar. Zarar durumlarında örgüt gitgide zayıflar ve bunun neticesinde faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalabilir (Dağdelen, 1997, s.46).

2.2.4. Maliyet

Yönetim anlayışı ve rekabet şartlarında oluşan gelişmeler sonrasında işletmeler tarafından “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” modeli kullanılmaktadır. Bu modelden, performans ölçümü, değer analizi, üretim kapasite analizi ve malın maliyetinin hesaplanması gibi sebeplerle yararlanılmaktadır. Maliyetlerin ürün ve faaliyetlere doğru bir şekilde dağıtılması bu modelin aktif kullanılmasına bağlıdır. Faaliyet tabanlı maliyet modelinin kullanılması; kaliteyi arttırarak, üretim maliyetlerini düşürmekte, üretim ve kurum performansını artırıcı bir etkiye sahiptir (Kavrakoğlu, 1996, s.67).

2.2.5. Yenilik

Performans boyutlarının bir diğeri yeniliktir. Yeni bir teknolojinin kullanılması veya kullanılan teknolojinin etkin ve verimli bir sonuca ulaşmasıdır. Bir mal veya üretim sürecinde yer alan bilgilerin, kural ve yöntemlerin bir stratejik amaç için uygulanmaya koymasına ise teknoloji denir (Doğan,1988, s.154). Örgüt yönetimi örgütün sahip olduğu kaynakları yönetmek ve maksimum düzeyde fayda sağlamanın yanı sıra geleceği de hazırlamak durumundadır. Bu açıdan örgütlerin devamlılığını sürdürmesi yenilikçi olmayla aynı anlamdadır. Yenilikte risk almak gerekir. Yeniliğe kapalı olmayan örgüt yönetimleri, işletmede öğrenmeyi özendirici bir yapı kurmaya başlarlar. “Örgütte yenilik hangi düzeylerde gerçekleşmekte”, “yeniliklerin performansa etkisi var mı?” “ne düzeyde?” “bu katkı yeterli mi?” gibi sorulara performans ölçüm ve denetim sistemleriyle veya doğrudan ölçümlerle yanıt bulmak oldukça güçtür (Dağdelen, 1997, s.43).

2.2.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti; geniş anlamda kişilerin bir malı satın almadan önce beklentileri ile satın aldıktan sonraki sahip olunan yeterlilik olarak ifade edilebilir (Karpat, 1988, s.22). Müşteriler, örgütlerin geleceğini belirleyen ana unsurdur. Bunun yanı sıra örgütün, tek amacı müşteri memnuniyeti olmayıp, hedefe ulaşmak için sağlanmak mecburiyetinde olduğu bir alt amaçtır. Örgütler sistematik bir düzen halinde devamlılıklarını sürdürmektedirler bu yüzden çıktı olarak sunulan ürün ve hizmetler, şirketlerin sorumluluk sahibi olmalarının bir göstergesidir. Dolayısıyla piyasa koşullarında şirketlerin, müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını

giderebilmek adına, sistem ve süreçlerini devamlı olarak geliştirmeleri ayrıca mal ve hizmet kalitelerini arttırmaları kaçınılmazdır (Altıntaş, 2000 s.23).

2.2.7. Çalışanların Memnuniyeti

Örgüt personellerinin motivasyonlarının yüksek derecede olması ve yapılan işin tamamından tatmin olmaları oldukça önemlidir. Bir şirkette üretilen mal ve hizmetin kaliteli olması, talebin karşılanması, verimli olunması, şirket çalışanlarının tatmin olmasına bağlıdır. Bu yüzden şirketlerin müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri için müşterilere tatmin olmuş çalışanla hizmet vermeleri şarttır. Personellerin memnuniyet derecesini gösteren ölçekler aşağıda sıralanmıştır (Kavrakoğlu, 1996, 68).

- Personel devir oranı (bir yıl içinde işyerinden ayrılan personel yüzdesi; işten ayrılan personelin çalıştıkları departmanlar açısından dağılımı vs),
- Çalışan başına verimlilik,
- Çalışan başına kar,
- Devamsızlık veya geç gelme oranı.

2.3. PERFORMANS ÖLÇME SÜRECİ

Performans ölçümü; işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyinin ölçülmesi amacıyla, sayısal performans göstergelerinin tanımlanması ve bu performans göstergeleri sayesinde kurum raporlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Küreselleşme ve rekabetin artması ile örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri için etrafındaki değişime ayak uydurma faaliyetinin yanı sıra örgütsel olarak gelişme ve büyüme sağlamak zorundadır. Çünkü rekabetin olduğu piyasalarda örgütün temel hareket noktası performansın sürekli iyileştirilmesidir. Bu iyileştirme ve büyüme stratejisi günümüz işletmelerinde egemen bir yönetim anlayışının sonucudur. Rekabetçi yönetim şeklinin temel araçlarından biri de performans ölçümüdür (Dağdelen, 1997, s.51). Örgütler amaçlarını belirledikten hemen sonra bu amaçlara ulaşabilmek için birtakım stratejiler geliştirmektedir. Bu bakımdan performans ölçümü stratejik karar almada önemli bir konumdadır. Bu stratejiler için geliştirilen performans ölçütleri sayesinde performanslar ölçülerek sonuçları değerlendirilmektedir. Örgüt yöneticileri performans sonuçlarını değerlendirerek strateji ve hedeflerini şekillendirir. Performans ölçümü örgütlerin sürdürdüğü

faaliyetlerde hedeflenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığı, hizmetlerin tutumlu, verimli ve etkin bir seviyede gerçekleşip gerçekleşmediği süreçlerinin incelenmesinde önemli bir yönetim aracı olarak rol oynamaktadır.

2.3.1. Geleneksel Performans Ölçüleri

Finansal ölçüler, geleneksel performans ölçüleri adıyla bilinirler ve sıklıkla tercih edilme sebebi doğru ve tarafsız olmasıdır. Finans ölçüleri aynı zamanda şirket performansına bütünsel bir bakış getirmektedir ve şirketin uzun dönemli amaçlarını yansıtmaktadır. Şirketin karlılığı gibi bir ölçü stratejik bir başarı olarak görülmektedir. Örneğin, bir şirketin temel amacı olan karlılık, beklentilerin altında gerçekleşmesi sonucunda, şirket stratejilerinin hedeflere ulaşmada yetersiz olduğu veya doğru bir şekilde uygulanmadığı anlaşılmaktadır (Fındıkçı, 2005, s.29).

Geleneksel ölçümler, devamlılık, gelişme ve performansı finansal ölçümler açısından desteklemektedir. Bu ölçümlerin tüm departmanlarda kullanılan bir şekli bulunmaktadır. Bu performans ölçüm yönteminin önemli kıstaslarından biri de iş gücü maliyetlerini düzenlemeye yönelik yönetim muhasebesi sistemine dayanmasıdır. Sürekli değişkenlik gösteren günümüz çevre koşullarına bakıldığında örgütlerin daha çabuk geri bildirim alabilmeleri önemli olduğundan ötürü geçmiş hakkında bilgi akışı sağlayan finansal performans ölçümlerinin sağlamış olduğu fayda kısıtlı olmaktadır. Bunun yanı sıra geleneksel performans ölçütleri eldeki kısıtlı kaynakları en maksimum şekilde kullanılmasını teşvik ettiğine de değinilmelidir (Ghalayini ve Noble,1996. s. 64).

2.3.2. Geleneksel Olmayan Performans Ölçüleri

Şirketlerin para ile ilişkili olmayan varlıklarının performansını ölçme ihtiyacı sonrasında ortaya çıkan finansal olmayan ölçüler, kullanıcılar, basit bir şekilde kullanabilmeli, personel ve yöneticilere karar vermesinde gereken akışları sağlamalı, sürekli gelişmeyi desteklemeli ve değişken koşullarda güncelliğini sürdürmelidir. Yeni performans ölçülerinin özellikleri aşağıda detayları ile birlikte açıklanmıştır.

İlk olarak performans ölçüleri, şirket hedeflerine uygun olmalıdır, şirket hedeflerini tamamen içeren ve temsil eden ölçüler, şirket performansının devamlı olarak gelişmesi bakımından önemlidir. Performans ölçüleri hatalı motivasyonu engellemelidir. Bu aşamada sonuçlar yerine süreçlerin ölçülmesi, daha iyi sonuçlar

alınabileceği anlarda eski süreçler sürdürülmesine yönlendirebilir. Performans ölçüleri şirket stratejileriyle doğrudan örtüşmelidir. Bu bağlantı tüm çalışanlar tarafından iyi anlaşılabilir, hatalı yorumlamaya konu olmamalıdır. Performans ölçüleri ilişkilendirilebilir olması önemlidir. Bir şey ölçülürken şirketin etkilenebileceği bir kıstası ölçmeli ve ölçüm yapılırken başarılı ve başarısız personeller ortaya çıkarılmalıdır. Yapılan ölçümün kurumu ne kadar ilgilendirdiği de ortaya konulmalıdır. Performans ölçüsünün tanımı iyi yapılmalıdır. Çünkü tanımı iyi yapılmış olması, toplanan verilerin doğru bir biçimde toplanabilmesi ve ölçünün anlaşılabilir kullanımı basit olması bakımından önem arz etmektedir. Aksi halde performans ölçüleri anlaşılabilir bir halde olursa anlam ve yorumunda belirsizlikler oluşacak sistem verimsiz bir biçimde çalışacaktır. Performans ölçütü zamanlı olmalıdır. Ölçümler belli dönemlerde sık sık ve düzenli yapılması gerekli önlemler zamanında alınabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Raporlama, verilerin ortaya çıkmasından itibaren alınması gereken kararlar alınmalı ve uygulamaya geçilmesi için yeterince zaman verecek şekilde olmalıdır. Raporlama sıklığı, performans ölçülerinin hangi zamanlarda ve ne şekilde toplanacağı konusunda gösterici rol oynamaktadır. Performans ölçüsünün yapısı da raporlamanın yapılma sıklığını belirlemektedir. Performans ölçüsü güvenilir olmalıdır ve değişime ayak uydurmalı önemli değişiklikleri görebilmelidir. Hissedarların ve tüketicilerin, performans bilgisinin doğruluğuna yönelik güvenleri tam olmalıdır.

Aynı zamanda performans ölçüsü, matematiksel olarak anlamlı olmalıdır. Performans ölçüleri geçmiş zaman ve benzer programlarla karşılaştırılabilir olmalıdır, performanstaki gelişmelerin ölçümlenebilmesi için önceki yıllar performansı ve bununla birlikte de benzer şirket performansları ile kıyaslanabilmelidir. Performans ölçüleri teyit edilebilir olmalıdır, Performans ölçüsünün şahıslara bağlı olmadan iyi tanımlanmış olması, süreçlerin kullanıcılar tarafından farklı yorumlanmaması bakımından önemlidir. Sürecin doğrulanabilmesi için performans ölçülerinin herkes tarafından anlaşılır bir dokümantasyon desteğine sahip olması gerekmektedir. Dokümantasyonun varlığı ölçülerin teyit edilebilmesinin yanı sıra güvenilirliğini de arttırıcı bir etkidir. Düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir (Trahan, B.B. ve Koonce, R. 1997, s.38).

Tablo 5: Geleneksel Performans Ölçümü İle Yeni Performans Ölçümünün Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçümü	Yeni Performans Ölçümü
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Temelde finansal ölçütlerdir.	Temelde finansal olmayan ölçütlerdir
Orta ve yüksek kademedeki yöneticiler amaçlanmıştır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık)	Anlık göstergeler (saatlik, günlük)
Çalışanların gelişimi engellenmektedir.	Çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir.
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Genellikle atölye düzeyinde Kullanılmaktadır
Sabit bir biçimi vardır.	Gereksinimlere göre düzenlemeler yapılabilir.
Zaman içinde değişim göstermez.	Zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın izlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesini kapsar.
Bölümler arasında farklılık göstermez.	Bölümler arasında farklılıklar gösterebilirler.

Kaynak: Alaa M. Ghalayini ve James S. Noble, The Changing Basis of Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management* 1996

2.4. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans değerlendirme, çalışanın iş ile ilgili potansiyelini, becerilerini, alışkanlıklarını, davranışlarını ve buna benzer niteliklerini diğer çalışanlarla kıyaslayarak yapılan bir değerlendirmedir. Performans değerlendirme, örgütte görev ayırımı yapmaksızın iş görenlerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksiklerini, fazlalıklarını, yeterliliklerini, yetersizliklerini kısacası bir bütün halinde tüm yönleriyle gözden geçirip değerlendirilmesidir (Dicle, 1982, s.18).

İşletme yönetiminde performans değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş kriterler ile çalışanla ilgili ortaya çıkan sonuç raporlarından elde ettiği bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek, iş görenin başarısını ölçme ve değerlendirme yöntemidir. Performans değerlendirme, performans yönetiminin hayata geçirilmiş halidir ve amacı çalışanların iş hayatlarındaki başarı seviyelerini

belirlemektir. Performans değerlendirme malların, hizmetlerin ve işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl hayata geçirildiğinin bir program ile birlikte objektif değerlendirilmesi şeklidir. Daha kapsamlı bir şekilde anlatacak olursak; bir organizasyon içinde, karar almak ve bu kararları yerine getirme sürecine destek olmak ve koordine etmek amacıyla bilgi toplanması sürecidir (Baykal, 2004, s.9).

Personel yönetiminin en anlaşılma ve tartışmalı konularından birisi performans değerlendirmedir ve performans değerlendirmenin personeller ve organizasyonlar açısından büyük bir önemi vardır. Yaptığı işte başarılı olan çalışanlar, gösterdikleri performansın karşılığını maddi ve manevi olarak almak isterler. İşinde son derecede başarılı olan bir çalışan, kendisi kadar başarılı olmayan bir çalışanın kendisiyle aynı düzeyde değerlendirildiğini görünce motivasyonu düşecek ve çalışma isteği azalacaktır. Başka bir açıdan bakılırsa da yapılan değerlendirme sonucunda çalışanlar eksikliklerini görme fırsatı yakalayacak ve bu eksiklikleri gidererek yeteneklerini ilerletme aynı zamanda daha da başarılı olabilmek şansına sahip olabileceklerdir. Performans değerlendirme çalışanları işe yönelten, özendirici, motivasyonu arttıran bir araç olarak nitelendirilmelidir (Barutçugil, 2004, s.427).

