

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DAVRANIŞ BİLİMLERİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

146885

KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENÇ
YARATAN FAKTÖRLER VE DİRENÇLE
BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ
(BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI)

GÜLRİZ DURSUN
ENSTİTÜ NO: 2501010053

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. İLHAN ERDOĞAN

İSTANBUL, 2004

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **Davranış** Bilim Dalında **2501010053** numaralı **Gülriş Dursun**'nun hazırladığı **“Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratın Faktörler Ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri”** konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **19/07/2004 Pazartesi** günü saat **11.00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULU** 'ne* **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.İLHAN ERDOĞAN	KABUL	
PROF.DR.MAHMUT PAKSOY	kabul	
PROF.DR. ERDAL TEKARSLAN	kabul	
PROF.DR. HÜNER ŞENCAN	KABUL	
DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	KABUL	

ÖZ

İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde başarılı olmaları büyük ölçüde işletme personelinin kurumsallaşma çalışmalarına destek vermesine ve direnç göstermemesine bağlı olmaktadır. İşletmelerde tepe yönetimden daha alt kademelere doğru yer alan personelin kurumsallaşma konusundaki algıları, kurumsallaşmadan beklentileri, kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için kendilerine ve diğer gruplara düşen sorumlulukların neler olduğu konusunda farklı fikirlerinin bulunması da personelin direnç göstermesine neden olmaktadır. Tepe yöneticiler, departman yöneticileri ve çalışanların kurumsallaşmayı algılama biçimleri, kurumsallaşmadan ve kurumsallaşma ile ilgili olarak birbirlerinden beklentilerini tespit etmek bu yüksek lisans tezinin temel amacıdır.

Tezin ilk bölümünde, yapılan çalışmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde kurumsallaşma ve kurumsallaşmaya karşı direnç kavramı incelenmiştir. Son bölümde ise, araştırmanın tasarım ve araştırma uygulaması tanıtılarak uygulamanın sonuçları ve istatistiksel analizler sunulmuştur.

ABSTRACT

The success of institutionalization in organizations highly depends on the personnel's support and resistance to the institutionalization process itself. From top-level managers to the lower level employees, this resistance stems from how each personnel perceives institutionalization differently and how their expectations of responsibility during this process vary from each other. The main purpose of this study is to determine the perceptions and expectations among different levels of employees and managers in an organization during the institutionalization process.

This thesis study is divided into three parts. The first part outlines the purpose, the importance, the scope, and the limitations of the study. The second part deals with the institutionalization process and the resistance to institutionalization. Finally, in the third part, the research methodology conducted in this study is presented along with the statistical analysis, and the results from this analysis.

ÖNSÖZ

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak İşletme Ana Bilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı yüksek lisans programı dahilinde yapılan bu tezde, kurumsallaşmaya karşı direnç kavramı incelenmiştir. Bu bağlamda, tepe yönetimden daha alt kademelere doğru yer alan personelin kurumsallaşmayı algılama biçimlerinin ve kurumsallaşma ile ilgili olarak birbirlerinden beklentilerinin uyumsuzluğunun direnç yol açtığı düşüncesinden hareketle, tepe yönetimin, departman yöneticilerinin ve çalışanların kurumsallaşmadan ve kurumsallaşma ile ilgili olarak birbirlerinden beklentilerini tespit etmek, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

İşletmelerde her bir kademedeki personelin kurumsallaşmadan ne anladığının, ne beklediğinin, kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi için tepe yönetime, departman yöneticilerine, çalışanlara ve dış değişim görevlisine düşen sorumluluklarla ilgili düşüncelerinin tespit edilmesi ve kurumsallaşma çalışmalarının personelin beklentisi doğrultusunda yürütülmesi başarıyı artıracaktır. Bu araştırma, söz konusu algı ve beklentilerin tespiti açısından önem taşımaktadır.

Personelin kurumsallaşmadan ve birbirlerinden beklentilerinin tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve daha önce gerçekleştirilen kurumsallaşma çalışmalarında personelin direnci ile karşılaşarak başarısız olan bir işletmede çalışan tepe yöneticiler, departman yöneticileri ve beyaz yakalı çalışanlardan bilgi toplanmıştır. İki ana aşamada yürütülen bu araştırmanın ilk aşamasında, kurumsallaşma çalışmalarının yürütülmesi esnasında firmada bulunan tepe yönetici, departman yöneticisi ve çalışan konumundaki kişilerin bir kısmı ile yüzyüze görüşülerek, kurumsallaşmanın kendileri için ne anlam ifade ettiği, kurumsallaşmadan neler bekledikleri ve daha önce gerçekleştirilmeye başlanan kurumsallaşma çalışmalarının başarısız olma nedenleri hakkında bilgi toplanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise, birinci aşamada toplanan bilgilerin ışığında bir anket formu hazırlanarak, tepe yönetim, departman yöneticileri ve çalışanlardan oluşan üç gruba ayrı ayrı dağıtılmıştır. Bu anket formu ile, her üç grubun kurumsallaşma algılarının, kurumsallaşmadan ve

birbirlerinden beklentilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Personele uygulanan anketler, bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra, elde edilen sonuçlar çalışmanın “Yöntem ve Bulgular” bölümünde sunulmuştur.



İÇİNDEKİLER

ÖZ/ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	3
A. Araştırmanın Amacı	3
B. Araştırmanın Önemi	3
C. Araştırmanın Kapsamı	4
D. Araştırmanın Kısıtları	4
II. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENÇ	6
A. Kurumsallaşma Kavramı	6
1. Kurumsallaşma ile Örgütsel Değişim İlişkisi	9
2. Kurumsallaşmanın Algılanma Biçimi	12
3. Kurumsallaşma Süreçleri	15
4. İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörler	18
B. Kurumsallaşmaya Karşı Direnç	28
1. Kurumsallaşmaya Karşı Gösterilen Direncin Nedenleri	33
2. Kurumsallaşmaya Karşı Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri	45
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	52
A. Araştırmanın Tasarımı	52
B. Veri Toplama Araçları	53
C. Katılımcılar	54
D. Verilerin Analizi	54

E. Bulgular	55
1. Görüşmeler Sonucunda Ulaşılan Bulgular	55
2. Anket Uygulaması Sonucunda Ulaşılan Bulgular	57
 SONUÇ	 77
 ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR	 79
 EKLER	 83
Ek 1. Mülakat Formu	83
Ek 2. Anket Formu	85



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri	49
Tablo 2. Çalışanların Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı	58
Tablo 3. Departman Yöneticilerinin Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı	58
Tablo 4. Tepe Yöneticilerin Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı	58
Tablo 5. Katılımcıların Tamamının Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı	59
Tablo 6. Çalışanların Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	60
Tablo 7. Departman Yöneticilerinin Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	61
Tablo 8. Tepe Yöneticilerin Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	61
Tablo 9. Katılımcıların Tamamının Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	62
Tablo 10. Katılımcıların Dış Değişim Görevlisinden Destek Alınması Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Verilerin Dağılımı	63
Tablo 11. Katılımcıların Çalışmaları Organize Edecek Kişiler Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Verilerin Dağılımı	63
Tablo 12. Çalışanların Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	64
Tablo 13. Departman Yöneticilerinin Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	65
Tablo 14. Tepe Yöneticilerin Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	66
Tablo 15. Katılımcıların Tamamının Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	67

Tablo 16. Çalışanların Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	68
Tablo 17. Departman Yöneticilerinin Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	69
Tablo 18. Tepe Yöneticilerin Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	69
Tablo 19. Katılımcıların Tamamının Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	70
Tablo 20. Çalışanların Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	71
Tablo 21. Departman Yöneticilerinin Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	72
Tablo 22. Tepe Yöneticilerin Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	72
Tablo 23. Katılımcıların Tamamının Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	73
Tablo 24. Çalışanların Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	74
Tablo 25. Departman Yöneticilerinin Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	74
Tablo 26. Tepe Yöneticilerin Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	75
Tablo 27. Katılımcıların Tamamının Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Güç Alanı Analizi Modeli	9
Şekil 2. Mevcut Denge Durumunda Çözülme	10
Şekil 3. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli	11
Şekil 4. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki	18
Şekil 5. Değişime Karşı Gösterilmesi Muhtemel Tepkiler	32



GİRİŞ

İşletmelerin uzun yıllar ayakta kalabilmelerinin ve başarıya ulaşabilmelerinin en önemli araçlarından biri olan kurumsallaşma, ülkemizde özellikle 1980'lerden sonra işletmeler için büyük önem taşımaya başlamıştır. İş dünyası için kurumsallaşmanın gün geçtikçe artan önemi karşısında, işletme sahipleri ve yöneticileri de işletmelerini kurumsal bir yapıya ulaştırmak için çaba harcamaya başlamışlar ve bu amaçla birtakım uygulamaları yürütmüşlerdir. Ancak kurumsallaşma iş dünyasında önemli bir kavram olmakla birlikte, özellikle son yıllarda yönetsel bir moda olarak da görülmektedir. Diğer bir ifade ile, birtakım işletme sahip ve yöneticileri kurumsallaşmanın tam olarak ne anlam ifade ettiğini, kurumsallaşma sonucunda işletmelerinin nasıl bir yapıya kavuşacağını ve işletmelerinin kurumsallaşması için nelerin yapılması gerektiğini bilmeden, gündemdeki bir kavram olması nedeniyle işletmelerinin kurumsallaşmasını istemektedirler. Böyle bir yaklaşım sonucunda işletmelerdeki her türlü başarı kurumsallaşma ile açıklanmakta, her türlü başarısızlık da kurumsallaşamamaya bağlanmaktadır.