2.4.1. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirmesi, örgütlerdeki karar verenlerin, doğru kararlar alabilmeleri ve sonucunda işletmelerin başarı oranlarının yükseltilmesi aynı zamanda kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Ayrıca eski çalışmaları değerlendirip, işletmelerin eksiklerini görmesi ve bunları gidermesi, performans etkileyen faktörleri belirleyip bunları kontrol etmesi ve kaynakları bu faktörlere göre belirlemesi, geleceğe yönelik hedeflerini daha gerçekçi temeller üzerine kurması ve hedeflere doğru zamanda ve doğru yollardan ulaşması açısından büyük bir öneme sahiptir. Ölçülmeyen bir şeyin geliştirilmesi de pek mümkün değildir bu bakımdan işletmelerin en elverişli şekilde yönetimi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergelerinin belirlenip değerlendirilmesi gereklidir. İşletmelerdeki performans değerlendirme sistemleri, iş görenlerin belirli bir dönemdeki gösterdikleri başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye olanak tanıyan çalışmalardır. (Uyargil, 2015, s.244).

Organizasyonun sahibi veya yöneticisi, amaçlara ulaşmak için, çalışanların katkı derecesi hakkında bilgi almak ve organizasyonu geliştirmek üzere gerekli kararları almakla yükümlüdür. Bu kararların ortaya çıkması da çalışan hakkında performans değerlendirme yapılmasıyla mümkündür. Bu şekilde insan kaynaklarının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, düzeltici, iyileştirici ve yönlendirici önlemler niteliğinde kararlar alınması sağlanmış olur. Yönetici, organizasyonu daha verimli bir hale gelebilmesi için gerekli düzeyde elemanlar almak, elemanlara gelişim imkanı sağlamak ve başarılı elemanları yetki ve sorumluluk açısından daha önemli olan görevlere getirmek ister. Bu sebepten dolayı, tüm çalışanların yeterliliğinin, performansının değerlendirilmesi çok büyük bir öneme sahiptir (Canman, 2000, s.4).

2.4.2. Performans Değerleme İlkeleri

İstenen ve arzulanan faydayı sağlaması ve verimli sonuçlar alınması bakımından değerlendirme yönteminin birtakım özellikleri barındırmalıdır. Bunlar; (Turhan, 1998, s.46).

- Yöntem adil olmalı
- Performans değerlendirme yöntemi personelde kuşku içermemeli
- Yol gösterici ve geliştirici olmalı
- Güvenilir ve genel geçer özellikler taşımalı
- En uygun ölçüm aracı seçilmeli
- Geniş kapsamlı ve bütüncül olmalı
- Değerlendirme düzenli ve sürekli olmalı

Performans Değerlendirme yöntemleri yaratıcılığı özendirmeli, sonuç kadar çabaları da ödüllendirmelidir.

2.4.3. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinde önemli olan şey, hangi kabiliyetlerin, becerilerin yani nelerin değerlendirileceği önceden belirlenmesi gerektiğidir. Bir örgütün ihtiyaçlarına göre en uygun değerlendirme şekli belirlenmelidir. Değerlendirme işlemini yapacak olan yöneticiler ise eğitilmeli, değerlendirme yöntemleri çalışanlara aktarılmalıdır. Bu süreçte çalışanın işini iş tanımına uygun yapıp yapmadığına bakılarak objektif ve doğru bir şekilde değerlendirme

yapılmalıdır. Daha sonrasında çalışanlara geri bildirim yapılmalıdır. En son olarak da gelecekle ilgili performans hedefleri belirlemesi gereklidir (Baykal, 2004, s.11).

Performans değerlendirme sürecinin üç temel aşaması vardır. Bunlar, çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim yapmak, çalışanlara sunulan hedeflerin açık ve ulaşılabilir olması ve çalışanlara hedeflerin belirlenme aşamasında söz hakkı vermektir. Performans değerlendirme süreci ne çok uzun ne de çok kısa olmalıdır. Çalışanların çalışma durumlarını gözden geçirmesi uzayacağı için, hem de çok uzun bir değerlendirme süreci doğru değerlendirmeyi sağlayamayacağı için uzun sürede yapılmamalıdır. Zaman ve emek kaybına neden olacağı içinde kısa sürede yapılmamalıdır. Performans değerlendirme sürecinde diğer bir önemli konu da değerlendirmeyi kimin yapacağı konusudur. Bu noktada bilinmesi gereken en önemli şey, değerlendirmeyi yapacak olanların, çalışanı yeterli bir süre gözlemleyebilmesi ve performansına ilişkin yeterli kanaati elde edebilmesidir. (Özyörük, 2009, s.65).

Performans değerlendirme süreci etkili ve doğru bir şekilde yapılmazsa dezavantajları ortaya çıkabilir. Esnek olmayan bir değerlendirme anlayışı, değerlendirme yaparken öznellik yoluna gidilmesi, güvenilir olmayan değerlendirme kriterleri, çalışanların kişisel hedeflerinin farklı farklı olması ve değerlendirme sürecine yeterli önemin verilmemesi performans değerlendirme sürecinin etkinliğini azaltır. Performans değerlemesi, birim yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarının ekip çalışması içinde yerine getirdikleri temel bir insan kaynakları faaliyetidir. Bu kapsamda performans değerlendirmesi aşağıdaki kişi veya birimler tarafından yerine getirilebilir (Erdoğan, 1991, s.175).

- Çalışanının İlk Amiri Tarafından Değerleme
- Bir Komite Tarafından Değerleme
- İş Arkadaşları Tarafından Değerleme
- Astlar Tarafından Değerleme
- Kendi Kendini Değerleme
- Dışardan Bir Kişi veya Kurtuluş Tarafından Değerleme
- Karma Değerleme Yaklaşımı

2.4.4. Performans Değerleme Amaçları

Performans değerlemenin ilk amacı, örgüt personellerinin, kişisel performanslarını görerek motivasyon imkânı sağlamaktır. Personeller kendi yetenek ve becerilerinin üst yöneticiler tarafından değerlendirilecek olması, personellerin yaptığı işlerde daha dikkatli olmasını sağlamaktadır. İkinci amaç ise personellerle yöneticiler arasında bir köprü görevi görür ve çalışan katkısı ile bilgi alışverişi sağlayan bir vazife üstlenir. Değerleme neticesinde personelin kapasitesi ölçülür aynı zamanda ücret, ikramiye, terfi gibi kararlar alınmasında kullanılmaktadır (Örücü, 2003, s.202). Performans değerlemenin bir avantajı ise personeller şu an ve geçmişte yaptığı çalışmalarla değerlendirilir ve eksik yönlerinin geliştirilmesi amaçlanır. Bu sayede performansı değerlendiren yönetici ile personel arasında iletişim kurulmuş olur. Performans değerlemenin diğer amaçları ise; (Sabuncuoğlu, 2005, s.185).

- İşgücü planı için çalışan envanteri hazırlamak
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını saptamak
- Terfi ve nakillerde objektif ölçütlere göre tercih yapmak
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmaktır.

2.4.5. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme örgütlerin etkin çalışmasını sağlamak ve çalışan performansını maksimum verimliliğe ulaştırmak için oldukça önemlidir. Birçok örgüt farklı ölçütler kullanarak çalışanların performanslarını değerlendirmektedir. Örgüt bu ölçütleri seçerken kendi hedef ve personel niteliklerini göz ardı etmemelidir (Çorbacıoğlu, 2018, s.56).

Çalışan performansını değerlemek amacı ile farklı yöntemler geliştirilmesine rağmen her işletme kendisine göre en uygun sistemi geliştirmek ve uygulamak için çaba sarf etmektedir. Pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmasına karşın performans değerlemeyi genel olarak, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve modern performans değerlendirme yöntemleri olarak iki yaklaşım olarak ele alınacaktır.

2.4.5.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri

Bu performans değerlendirme genel olarak üstlerin astları değerlendirdiği kritik olay, sıralama, dereceleme, zorunlu dağılım yöntemi gibi ölçütlerin kullanıldığı performans yöntemidir. Ayrıca bu performans ölçüm yönteminin önemli kısıtlarından biri de iş gücü maliyetlerini düzenlemeye yönelik yönetim muhasebesi sistemine dayanmasıdır. Sürekli değişkenlik gösteren günümüz çevre koşullarına bakıldığında örgütlerin daha çabuk geri bildirim alabilmeleri önemli olduğundan ötürü geçmiş hakkında bilgi akışı sağlayan finansal performans ölçümlerinin sağlamış olduğu fayda kısıtlı olmaktadır (Yıldız, 2014, s.318).

2.4.5.1.1. Sıralama Yöntemi

Çalışan performans değerlendirme kullanılan en eski ve en kolay yöntemdir. Günümüz şartlarında pek kullanılmamakla birlikte, yöneticiler tarafından en başarısız personel son sütuna ve en başarılı olan personel ilk sütuna yazılır. Diğer çalışanlar başarı sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirilir (Uyargil, 2015, s. 241). Özellikle az sayıda personeli olan örgütler tarafından kullanılır. Personel maaşını yükseltme ve terfi sağlama gibi özelliklerinin yanı sıra çalışanları kayırma, personelin birçok özelliklerinin etkisinde kalma, önceki başarılarından etkilenme vb. birtakım hatalara açık olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir (Yıldız, 2014, s.318).

Tablo 6: Sıralama Yöntemi

A birimi
Kriter: Müşteri ile İlişkiler
1. Tuğba YILDIZ (En başarılı olan)
2. Ezgi YILMAZ
3. Mustafa ERGEN
4. Fulya ERTEKİN
5. Özge TOPUZ
6. Günseli DOĞAN (En az başarılı olan)

Kaynak: Aykut Göksel, *İşletmelerde Performans Değerleme Sistem Tasarımı*, Nobel Yayınları, İstanbul, 2013

2.4.5.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Çalışan performans değerlemede kullanılan geleneksel yöntemlerden bir diğeri de ikili karşılaştırma yöntemidir. Aynı grup içinde yer alan personeller birbirleri ile ayrı ayrı karşılaştırılmaktadır. Personel isimleri bir kâğıdın sol tarafına alt alta sıralanacak biçimde yazılır sonrasında değerlendirme yapacak olan üst, listedeki personeli üstünde yer alan personel ile kıyaslar. Değerlendiren kişi, hangi personelin daha fazla performans gösterdiğini tespit ettiğinde, personelin adının yanına bir işaret koyar ve listedeki tüm personellerle kıyaslamaya devam eder. En sonda en çok işareti alan personel en başarılı, en az işareti alan personel ise en başarısız personel seçilir. En çok işaret alan personelden en az işaret alan personele doğru sıralanır (Barutçugil, 2004, s.438). Sıralama yönteminden farkı ise, iki personelin birbiri ile kıyaslanıyor olmasıdır (Göksel, 2013, s. 54).

Tablo 7: İkili Karşılaştırma Yöntemi

	1	2	3	4	5	6
1		+	-	-	-	+
2	-		-	-	-	-
3	+	+		+	+	-
4	+	+	-		+	+
5	+	+	-	+		-
6	+	+	+	-	+	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2013.

Sol sütunda numara ile belirtilen personellerle yukarıda numaralandırılmış personeller tek tek birbirleriyle kıyaslanarak daha üst performans gösterdiği tespit edilen personele (+) işareti yazılır. Yukarıdaki örnek tablo yorumlandığında en fazla (+) işaretinin 2 olarak numaralandırılan çalışan olduğu görülmektedir. O halde performans açısından sıralama 2,1,5,4,6,3 olacaktır (Sabuncuoğlu, 2013, s.200).

2.4.5.1.3. Grafik Dereceleme Ölçeği Yöntemi

Bir diğer performans değerlendirme yöntemi olan grafik dereceleme ölçeği en çok kullanılan ve eski bir yöntemdir. Değerlendirme yapacak kişiye her personel için bir form verilir ve bu kriterlere bakarak değerlendirme yapılır. Bu yöntem ile önceden saptanan ve ölçekte bulunan niteliklere bakılarak personellerin performansları tespit edilmektedir. Bu ölçekte bir tablo bulunmaktadır ve içerisinde bazı niteliklerden oluşan derece sütunları vardır. Bu yöntem, bazı işlerin başarı ile gerçekleştirilmesi açısından önemli olarak ifade edilen niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye numaralandırılması esasına dayanmaktadır. Daha az süre ve çabayla gerçekleştirilebilmesi, personeller arasında performansı düşük olanı belirlemenin basitliği ve diğer yöntemlere göre personelleri farklı yönleriyle değerlemeye alması bu yöntemin olumlu görünen özellikleridir (Öge, 2016, s.324). Ancak bu yöntemde yöneticiler, personelleri değerlendirirken, her yönetici kendi personelini daha başarılı göstermek amacıyla puanları yüksek verebileceğinden yöntemin, güvenilirliği ve tarafsızlığı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, değerlemede tamamen belirtilmeyen ölçüm boyutlarının varlığı ve davranışsal boyutlardan ziyade personellerin şahsi özelliklerinin değerlendirilmesi bu yöntemde ortaya çıkan bir sorun olarak görülmektedir (Güney, 2015, s.205).

2.4.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performansı değerlendirenlerin, personelleri kişisel kararlarla ölçekte bir araya getirerek, ortaya çıkacak farklılıkları engellemek amacı ile ortaya çıkan bir geleneksel yöntemdir. Bu Ölçütler çoğu zaman personel uzmanı tarafından yürütülmekte, üstler ve diğer uzmanlar belirlenen ölçütlerin istenirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Personeller, belirli yüzdeliklerle sınıflandırılır, yöneticiler performans yüzdeliklerini dağıtmakla yükümlüdür. Yöneticiler yüzdelikleri dağıtırken personellerin başarılarını dikkate almazlar (Öge, 2016, s.325). Örneğin bir örgütte 100 kişi değerlendirildiğinde, bu kişiler önceden belirlenen yüzdelik dilimlere bu şekilde ayrılabilir. En yüksek (%10), yüksek (%20), düşük (%20) ve çok düşük (%10). Bu yüzdelik ayrılmalarına göre 10 kişi çok yüksek, 20 kişi yüksek, 40 kişi orta 10 kişi ise çok düşük performans

göstermektedir (Güney, 2015, s.210).

Bu yöntem, kullanım bakımından sade ve basit olmasıyla birlikte, personel kayırmayı engellemesi, personelin çok yönlü değerlendirilmesine müsaade etmesi gibi pozitif yönleri bulunmaktadır. Fakat az çalışanlı örgütlere uygun olmaması, personellerin gerçekten başarılı olmaları durumlarında bile üstü en azından %10'luk bir grup çalışanı başarısız olduğunu gösteren negatif bir yönü de bulunmaktadır (Helvacı, 2002, s.163).

2.4.5.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem diğer yöntemlerden farklıdır. Değerleme süresince gelişen kritik olaylar sonucunda personelin kritik olay gerçekleştirdiğinde gösterdiği olumsuz ve olumlu hareketleri üst tarafından gözlemlenerek not alınır. Zaman geçtikçe kaydedilen bu notlar personellerin performans değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Yıldız, 2014, s.321).

İlk defa 2. Dünya savaşında kullanılmış ve havacıların başarı ve başarısızlık göstermelerine sebep olan durumların saptanması ve raporlanması ile ortaya çıkmış daha sonrasında endüstri alanında kullanılmaya başlanmıştır. Geleneksel grafik değerlendirme yöntemindeki pozitif değerlendirme eğilimini engellemek amacıyla değerlendiren kişiye kimin daha fazla puana ulaştığını kestiremeyeceği birtakım ifadeler verilmekte ve çalışanı değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye mecbur kılmaktadır. (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004, s.306).

2.4.5.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminden hemen sonra çıkarılan bu yöntemde kritik olay yönteminin noksanlıklarını gidermek için geliştirilmiştir. Bu yöntemde personellerin davranışlarının niteleyici pek çok ifadeden yer alan bir form bulunmaktadır. Bu ifadelere evet veya hayır şeklinde yanıt verilmektedir. Değerlendiren kişi bu formda personele uygun olanı cevaplamaktadır (Uyargil, 2015, s.249). Bu yöntemde tüm soruların önem derecesine göre belirli puanları vardır. Fakat puanlama rakamlarını sadece yönetici bilmektedir. Değerlendiren kişinin herhangi bir önyargıda bulunmaması için soru değerlerinin önceden bilmemesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004, s. 436).

Tablo 8: Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol Listesi Formu	
Değerlenenin Adı Soyadı:	
Departman:	
Tarih:	
Aşağıda cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (*) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Düzensiz biçimde çalışır	
Hızlı öğrenir	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmadan üstlenir	
Yaptığı işi tamamlamadan bırakır	
Matematiksel problemleri iyi çözer	
Karışık işleri yapmaktan hoşlanır	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2013.

2.4.5.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Günümüzde kullanılan performans yöntemleridir. Bunlar; Amaçlara göre değerlendirme, değerlendirme merkezi, 360 derece yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemidir.

2.4.5.2.1. Amaçlara Göre Değerleme

Son yıllarda ilgi duyulan bu değerlendirme yöntemine göre, örgütün ortak hedefleriyle ilgili olarak bir çalışma ile başlayıp, zaman geçtikçe aynı noktaya dönüş yapan bir döngüdür. Amaçlara göre motivasyon, ödüllendirme, planlama, kararlara katılma vb. birçok faaliyeti tek çatı altında bünyesinde toplamaktadır. Bu değerlemenin bir özelliği ise, en üstten başlayarak en alta kadar her personelin belirlenen amaçlar neticesinde kendi kendine amaçlarını saptamasıdır. Personeller amaçların ne olduğunu şeffaf bir şekilde ortaya çıkarmalıdır (Bingöl, 1996, s.236).

Bu değerlemenin ana teması, personel ve örgüt hedeflerinin birleştirilmesi ve yönetici ile personelin gelecekteki değerlendirme zamanı için hedefler konusunda

anlaşma sağlamalarıdır. Örgütün ilk olarak ileriye yönelik hedeflerinin belirlenmesi ve bireysel, grupsal amaçların tespiti ile amaçlara göre değerlendirme yöntemi uygulanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, 212).

Bu amaçlar örgütte arzulanan türden ve tarafsız yöntemler ile sayısal nitelikte olmalıdır. Amaçların rakamsal olarak ifade edilmesi anlaşılır ve sade olması bakımından önemlidir. Bu yöntemde bireysel amaçların örgütsel amaçlar ile uyumu gerçekleştirilir. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, personellerin yanı sıra yöneticileri de değerlemede oldukça kullanılan popüler bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır (Öge, 2016, s. 326).

2.4.5.2.2. Değerlendirme Merkezi

Değerleme merkezi uygulamaları, personellerin bir değerlendirme merkezinde ve bu konuda uzman kişiler sayesinde grup veya bireysel bir şekilde düzenlenen bir etkinliğe katılmaları ile gerçekleştirilir (Yıldız, 2014, s.325). Kişinin iş ile ilgili becerilerini ve niteliklerini belirlemekte oldukça sağlam bir yöntem olarak görülmektedir. Bu etkinlikte personellerin güçlü ve zayıf yanları, çalıştıkları pozisyona veya başka bir pozisyona uyumlu olup olmadıklarını tahmin yürütme anlamında örgüte bir avantaj sağlamaktadır (Fidan, 2016, s.29). Bununla birlikte personellerin gelişimlerine yardımcı olma ve onların ileriye dönük amaçlar belirlemesini teşvik etmektedir (Nemutlu, 2017, s.54).

Değerlendirme merkezi etkinlikleri ile personelleri destekleyici eğitimlerin yanı sıra onlara farklı bir tecrübe yaşatmaktadır. Örgütün eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Aynı zamanda işletmede sağlıklı bir iletişim kurulmasına ve kültürel gelişime olumlu katkı vermektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s.209).

2.4.5.2.3. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Bazı örgütler ekip çalışması yapmakta ve personellerin performanslarının tek tek ölçülmesi, ekip çalışması konusunda personellerin heveslerini kırmakta, ekip sinerjisini bozmakta aynı zamanda motivasyonların düşmesine neden olmaktadır. Bu sebepler, personellerin bireysel performanslarının yanı sıra ekip olarak performans değerlemesinin yapılması ve örgütsel amaçlarla bireyin aynı zamanda takımın performans amaçlarının birleştirilmesi açısından önemlidir (Öge, 2016, s. 329).

Takım bazlı performans değerlendirme de yararlanılan faktörler; (Knouse, 1996, s.202).

- Ekip olarak süreç geliştirme adeti: Ekip olarak başarılı bir işin farklı kategorilerde (çıktılar, girdiler, müşteri memnuniyeti gibi.) ölçümü ve bu ölçümlerin tek bir skor şekline getirilip, ekipte yer alan kişilere dağıtımı.
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin etkisi: Kişinin ekip toplantılarında veya süreç analizinde gerçekleştirdiği katkılar olabilir. Bireyin katkılarının takım performansını etkilemiş olması gerekmektedir.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için personelce geliştirilen kabiliyetlerin seviyesi: Bireyin bir süreci düzeltme ve kabiliyetlerini geliştirmesi için çabalarının yönetici tarafından değerlendirilmesi. Bu değerlendirmenin amacı personeli ödüllendirmek ve gelişimini gözlemlemektir.

2.4.5.2.4. 360 Derece Yöntemi

360 derece değerlendirme, diğer tüm sistemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu yöntemin diğer yöntemlerden en önemli farkı geri besleme vermesidir. Geri beslemelerin verilmiş şekli 360 derece değerlemenin organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır (Şenol, 2003, s.18).

360 derece performans değerlendirme yönteminin temel özellikleri; (Öge, 2016, s.327).

- Değerleme süreci boyunca gizlilik ilkeleri gözetilmektedir,
- Değerlemedeki her veri ayırım yapılmaksızın incelemeye alınır,
- Kişisel görüşler tek olarak değerlendirilmez,
- Aynı davranış birçok farklı kaynaktan alınan bilgilere göre ortak olarak değerlendirilir,
- Çalışanın kendi algısı ve başka çalışanların algıları arasında karşılaştırma yapılır,
- Görevlere özgü bulunması gereken yetkinlikler belirlenir,

- Değerleme süreci öncesi gerekli planlamalar yapılır ve süreç organize edilir,
- Çalışanların gelişim sürecinin takip edilmesine destek olur.

360 derece performans değerlendirme yönteminin işleyişinde ilk olarak etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır. Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-on iki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşterilerde çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Son aşamada anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır (Barutçugil, 2002, s.203).

2.5. PERFORMANS DEĞERLEME KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme, örgütlerde genel itibarı ile önem arz etmekte ve farklı kullanım alanları bulunmaktadır. Personellerin işletme içindeki davranış ve ilişkileri, yapılan işlerde gösterilen başarı ile doğru orantılıdır. Bununla birlikte, personellerin işletme içi kariyer hedefleri, eğitim vb. gibi enstürmanlar başarılarını etkilemektedir (Göksel, 2013, s.102). Bir işletmede başarısız personele ceza yöntemi uygulamadan çalışanın performansı düşük ise yükseltilmesini sağlamak ve buna yönelik önlemler almak performans değerlemesinin temel amacıdır. Performans değerlendirme, örgütlerin insan kaynakları birimi ile yakından ilişkilidir. Bu kavram, insan kaynakları biriminin farklı sistemlerine veri kazandırmak ve bu sistemlerin kurulması ile geliştirilmesi için gerekli olan pek çok çalışmayı kapsamaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme verileri insan kaynaklarının çeşitli uygulama alanlarında kullanılmaktadır (Bingöl, 2014, s.374). Performans değerlemenin kullanım alanları, İnsan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması ve geliştirme, ücret yönetimi, stratejik planlama ve terfi, nakiller, işten ayrılmalıdır.

2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Performans değerlemede kullanım alanının birincisi insan kaynakları planlamasıdır. Bir örgüt personellerinin ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçları gidermeye yönelik birtakım önlemlerin alınmasıdır. Bu aşamada her örgüt kendi şartlarına göre insan kaynakları planlamasını gerçekleştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s.32). Bir diğer ifade ile örgüt amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte personelin istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirme sonuçları, tayin, terfi gibi kararlar verilmesinde ve insan kaynakları planlamasına oldukça değerli katkılar sunmaktadır (Göksel, 2013, s.102).

İnsan kaynakları planlamasında amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013 s.34).

- İnsan kaynaklarında kısıtlamalar ve farklılıklar oluşturmak
- Personellerin eğitim ve gelişimini sağlamak
- Boş kadrolara istihdam sağlamak
- Yasa ve kurallara uyumlu olmak
- İşgücü ihtiyaçlarını tespit etmek
- Teknolojiye uyum sağlayarak değişen dünya düzenine uyum sağlamak
- Örgütte işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak

2.5.2. Eğitim ve Geliştirme

Günümüzde örgütler, küreselleşen dünya ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte içerisinde bulundukları rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için eğitim ve geliştirmeye daha çok kaynak ayırmaya başlamışlardır. Örgütte çalışan personelin bilgi ve becerisinin gelişmişliği örgütün başarısı ile doğru orantılıdır. Eğitim personelin yapmakta olduğu işleri daha iyi yapmasını sağlarken, gelişim ise personeli gelecekte karşılaştacağı işlere ve risklere hazır hale getirmektedir.

Performans değerlendirme, örgütlerdeki eğitim ve geliştirme gereksinimlerine veri akışı sağlama konusunda oldukça başarılıdır. Örgütler, eğitim gereksinimlerini gidermek için farklı yöntemlere yönelmektedir. Personel bazı eğitim programlarına katılabilir veya yönetici bir eğitim programı ayarlayarak bu gereksinimi

giderebilmektedir (Uyargil, 2015, s.218).

Performans değerleme yapılması neticesinde ulaşılan verilerle işletmede bulunan personellerin performans seviyesi hakkında bilgi verildiği gibi yetersiz olunan konularda da bir takım veri akışı sunmaktadır. Yetersiz olunan durumlarda personeller için eğitici ve geliştirci bazı eğitimler düzenlenmektedir. Bununla birlikte performans değerleme sonuçlarına tüm personeller üzerinden ulaşıyor olması, o işletmedeki genel yetersizliklerinde ön plana çıkması bakımından oldukça önemlidir (Özler, 2013, s.126).

2.5.3. Kariyer Planlaması ve Geliştirme

Kariyer geliştirme, personelin mesleğinde gösterdiği başarı sonrasında yükselme olarak adlandırılmaktadır. Personellerin kariyer gelişiminde iş görenlere destek olmak için işletme personellerine çeşitli program ve faaliyetleri formel şekilde takdim etmektedir. Kariyer geliştirmenin hedefi, örgütteki mevcut iş gücünü korumak, personellerin yeteneklerini keşfederek onlardan daha iyi yarar sağlamayı ve istifa eğilimlerini azaltarak örgütün performansını arttırmaktır (İrmiş, Bayram, 2009, s.183).

Günümüz modern yönetim anlayışında personelin iş motivasyonu, memnuniyeti ve işletmeye olan bağlılığı oldukça önemli bir konumdur. Bununla birlikte, işletme personelleri için bir kariyer hedeflemesi yapılması ve personele çalışmakta olduğu örgütte yükselme şansı olduğunu belli etmesi gerekmektedir. Ayrıca, var olan iş gücünün sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışanlara kariyer fırsatları verilmesi ve kariyer planlaması yapılması da örgütler için önem arz etmektedir (Armstrong, 2008, s.165).

2.5.4. Ücret Yönetimi

Performansa dayalı ücret sistemi örgütlerde düzgün biçimde kullanıldığı zaman personelin motivasyonunu yükseltmekte, işletme verimini arttırmakta, personelin kendine güvenini sağlamakta ve sorumluluk bilincini geliştirmektedir. Ayrıca bu gelişmelere bağlı olarak örgütün yer aldığı sektörde rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Dişkaya, 2006, s.53).

Performans değerleme sonuçlarının çokça kullanılan alanlardan birisi de ücret

yönetimidir. Örgütlerde personellerin teşvik edilmesinde maddi destekler önemli unsurlardan bir tanesidir. Bu nedenle, son zamanlarda örgütler performans artışına bağlı olarak çeşitli ücret sistemleri uygulamaktadır (Öztürk, 2010, s.5).

2.5.5. Stratejik Planlama

Performans değerlemede kullanım alanının beşincisi stratejik planlamadır. İşletmelerin önümüzdeki yıllarda performanslarını, başarılarını yükseltmek ve devamlılığını koruyabilmek için gelecek planlaması yapılması, tasarlanması, ileriye dönük kararlar alınması, doğru biçimde tahminler yapılması, ihtiyaç duyulan prosedür ve çalışmaların gerçekleştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Kiraz, 2007, s.41). Stratejik planlama, örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışması ve bu yönde işletmenin hedefini, misyonunu tanımlayarak stratejisi ile ilgili kararların verilmesi olarak da adlandırılmaktadır (Demir, Yılmaz, 2010, s.72). Bununla birlikte, stratejik planlama bir örgütte çalışan olan tüm personeller, yöneticiler tarafından desteklenen ve daha önceden öngörülen bir hedefe ulaşmak için sonuç almaya dönük gerçekleştirilen çaba olarak ifade edilmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.403).