Kurumsallaşma çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için, öncelikle işletme sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşma kavramını doğru algılamaları, alanında uzman kişilerden yararlanarak gerçekleştirilmesi gereken uygulamaları doğru tespit etmeleri ve uygulamaların başarısını takip etmeleri gerekmektedir. Şüphesiz işletmelerde gerçekleştirilen bu uygulamaların başarısı, sahip ve yöneticilerin davranışlarının yanı sıra uygulamalardan etkilenen personelin desteğine ve çabalarına da bağlı olmaktadır. Diğer bir ifade ile, personelin yeni uygulamalar ile ilgili negatif tutumlara sahip olması durumunda, söz konusu uygulamalardan istenen sonuç elde edilemeyebilmekte, personelin uygulamaya karşı göstermiş olduğu tepkilerin şiddetine bağlı olarak çok daha olumsuz sonuçlar da elde edilebilmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşma kavramının ifade ettiği anlam, kurumsallaşma neticesinde işletmede meydana gelmesi beklenen iyileşmeler ve kurumsallaşmanın sağlanması için yapılması gereken çalışmalar hakkında işletme personeli de

bilgilendirilmelidir. Söz konusu bilgilendirme, personelin yapılan çalışmalara bakış açısını netleştirmekle birlikte çalışmalara karşı direnç göstermesini her zaman engelleyememektedir. Çünkü kişilerde, değişime karşı direnç gösterme eğilimi bulunmaktadır.

Kurumsallaşmaya karşı direnç nedenlerinin ve dirençle başa çıkmak için uygulanabilecek yöntemlerin incelendiği bu yüksek lisans tezi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tez dahilinde yapılan araştırmanın temel amacı, böyle bir araştırmaya niçin gerek duyulduğu, araştırmanın kapsamı ve kısıtları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise ilk olarak kurumsallaşma kavramı incelenmiş, kurumsallaşma süreçleri ve işletmelerde kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler üzerinde durulmuştur. Ardından kurumsallaşmaya karşı gösterilen direncin nedenleri ve dirençle başa çıkma yöntemleri açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde de yapılan araştırmanın modeli, katılımcıları ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

I. Bölüm

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde işletmeler etkinliklerini sürdürmek ve uzun yıllar hayatta kalabilmek amacıyla kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin kurumsallaşmaları, kurumsallaşma için yapılması gereken uygulamaların doğru tespit edilmesine ve doğru uygulanmasına bağlıdır. Ancak kurumsallaşmanın başarılı olması büyük ölçüde işletme personelinin destek vermesine ve direnç göstermemesine bağlı olmaktadır. İşletme personelinin kurumsallaşmaya karşı direnç göstermesinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, bilinmeyen bir durumun yarattığı korku, kişisel çıkarların kaybedileceği korkusu bunlardan birkaçıdır. Bunların yanı sıra işletmelerde tepe yönetimden daha alt kademelere doğru yer alan personelin kurumsallaşma konusundaki algıları, kurumsallaşmadan beklentileri, kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için kendilerine ve diğer gruplara (örneğin departman yöneticilerine, dış değişim görevlisine) düşen sorumlulukların neler olduğu konusunda farklı fikirleri bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, tepe yöneticiler, departman yöneticileri ve çalışanların kurumsallaşmayı algılama biçimleri ve kurumsallaşma ile ilgili olarak birbirlerinden beklentilerini tespit etmektir.

B. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmelerde yüksek maliyetlere katlanılarak yürütülen kurumsallaşma çalışmaları, bazen personelin direnci ile karşı karşıya kalarak başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu durumda yüksek maliyetlere katlanan işletmeler için kaynak israfı ve

kurumsallaşmaya olan inancın azalması söz konusudur. Personelin direncini engellemenin en kolay yolu, her bir kademedeki personelin hem kurumsallaşmadan, hem birbirlerinden, hem de dış değişim görevlisinden beklentilerini doğru tespit etmek ve yürütülen çalışmaları bu yönde şekillendirmektir. Bu nedenle gerek tepe yöneticilerin, gerek departman yöneticilerinin, gerekse çalışanların kurumsallaşmadan ne anladıklarının, ne beklediklerinin, kurumsallaşma çalışmalarının başarılı olabilmesi için kendi üzerlerine düşen ve diğer gruplar ile dış değişim görevlisinin üstlenmesi gereken sorumlulukların neler olduğunu düşündüklerinin işletme sahip ve yöneticilerince bilinmesi faydalı olacaktır. Araştırma, bu konuda işletme sahip ve yöneticilerine fikir verebilecek olması açısından önem taşımaktadır.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Tepe yöneticiler, departman yöneticileri ve çalışanların kurumsallaşmayı algılama biçimlerini ve kurumsallaşma ile ilgili olarak birbirlerinden beklentilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve daha önce gerçekleştirilen kurumsallaşma çalışmalarında personelin direnci ile karşılaşarak başarısız olan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmede çalışan tepe yöneticiler, departman yöneticileri ve beyaz yakalı çalışanlar araştırma kapsamına alınmıştır.

D. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiş bir vak'a araştırması niteliği taşımaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmenin, daha önce kurumsallaşmaya yönelik çalışmaları yürütmüş, ancak personelin direnci neticesinde başarıya ulaşamamış bir işletme olmasına dikkat edilmiştir. Bu özelliği taşıyan ve araştırma yapmak için izin alınabilen bir işletme seçilmiş, diğer bir ifade ile araştırmanın yapılacağı işletme, tesadüfi olarak seçilmemiştir. Araştırmanın tek bir firmada yapılarak sektöre genelleme yapılamayışı ve uygulamanın yapılacağı

işletmenin tesadüfi olarak seçilmemesi araştırmanın en önemli kısıtı olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın diğeri bir kısıtı ise, araştırma yapılan işletmedeki personel devir hızının çok yüksek olması nedeniyle, daha önce gerçekleştirilen kurumsallaşma çalışmaları sırasında işletmede bulunan tüm personele ulaşılamamasıdır. Bir yandan çalışmalar sırasında işletmede bulunan tüm personele ulaşılma imkanının olmaması, diğeri yandan araştırma için izin alabilme güçlüğü nedeniyle, araştırmada sadece beklentilerin tespit edilmesi, söz konusu beklentilerin ne derece karşılandığının araştırılamaması da araştırmanın bir diğeri kısıtı olarak ifade edilebilir.



II. Bölüm

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENÇ

A. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

İşletmelerin başarıya ulaşmalarındaki ve mevcudiyetlerini sürdürmelerindeki en önemli araçlardan biri olan kurumsallaşma, günümüzde işletmelerin en fazla üzerinde durduğu konular arasında bulunmaktadır. Kurumsallaşma kavramının temelinde kurum kavramı yer alır. Bu nedenle kurumsallaşmanın tanımını yapmadan önce, kurum kavramının ifade ettiği anlamı vermek yerinde olacaktır.

Literatüre bakıldığında kurum kavramına ilişkin olarak pek çok tanımın bulunduğu görülür. Burada, bu tanımların tümüne yer verilmeyecek, açıklayıcı olması nedeniyle üç tanım üzerinde durulacaktır. Aydın'a (1997) göre bir kurum "kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış ve koordineli bir şekilde örgütlenmiş yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısı"dır.¹

Ozankaya'ya (1991) göre ise bir kurum "düşünceler, inançlar, gelenek-görenekler, davranışlar ve yapılar, mallar, belgeler, simgeler gibi kendine özgü öğelerden oluşan; koordineli bir şekilde çalışan ve sürekliliğe sahip olan bir bütün"² olarak ifade edilmiştir.

Tischler'e (1996) göre ise, kurum "toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla değer, norm, statü ve rollerin sonucu olarak ortaya çıkan sosyal

¹ Mustafa Aydın, *Kurumlar Sosyolojisi*, İkinci Baskı, (Ankara: Vadi, 1997), 14.

² Özer Ozankaya, *Toplumbilim*, Genişletilmiş Yedinci Basım, (İstanbul: Cem, 1991), 181.

ilişkiler”dir.³ Tanımlara bakıldığında kurum kavramının temel özellikleri aşağıdaki gibi belirlenebilir.⁴

- Belirli bir amacı gerçekleştirmeye/ ihtiyacı karşılamaya yöneliktir.
- Söz konusu amacın gerçekleştirilmesi /ihtiyacın karşılanması süreklilik kazanmıştır.
- Kurumlar hem alt kurumları ile hem de diğer kurumlar ile koordineli bir şekilde örgütlenmiştir.
- Her kurum, diğer kurumlarla yakından ilişkili olmasına rağmen, kendi alanında tektir, göreceli bir bağımsızlığa sahiptir.
- Kurumların kültürel boyutları söz konusudur.

Kurum kavramı, bu şekilde açıklandıktan sonra, en basit anlamı ile kurum haline gelme olarak tanımlanabilen kurumsallaşma kavramının üzerinde durmak anlamlı olacaktır. Selznick’e (1996) göre kurumsallaşma “bir organizasyonun, kendisini diğer organizasyonlardan ayırt eden bir yeteneğe/özeleğe sahip olması ve ayrı, özel bir kimlik üstlenmesi”dir.⁵ Ayrıca bir organizasyonun kurumsallaşması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecini ifade eder.⁶

De Ven’in (1993) tanımında ise kurumsallaşma, organizasyonel değerlerin somutlaştırılması ve gereksinmelerin belirlenmesi yoluyla organizasyonların daha uyumlu hale dönüştürülmesi süreci olarak ifade edilir.⁷

³ Henry L. Tischler, *Introduction to Sociology*, Beşinci Baskı, (Orlando: The Harcourt Press, 1996), 161.