2.5.6. Terfi, Nakiller ve İşten Ayrılma

Performans değerlemede kullanım alanının sonuncusu terfi, nakiller ve işten ayrılma. Performans değerlendirme, örgütlerde çalışan planlanmasının verimli bir biçimde yapılmasında da veri olarak faydalanılmaktadır. Terfi, nakil ve işten ayırma gibi kararlar uygulanırken örgütler, bundan çoğunlukla yararlanılmaktadır (Göksel, 2013, s.103). İşletmelerde, terfi ve nakil vb. kararlar alınmasında tarafsız biçimde seçim yapmak ve bununla birlikte personellerin de terfi ve nakilleri için talepte bulunurken sergiledikleri performansa göre kendi konumlarını test etmelerini ve görmelerini sağlamak için performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılmaktadır (Bingöl, 2014, s.377).

Performans değerlendirme neticesinde, performansı eksik olduğu tespit edilen personeller ilk başta gerekli duyulan eğitimler aldırılarak örgüte kazandırılmaya gayret gösterilmektedir. Gelişimleri gözlemlenen personeller eğitim sonucunda bir gelişim gösteremezlerse tespit edilen veriler personeli işten ayırma kararını verirken kullanılmaktadır (Uyargil, 2015, s.219).

2.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerleme, iş görenlerin iş yerlerinde sergiledikleri performansları ile ilişkili toplanan verilerin bir araya getirilerek değerlendirilmesi işlemidir. İş görenler ile ilgili değerlendirmelerde her ne kadar tarafsız olunmaya çalışılsa da yanılma payı mutlaka bulunmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme aşamalarında sorun ve yanlışlarla karşılaşılmaktadır. Bu problemlerin çoğunluğu, yöntemin uygun bir biçimde yapılmamasından veya değerlendiren kişilerin bilgi eksikliğinden, kullanılan kriterlerde hata bulunmasından oluşmaktadır. Günümüzde değerleme yapılırken kabul görmüş sıklıkla karşılaşılan hatalar aşağıda yer almaktadır (Bingöl, 2014, s.401).

2.6.1. Tam Nesnel Olamama

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiren ve değerlenen bir insan olduğundan ötürü çoğunlukla karşılaşılan sorunların başında objektif olamama gelmektedir. Değerlendirmeyi yapacak olan bireye birtakım eğitimler verilmeli ve bu değerlendirmenin önemi ve tarafsızlığı ile ilgili bazı bilgilendirme yapılmalıdır. Bu değerleme yöntemlerinde, iş performansında dolaylı olarak davranış, bağlılık, kişilik vb. sıklıkla kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir biçimde analiz edilmesi sürecinde oldukça zorlanılmaktadır (nver, 2015, s.66).

2.6.2. Hale Etkisi

Bu sorun, değerlendiren kişinin, değerlendirilen iş görenin kötü veya iyi bir özelliğinin etkisi altında kalarak diğer konularda kararlar almasıdır. Yönetici veya değerlendirenin iş görenlerin özellikle tek bir olumlu veya tek bir olumsuz özelliğine, davranışına bağlı kalarak yapılan değerlendirme hatasıdır. Bir başka ifade ile, değerlendiren bireyin, iş görenin bir özelliği etkisi altında kalıp, bunu tüm özelliklerine genellemesidir. İş gören performansının değerlemesinde hale etkisinin yok edilmesi için, iş görenin işe yönelik tüm faaliyetlerinin dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Güney, 2015, s.233).

2.6.3. Tolerans- Katılık

Tolerans, personellerin yöneticilerle yüz yüze kalmaktan kaçınmak amacıyla

onları olması gerekenden yüksek puanlar verilmesidir. Yapılacak olan bir yanlış personelin kendini olduğundan daha iyi görmesine sebep olacak ve kendini geliştirmeye gerek görmeyecektir. Katılıksa, toleransın zıt kavramı olarak adlandırılmakla birlikte, tecrübesiz, kendine saygısı az olan kişilerin performans değerlemede personele olması gerekenden çok daha düşük puanlar vermesidir. Personellerin aslında göstermiş olduğu performans seviyesinden daha düşük performansta gösterilmiş olması, iş motivasyonlarını yitirmelerine ve kendilerini geliştirmek istememelerine neden olmaktadır (Ünver, 2015, s.67).

2.6.4. Statüden Etkilenme

Performans değerlemede değerlendiricilerden bazıları değerlendirme esnasında gerçekte personellerin kendilerini değil çalışmakta oldukları konumu değerlendirmektedirler. Bu durumda üst pozisyonlarda çalışanları değerlendirirken daha yüksek puanlamalar yapma, alt pozisyonlara çalışanlara ise daha düşük puanlar verme eğiliminde olmaktadır. (Dişkaya, 2006, s.111).

2.6.5. Atıf Hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının sebeplerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Sebepler bazı zamanlarda kişiliğe (içsel atıf) bazı zamanlarda ise dış çevreye (dışsal atıf) dayandırılır. Örneğin, bir astın başarılı performansını kararlı ve akıllı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz (Uyargil, 2015, s.240).

2.6.6. Kişisel Önyargılar

Değerlendiren kişilerin personelin performansını tarafsız kriterlere göre değil de önyargılara dayanarak değerlendirmesidir. Bu önyargıları bölge, din, ırk, şehir, dil, okul gibi yargılar oluşturmaktadır. Personellerin kişisel önyargılar ile değerlendirilmesi durumunda personelin iş yerindeki gerçek tutum, davranış ile özellikleri göz ardı edilerek kişinin doğru değerlendirilmemesine sebep olmaktadır. (Öge, 2016, s.332).

2.6.7. Kontrast Hatalar

Değerlendiren kişinin birçok personeli değerlendirmesi durumunda

değerlendirilenlere verilen puanların birbirini etkilemesidir. Bir başka ifade ile değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin, kısa zamanda birden fazla iş göreni arkaya değerlendirdikleri için personelleri birbirleri ile kıyaslayabilirler. Bu durum onları temel değerlendirme ölçütlerinden uzaklaştırıp taraflı değerlendirme yapmalarına sebep olmaktadır (Güney, 2015, s.236). Farklı hataları engellemek için değerlendiricilere zaman hususunda kolaylık sağlanabilir veya değerlendireceği personel sayısında azaltma yapılabilir (Özyörük, 2009, s.73).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞANLIURFA İLİNDEKİ BANKALARIN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DÜZEYLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL BANKA KARŞILAŞTIRILMASI

Tezin bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ile kullanılan yöntem ve teknikler hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra anketin güvenilirliğine ilişkin veriler sunulacak ve anket sonucu elde edilen hipotez ve bulgulara yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın konusu, “Şanlıurfa İlindeki Bankaların Kurumsallaşma Düzeyleri ile Çalışanlarının Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Banka Karşılaştırılması” olarak belirlenmiştir. Bu çalışma için kamu ve özel banka çalışanlarından veri toplanmıştır.

Bu araştırmanın amacı ise Şanlıurfa ilindeki bankaların kurumsallaşma kavramı içerisinde yer alan alt boyutları (formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, tutarlılık ve sosyal sorumluluk) ile iş gören performans üzerindeki etkiyi belirlemektir. Alan araştırmasına dahil olan bankaların mevcut kurumsallaşma seviyesini ortaya koymak; firmaların neden kurumsallaşmaları gerektiğini ve nasıl kurumsallaşacakları hakkında bilgi vermektir.

Araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgi ve açıklamalara detaylı olarak yer verilecektir. Araştırma amacına uygun içeriğin belirlenmesinde; kurumsallaşma, performans, kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkiler incelenmekle birlikte iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu sayede araştırmanın teorik tabanlı kaynağı ve içeriği arasında bütünlük sağlanmış olacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada veri toplamak için bilimsel araştırma yöntemlerinde yer alan anket kullanımına başvurulmuştur. Bu anket sorularının ilgili kişiler tarafından cevaplanması ve cevapların tablolarla değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Bunun

için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programından yararlanılmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevap verenlerden kurumsallaşmaya ve performansa ait sorular için 1-Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte, 2-Gerçekleştirilmemekte, 3-Fikri yok, 4- Gerçekleştirilmekte, 5- Kesinlikle Gerçekleştirilmekte şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla dört soru sorulmuştur. Anket formunun ikinci bölümünde ise kurumsallaşma ve performans ile ilgili kırk dokuz sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Ankette iş gören performansını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 10 maddelik iş gören performans ölçeği kullanılmıştır. Anketin diğer bölümlerini oluşturan kurumsallaşma ile ilgili sorular ise Bülent Okur (2003) tarafından hazırlanan 'Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma' konulu yüksek lisans ve Fahri Apaydın (2007) tarafından hazırlanmış olan 'Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri' doktora tezinin anket sorularındaki ifadelerden derlenerek hazırlanmıştır.

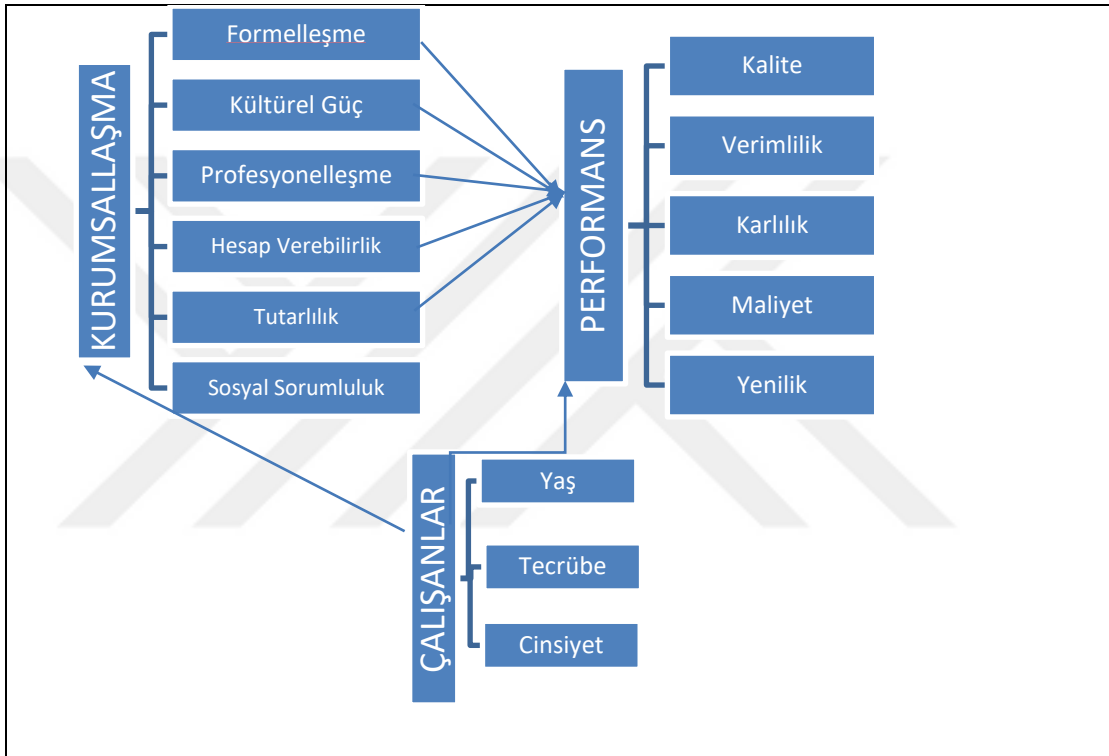
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini, Şanlıurfa ilinde bulunan kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Şanlıurfa ilinde toplam 850 banka çalışanı bulunmaktadır. (<https://www.tbb.org.tr/tr>). Bu çalışanların Altunışık vd.'ne (2007) göre %95 güvenle 850 kişiden oluşan bir evreni temsil edebilecek en düşük örneklem sayısı 265 olmalıdır (Altunışık vd., 2007, s.127). Çalışmamızda 135 Kamu bankası çalışanı ve 135 Özel banka çalışanı olmak üzere toplamda 270 kişiye anket uygulanmıştır. 10 Haziran – 5 Ağustos 2020 tarihleri arasında Şanlıurfa ilinde faaliyette bulunan bankalarda yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılmış olan anket formu EK- 1'de yer almaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Kurumsallaşmanın çalışan performansına eğilimlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada kullanılan araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir. Şekil 1’de görüldüğü üzere bu çalışmanın temel amacı kurumsallaşmayı oluşturan unsurların, performansa olan eğilimini belirlemede demografik faktörlerin ilişkisini belirlemektir.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklere ilişkin grafikler de oluşturulmuştur. Verilerde normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir. Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır. Normal dağılım uygunluk normallik testleri ve basıklık çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Veriler değerlendirildiğinde normal dağılım varsayımının sağlanmadığı tespit edilmiştir.

Verilerin analizinde normal dağılım varsayımının sağlanmadığı için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup karşılaştırılmasında normal

dağılmayan verilerde Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır Sürekli verilerde ilişkinin incelenmesi için Spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan testlerin ve sonuçların güvenilir olabilmesi için ölçeklerin güvenilir olması gerekmektedir. Bu bağlamda ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin güvenirlikler Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Ayrıca ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılarak yapı geçerliliği test edilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₁: Şanlıurfa ilindeki bankaların kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanlarının performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A}: Şanlıurfa ilindeki kamu bankalarının kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanlarının performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B}: Şanlıurfa ilindeki özel bankaların kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanlarının performans düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₂: Kurumsallaşmanın alt faktörleri ile banka çalışanlarının performans düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₃: Banka çalışanlarının performans düzeylerinde tecrübe süreleri açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Kamu bankası çalışanlarının demografik faktörler bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4A}: Kamu bankası çalışanlarının cinsiyet faktörü bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4B}: Kamu bankası çalışanlarının yaş faktörü bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4C}: Kamu bankası çalışanlarının tecrübe süresi faktörü bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Özel banka çalışanlarının demografik faktörler bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5A}: Özel banka çalışanlarının cinsiyet faktörü bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5B}: Özel banka çalışanlarının yaş faktörü bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5C}: Özel banka çalışanlarının tecrübe süresi faktörü bağlamında kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Kamu bankası çalışanlarının demografik faktörler bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{6A}: Kamu bankası çalışanlarının cinsiyet faktörü bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_{6B}: Kamu bankası çalışanlarının yaş faktörü bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6c: Kamu bankası çalışanlarının tecrübe süresi faktörü bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Özel banka çalışanlarının demografik faktörler bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7A: Özel banka çalışanlarının cinsiyet faktörü bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7B: Özel banka çalışanlarının yaş faktörü bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7c: Özel banka çalışanlarının tecrübe süresi faktörü bağlamında performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

3.7. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçları tablo ve yorumlar ile birlikte sunulmuştur.

3.7.1. Demografik Özellikler

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Kamu		Özel		Tümü	
		n	%	n	%	n	%
Banka türü	Kamu					135	50,0
	Özel					135	50,0
Cinsiyet	Kadın	55	40,7	40	29,6	95	35,2
	Erkek	80	59,3	95	70,4	175	64,8
Yaş	21-30	72	53,3	56	41,5	128	47,4
	31-40	57	42,2	68	50,4	125	46,3
	41-50	6	4,4	11	8,1	17	6,3
Yaş	30 ve altı	72	53,3	56	41,5	128	47,4
	31 ve üstü	63	46,7	79	58,5	142	52,6
Eğitim Durumu	Lise	7	5,2	12	8,9	19	7,0
	Ön lisans	2	1,5	20	14,8	22	8,1
	Lisans	115	85,2	97	71,9	212	78,5
	Yüksek lisans	11	8,1	6	4,4	17	6,3
İş Tecrübesi	0-5 yıl	58	43,0	50	37,0	108	40,0
	5-10 yıl	43	31,9	48	35,6	91	33,7
	10-15 yıl	29	21,5	25	18,5	54	20,0
	15-20 yıl	2	1,5	9	6,7	11	4,1
	20 yıl üstü	3	2,2	3	2,2	6	2,2

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmaya konu olan banka çalışanlarının %50’si özel bankada %50’si kamu bankasında çalışmakta; kamu bankasında çalışanların %59,3’ü erkek, özel bankada çalışanların %70,4’ü erkektir; yaş incelendiğinde kamu bankalarında çalışanların %53,3’ü 21-30 yaş aralığında, özel bankalarda çalışanların ise %50,4’ü 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Eğitim duru incelendiğinde ise kamu bankalarındaki çalışanların %85,2’si lisans, özel bankaların %71,9’u lisans mezunudur. Kamu bankalarda çalışanların %43’ü 0-5 yıl, %31,9’u 5-10 yıl arasında tecrübe yılına sahiptir. Özel bankalarda çalışanların ise %37’si 0-5 yıl, %35,6’sı 5-10 yıl arasında iş tecrübesine sahiptir.

3.7.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişkeni daha az sayıda faktöre indirgeyebilmek için kullanılan önemli istatistiksel bir tekniktir. Bu istatistiksel teknik, tüm değişkenlerden maksimum ortak varyansı çıkarır aynı zamanda ortak bir puana koyar. Faktör analizi az sayıya indirdiği değişkenler arasındaki ilişkiyi de ölçen değerli bir analizdir (Bryant ve Yarnold, 1995).

Tablo 10: "Formalleşme" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü (Kamu)	Faktör yükü (Özel)	Faktör yükü (Tümü)
İşletmemizin misyon ve vizyonu yazılı olarak tanımlanmıştır	0,653	0,757	0,723
İşletmemizde önceden saptanmış tüm kurum düzeyinde stratejik plan, politika, amaç ve hedeflerimiz mevcuttur.	0,768	0,838	0,816
İşletmemizin birimleri belirlenmiş ve birimler arası ilişkileri tanımlanmıştır.	0,797	0,836	0,825
İşletmemizin her biriminde yazılı çalışma prosedürleri ve iş görenlerin görev tanım formları mevcuttur.	0,789	0,902	0,860
İşletmemizde yazılı olarak belirlenmiş personel seçme, yerleştirme ve değerlendirme politikası mevcuttur.	0,550	0,879	0,748
İşletme içi haberleşmede bilgi yönetim sistemimiz bulunmaktadır.	0,802	0,779	0,786
İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.	0,803	0,868	0,850
İşletmemizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş olup	0,648	0,710	0,681

prosedürler, görev tanım formları, güvenlik ve çalışma şartlarının anlatıldığı yazılı el kitapçıkları bulunmaktadır.			
Kaiser-Meyer-Olkin	0,849	0,919	0,912
$\chi^2(28)$	483,073	806,941	1281,949
Açıklanan Varyans (%)	53,529	67,782	4,971
Öz Değer (Δ)	4,282	5,423	62,143
Cronbach's Alfa	0,82	0,930	0,909

Tablo 10’da görüldüğü üzere “Formalleşme”yi ölçmeyi amaçlayan ölçek, tek boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Analiz sonucunda kamu ve özel bankalar ayrı ayrı ve birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur ($KMO > 0,70$).

Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2(28)$; $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak 8 madde için öz değeri 1’in üzerinde olan faktör deseni “tek boyut” olarak elde edilmiştir.

Nuran Bayram’a göre, Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70’in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11: "Kültürel Güç" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü (Kamu)	Faktör yükü (Özel)	Faktör yükü (Tümü)
İşletmemizde davranışlarımızı yönlendiren ve herkesin uyması gerektiği kurumsal ahlaki kurallar vardır.	0,739	0,777	0,761
Yönetim içindeki anlaşmazlıklar, kurumun faaliyetlerini engellemeyecek şekilde, süratle çözüme kavuşturulur.	0,750	0,848	0,809
İşletme içindeki farklı birimlerde ve iş görenler arasında iyi bir amaç uyumu vardır.	0,883	0,918	0,904
İşletmemizde tüm kademeler arasında etkin bir sözlü ve yazılı iletişim mevcuttur.	0,839	0,865	0,856
İşletmemizde “biz” duygusu hâkimdir.	0,798	0,783	0,783
Kaiser-Meyer-Olkin	0,824	0,804	0,817
$\chi^2(10)$	322,855	454,861	782,439
Açıklanan Varyans (%)	64,624	70,542	67,952
Öz Değer (Δ)	3,231	3,527	3,398
Cronbach's Alfa	0,858	0,893	0,879

“Kültürel Güç”ü ölçmeyi amaçlayan ölçek, Tablo 11’de görüldüğü gibi tek boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Analiz sonucuna bakıldığında kamu ve özel bankalar ayrı ayrı ve birlikte örneklemin tümü değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur ($KMO > 0,70$).

Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2(10)$; $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak 5

madde için öz değeri 1'in üzerinde olan faktör deseni "tek boyut" olarak elde edilmiştir.

Nuran Bayram'a göre, Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12: "Profesyonelleşme" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü (Kamu)	Faktör yükü (Özel)	Faktör yükü (Tümü)
İşletmemizde yöneticiler, kendileri ile ilgili işlerde başkalarına sormaksızın karar verirler.	0,392	0,360	0,368
İşletmemizde personel alımı sürecinde uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.	0,653	0,842	0,753
İşletmemizde iş görenlerin terfi ettirilmesi; işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	0,667	0,751	0,711
İşletmemiz için kilit önem taşıyan elemanların belli bir dönem olmaması durumunda işler gerektiği gibi yürümektedir.	0,737	0,792	0,764
İşletmemizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır.	0,551	0,724	0,653
İşletmemizde iş görenler kendi faaliyet alanlarında eğitilirler.	0,639	0,835	0,758
İşletmemizde sürekli performans düşüklüğü gösteren çalışanlar için, performans geliştirici çalışmalar yapılır.	0,742	0,836	0,797
İşletmemizde yönetim kurulu ve kalite kurulu toplantıları yapılmaktadır.	0,662	0,778	0,736
İşletmemizde elde edilen veriler, en etkin şekilde analiz edilir ve sonuçlar tüm çalışanlarca bilinir.	0,750	0,759	0,754
İşletmemiz gerektiğinde danışmanlık hizmeti almaktadır.	0,688	0,719	0,696
Kaiser-Meyer-Olkin	0,834	0,873	0,888
$\chi^2(45)$	470,683	797,384	1223,099
Açıklanan Varyans (%)	43,040	56,482	50,236
Öz Değer (Δ)	4,304	5,648	5,024
Cronbach's Alfa	0,843	0,909	0,883

Tablo 12 incelendiğinde “Profesyonelleşme” ölçeği, tek boyut esas alınarak geliştirilmiştir. Analiz sonucunda kamu ve özel bankalar ayrı ayrı ve birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Bu anlamda, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur (KMO>0,70).

Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2(45)$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak 9 madde için öz değeri 1’in üzerinde olan faktör deseni “tek boyut” olarak elde edilmiştir.

Nuran Bayram’a göre, Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70’in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13: "Hesap Verebilirlik" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü (Kamu)	Faktör yükü (Özel)	Faktör yükü (Tümü)
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.	0,761	0,790	0,782
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	0,852	0,840	0,848
İşletmemiz dış çevresinde (çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlarca) beğenilen ve bilinen bir kurumdur.	0,868	0,809	0,835
İşletmemiz dış çevresinde yaşanan değişimler sonucunda yapılması beklenen düzenlemeleri gerçekleştirebilmektedir.	0,836	0,801	0,796
İşletmemiz iş görenler karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	0,849	0,841	0,844
Kaiser-Meyer-Olkin	0,848	0,835	0,841

$\chi^2(10)$	376,981	323,034	682,809
Açıklanan Varyans (%)	69,535	66,641	67,451
Öz Değer (Δ)	3,477	3,332	3,373
Cronbach's Alfa	0,889	0,870	0,876

Tablo 13'e bakıldığında "Hesap Verebilirlik"i ölçmeyi amaçlayan ölçek, tek boyut temel alınarak geliştirildiği görülmektedir. Analiz sonucunda kamu ve özel bankalar ayrı ayrı ve birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur ($KMO > 0,70$).

Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2(10); p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak 5 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan faktör deseni "tek boyut" olarak elde edilmiştir.

Nuran Bayram'a göre, Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14: "Tutarlık" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü (Kamu)	Faktör yükü (Özel)	Faktör yükü (Tümü)
İşletmemizde amaç, hedef, stratejilerimiz çalışma biçimlerimizle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	0,809	0,859	0,837
İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	0,735	0,894	0,838
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	0,750	0,839	0,790
İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri	0,807	0,897	0,860

uyumludur.			
İşletmemiz çalışanlarına verdiği sözleri tutmaktadır.	0,772	0,879	0,816
İşletmemizi sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir simgesi ve işareti mevcuttur.	0,524	0,767	0,698
Kaiser-Meyer-Olkin	0,818	0,869	0,860
$\chi^2(15)$	293,825	629,420	918,263
Açıklanan Varyans (%)	54,651	73,481	65,341
Öz Değer (Δ)	3,279	4,409	3,920
Cronbach's Alfa	0,828	0,927	0,892

Tablo 14’de görüldüğü gibi “Tutarlılık”ı ölçmeyi amaçlayan ölçek, tek boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Analiz sonucunda kamu ve özel bankalar ayrı ayrı ve birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur ($KMO > 0,70$).

Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2(15)$; $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak 6 madde için öz değeri 1’in üzerinde olan faktör deseni “tek boyut” olarak elde edilmiştir.

Nuran Bayram’a göre, Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70’in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15: "Sosyal Sorumluluk" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü (Kamu)	Faktör yükü (Özel)	Faktör yükü (Tümü)
İşletmemiz çalışanların düşüncelerini ve isteklerini önemsemektedir	0,683	0,831	0,766
İşletmemiz toplumsal değerlere uygun olan eylemler gerçekleştirmektedir	0,881	0,872	0,874
İşletme yönetimi çalışanlardan, sosyal değerlere uygun davranış sergilemesini beklemektedir.	0,842	0,913	0,887
İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel kurallara uygun davranışlar sergilemesini ve etik kurallara uymasını beklemektedir.	0,893	0,887	0,887
İşletmemizde hesap verilebilirlik söz konusudur.	0,723	0,844	0,804
Kaiser-Meyer-Olkin	0,781	0,820	0,831
$\chi^2(10)$	357,673	529,782	869,115
Açıklanan Varyans (%)	65,438	75,675	71,373
Öz Değer (Λ)	3,272	3,784	3,569
Cronbach's Alfa	0,847	0,915	0,890

“Sosyal Sorumluluk”u ölçmeyi amaçlayan ölçek, Tablo 15’de görüldüğü gibi tek boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Analiz sonucunda kamu ve özel bankalar ayrı ayrı ve birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur ($KMO > 0,70$).

Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2(10)$; $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak 5

madde için öz değeri 1'in üzerinde olan faktör deseni “tek boyut” olarak elde edilmiştir.

Nuran Bayram'a göre, Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16: "İş Gören Performansı" İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü (Kamu)	Faktör yükü (Özel)	Faktör yükü (Tümü)
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,789	0,822	0,820
Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	0,725	0,809	0,793
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,716	0,808	0,793
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,675	0,832	0,807
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,710	0,866	0,816
İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	0,413	0,725	0,629
İhtiyaçlar dışında (belirlenmiş çay kahve ve yemek araları, vb.) asla mola vermem.	0,488	0,787	0,687
Farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösteririm.	0,604	0,849	0,796
Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.	0,660	0,853	0,818
Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.	0,688	0,825	0,810
Kaiser-Meyer-Olkin	0,838	0,825	0,910
$\chi^2(45)$	477,292	1167,958	1836,717
Açıklanan Varyans (%)	43,025	66,981	60,753
Öz Değer (Λ)	4,302	6,698	6,075
Cronbach's Alfa	0,827	0,944	0,925

Tablo 16'da görüldüğü gibi “İş Gören Performansı” ölçmeyi amaçlayan ölçek, tek boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Analiz sonucunda kamu ve özel bankalar ayrı ayrı bir de örneklemin tümü değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün

faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur ($KMO > 0,70$).

Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2(45); p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak 10 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan faktör deseni “tek boyut” olarak elde edilmiştir.