⁴ Aydın, 14.

⁵ Philip Selznick, “Institutionalism ‘Old’ and ‘New’,” *Administrative Science Quarterly*, 41(Hzr 1996), 271.

⁶ Philip Selznick, *Leadership in Administration*, (New York: Harper and Row, 1957), 5-21. Alıntıyı yapan Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişme*, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979), 112.

⁷ Van De Ven ve Andrew H., “The Institutional Theory of John R. Commons: A Review and Commentary,” *Academy of Management Review*, (Ock 1993). Alıntıyı yapan, Ethem Duygulu, “Kurumsallaşma Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım)”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998), 13.

Gerek Selznick'in, gerek De Ven'in tanımlarına bakıldığında, kurumsallaşmanın özünde çevresel değişimlere uyum sağlayan organizasyonlar oluşturma fikrinin yer aldığı görülür. Bu fikir Selznick'in tanımındaki “duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci” ifadesi ile belirtilirken, De Ven'in tanımında “organizasyonların daha uyumlu hale dönüştürülmesi süreci” şeklinde yer almaktadır. Çevresel değişimlere uyum sağlamayı temel alan bir başka görüşe göre ise, kurumsallaşma “bir organizasyonun çevredeki değişikliklerin devamlı bir kaynağı haline gelmesi, çevresini denetleyebilmesi ve ona istediği yönde şekil verebilmesi” süreci olarak ifade edilmiştir.⁸

Robbins'e (2001) göre ise kurumsallaşma, “organizasyonun sahip, kurucu ve çalışanlarından farklı olarak kendini özgü bir yaşamının olması; ürettiği mal ya da hizmetlerle değil, kendi kimliği ile bir değerinin olması; organizasyon üyeleri arasında uygun ve doğru davranışlar konusunda ortak bir anlayışın bulunması”⁹ olarak ifade edilmiştir.

Buraya kadar yapılan tanımlara bakıldığında kurumsallaşmış bir işletmenin organizasyonel değerlerin somutlaştırılması suretiyle kendine özgü iş yapma biçimleri, kuralları, prosedürleri ve standartları bulunan; bu sayede kendisini diğerlerinden ayırt eden bir kurum kimliğine sahip olan; sosyal ihtiyaç ve baskılara duyarlı olan ve çevresel değişime uyum sağlayabilecek kapasiteye sahip olan bir organizasyon olduğu; kurumsallaşma sürecinin ise, işletmelerin yukarıda sözü edilen özelliklere sahip olma süreci olduğu görülmektedir.

Genel olarak kurum ve kurumsallaşma tanımları bu şekilde verildikten sonra, kurumsallaşmanın ifade ettiği anlamı tam olarak açıklamak amacıyla kurumsallaşma ile örgütsel değişim ilişkisi ve kurumsallaşmanın algılanma biçimi konuları üzerinde durulacaktır.

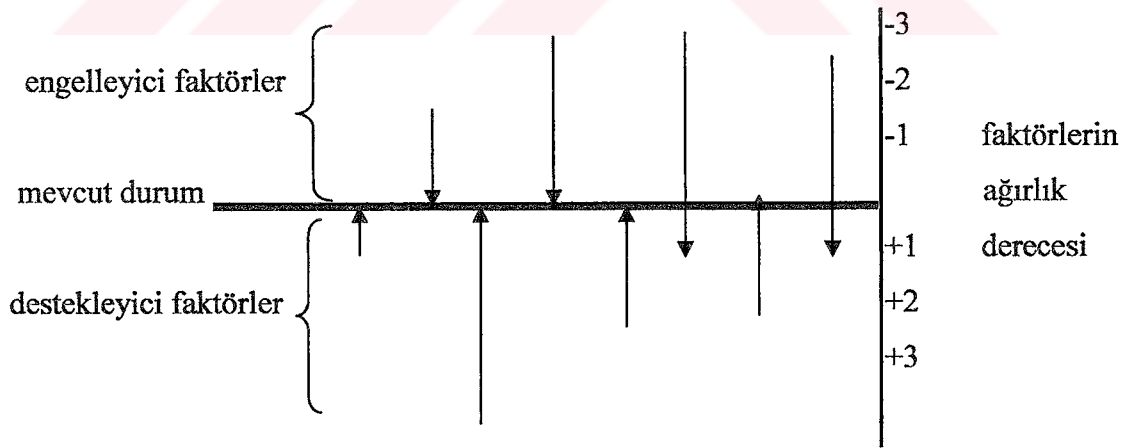
⁸ Ülkü Dicle ve Atila Dicle, “Örgütsel Değişim,” *Verimlilik Dergisi*, 2 (3), 694. Alıntıyı yapan, Sağlam, 113.

⁹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Dokuzuncu Baskı, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), 510.

1. KURUMSALLAŞMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİ

Günümüz iş dünyasında, işletmeler değişen şartlara ayak uydurmak ve varlıklarını devamlı kılmak için değişime önem vermektedirler. Çevrenin değişim hızına yetişemeyen ve mevcut iş görme usullerini devam ettirmekte direnen işletmelerin bir süre sonra varlıklarının tehlikeye gireceği açıktır. Bu nedenle işletmeler değişime uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmalıdır.

En basit anlamı ile “bir organizasyonun yeni bir fikre veya davranışa adapte olması”¹⁰ olarak tanımlanan örgütsel değişimin temelinde mevcut durumdan rahatsız olma ya da daha iyi bir duruma ulaşmayı isteme düşüncesi bulunur. Kurt Lewin’in Güç Alanı Analizi Modeli’ne göre herhangi bir kişinin, grubun ya da organizasyonun mevcut durumu, o kişiye, gruba, organizasyona ait destekleyici faktörler ile engelleyici faktörlerin dengede olduğu durumdur. Lewin’e göre her bir değişim hareketi destekleyici ve engelleyici faktörleri içerir.¹¹ (bkz, Şekil 1) Destekleyici faktörler, değişimin başarıya ulaşmasına yardımcı olan faktörlerdir. Buna karşın engelleyici faktörler ise, değişimin başarıya ulaşmasını engelleyen faktörler olmaktadır.



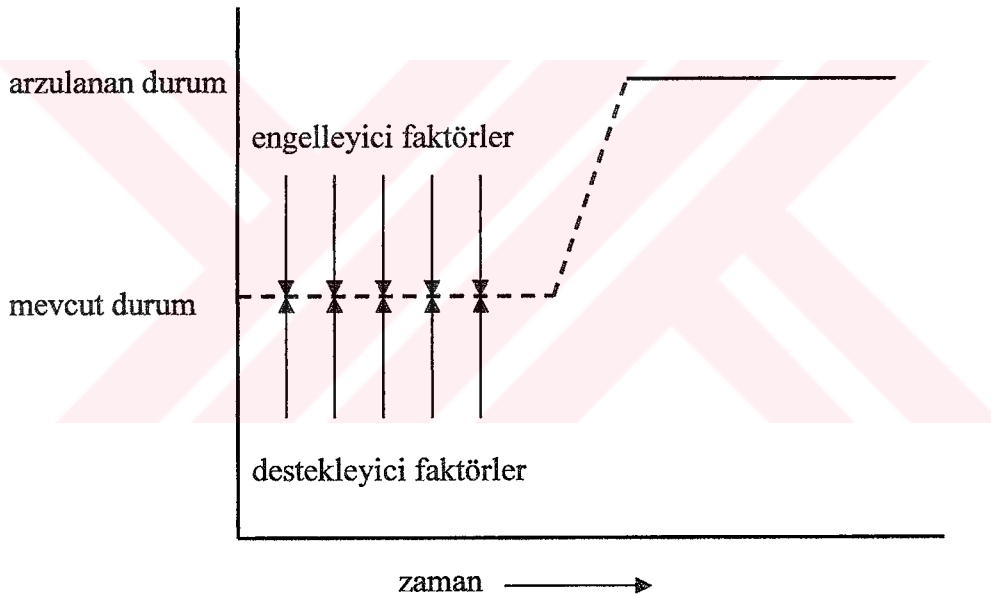
Şekil 1. Güç Alanı Analizi Modeli.

Kaynak. Peter P. Schoderbek, Richard A. Cosier ve John C. Aplin, **Management**, Second Editin, (Orlando: Harcourt Brace Javonovich Publishers, 1991), 328.

¹⁰ Richard L. Daft, **Management**, Üçüncü Baskı, (Orlando: The Dryden Press, 1994), 362.

¹¹ Peter P. Schoderbek, Richard A. Cosier ve John C. Aplin, **Management**, İkinci Baskı, (Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1991), 328.

Bir organizasyonun değişimi, söz konusu organizasyonun mevcut denge durumundan yeni bir denge durumuna geçmesiyle mümkün olur. Organizasyonun yeni denge durumuna ulaşmayı istemesinin temelinde de mevcut durumdan rahatsız olma ya da daha iyi bir duruma ulaşmayı isteme düşüncesi yer alır. Mevcut denge durumunun değiştirilmesi için üç yol bulunmaktadır. Bunlardan ilki destekleyici faktörlerin artırılması, ikincisi engelleyici faktörlerin azaltılması, üçüncüsü ise ikisinin birlikte yapılmasıdır.¹² İşletmeler destekleyici faktörlerini artırarak, engelleyici faktörlerini azaltarak ya da bunların her ikisini birden yaparak mevcut durumdan arzulanan duruma doğru hareket ederler. (bkz, Şekil 2)



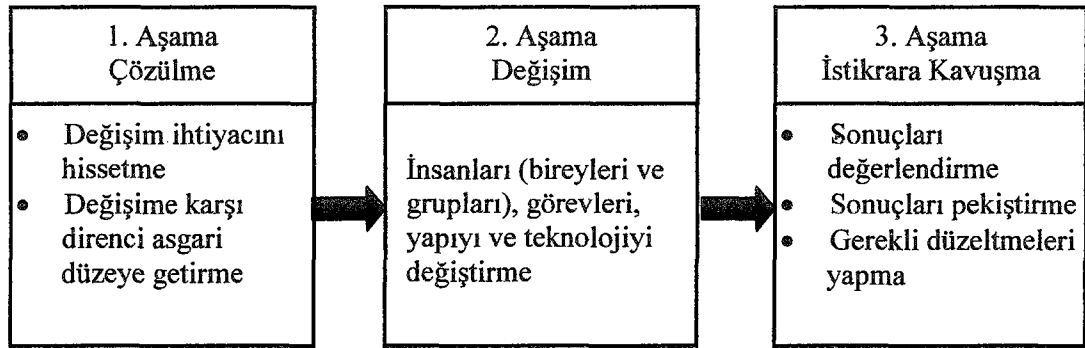
Şekil 2. Mevcut denge durumunda çözülme.

Kaynak. Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Dokuzuncu Baskı, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), 552.

Değişimi, destekleyici ve engelleyici faktörlerin rekabeti olarak tanımlayan Lewin'e göre başarılı bir değişim çözülme, hareket (değişim) ve istikrara kavuşma aşamalarını izler.¹³ (bkz, Şekil 3)

¹² Robbins, 551.

¹³ Daft, 373.



Şekil 3. Lewin'in üç aşamalı değişim modeli.

Kaynak. John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Beşinci Baskı, (New York: JohnWiley&Sons, 1982), 640.

Çözülme aşamasında değişim ihtiyacı hissedilerek kişiler değişime hazır hale getirilir. Ayrıca bu aşamada değişime karşı ortaya çıkabilecek direnç nedenleri de tespit edilerek, giderilmeye çalışılır. İkinci aşama olan hareket (değişim) aşamasında, değişim gerçekleştirilir. Üçüncü aşamada ise değişimin yeni durumun ayrılmaz bir parçası olması sağlanır. Bu amaçla sonuçların değerlendirilerek gerekli düzeltmelerin yapılması ve sonuçların pekiştirilmesi gerekir.¹⁴

Lewin'in modelinde de görüldüğü gibi ister örgütsel, ister bireysel olsun, bir değişim mevcut durumdan, arzulanan duruma ulaşmayı ifade eder. Bu noktadan bakıldığında kurumsallaşmayı da bir değişim türü olarak görmek mümkündür. Kurumsallaşma sürecinde yapılan çalışmalar, işletmenin mevcut durumdan yeni, arzulanan ya da ulaşılması gereken bir duruma yani kurumsal bir yapıya ulaşması için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bir diğer ifade ile, kurumsallaşmanın da temelinde mevcut durumdan rahatsız olma, daha iyi bir duruma ulaşmayı isteme düşüncesi yer alır. Bunun yanı sıra kurumsallaşma çalışmalarını yürüten işletmeler de mevcut iş görme usullerini terk ederek ya da revize ederek yeni işgörme usulleri ile faaliyetlerini devam ettirme amacındadırlar. Başka bir deyişle yeni bir fikre, davranış

¹⁴ John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Beşinci Baskı, (New York: John Wiley and Sons, 1982), 639-640.

biçimine adapte olmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle kurumsallaşma olgusu tamamen bir örgütsel değişim türü olarak ele alınabilmektedir.

Kurumsallaşma ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan bakıldığında, kurumsallaşmayı örgütsel değişimin üzerinde bir kavram olarak görmek mümkündür. “Sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizama haline gelme”¹⁵; “organizasyonun daha uyumlu hale dönüştürülmesi”¹⁶; “çevredeki değişikliklerin devamlı bir kaynağı haline gelme, çevreyi denetleyebilme ve ona istediği yönde şekil verebilme”¹⁷ süreçleri olarak tanımlanan kurumsallaşmanın özünde değişime uyum sağlayabilecek organizasyonlar oluşturma fikri bulunmaktadır. Değişime uyum sağlama kapasitesine sahip olan bir işletme; çevresel güçlerin ya da içsel güçlerin baskısı sonucunda yapısını, teknolojisini veya kültürünü değiştirmek durumunda kaldığında, bu değişime kolaylıkla adapte olabilecektir. Bu nedenle kurumsallaşmayı, işletmelerin değişimine imkan veren, çevresel değişimlere uyum göstermesini sağlayan bir üst sistem olarak da düşünmek mümkündür.

Özetle kurumsallaşma hem bir değişim türü olarak ele alınabilmekte; hem de değişimi kapsayan ve değişime imkan tanıyan bir olgu olarak düşünülebilmektedir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın kurumsallaşma ile örgütsel değişimin yakın ilişkili kavramlar olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın ilerleyen kısımlarında kurumsallaşmaya karşı direnç nedenleri ve dirençle başa çıkmada kullanılabilecek yöntemler belirlenirken, kurumsallaşma ile örgütsel değişim arasındaki bu yakın ilişki göz önüne alınarak, değişime direnç ve değişime dirençle başa çıkma konularındaki literatürden yararlanılacaktır.

2. KURUMSALLAŞMANIN ALGILANMA BİÇİMİ

Kurumsallaşma, günümüz işletmeleri için son derece önemli bir kavram olmakla birlikte, çalışanların “kurumsallaşma” tanımlarının çok farklı olduğu; farklı olmasa

¹⁵ Sağlam, 112.

¹⁶ Duygulu, 13.

¹⁷ Sağlam, 113.

bile tanımların eksik kaldığı, bu eksikliğin de yanlış algılamaya yol açtığı bilinen bir gerçektir. Yapılan bir araştırmada endüstri işletmelerinde çalışan 67 kişiye kurumsallaşma kavramından ne anladıkları sorulmuş, verilen cevapların derlenmesi sonucunda ortaya çıkan 38 ayrı tanımın her birinde kurumsallaşmanın belirli bir yönünün ele alındığı görülmüştür.¹⁸ Ancak buna rağmen tüm tanımlarda ifade edilmiş olan özellikler bir araya getirilerek ortak bir tanım oluşturulsa dahi bu tanımın tam olarak kurumsallaşmayı ifade etmekte eksik kaldığı ve hatta bazı yanlış unsurları da içerdiği görülmüştür.

Çalışanların kurumsallaşma algılarındaki bu farklılık, kurumsallaşmanın tam olarak ne anlam ifade ettiğinin anlaşılamamasına; böylece kurumsallaşma adına yürütülen faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Bu kısımda kurumsallaşmanın hangi kavramlar ile karıştırıldığı ve hangi noktaların göz ardı edilerek kurumsallaşmanın yanlış algılanmasına neden olduğu konuları üzerinde durulacaktır.

İlk olarak, kurumsallaşmanın bir amaç olmadığı; işletmeleri başarıya ulaştıracak bir araç olduğu hususu göz ardı edilmektedir. Özellikle kurumsallaşmanın günümüzde önemli bir kavram olması nedeniyle, işletme yöneticileri her türlü başarıyı kurumsallaşmada, her türlü başarısızlığı da kurumsallaşamamada aramaktadırlar. Oysa ki kurumsallaşma bir moda olmaktan ziyade, bir organizasyonun performansa ulaşması ve varlığını sürdürebilmesi için bir araç rolü oynamalıdır. Kurumsallaşma araç olmaktan çıkartılıp amaç haline getirilmeye çalışıldığı müddetçe moda bir kavram olmaya devam edecektir.

Kurumsallaşma ile ilgili olarak yanlış anlaşılan diğer bir husus da kurumsallaşmanın yalnızca organizasyon şeması çizmek, iş tanımları hazırlamak, prosedürler oluşturmak olarak düşünülmesidir. Bunun temelinde Kurumlaşma Yaklaşımının çevre ile uyumlu olma fikrine dayanması bulunmaktadır. Çevrenin, belirli işlerin nasıl yapılacağına belirlenmesini beklemesi karşısında, işletmeler çeşitli faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği konusunda belirlilik sağlamak, kişiden kişiye farklı uygulamaların yapılmasını önlemek amacıyla yazılı talimatlar ve prosedürler geliştirmektedirler. Bu nedenle, ülkemizde kurumsallaşma ile ilgili

¹⁸ Duygulu, 117.

olarak ilk akla gelen, iş tanımlarının yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanmasıdır.¹⁹

Kurumsallaşma ile ilgili olarak yanlış anlaşılan hususların sonuncusu da kurumsallaşmanın bürokrasi ile karıştırılmasıdır. Günümüzde işletme yöneticileri kurumsallaşma ile bürokrasiyi karıştırmakta; bürokrasinin yanlış uygulamalar sonucunda gereksiz olarak algılanan yönü kurumsallaşmaya da mal edilmektedir.