Nuran Bayram'a göre, Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.8. HİPOTEZ TESTLERİ

Tablo 17: Kurumsallaşma Düzeyleri ile Çalışanların Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tüm örneklem		1	2	3	4	5	6	7
Formalleşme	r	1,000						
	p	.						
Kültürel Güç	r	0,580**	1,000					
	p	0,000	.					
Profesyonelleşme	r	0,576**	0,677**	1,000				
	p	0,000	0,000	.				
Hesap Verilebilirlik	r	0,570**	0,639**	0,555**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	.			
Tutarlılık	r	0,493**	0,692**	0,730**	0,629**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	.		
Sosyal Sorumluluk	r	0,539**	0,677**	0,687**	0,694**	0,679**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
İş Gören Performansı	r	0,431**	0,414**	0,435**	0,428**	0,383**	0,457**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Şanlıurfa ilindeki bankaların kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanların performans düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kültürel güç ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,580$; $p<0,01$). Profesyonelleşme ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,576$; $p<0,01$). Hesap verebilirlik ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,570$; $p<0,01$). Tutarlılık ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,493$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,539$; $p<0,01$).

İş gören performansı ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,431$; $p<0,01$). Profesyonelleşme ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,677$; $p<0,01$). Hesap verilebilirlik ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,639$; $p<0,01$). Tutarlılık ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,692$; $p<0,01$).

Sosyal sorumluluk ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,677$; $p<0,01$). İş gören performansı ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,414$; $p<0,01$). Hesap verilebilirlik ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,555$; $p<0,01$). Tutarlılık ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,730$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,687$; $p<0,01$).

İş gören performansı ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,435$; $p<0,01$). Tutarlılık ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif

yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,629$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,694$; $p<0,01$). İş gören performansı ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,428$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile tutarlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,679$; $p<0,01$).

Tutarlılık ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,383$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,457$; $p<0,01$).

Tablo 18: Kurumsallaşma Düzeyleri ile Çalışanların Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kamu		1	2	3	4	5	6	7
Formalleşme	r	1,000						
	p	.						
Kültürel Güç	r	0,592**	1,000					
	p	0,000	.					
Profesyonelleşme	r	0,506**	0,621**	1,000				
	p	0,000	0,000	.				
Hesap Verilebilirlik	r	0,570**	0,596**	0,532**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	.			
Tutarlılık	r	0,468**	0,606**	0,731**	0,524**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	.		
Sosyal Sorumluluk	r	0,480**	0,610**	0,632**	0,662**	0,678**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
İş Gören Performansı	r	0,304**	0,226**	0,322**	0,307**	0,305**	0,326**	1,000
	p	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Şanlıurfa ilindeki kamu bankalarının kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanların performans düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kültürel güç ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,592$; $p<0,01$). Profesyonelleşme ile formalleşme arasında istatistiksel

olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,506$; $p<0,01$). Hesap verebilirlik ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,570$; $p<0,01$). Tutarlılık ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,468$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,480$; $p<0,01$). İş gören performansı ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,304$; $p<0,01$). Profesyonelleşme ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,621$; $p<0,01$). Hesap verilebilirlik ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,596$; $p<0,01$). Tutarlılık ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,606$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,610$; $p<0,01$). İş gören performansı ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,226$; $p<0,01$). Hesap verilebilirlik ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,532$; $p<0,01$). Tutarlılık ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,731$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,632$; $p<0,01$). İş gören performansı ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,307$; $p<0,01$). Tutarlılık ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,524$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,662$; $p<0,01$). İş gören performansı ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,307$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile tutarlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir ($r=0,678$; $p<0,01$). Tutarlılık ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,305$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,326$; $p<0,01$).

Tablo 19: Kurumsallaşma Düzeyleri ile Çalışanların Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki

Özel		1	2	3	4	5	6	7
Formalleşme	r	1,000						
	p	.						
Kültürel Güç	r	0,562**	1,000					
	p	0,000	.					
Profesyonelleşme	r	0,629**	0,703**	1,000				
	p	0,000	0,000	.				
Hesap Verilebilirlik	r	0,569**	0,676**	0,600**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	.			
Tutarlılık	r	0,508**	0,744**	0,728**	0,712**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	.		
Sosyal Sorumluluk	r	0,576**	0,732**	0,729**	0,724**	0,679**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
İş Gören Performansı	r	0,523**	0,567**	0,560**	0,523**	0,463**	0,567**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Şanlıurfa ilindeki özel bankaların kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanların performans düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kültürel güç ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,562$; $p<0,01$). Profesyonelleşme ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,629$; $p<0,01$). Hesap verebilirlik ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,569$; $p<0,01$). Tutarlılık ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,508$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir ($r=0,576$; $p<0,01$). İş gören performansı ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,523$; $p<0,01$). Profesyonelleşme ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,703$; $p<0,01$). Hesap verilebilirlik ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,676$; $p<0,01$). Tutarlılık ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,744$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,732$; $p<0,01$). İş gören performansı ile kültürel güç arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,560$; $p<0,01$). Hesap verilebilirlik ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,600$; $p<0,01$). Tutarlılık ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,728$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,729$; $p<0,01$). İş gören performansı ile profesyonelleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,560$; $p<0,01$). Tutarlılık ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,712$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,724$; $p<0,01$). İş gören performansı ile hesap verilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,523$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile tutarlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,679$; $p<0,01$). Tutarlılık ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,463$; $p<0,01$). Sosyal sorumluluk ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,567$; $p<0,01$). Korelasyon katsayısı yani r değeri 0,00-0,25 arasında ise çok zayıf, 0,26-0,49 arasında ise zayıf, 0,50-0,69 arasında ise orta,

0,70-0,89 arasında ise güçlü ve 0,90-1,00 arasında ise çok güçlü bir ilişki olduğu yorumu yapılabilir (Arslan, 2018, 53).

Tablo 20: Formalleşme

		Kamu			Özel			Tümü		
		Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak
Banka	Kamu							4,125	1,38	5,00
	Özel							4,125	1,00	5,00
U p değeri								8727,00 0,546		
Cinsiyet	Kadın	4,000	3,00	5,00	4,1875	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
	Erkek	4,250	1,38	5,00	4,1250	1,00	5,00	4,125	1,00	5,00
U p değeri		1734,50 0,036			126,50 0,401			7873,50 0,472		
Yaş	30 ≥	4,000	1,38	5,00	4,063	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
	31 ≤	4,1250	3,00	5,00	4,125	1,38	5,00	4,125	1,38	5,00
U p değeri		2032,50 0,297			2042,50 0,447			8313,50 0,225		
İş Tecrübesi	0-5 yıl	4,000	1,38	5,00	4,187	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
	5-10 yıl	4,125	3,25	5,00	4,000	1,75	5,00	4,000	1,75	5,00
	10-15 yıl	4,375	3,00	5,00	4,250	1,38	5,00	4,375	1,38	5,00
	15 yıl +	4,125	3,13	5,00	4,250	3,13	5,00	4,125	3,13	5,00
KW p değeri		5,591 0,133			2,237 0,525			4,195 0,241		

Formalleşme skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında çalışanların puanlarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Erkek çalışanların skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak özel bankalarda, tüm

bankalarda çalışanlarının skorlarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin iş tecrübesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 21: Kültürel Güç

		Kamu			Özel			Tümü		
		Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak
Banka	Kamu							4,000	1,00	5,00
	Özel							4,000	1,00	5,00
U p değeri								8987,00	0,844	
Cinsiyet	Kadın	4,000	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
	Erkek	4,100	1,80	5,00	4,000	1,40	5,00	4,000	1,40	5,00
U p değeri		2109,50 0,683			1860,00 0,846			8064,50 0,684		
Yaş	$30 \geq$	4,200	1,00	5,00	4,100	1,00	5,00	4,200	1,00	5,00
	$31 \leq$	4,000	1,80	5,00	4,000	2,20	5,00	4,000	1,80	5,00
U p değeri		1819,50 0,046			2109,00 0,644			8483,00 0,342		
İş Tecrübesi	0-5 yıl	4,000	1,00	5,00	4,200	1,00	5,00	4,200	1,00	5,00
	5-10 yıl	4,00	2,20	5,00	4,000	1,60	5,00	4,000	1,60	5,00
	10-15 yıl	4,00	1,80	5,00	4,000	2,20	5,00	4,000	1,80	5,00
	15 yıl +	4,200	2,40	5,00	4,400	2,80	5,00	4,400	2,40	5,00
KW p değeri		1,849 0,604			1,803 0,614			2,588 0,460		

Kültürel güç skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin iş tecrübesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 22: Profesyonelleşme

		Kamu			Özel			Tümü		
		Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak
Banka	Kamu							3,700	1,70	5,00
	Özel							3,900	1,10	5,00
U p değeri								8074,00 0,105		
Cinsiyet	Kadın	3,800	1,70	5,00	4,050	1,40	5,00	3,800	1,40	5,00
	Erkek	3,700	1,70	5,00	3,900	1,10	5,00	3,800	1,10	5,00
U p değeri		2177,50 0,920			1794,50 0,611			8236,50 0,901		
Yaş	$30 \geq$	3,750	1,70	5,00	3,850	1,40	5,00	3,800	1,40	5,00
	$31 \leq$	3,700	1,70	5,00	4,000	1,10	5,00	3,800	1,10	5,00
U p değeri		2114,00 0,496			2019,50 0,390			8701,00 0,545		
İş Tecrübesi	0-5 yıl	3,700	1,70	5,00	3,750	1,40	5,00	3,700	1,40	5,00
	5-10 yıl	3,700	1,70	5,00	4,000	1,40	5,00	3,900	1,40	5,00

	10-15 yıl	3,700	2,20	4,90	4,000	1,10	4,90	3,800	1,10	4,90
	15 yıl +	4,400	2,90	4,70	4,000	1,60	5,00	4,200	1,60	5,00
KW		2,887			0,577			3,375		
p değeri		0,409			0,902			0,337		

Profesyonelleşme skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin iş tecrübesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 23: Hesap Verebilirlik

		Kamu			Özel			Tümü		
		Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak
Banka	Kamu							4,200	1,20	5,00
	Özel							4,000	1,40	5,00
U								7928,50		
p değeri								0,063		
Cinsiyet	Kadın	4,200	1,20	5,00	4,100	1,40	5,00	4,200	1,20	5,00
	Erkek	4,200	1,80	5,00	4,000	1,40	5,00	4,000	1,40	5,00
U		2057,00			1878,50			8170,50		
p değeri		0,518			0,917			0,815		
Ya	30 ≥	4,200	1,80	5,00	4,100	1,40	5,00	4,200	1,40	5,00

	31 ≤	4,200	1,20	5,00	4,000	1,40	5,00	4,200	1,20	5,00
U		2228,50			2119,00			9010,50		
p değeri		0,860			0,925			0,903		
İş Tecrübesi	0-5 yıl	4,200	1,80	5,00	4,400	1,40	5,00	4,200	1,40	5,00
	5-10 yıl	4,200	2,40	5,00	4,000	2,00	5,00	4,200	2,00	5,00
	10-15 yıl	4,400	2,00	5,00	4,000	1,40	5,00	4,200	1,40	5,00
	15 yıl +	4,000	1,20	5,00	4,000	2,00	4,80	4,000	1,20	5,00
KW		2,980			2,008			1,417		
p değeri		0,395			0,571			0,701		

Hesap verilebilirlik skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin iş tecrübesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 24: Tutarlılık

		Kamu			Özel			Tümü		
		Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak
Banka	Kamu							3,833	1,50	5,00
	Özel							4,000	1,00	5,00
U								8967,00		
p değeri								0,820		

Cinsiyet	Kadın	3,833	2,17	5,00	4,000	1,33	5,00	3,833	1,33	5,00
	Erkek	3,833	1,50	5,00	4,000	1,00	5,00	3,833	1,00	5,00
U		2069,00			1787,00			8273,50		
p değeri		0,556			0,585			0,948		
Yaş	30 ≥	3,833	2,17	5,00	4,000	1,50	5,00	4,000	1,50	5,00
	31 ≤	3,833	1,50	5,00	3,833	1,00	5,00	3,833	1,00	5,00
U		1994,50			2009,50			8160,50		
p değeri		0,226			0,364			0,146		
İş Tecrübesi	0-5 yıl	3,833	2,17	5,00	4,000	1,50	5,00	3,916	1,50	5,00
	5-10 yıl	3,833	2,33	5,00	4,000	1,67	5,00	4,000	1,67	5,00
	10-15 yıl	3,833	1,50	5,00	4,000	1,50	5,00	3,833	1,50	5,00
	15 yıl +	4,333	2,83	5,00	3,583	1,00	5,00	3,666	1,00	5,00
KW		1,009			2,554			0,902		
p değeri		0,799			0,466			0,825		

Tutarlılık skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin iş tecrübesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 25: Sosyal Sorumluluk

		Kamu			Özel			Tümü		
		Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak
Banka	Kamu							4,000	1,60	5,00
	Özel							4,000	1,00	5,00
U p değeri								8861,00 0,694		
Cinsiyet	Kadın	4,000	2,40	5,00	4,000	1,40	5,00	4,000	1,40	5,00
	Erkek	4,000	1,60	5,00	4,000	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
U p değeri		2140,50 0,788			1851,00 0,812			8081,50 0,704		
Yaş	30 ≥	4,000	1,60	5,00	4,100	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
	31 ≤	4,000	1,60	5,00	4,000	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
U p değeri		1940,50 0,145			2195,00 0,939			8398,00 0,278		
İş Tecrübesi	0-5 yıl	4,000	1,60	5,00	4,000	1,00	5,00	4,000	1,00	5,00
	5-10 yıl	4,000	2,20	5,00	4,000	1,20	5,00	4,000	1,20	5,00
	10-15 yıl	4,000	1,60	5,00	4,000	1,60	5,00	4,000	1,60	5,00
	15 yıl +	4,200	2,80	5,00	4,000	1,00	5,00	4,200	1,00	5,00
KW p değeri		1,324 0,723			0,710 0,871			1,177 0,758		

Sosyal sorumluluk skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin iş tecrübesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 26: İş Gören Performansı

		Kamu			Özel			Tümü		
		Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak	Medyan	Min	Mak
Banka	Kamu							4,500	1,40	5,00
	Özel							4,400	1,10	5,00
U p değeri								76,22,00 0,020		
Cinsiyet	Kadın	4,500	3,60	5,00	4,350	1,40	5,00	4,500	1,40	5,00
	Erkek	4,500	2,40	5,00	4,400	1,10	5,00	4,400	1,10	5,00
U p değeri		2115,50 0,704			1720,50 0,385			7951,50 0,555		
Yaş	30 ≥	4,500	2,40	5,00	4,150	1,10	5,00	4,400	1,10	5,00
	31 ≤	4,500	3,50	5,00	4,400	1,30	5,00	4,400	1,30	5,00
U p değeri		2068,50 0,377			1857,00 0,112			8157,00 0,145		
İş Tecrübesi	0-5 yıl	4,500	2,40	5,00	4,100	1,40	5,00	4,350	1,40	5,00
	5-10 yıl	4,500	3,50	5,00	4,200	1,10	5,00	4,400	1,10	5,00
	10-15 yıl	4,400	3,90	5,00	4,500	1,30	5,00	4,400	1,30	5,00
	15 yıl +	4,600	4,20	4,90	4,500	4,00	5,00			
KW p değeri		1,134 0,769			8,884 0,050			8,014 0,050		

İş gören performans skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Sonuçlar

incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kamu kurumunda çalışan bireylerin skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin iş tecrübesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personellere uyguladığımız bu araştırmamızda amaç, bankalarda kurumsallaşmanın (formalleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme ve hesap verebilirlik) çalışan performansı üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir.