Weber'in bürokrasi modeline göre biçimsel yetki ve görevler önceden tespit edilmekte; görev ve yetkiler hiyerarşik bir biçimde düzenlenmekte; görevlere özel eğitim görmüş kişiler atanmakta; görevler önceden belirlenmiş, öğrenilmiş genel kurallara göre yürütülmekte; astlar üstlerin emirlerine, işgal ettikleri makamın temsil ettiği yetkiye dayandığı için uymakta; bütün ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülmekte; görevlerin herhangi bir kişinin tekeli haline gelmemesi için çaba sarf edilmektedir.²⁰ Tüm bunlara bakıldığında kurumsallaşmanın, Weber'in Bürokrasi Modeli ile örtüştüğü görülmektedir. Ancak, bürokratik işlemler gereksiz detaylarla zaman kaybına neden olmaya başladığında konuların esası kaybolur, çalışanlar hedefleri gözden geçirerek enerjilerini ve yeteneklerini etkisiz alanlara harcarlar. Bu nedenle önceleri kurumsallaşmanın temel unsuru olarak görülen bürokrasi, daha sonraları kurumsallaşmayı engellemeye başlamıştır.²¹ Öte yandan Bürokrasi Modeli, Klasik Yönetim Teorisi'nde yer alan modellerden biridir ve Klasik Yönetim Teorisi'nin genel yaklaşımı ile insanı rasyonel bir varlık; çevreyi de veri olarak ele almaktadır. Oysa günümüz işletmeleri için insan karmaşık bir varlık, çevre ise dinamik ve belirleyici bir unsur olarak görülmektedir. Bu yönü ile Bürokrasi Modeli'nin organizasyonların değişime uyum göstermelerini sağlamaktan uzak olduğu söylenebilir. Değişime uyum sağlayan organizasyonlar oluşturmanın da kurumsallaşmanın temel taşı olduğu düşüncesi göz önüne alındığında, bürokrasi ile kurumsallaşma arasındaki temel fark ortaya çıkmış olacaktır.

¹⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Gözden Geçirilmiş 8. Bası, (İstanbul : Beta, 2001), 292.

²⁰ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt 1, Üçüncü Baskı, (İstanbul : Avcıol,1993), 169-170.

²¹ İlder Akat ve Turan Atılğan, *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, (Ankara : TOBB Yayın No Genel:226, 1992), 96-97.

3. KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ

Kurumsallaşma aniden meydana gelen bir olgu değil; organizasyonların yukarıda sözü edilen bir kurum özelliğine sahip olmaları sürecidir. Kurumsallaşma süreçlerini resmîlik kazanma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ile kurumsal kimlik kazanma olarak incelemek mümkündür.²²

a. Resmîlik Kazanma

Yönetmelikler, kurallar, prosedürler gibi resmî organizasyon öğeleri, organizasyon içindeki ilişkilerde iletişim ve koordinasyonu etkin bir biçimde geliştirerek kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Bu nedendir ki kurumsallaşma sürecine girmiş olan işletmeler, işletme içerisinde önceden beri var olan bir takım uygulama ve kuralları resmîleştirme yoluna gitmektedirler.²³

İster işletme içerisinde daha önceden var olan uygulama ve kurallar resmîleştirilsin, ister bunlar tamamen yeniden oluşturulsun, herkesçe açık olarak ve benzer bir şekilde anlaşılabilen kesin ifadeler haline getirilmelidir. Böylece kurum kural ve politikalarının kişiden kişiye değişmesi ya da farklı algılanması mümkün olmayacağından denetimin kolaylaşması ve artması söz konusu olacaktır.

Resmîlik kazanmanın ikinci boyutu ise, işletmenin devlet tarafından belirlenen kurallara, yürürlüğe konulan yasalara uygun davranmasıdır. Örneğin kurumsal bir işletmenin sigortasız işçi çalıştırmaması, yasal çalışma sürelerine uyması, vergisini tam olarak ve zamanında ödemesi beklenir.

b. Varlığın Sürekli Kılınması

Kurumsallaşmanın temelinde işletmelerin sahip ya da yöneticilerinden bağımsız olarak varlıklarını sürdürmeleri düşüncesi yer alır. Böylece işletmeler kişilere bağımlı olmaz ve işletmelerin ömürleri kişilerin ömürlerinden bağımsız bir nitelik taşır. Bu nedenle bir organizasyonun varlığının sürekli kılınması için, söz konusu organizasyon kişilerden bağımsız, çevredeki değişimlere uyum sağlama kapasitesine

²² Ozankaya, 186.

²³ Aynı.

sahip bir hale getirilmelidir. Günümüz işletmelerinde kurumsallaşma denince ilk akla gelen bu unsur olmaktadır.

Varlığın sürekli kılınmasını sağlamak amacıyla işletmelerde organizasyon yapıları kaydileştirilmekte; personel seçim sistemi, iş akış-bilgi akış sistemi, ücret yönetimi sistemi gibi sistemler kurulmaktadır. Böylece işletme içerisindeki uygulamaların kişiden kişiye değişiklik göstermesi ihtimali en aza indirilmektedir.

c. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumunu

Bireysel ve örgütsel amaç uyumunun temelinde bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri bulunur. İşletmeler başta kar elde etmek olmak üzere pek çok amacı gerçekleştirmek için faaliyetlerini sürdürürler. Bir işletmede çalışan bireylerin de kişisel amaçları bulunur. Bireysel ve örgütsel amaç uyumunu sağlamak, bireylerin kendi amaçlarına ulaşmaları için örgüt amaçlarına ulaşmanın aracı olmasıyla mümkün olmaktadır.

İşletmeler, bireylerin söz konusu amaçlarını doğrudan karşılayabilirler ya da bunları karşılamada aracı olabilirler. Örneğin kişinin en önemli amacı yapmaktan zevk aldığı bir işte çalışmak ise ve işletme de kişiye böyle bir iş sağlıyorsa, işletmenin bireyin amacını doğrudan karşıladığı söylenebilir. Diğer bir kişi için amaç tecrübe kazanarak kendi işini kurmak ise, işletme gerekli tecrübeyi kazanmasında, yani kişinin amacına ulaşmasında aracı olabilecektir.²⁴

İşletmeler bireysel ve örgütsel amaç uyumunu sağlamak için örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak nitelikte personelin temin edilmesi, işe yerleştirilmesi ve gerektiğinde eğitilmesi konuları üzerinde özellikle durmaktadırlar.²⁵ Bunların yanı sıra kariyer planlama, ücret/prim yönetimi, performans değerlendirme gibi sistemler de bireysel ve örgütsel amaç uyumunu sağlamada kullanılabilecek yöntemlerdir.

²⁴ A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul : Dönence, 1998), 291.

²⁵ Baysal ve Tekarslan, 300.

d. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan özelliklerin başında yer alır. Bir kuruluştaki çalışan kişilerin davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşan kurum kimliği, kuruma ait üç noktayı yansıtır.²⁶

- Kim olduğu.
- Ne yaptığı.
- Nasıl yaptığı.

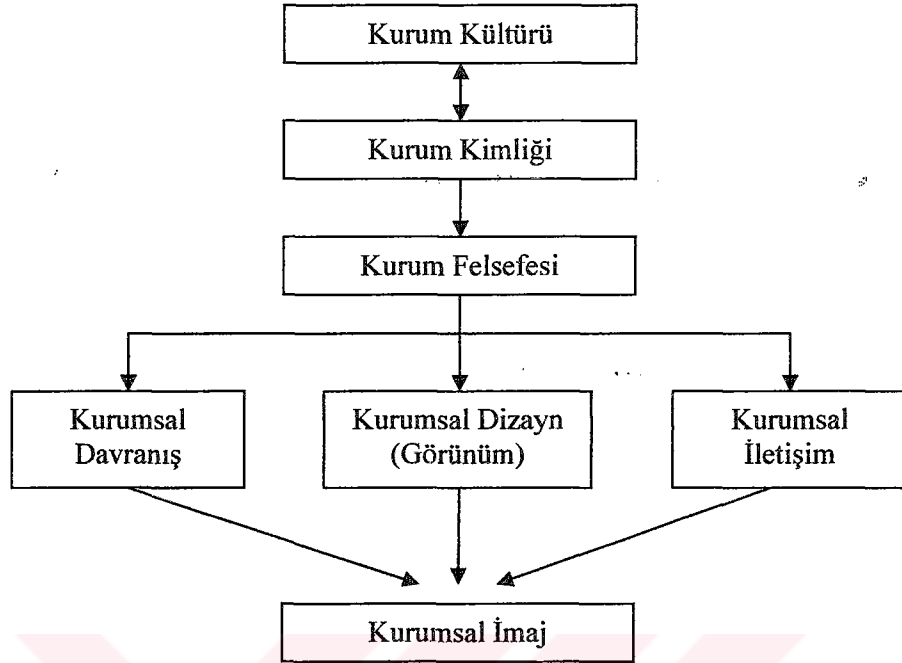
Kurumsal kimliğin unsurlarından ilki olan kurum felsefesi, bir kurumun değer, tutum ve normlarından; amacından ve tarihinden oluşur ve kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturur. Diğer bir unsur olan kurumsal davranış, organizasyonun üçüncü şahıslara karşı olan davranışını ifade eder. Kurumsal iletişim ise kamunun ve çalışanların organizasyon hakkındaki tutumunu etkilemeyi veya değiştirmeyi amaç edinen iletişimdir. Kurum kimliği unsurlarından sonuncusu olan kurumsal dizayn (görünüm) ise, kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimidir; logolar, çalışma ortamları, kurum içi yayınlar, binalar, araçlar vs. kurumsal dizaynın yansımalarıdır.²⁷

Kurumsal kimlik, kurumsal imajı ve kurum kültürünü de etkilemektedir. Kurumsal imaj, kurumun kamuoyu ve çıkar gruplarının gözündeki görünümüdür ve kurumsal kimliğin sonucu olarak şekillenir. Kurum kültürü ise kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini ve davranışlarını içerir. Kurumsal kültür, bir işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğünün bir göstergesidir.²⁸ Kurumsal imajın, kurum kimliğine göre şekillenmesi söz konusu iken, kurum kültürü hem kurumsal kimliği etkilemekte, hem de kurumsal kimlikten etkilenmektedir. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurum kültürü ve kurumsal kimliğinin unsurları arasındaki ilişki Şekil 4'de gösterilmektedir.

²⁶ Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, İkinci Basım, (Ankara: Kapital Medya, 2000), 38-40.

²⁷ Okay, 63-66.

²⁸ Rob Goffee ve Gareth Jones, *Kurumsal Kültür*, çev. Kıvanç Kutmandu, (Ankara: Kapital Medya, 2002), 29.



Şekil 4. Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurumsal imaj arasındaki ilişki.

Kaynak. Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, İkinci Basım, (Ankara : Kapital Medya, 2000), 38-40.

İşletmeleri diğer işletmelerden ayırt edici bir unsur olan kurumsal kimliğin kurum kültüründen etkilendiği ve kurumsal imajın oluşturulmasında etkili olduğu açıktır. İşletmeler kurumsal kimlikleri, kültürleri ve imajları ile diğer işletmelerden ayrılmakta, farklı bir kurum olarak algılanmaktadırlar.

4. İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Bir işletmenin kurumsallaşmış bir işletme olabilmesi için, gerçekleştirmesi gereken birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, işletmelerde kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler olarak adlandırılır. Ancak işletmelerin tek başına bu faktörlerin tümüne sahip olmaları, onları kurumsal bir işletme haline getirmez. İşletmelerin, kurumsallaşmanın temel mantığını kavrayarak, söz konusu faktörleri etkin bir şekilde uygulamaları sonucunda kurumsallaşmadan söz edilebilir.

Bu çalışmada üzerinde durulacak olan kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler, daha önce ele alınan kurumsallaşma süreçlerini (resmîlik kazanma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma) gerçekleştirmek için yapılması gereken faaliyetler olarak düşünülmelidir.

İşletmelerde kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler, yönetimin profesyonelleşmesi, planlama alışkanlığına sahip olunması, organizasyon yapısı ile yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi, işletmeye insana yönelik olma özelliğinin kazandırılması ve kurum kültürünün geliştirilmesi olmak üzere altı ana başlık altında incelenebilir.²⁹

a. Yönetimin Profesyonelleşmesi

Yönetimin profesyonelleşmesi, “işletme sahipliği” ile “işletme yöneticiliği” kavramlarının birbirinden ayrılmasını ifade eder.³⁰ Yönetimin profesyonelleşmesi, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilmiş kişiler tarafından doldurulmasını gerektirir.

Profesyonel yönetimden bahsedebilmek için yöneticilik, bir meslek haline gelmelidir. Bir meslek olarak bakıldığında, yöneticiliğin belli bir diploma derecesini, belli bir eğitimin ardından mesleki kuruluşlar ya da devlet tarafından yapılan bir sınavda başarılı olmayı ve devlet tarafından verilen ya da onaylanan bir belgeyi gerektiren bir meslek niteliği kazanmadığı açıktır. Ancak, işletme yöneticiliği eğitimi veren okulların kurulup gelişmesi, yönetim danışmanlarının sayılarının gün geçtikçe artması, yönetim süreci hakkında geniş ve sistemli bir bilgi topluluğunun ortaya çıkması yöneticiliğin bir meslek olarak geliştiğini göstermektedir.³¹

Günümüzde özellikle küçük işletmelerde işletme sahibi ile işletme yöneticisi aynı kişi olmakta ve çoklukla işletme sahibi, işletmenin üretim, satış, muhasebe, finans, insan kaynağı gibi pek çok fonksiyonuna ilişkin kararları veren tek kişi olmaktadır. İş hacmi dar olan ve eleman sayısı az olan bir işletmede, işletme

²⁹ Asuman Akdoğan, “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2000), 41-42.

³⁰ Akat ve Atılğan, 50.

³¹ Koçel, 14.

sahibinin, yöneticiliğin gerektirdiği birtakım bilgi ve becerilere sahip olması durumunda, işletme sahibinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi olması çok büyük bir sorun olmamaktadır. Ancak işletme sahibinin, yöneticilik vasıflarına sahip olmaması durumunda profesyonel yöneticilik ihtiyacı kendisini daha fazla hissettirecektir. Bununla birlikte işletme sahibi, yöneticilik vasıflarına ne kadar geniş ölçüde sahip olursa olsun, gerçekleştirilen işlerin hacminin artması, kendisine bağlı çalışanların sayıca çoğalması durumunda, tüm işlere yetişmesi mümkün olmayacak, bu nedenle vermiş olduğu kararların isabetsiz olma riski ortaya çıkacaktır.

Profesyonel yöneticilerin pek çok üstünlüğü bulunmaktadır. İlk olarak, bu kişiler, işletme sahiplerinin bireysel ihtiyaçlarından çok, işletmenin uzun vadeli çıkarlarının üzerinde durmaktadırlar. Bunun yanı sıra uzun yıllar almış oldukları eğitim ve değişik özelliklere sahip olan pek çok işletmede görev yaparak sahip oldukları tecrübe sonucunda genişleyen bilgi birikimleri sayesinde, işletme sahiplerine nazaran daha yüksek bir performans düzeyine sahip olmaları söz konusu olmaktadır. Ayrıca profesyonel yöneticiler, işletme sahibinin ani rahatsızlığı ya da ölümü karşısında ortaya çıkabilecek boşluk ve krizi önleyerek, işletmenin devamlılığını temin edebilirler.³²

Profesyonel yöneticilerin söz konusu olan bu üstünlüklerinden faydalanmak için, işletme sahipleri, özellikle firma kültürü içerisinde yetişmiş; işletmenin sistemlerini, felsefesini ve iletişim yapısını iyi bilen profesyonel yöneticileri titizlikle seçmeleri gerekir. Ancak, işlerin profesyonel yöneticilere devredilmesi demek, işletme sahiplerinin tamamen işletme ile ilişkilerini kesmeleri demek değildir. İşleri profesyonel yöneticilere devreden işletme sahipleri, yönetici konumundan, yönlendirici konumuna geçecekler ve kontrol fonksiyonunu daha uygun bir şekilde yürütebileceklerdir.³³

b. Planlama Alışkanlığına Sahip Olunması

Planlama, en temel biçimde, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanır. Bu tanımdan

³² Akat ve Atılğan,52-53.

³³ Aynı, 53.

hareketle, planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesini, bu amaçlara hangi araçlarla, ne kadar zamanda ulaşılabileceğinin saptanmasını ve işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan çeşitli plan ve araçlar arasından seçim yapılmasını ifade eder.³⁴

Planlama, proaktif yönetim tarzının –problem ortaya çıkmadan harekete geçme ve önlem almayı ifade eden yönetim tarzının- temel aracıdır. Yöneticilerin proaktif yönetim tarzını izleyebilmeleri için, diğer bir ifade ile problem ortaya çıkmadan önce problemi öngörebilmeleri için ilk olarak işletmenin varlık nedeni ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki fikirlerini netleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin varlık nedenleri ve nasıl bir işletme oldukları misyonları ile ifade edilir. Misyon işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, diğer bir ifade ile işletmenin var olma sebebini yansıtır.³⁵

Planlama kavramı ile yakından ilişkili olan bir diğer kavram ise, vizyon kavramıdır. Vizyon, mevcut gerçekler ve gelecekte beklenen koşullar dikkate alınarak, işletme için hayal edilen geleceği, ulaşılmak istenen durumu ifade etmektedir.³⁶ İşletmenin misyonu ve vizyonu belirlendikten sonra, belirlenmiş olan misyona bağlı kalmak suretiyle, vizyona ulaşabilmesi için atılması gereken adımlar belirlenmelidir. Bu adımlar stratejik planlama olarak adlandırılır.

Stratejik planlama, bir organizasyonun ana amaçlarının, bu amaçlara erişmekte kullanılacak kaynakların, elde edilecek kazancı idare edecek stratejilerin ve politikaların saptanması sürecidir. Bu süreç içerisinde işletmenin iç ve dış çevresindeki kuvvetli ve zayıf noktaların belirlenmesi gerekmektedir.³⁷

İşletmenin misyonu ve vizyonunun belirlenmesinin ardından, yapılan tüm çalışmaların misyona uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi ve işletmeyi vizyonuna ulaştırmayı sağlaması beklenmektedir. Bu nedenle misyon ve vizyon tüm çalışanlarca bilinmeli ve çalışanların bu kavramlara uygun hareket edip etmedikleri takip edilmelidir. Bunun yanı sıra gerek stratejik planlama olsun, gerekse günlük

³⁴ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (İstanbul: Literatür, 2004), 23.