Değişim süreci içerisinde hızlı bir şekilde hareket eden bankalar, bu sürece uyum sağlayabilmeleri, devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve artan rekabette başarılı olabilmeleri için kurumsallaşma son derece önemlidir.

Kurumsallaşan bankalar, yaşamış olduğu problemlerin nasıl çözüleceği ve sıkıntılı süreçlerin farkındalığı hususunda bilgi sahibidir. Bankada çalışan tüm personellerin son yıllarda kurumsal kimlik, kurumsallaşma vb. gibi kelimelerin farkında olması bu kavramın ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Kurumsallaşma süreci içinde en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Koyulan kural ve prosedürler, bankanın faaliyet gösterdiği çevreye uyumlu olması, esnek bir yapıda olması ve özellikle teknolojinin de gelişmesi ile gelişen dünya düzenine uygun hareket edilmesi bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır.

Kurumsallaşma örgüt kültürünün bir unsurudur, sadece kural ve prosedürlere bağlı olarak kâğıt üzerinde kurumsallaşamaz, bunu sağlayabilmek için teorikten pratiğe geçiş aşamaları düzenli bir şekilde takip edilmelidir.

Bankaların; vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmesi, çevreye duyarlı olması, sosyal sorumluluk projelerine katılması, bağımsız iç ve dış denetimi olması, iş planının kısa, orta, uzun vadeli yapılmış olması, işletme kurallarının yazılı bir mevzuata dayandırılması, terfi vb. gibi çalışanları ilgilendiren konuların belirlenmiş ve açık bir şekilde olması, tüm paydaşlara açık, doğru, net bilgiler verilmesini sağlayacak tüm tedbirlerin alınması kurumsallaşmanın ne olduğunu açıklar niteliktedir.

Bankacılık sektörü finansal sistem içerisinde aracılık görevini yerine getiren en büyük kuruluştur. Ayrıca bu sektör, finansal sistem içerisindeki faaliyetleri etkileyen arz ve talep koşullarındaki değişime karşı son derece duyarlı olup, gelişmelerden hızla etkilenir.

Son yıllarda hem ulusal hem de uluslararası alanda ekonomik faktörler ülkeler için önem arz etmektedir. Bu süreçte küreselleşme ve teknolojinin rolü

oldukça büyük bir paya sahiptir. Banka temelli bir finansal sisteme sahip olan ülkemizde, finansal istikrarın sağlanabilmesi ancak bankaların güçlü ve sağlam bir yapısının olmasına bağlıdır. Bankalar, para politikaları ve parasal kontrol için bir aracı olmasının yanı sıra ekonominin yeniden yapılandırılmasında ve uzun soluklu sürdürülebilir makroekonomik istikrarın sağlanmasında etkili finansal kurumlardır. Dolayısıyla ekonomik büyümenin gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilir kılınması için bankalar ciddi bir rol üstlenmektedir.

Mevcut literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar, genellikle şirketlerin kurumsallaşması ile performans ilişkisine yönelik yapılmıştır. Fakat finans sektörü özelinde yapılan çalışma sayısının sınırlı olması ve yapılan literatür taramasına göre banka çalışanlarına özgü Türkiye üzerinde herhangi bir çalışma yapılmamış olması konunun seçilmesinde önemli bir faktör olmuştur.

Yapılan bu çalışma kapsamında 135'i kamu bankalarında, 135'i ise özel bankalarda olmak üzere toplam 270 kişiye yüz yüze anket yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bankaların kurumsallaşması ve kamu, özel banka çalışan performansına etkisini belirlemek amacı ile Okur (2003) tarafından hazırlanan çalışma ve Apaydın (2007) tarafından hazırlanan çalışmadaki kurumsallaşma ölçeğinin bu tez için en uygun ölçek olduğuna karar verilmiştir. Söz konusu ölçekte yer alan boyutlar ayrıca araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan çalışan performansını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmada yer alan ölçek kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsallaşma kavramı, önemi, unsurları, tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans kavramı, önemi, boyutları ve performans ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünü ise Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren toplam 270 banka çalışanına yönelik uygulama oluşturmaktadır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde veri analizinde normallik testi yapılmış ve normal dağılım varsayımı sağlanamadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı ikiden fazla grup karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılırken, sürekli verilerde ilişkinin incelenmesi için Spearman Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin güvenirlikler Cronbach Alpha ile incelenmiş ve ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılarak yapı geçerliliği test edilmiştir.

Yapılan alan çalışması sonucunda elde edilen demografik bulgulara bakıldığında Şanlıurfa'daki kamu bankalarda çalışanların %59,3'ü erkek, özel bankalarda çalışanların %70,4'ü erkektir. Özel banka işe alımlarında erkek personeller bayan personellere göre daha çok tercih edilmektedir. Kamu banka çalışanlarının %53,3' ü, özel banka çalışanlarının %41,5'i 21-30 yaş aralığında çalışan personeller oluşturmaktadır. Dolayısıyla Şanlıurfa il merkezinde çalışan kamu bankaları çalışanları özel banka çalışanlarına göre daha genç ve dinamik personellerden oluştuğu söylenebilir.

Eğitim durumu incelendiğinde, kamu banka çalışanları %85,2'si, özel bankaların %71,9'u lisans mezunudur. Kamu bankaları işe alım politikasında çalışacak olan bireyin lisans mezunu olmasına daha çok dikkat etmekte olduğu görülmektedir. Tecrübe unsuruna bakıldığında kamu banka çalışanlarının 74,9'u, özel banka çalışanlarının 72,6'sı 1-10 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan anketlerde eğitim durumu %84,8'i lisans mezunu ve üstü olduğundan, anket sorularının anlaşılması ve cevaplanması bakımından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsallaşmanın unsurlarında, (formalleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme ve hesap verebilirlik) faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur ($KMO > 0,70$). Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda değerin yüksek olması, ölçekteki her değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda değerin 0,70'den düşük olması durumunda faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk vd., 2012, s.207). Nuran Bayram' a göre Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir (Bayram, N. 2004, s.201). Formalleşme unsuru için kullanılan ölçeğin güvenilirliği üç veri grubunda 0,70 üzerinde olduğundan güvenilirlik yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma unsurlarının çalışan performans düzeyi arasındaki ilişkiye bakmak için Şanlıurfa ilindeki tüm banka çalışanlarına korelasyon testi yapılmış, iş gören performansı ile formalleşme unsuru için yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kamu banka çalışanları için, İş gören performansı ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özel banka çalışanlarının, İş gören performansı ile formalleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Formalleşmenin; çalışan performansını etkilediği, performanslar üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Formalleşme'nin performans üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Formalleşme ile yöneticiler ve personeller arasında uyum süreci oluşarak daha hızlı haberleşme sağlanmakta ve yöneticilerin kontrol mekanizması gelişmektedir. Formalleşme ile koordinasyon artmakta, kontrol sistemleri etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan problemler azalarak, çalışan performansı yükselmekte dolayısıyla hizmet kalitesi olumlu etkilenecek müşteri memnuniyetini yükseltmektedir. Formalleşme skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Kamu bankasında çalışan puanlarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Erkek çalışanların skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde banka türüne göre skorların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuç literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin; Meşe (2005) çalışmasında, aile işletmelerinin kurumsallaşması isimli yüksek lisans tezinde kurumsallaşmanın örgütsel performansı üzerinde formalleşmenin etkili olduğunu belirtmiştir. Ancak Ufuk Üniversitesinde yapılan benzer çalışmada; Turanlı (2018) ve Apaydın (2007)'nin çalışmasında formelleşme unsurunun performansı etkilemediği görülmektedir. Öztürk (2014) çalışmasında, literatür ile tutarlı bir sonuca ulaşılmış, kurumsallaşma ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın SPSS sonuçlarına bakıldığında; formalleşme, profesyonelleşme ve kültürel güç değişkenlerinin işletme performansına olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu çalışmada da aynı etkiler istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bankalar tarafından sosyal sorumluluk projelerine katılımın kurumsallaşmaya katkı sağlayacağı çalışanların ortak kanaatidir. Sosyal sorumluluk projelerine değer veren bankalar, elde ettikleri refah seviyesini toplumla paylaşmaktadır.

Bir başka unsur olan profesyonelleşme de yapılan çalışma sonucunda kurumsallaşma sağlanması bakımından olması gereken etkenlerdendir. Bankalarda, profesyoneller tarafından alınan kararlar daha verimli olacağı kanaati oluşmuştur.

Tutarlı olmak, kurumsallaşma bakımından gerekli olduğu anlaşılmıştır. Tutarlılık, standartlık sağlamak amacıyla gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Bankalarda hangi olaylarda, ne şekilde tutum sağlayacağı tüm paydaşlar tarafından bilinmektedir. Tutarlı davranan banka, çalışanlar açısından bir güven ortamı oluşturmakta, iş ve işlemlerin sonuçları çalışanlar tarafından bilinmekte ve bu durum motivasyona olumlu katkı sağlamaktadır.

Kurumsallaşmanın diğer unsurlarında yapılan testlerde Üç veri grubu için KMO değeri mükemmel derecede yeterli bulunmuştur. Cronbach Alpha değeri tüm veri grubunda 0,70 üzerinde olduğundan güvenilirlik derecesi yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Barlett küresellik testi yapılarak elde edilen ki kare değerinin manidar olduğu görülmüş verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Faktör analizin sonucuna göre faktör deseni tek boyut olarak elde edilmiştir.

H1, hipotezine göre, Şanlıurfa ilindeki bankaların kurumsallaşma düzeyi ile çalışanlarının performans düzeyleri arasında pozitif ilişki olduğu korelasyon testi sonucunda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kurumsallaşmanın performans üzerinde etkisi vardır H1 hipotezi kabul edilmiştir. Kurumsallaşma boyutları performansı olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsallaşma ve performans ölçeklerinin alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırma analizlerinin sonucunda, kurumsallaşma yöntem ve stratejilerinin bankalar üzerinde gerçekleştirilmesi işletmelerin performanslarını arttıracığı anlaşılmıştır. Karabaş, Uysal ve Karkacier (2017) yüksek lisans tezinde kaynak planlama uygulamaları ile kurumsallaşma sağlanan işletmelerde, verimlilik, karlılık, esneklik ve rekabet düzeylerinin arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

H1a, hipotezine göre, Şanlıurfa ilindeki kamu bankaların kurumsallaşma düzeyi ile çalışanlarının performans düzeyleri arasında pozitif ilişki olduğu

korelasyon testi sonucunda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H1a hipotezi kabul edilmiştir.

H1b, hipotezine göre, Şanlıurfa ilindeki özel bankaların kurumsallaşma düzeyi ile çalışanlarının performans düzeyleri arasında pozitif ilişki olduğu korelasyon testi sonucunda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H1b hipotezi kabul edilmiştir.

H2, hipotezine göre kurumsallaşmanın alt faktörleri ile banka çalışanlarının performans düzeyleri arasında pozitif ilişki olması sebebi ile H2 hipotezi kabul edilmiştir.

İş gören skorlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotez testleri ile incelenmiştir. Bunun sonucunda;

H3, H4, H5, H6, H7 hipotezlerinde, Kamu bankalarında, özel bankalarda ve tüm bankalarda çalışanlarının skorlarının kişinin cinsiyetine, yaşına ve iş tecrübesin göre anlamlı bir farklılık göstermemesi sebebiyle reddedilmiştir.

Bu çalışma teori ve uygulama alanı açısından sınırlamalara sahip olsa da yazında önemli bir katkıya sahiptir. Özellikle Türkiye’de kurumsallaşma konusunun banka çalışanları performansına etkisinin bankalar açısından incelenmiş olması finans sektörü yöneticilerine ve bu alanda çalışmak isteyen akademisyenlere yol gösterecektir. Gelecekteki araştırma konusu Güneydoğu Anadolu bölgesinde bulunan tüm illeri kapsayan daha kapsamlı bir kıyaslama yapmaya yönelik de gerçekleştirilebilir. Buna ilaveten bu çalışmada sınırlı sayıda banka ve sadece Şanlıurfa ili baz alınmıştır.

Günümüz pazar koşullarının hızlı bir değişim içerisinde olması ve teknoloji ile birlikte sürekli gelişmesi ile bankaların bu değişime uyum sağlayamamaları, rekabet güçlerini kaybetmelerine ve performanslarının kaybedebilmesine yol açmaktadır. Ayrıca ülke içerisinde banka sayısının hızla artması ve küçülen pazar çoğu bankaların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesini gerekli kılmıştır. Pazar imkanlarının değişmesindeki temel nedenlerden biri olan kurumsal baskılar, bankaların kurumsallaşması gerektiğini destekler niteliktedir. Bu sebeple banka yöneticilerinin veya sahiplerinin kurumsallaşmaya önem vermesi ve kurumsallaşma için çaba göstermeleri gerekmektedir.

Banka yöneticileri, banka kural ve prosedürlerini belirlemeli, banka

içerisindeki disiplin ve koordinasyonu sağlayacak biçimde yapılarını dizayn etmelidirler. Böylece tüm fonksiyonların yazılı hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Banka insan kaynakları, işe alım politikasında profesyonel çalışan ve yönetici istihdam etmelidirler. Çalışanların gelişmesine katkı sağlayacak her türlü eğitimi desteklemelidirler. Bu şekilde kendini geliştirmiş olan çalışandan daha çok fayda sağlanabilir.

Yöneticiler, bankalarda kendi mevzuatını oluşturarak, kuralları belirlemelidir. Yazılı hale getirilen bu kaynaklar tüm çalışanlara paylaşımı sağlanmalı, bu sayede güçlü bir kurum kültürü oluşturmalarıdır. Çünkü kültürel gücün yüksek olduğu bankalarda çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma oluşmakta ve yöneticiler tarafından alınan kararlar kolayca uygulanabilmektedir.