³⁵ Koçel, 91-92.

³⁶ Aynı, 94.

³⁷ Richard M. Hodgetts, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, 2. Bası, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, (İstanbul: Beta, 1999), 109.

işlerin planlanması olsun, yapılan planlardan etkilenecek olan tüm çalışanların ya da temsilcilerinin planlama sürecine katılması kritik bir önem taşımaktadır.

c. Organizasyon Yapısı ile Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Kurumsallaşmış işletmelerde, işletme içerisinde kimin kime bağlı olduğu, pozisyonların yetki ve sorumluluklarının neler olduğu belirlenmiş ve kaydedilmiştir. Bu sayede çalışanlar kimden/kimlerden talimat alıp, kime/kimlere talimat vermeleri gerektiğini, kendilerinden ne gibi sorumlulukları yerine getirmelerinin beklendiğini ve bu sorumlulukları yerine getirirken kullanabilecekleri yetkilerin neler olduğunu bilirler.

Organizasyon yapılarının oluşturulabilmesi için aşağıda sıralanan birtakım aşamaların izlenmesi gerekmektedir.³⁸

- Kurumun amacının belirlenmesi.
- İş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılarak işlerin belirlenmesi.
- Birbirine benzer işlerin gruplandırılması suretiyle bölümlerin oluşturulması.
- Pozisyonların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi.
- Örgütsel basamakların belirlenmesi.
- Pozisyonlar ve bölümler arası dikey ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması.
- İşleri yapacak nitelik ve nicelikteki elemanların istihdam edilmesi.

Organizasyon yapılarının, yetki dağılımını, amaçlar hiyerarşisini ve haberleşme sistemini ifade etmek gibi işlevleri bulunmaktadır. Organizasyon yapıları, işletmelerdeki yetki dağılımını gösterirler. Organizasyonların üst kademelerindeki birimlerin yetkileri fazla iken, organizasyonların alt kademelerine inildikçe, bu kademelerdeki birimlerin yetkileri azalmaktadır. Organizasyon yapılarının bir diğer fonksiyonu, amaçlar hiyerarşisini ifade etmesidir. Böyle bir amaçlar hiyerarşisinde, en alt kademedeki amaçlar gerçekleşmeden bir üst

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, (Bursa: Ezgi, 2001), 196-197.

kademedeki amaçların gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı görülmür. Bir organizasyon yapısının, amaçlar hiyerarşisini ifade etmesinin iki önemli faydası bulunmaktadır. İlk olarak, her bir yöneticinin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için bir alt ve bir üst kademeye bağlı olduğunu göstermektedir. Diğer faydası ise, yöneticileri amaçların açıklığı ve birbirleri ile uyumlu olması gerektiği konusunda duyarlılığa itmesidir. Organizasyon yapılarının diğer bir işlevi ise, bir çeşit haberleşme sistemini ifade etmesidir. Buna göre bir organizasyondaki formel ilişkiler, birer haberleşme kanalı olarak ele alınmaktadır.³⁹

Organizasyon yapıları belirlenirken, kimin kime bağlı olduğu, diğer bir ifade ile her bir pozisyonun kime/kimlere talimat verip kimden/kimlerden talimat alması gerektiği tereddüte yer vermeyecek bir açıklıkla belirlenmelidir. Ayrıca, her bir pozisyona ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi de, çalışanların işlerini gerçekleştirirken belirsizlik yaşamamaları açısından kritiktir. Yetki ve sorumluluğun birbirine denk olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, organizasyonda görev alan her bir çalışan kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmesini sağlayacak yetkilere sahip olmalıdır. Bu durum yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi olarak adlandırılmaktadır.⁴⁰

Organizasyon yapıları, yukarıda açıklandığı gibi formel bir biçimde oluşturulabileceği gibi, kendiliğinden, doğal olarak, biçimsel bir dizayn sonucu olmadan da ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda informal organizasyon yapısından bahsedilebilir. Organizasyon mensuplarının birbirleri ile olan iş içi ve iş dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında biçimsel organizasyonun öngörmediği ilişkilerin gelişmesi sonucunda oluşan informal yapı, formel yapının etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle yöneticinin informal yapıyı göz ardı etmemesi, dikkate alması gereklidir.⁴¹

Formel organizasyon yapılarının şematize edilmesiyle oluşturulan organizasyon şemaları ve her bir pozisyona ilişkin iş tanımlarından oluşan organizasyon el kitapları da, organizasyon yapısı ile yetki ve sorumlulukların çalışanlarca kavranmasına yardımcı olur. Ayrıca, organizasyon el kitaplarının içinde

³⁹ Koçel, 131-132.

⁴⁰ Hodgetts, 44.

⁴¹ Koçel, 127-128.

ya da organizasyon el kitaplarından ayrı olarak işletmedeki iş ve bilgi akış yolları da verilmelidir.

d. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesi

İnsan kaynakları yönetimi, bir yandan işletmenin hedefleri doğrultusunda, insan gücünün verimli kullanılmasını amaçlarken, diğer yandan da işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanmasını amaç edinmiştir.⁴² Bu temel amaç doğrultusunda işletmelerde birtakım insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar, personel seçme ve yerleştirme sistemi, eğitim yönetimi sistemi, performans yönetimi sistemi, iş değerlemesi ve ücret yönetimi sistemi ile kariyer yönetimi sistemi olmak üzere beş ana başlık altında incelenebilir.

(1) Personel seçme ve yerleştirme sistemi. Personel seçme ve yerleştirme süreci, işgören ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi, çeşitli kaynaklardan bu ihtiyacı karşılamak üzere adayların araştırılıp bulunması, bu adaylar arasından uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi aşamalarını içermektedir.⁴³ İşgören ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi için insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, mevcut işgücünün bugünkü envanterinin çıkarılarak gelecekte firmanın ihtiyaç duyabileceği insan kaynağının niteliğinin ve niceliğinin belirlenmesidir.⁴⁴ Adayların araştırılıp bulunması aşamasında, işletmenin söz konusu personel ihtiyacını iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı gidereceği hususu önem kazanmaktadır. Personel ihtiyacının iç kaynaklardan giderilmesi durumunda terfi ya da nakil söz konusu olacaktır. Adaylar arasından uygun işgörenin seçilmesi için mülakattan, bilgi, yetenek, kişilik testlerine ve referans taramasına kadar pek çok yöntem kullanılabilir. Personelin işe yerleştirilmesi ise kişinin işe ve işletmeye uyumunu sağlamak amacıyla gerçekleştirilen oryantasyon ve rotasyon süreçlerini de kapsamaktadır.

⁴² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Bursa: Ezgi, 2000), 3.

⁴³ Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Dönence, 1998), 113.

⁴⁴ Sabuncuoğlu, 6.

İyi bir personel seçme ve yerleştirme sistemine sahip bir işletmede, yukarıda sayılan personel seçme ve yerleştirmeye ilişkin tüm aşamaların belirli bir standardının olması beklenmektedir.

(2) Eğitim yönetimi sistemi. Günümüzde pek çok işletme çalışanlarına eğitim vermenin gerekliliğini savunmaktadır. Şirket eğitimlerinin temel amacı, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve bu bilgi, beceri ve davranışlara günlük faaliyetlerini yürütürken başvurmalarıdır.⁴⁵ Şirket eğitimleri, çalışanların şimdiki ve gelecekteki performanslarını iyileştirmeye yöneliktir.⁴⁶

Değişen ve gelişen çevre koşulları nedeniyle, çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler, mevcut işlerini yapmaları için yeterli olmamakta, bu nedenle de çalışanların sürekli eğitilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde, gerek işbaşında, gerek seminerlerle, gerekse toplantılarla çalışanların eğitimlerinin süreklilik kazandığı görülmektedir.⁴⁷

(3) Performans yönetimi sistemi. Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koymaları gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkının düzeyini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetim sisteminin amaçları, yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır. Yönetsel amaçlar, ücretlendirme, terfi, nakil, işten çıkarma gibi kararların oluşturulmasında; geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında ve güçlü ve güçsüz yönleri ilişkin olarak personele geribildirim verilmesinde öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise, iş tatmini ve motivasyon düzeyinin

⁴⁵ Raymond A. Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, çev. Canan Çetin, (İstanbul: Beta, 1999), 4.

⁴⁶ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, (İstanbul: Beta, 2003), 206.