Banka yöneticileri çalışanlara verdikleri sözleri tutmalı, finans sektöründeki diğer rakiplerin uygulamalarını ve kullandıkları teknolojiyi takip etmelidirler. Tutarlı hareket eden bankalarda, çalışanlar, işi daha çok sahiplenmekte ve iyi bir performans göstermektedir. Bu durum karlılık, verimlilik gibi banka için en önemli amacın gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.

Bankalar, oligapol bir piyasa türüne sahiptir. Dolayısıyla rakipleri oldukça fazladır, karlılıklarını maksimize edebilmesi için pazarı iyi bir şekilde taramalı, müşteriler için uygun ürünler geliştirerek müşteri memnuniyeti sağlamalı, doğru fiyatlama ve reklamlarla müşterileri bilinçlendirmelidir. Burada yöneticilere düşen görev, pazar ile bankanın stratejik hedefleri arasında uyumu sağlamak, banka kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını koordine etmek ve hedeflere ulaşabilmek adına sıklıkla performans ölçümü yapmak olmalıdır.

KAYNAKÇA

Ak, G. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi çok yönlü performans göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 151.

Aldemir, C. (1995). *Örgütler ve yönetimi: Makro bir yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.

Aldemir, C. Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Altıntaş, M, H. (2000). *Tüketici davranışlar*. Bursa: Alfa Yayınları

Andersen, B. (1995). *Benchmarking, performance management*. London: Chapman & Hall.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 8-19.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Gebze,

Arieti, S. (2005). *Crativity: The magic synthesis*, (pp.2). New York: Basic Books Publishers.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*, 4th Edition, London: Kogan Page.

Arslan, B. (2018). Marka Aşkının Tüketicilerin Rasyonel Olmayan Satın Alma Davranışına Etkisi: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8(2), 53

Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi; temel kavramlar, yeni yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

Aydınlı, F. (2007). *Kurumsal teori açısından insan kaynakları yönetiminde farklılık ve benzerlikler ve konuya ilişkin bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Bakırtaş, H ve Erdoğan, B. (2010). İşletmelerde sosyal sorumluluk oteller üzerine bir araştırma. *Eskişehir Üniversitesi Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 97-109.

Baltalar, H. (21 Mart 2020). Kurumsallaşma süreci kurumsallaşma kavramına süreç yaklaşımı, <http://www.hasanbaltalar.com> adresinden edinilmiştir.

Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baykal, A. (2004). *Mektuplarla aile şirketlerinde kurumsallaşma (Babalar, Oğullar ve Kızlar)*, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Bilgin, N. (2007) *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara kobi örneği*, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Birbil, D. ve Özdemir, D. (2007). *Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Boons, F ve Strannegard, L. (2000). *Organizations Coping with Their Natural Environment*”, *International Studies of Management & Organization*, 30(3), s.11.

Boynton, A. ve Bart, V. (1991). Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization, *California Management Review*, 34(1), 53-66.

Büte, M. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 6.

Burns, L ve Douglas, W. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Network, *Academy of Management Journal*, 36(1), 106- 138.

Candan, A. (2018). *Kobilerde kurumsallaşma süreçleri kurumsallaşmanın kobilere etkileri ve perakende mağazacılık sektöründe örnek işletme modeli* (Yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa.

Canman, D.(2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.

Çakır, A. (2011). *Küçük ve orta boy işletmelerin kullanımına sunulan küçük ve orta ölçekli sanayi geliştirme başkanlığı destek ve teşvik türleri ile kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişki*, (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çorbacıoğlu F. *İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara

Dağdelen, O. (1997). *Büyük işletmelerde dönemsel ve stratejik performans ölçme sistemleri* (Yayımlanmış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir

Dalay, İ. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Dando, N. ve Swift, T. (2003). Transparency and assurance: minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*, 44(3), 195–200.

Demir, C. Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(1),69-88.

Dicle, Ü.(1982). *Yönetimsel başarının değerlendirilmesi*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınevi.

Dişkaya, A.M. (2006). *Performans yönetimi sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi*, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Kadir Has Üniversitesi: İstanbul.

Doğan, Ü. (1988). Makro ve mikro düzeyde teknolojik kaynakların yönetimi ve yenilik, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 154.

Doğan, S. (1988). İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: kurumsallaşma ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 144.

Duygulu, E. (1998). *Kurumsallaşma olgusu: Analitik bir yaklaşım* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Deephhouse, D.L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.

Ekvall, G. (2006). The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas. *Journal of Nursing Management* 14, 2.

Erdemir, S. (22.03.2020). Kurumsallaşma: Süreci, Yararları ve Sorunları”, Kurumsallaşma ve Türkiye <https://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/> adresinden edinilmiştir.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayıncılık.

Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fidan, O. (2016). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi: Gaziantep.

Fındıkçı, İ. (2005), *Aile şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Genç, N. Kocasaraç, S. ve Doğan, S. (2008). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini tespit etmeye yönelik bir envanter önerisi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayıncılık.

Ghalayini, A.M. Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8). 63-80.

Gökçura, İ. (2005). Toplumsal yaşamımızda ve Türk bilim dünyasında profesyonel ve profesyonellik kavramlarına değin. *Bilgi Dünyası*, 6(2), 23.

Göksel, A. (2013), *İşletmelerde performans değerlendirme sistem tasarımı*, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Günay, A. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma Isparta iş adamı dernekleri* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi: Isparta.

Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Güngör, B. (2008). *Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında gelecek nesillerin eğitiminin rolü*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayıncılık.

Gürkan, H. (2009). *Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurumsal yönetim*. Bursa: Ekin Kitapevi.

Gürol, Y. (2005). *Örgüt teorisi olarak kurumsallaşma*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(2), 155-169.

İçin, İ. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2000). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 177-186.

Karpat, I. (1998), Müşteri tatmininin sağlanması, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 71, 22.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Kavrakoğlu, İ. (1996). *Toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları

Kimberly, J. (1979). Issues in the creation of organizations. *Academy Of Management Journal*, 19(9), 437-438.

Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde stratejik planlama sisteminin oluşturulması ve emniyet genel müdürlüğünde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.

Knouse, S.B. (1996). Management perspectives on tqm concepts and pratics.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği, yönetici geliştirme organizasyon ve davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koyuncu, H. (2015). Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve yönetimi Konya ilinden bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Selçuk Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2). 403

McNally, R. (2002). The institutionalization of relationship marketing. *American Marketing Association*. 13, 179.

Milne, M, J. and Dennis M, P. (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 Shelby D, H. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.

Mütevellioğlu, Ö. (2011). *Kurumsallaşma sürecinde halkla ilişkilerin rolü İstanbul-Ankara ve Sivas-Aksaray KOBİ'leri üzerine araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Nemutlu, M.C. (2017). *Performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Okay, A. (2005). *Kurum kimliği*, İstanbul: Media Cat Yayınları.

Öge, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Eğitim Yayınevi.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003), *İşletmelerde iş gören performansının değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özen, Ş. (2007). *Yeni örgütsel kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar, örgüt kuramı*, Ankara: İmge Yayıncılık.

Özler, E. (2009). *Yönetmel ve örgütsel açıdan mobbing psikolojik terör*, İstanbul: Detay Yayıncılık.

Öztürk, A.T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 10.

Özuysal, H. (2006). *Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Özyörük, M. (2009). Hizmet sektöründe performans değerlendirme (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.

Peksoy, M. (2007). Sağlık kuruluşlarında değişim yönetimi ve kurumsallaşma. *I. Ulusal Sağlık Kuruluşları Sempozyumu*.

Pınar, H. ve Turan, M. (2010). Sinerjik yönetim uygulamalarının strateji bileşenleri üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma: Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 434.

Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating An Empowering Culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*. 5, 27-52

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Aktüel Yayıncılık.

Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, 4, 493-511

Scott, W.R. (2003). Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences, *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 803.

Sungurtekin, P. (2007) Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci ve bir uygulama örneği, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa.

Şenol, G. (2003). İş değerlemesinden performans değerlemesine geçiş. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 18.

Şimşek, M. (2002). Ekonominin lokomotif küçük ve orta ölçekli işletmelerin olmazsa olmazları. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tavşancı, S. (2009) *Firmalarda Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir

Tosun, S. (2013). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğine etkisi Antalya ili örneği Yörükoğlu aile işletmesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Trahant, B.B. ve Koonce, R. (1997). 12 Principles of organizational transforming. *Managenet Review*, 86,8.

Turhan, H. (1998). İnsan kaynakları planlamasında performans değerlendirme ve bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler: İstanbul.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 201.

Tutar, N. (2009). Kurumsallaşmanın önemi ve Şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ düzeyindeki işletmelerde kurumsallaşma problemlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi: Şanlıurfa.

Türk, U. (2007). *KOBİ'lerde kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi-Sakarya 1. Ve 2. OSB Uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Tüsiad. (01.Haziran 2000). Kurumsal Yönetim İlkeleri <http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1861-kurumsal-yonetim> adresinden edinilmiştir.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.

Uyargil, C. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. İstanbul: Gençlik Yayıncılık.

Warren, R. C. (2003). The evolution of business legitimacy, *European Business Review*, 15(3), 154.

Yaşa, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Örneği* (yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi: Mersin.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 500-505.

Yılmaz, İ. (21 Mart 2020). Şirketlerde kurumsallaşmanın önemi. <https://www.tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>.adresinden edinilmiştir.

Yıldız, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Yenice, Ebru. (2006). Kamu kesiminde performans değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, 150, 124.



EK-1 : ANKET FORMU

ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, İşletmelerde kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Yapılan anket yüksek lisans tezinde kullanılacağından sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti, araştırmanın güvenilirlik derecesini artıracaktır. Aşağıdaki soruları sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz. Katkılarınız için teşekkür ederim.

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz?

☐ Erkek ☐ Bayan

2. Yaşınız?

☐ 16-20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

4. İş Tecrübeniz?

☐ 0-5 Yıl ☐ 5-10 Yıl ☐ 10-15 Yıl ☐ 15-20 Yıl ☐ 20 Yıl Üstü

II.BÖLÜM

İşletmenizde <u>formallesme</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
1	İşletmemizin misyon ve vizyonu yazılı olarak tanımlanmıştır.					
2	İşletmemizde önceden saptanmış tüm kurum düzeyinde stratejik plan, politika, amaç ve hedeflerimiz mevcuttur.					
3	İşletmemizin birimleri belirlenmiş ve birimler arası ilişkileri tanımlanmıştır.					
4	İşletmemizin her biriminde yazılı çalışma prosedürleri ve işgörenlerin görev tanım formları mevcuttur.					

5	İşletmemizde yazılı olarak belirlenmiş personel seçme,yerleştirme ve değerlendirme politikası mevcuttur.					
6	İşletme içi haberleşmede bilgi yönetim sistemimiz bulunmaktadır.					
7	İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.					
8	İşletmemizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş olup prosedürler, görev tanım formları, güvenlik ve çalışma şartlarının anlatıldığı yazılı el kitapçıkları bulunmaktadır.					

İşletmenizde kültürel güç konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
9	İşletmemizde davranışlarımızı yönlendiren ve herkesin uyması gerektiği kurumsal ahlaki kurallar vardır.					
10	Yönetim içindeki anlaşmazlıklar, kurumun faaliyetlerini engellemeyecek şekilde, süratle çözüme kavuşturulur.					
11	İşletme içindeki farklı birimlerde ve işgörenler arasında iyi bir amaç uyumu vardır.					
12	İşletmemizde tüm kademeler arasında etkin bir sözlü ve yazılı iletişim mevcuttur.					
13	İşletmemizde “biz” duygusu hâkimdir.					
İşletmenizde profesyonellesme konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
14	İşletmemizde yöneticiler, kendileri ile ilgili işlerde başkalarına sormaksızın karar verirler.					
15	İşletmemizde personel alımı sürecinde uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.					
16	İşletmemizde işgörenlerin terfi ettirilmesi; işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
17	İşletmemiz için kilit önem taşıyan elemanların belli bir dönem olmaması durumunda işler gerektiği gibi yürümektedir.					

18	İşletmenizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır.					
19	İşletmemizde işgörenler kendi faaliyet alanlarında eğitilirler.					
20	İşletmemizde sürekli performans düşüklüğü gösteren çalışanlar için, performans geliştirici çalışmalar yapılır.					
21	İşletmemizde yönetim kurulu ve kalite kurulu toplantıları yapılmaktadır.					
22	İşletmemizde elde edilen veriler, en etkin şekilde analiz edilir ve sonuçlar tüm çalışanlarca bilinir.					
23	İşletmemiz gerektiğinde danışmanlık hizmeti almaktadır.					

İşletmenizde <u>hesap verebilirlik</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
24	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
25	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.					
26	İşletmemiz dış çevresinde (çalışanlar,kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlarca) beğenilen ve bilinen bir kurumdur.					
27	İşletmemiz dış çevresinde yaşanan değişimler sonucunda yapılması beklenen düzenlemeleri gerçekleştirebilmektedir.					
28	İşletmemiz işgörenler karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.					
İşletmenizde <u>tutarlılık</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
29	İşletmemizde amaç, hedef, stratejilerimiz çalışma biçimlerimizle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmektedir.					
30	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.					
31	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					

32	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					
33	İşletmemiz çalışanlarına verdiği sözleri tutmaktadır.					
34	İşletmemizi sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir simgesi ve işareti mevcuttur.					

İşletmenizde <u>sosyal sorumluluk</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
35	İşletmemiz çalışanların düşüncelerini ve isteklerini önemsemektedir					
36	İşletmemiz toplumsal değerlere uygun olan eylemler gerçekleştirmektedir					
37	İşletme yönetimi çalışanlardan, sosyal değerlere uygun davranış sergilemesini beklemektedir.					
38	İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel kurallara uygun davranışlar sergilemesini ve etik kurallara uymasını beklemektedir.					
39	İşletmemizde hesap verilebilirlik söz konusudur.					

Aşağıda belirtilen <u>isgören performansı</u> ile alakalı ifade sizin durumunuzu hangi düzeyde yansıtmaktadır?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
40	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
41	Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.					
42	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					

43	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
44	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
45	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.					
46	İhtiyaçlar dışında (belirlenmiş çay kahve ve yemek araları, vb.) asla mola vermem.					
47	Farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösteririm.					
48	Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.					
49	Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.					