⁴⁷ Akat ve Atılğan, 32.

belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.⁴⁸

(4) İş değerlemesi ve ücret yönetimi sistemi. Bir işletmedeki her bir görevin diğer görevlerle kıyaslanması sonucunda işletme için izafi değerinin belirlenmesi şeklinde tanımlanan iş değerlemenin temel amacı, işe ödenecek kök ücreti saptamak ve işletmedeki kök ücretler arasındaki ücret farklılıklarını dengelemektir.⁴⁹ İş değerlemesi sonucunda her bir işe ilişkin olarak ödenecek kök ücretler saptanır. Ancak burada unutulmaması gereken nokta, iş değerlemesinin bir ücret yönetimi sistemi olarak algılanmaması, sadece adil ve objektif ölçülere göre ücretlemeye temel oluşturan bir teknik olarak görülmesi gerektiğidir. Ücret yönetimi sistemi iş değerlemesi sonuçlarının yanı sıra, performans değerlendirme ve piyasa ücret araştırması sonuçlarını da kullanarak işletmede adil ve objektif bir ücretleme sisteminin oluşturulmasını sağlar.⁵⁰

(5) Kariyer yönetimi sistemi. İşletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikteki elemanları temin etmede yaşadıkları zorluk, işletmelerin kariyer yönetimi faaliyetleri üzerinde daha fazla durmalarını gerektirmektedir. Kariyer yönetimi sistemi sayesinde hem işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikteki elemanı kendi bünyesinde yetiştirmesi, böylece ihtiyaç duyduğu nitelikteki elemanı bulamamadan kaynaklanan zorlukları yaşamaması, hem de çalışanların ilerleme, terfi etme yönündeki istek ve ihtiyaçlarının karşılanması söz konusu olmaktadır.⁵¹

e. İşletmeye İnsana Yönelik Olma Özelliğinin Kazandırılması

Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik ilk önemli niteliği, çalışanlarına verdikleri değerdir. İnsana yönelik yönetim sisteminin temel noktası, çalışanların

⁴⁸ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer, 2002), 125-126.

⁴⁹ Gülruh Özışık Gürbüz, *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*, (İstanbul: Literatür, 2002), 13-14.

⁵⁰ Sabuncuoğlu, 195.

⁵¹ Bingöl, 265.

anlamalı bir iş yaptıklarına inanmalarını sağlamak, yaptıkları işin önemini taktir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak; işletmelerinin faaliyetlerinden ve çalışmalarından gurur duymalarını temin etmektir. Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik ikinci önemli niteliği ise, müşterilere verilen önemdir. Müşterilerine önem veren işletmeler, her alanda müşteriye ön planda tutmakta, müşteriye sağlanan hizmetin en iyi olmasından ödün vermemekte ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını her koşulda sağlamayı temel ilke edinmektedirler. Bu davranışlar, müşteri odaklı firmalar için güçlü bir müşteri bağlılığı ve uzun dönemde istikrarlı bir satış ve gelir artışı yaratmaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik üçüncü önemli niteliği ise, kamuoyuna karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmaları ve kamuoyunun çıkarlarına ters düşen faaliyetlerde bulunmamalarıdır. İnsana yönelik olmayı başaran işletmeler, çalışanlar, müşteriler ve kamuoyunun gözünde değer kazanmakta ve bu değer, işletmeye başarı, süreklilik ve karlılık olarak geri dönmektedir.⁵²

f. Kurum Kültürünün Geliştirilmesi

Kurumsallaşma konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, işletmenin kendine özgü bir kurum kültürüne sahip olmasının kurumsallaşmada oldukça önemli olduğu görülmektedir. Akat ve Atılğan tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin %50'sinin, çalışanların ise %42.6'sının kurumsallaşmayı "profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen güçlü yapı ve sistemleriyle birlikte kendine özgü bir kurum kültürüne sahip olması" olarak tanımlamışlardır.⁵³

Kurum kültürü ile ilgili olarak yapılan pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar genel olarak, kurum kültürünü organizasyon içerisindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak ifade etmektedir. Tanımların çeşitliliğine rağmen tüm tanımlarda ortak olan dört unsur bulunmaktadır. İlk olarak, tüm tanımlarda organizasyon üyelerince paylaşılan; doğru, yanlış, kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlarla ilgili bilgi veren değerler bütününden söz edilmektedir. Ortak olan ikinci husus, bu değerler bütünüünün açıkça ifade edilmediği, yazılı

⁵² Akat ve Atılğan, 43-45.

⁵³ Aynı, 75-86.

olmadığı ancak organizasyon üyelerince doğru kabul edildiği ve davranışları şekillendiren temel güç olduğudur. Üçüncü husus, kurum kültürünün zaman içerisinde karşılaşılan sorunlara bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden etkilenecek oluştuğudur. Son olarak, kurum kültürü içerisindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün oluşturulmasını ve iletimini sağlayan, hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.⁵⁴

Kurumsallaşma aşamasını başarıyla tamamlamış işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin güçlü bir kurum kültürüne sahip oldukları görülür. Kurum kültürü ile kurumsallaşma kavramı sürekli etkileşim içerisinde. Çünkü kurumsallaşmanın temel amaçlarından biri, işletmenin sahip olduğu özellikler yardımıyla rekabet ortamında ayakta kalabilmesidir. Kurum kültürü de, işletmelerin rekabet avantajlarından birini oluşturmaktadır.⁵⁵

B. KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENÇ

İşletmelerde kurumsallaşma çalışmaları, ne kadar iyi planlansa da, ne kadar sağlam temellere dayandırılrsa da, çalışanların bir kısmı kurumsallaşma adına gerçekleştirilen faaliyetlere karşı direnç gösterebilmektedirler. İnsanların, yeni olana direnç göstermesinin pek çok mantıklı nedeni bulunmaktadır, ancak direnç göstermek için mantıklı gerekçelere sahip olmasalar bile, kişiler yeniyi kabul etmekte zorlanmaktadırlar. Çünkü insan tabiatında alışkanlıkları devam ettirme, mevcut durumu koruma ve yeni olana direnç gösterme eğilimi bulunmaktadır. Bu nedenle yeni, mevcut olandan daha iyi sonuçlar getirecek olsa bile, kişilerde, mevcudu koruma ve yeniyi direnç gösterme mümkün olabilmektedir.

Kurumsallaşma yönünde yapılan değişikliklere karşı direnç gösteren kişiler, yürütülmekte olan kurumsallaşma çalışmalarına kayıtsız kalabilmekte, karşı durabilmekte ve hatta çalışmaları sabote etme yönünde davranışlar

⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, (Bursa: Ezgi, 2001), 36-38.

⁵⁵ Akat ve Atılğan, 24-25.

gösterebilmektedirler. Şüphesiz tüm bu davranış biçimleri kurumsallaşma adına zaman, para ve emek harcayan işletmeler için olumsuz bir durum yaratacak, kurumsallaşmanın gerçekleşmesini geciktirecek veya imkansız bir hale gelecektir.

İşletme yöneticileri için, direnci yönetmeyi öğrenmek oldukça önemli bir husustur. Çünkü, başarısızlığa uğramış değişim çabalarının, personel bağlılığının azalması, kurumsal amaçlara ulaşma olasılığının düşmesi, kaynak israfı ve başarısızlığı telafi etme zorluğu gibi pek çok maliyeti bulunmaktadır.⁵⁶ Bu nedenle çalışanların direnç gösterme nedenleri, işletme yöneticileri ve kurumsallaşma çalışmalarını yürüten değişim görevlisi tarafından açıkça saptanmalı ve uygun başa çıkma yöntemi kullanılarak söz konusu direnç ortadan kaldırılmalıdır. Ancak, bir çalışma başladıktan sonra ortaya çıkan direnci yok etmeye çalışmak her açıdan oldukça maliyetli olacaktır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin ve değişim görevlisinin en önemli görevi mevcut bir direncin sebeplerini saptayıp gerekli önlemleri almak yerine, direnç ortaya çıkmadan önce -çalışmalara başlamadan önce- var olabilecek bir direnci tespit edip engellemek olmalıdır.

Tüm bu açıklamalara bakılarak, direncin kesinlikle olumsuz, derhal bertaraf edilmesi gereken bir olgu olduğunun söylenmesi doğru olmayacaktır. Çalışanların her zaman akışa uygun hareket etmesini, programları gerçekleştirmesini ve hiçbir zaman değişime direnç göstermemesini beklemek hem anlamsız, hem de hatalıdır. Direnç aynı zamanda etkin, güçlü ve faydalı bir mekanizma olarak görülebilir. Direncin gereksiz değişimi önlemek gibi gerçekçi bir işlevi bulunmaktadır.⁵⁷ Çalışanların düşünmeden, anlamadan ve sorgulamadan, yeni olan herşeyi kabul ettikleri bir işletmede hata yapma ihtimalinin artması; birtakım gereksiz veya yararsız uygulamaların yürürlüğe konması söz konusu olabilmektedir. Direncin diğer bir faydası ise, değişimin savunucularını, söz konusu değişim için daha fazla bilgi sahibi olmaya teşvik etmesidir. Çünkü çalışanların göstermiş oldukları dirençle başa çıkabilmek için, çalışanları değişime ikna etmek gerekmektedir. Çalışanları ikna

⁵⁶ Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Beşinci Baskı, (New York: McGraw Hill, 2001), 670.

⁵⁷ Peter deJager, "Resistance to Change: A New Wiew of an Old Problem," **The Futurist**, 53 (3), 24.

etmek, ancak değişim konusu, değişimin işletmeye faydaları ve organizasyon üyeleri üzerindeki olası etkileri hakkında bilgi sahibi olmakla mümkündür.⁵⁸

Tüm bu açıklamalar sonucunda, direncin hem olumlu, hem de olumsuz yönlerinin bulunduğu görölmektedir. Direncin olumlu ya da olumsuz olması, çalışanların neye dayanarak direnç gösterdikleri ile ilgilidir. Dayanakları açısından ele alındığında, direnç kavramı, rasyonel direnç ve duygusal direnç olarak ayrılabilir. Rasyonel direnç, çalışanların yaptıkları araştırma ve incelemeler sonucunda ortaya çıkar ve güçlü dayanaklara sahiptir. Bu tür dirençle karşılaşıldığında hemen direnci yok etmeye çalışmak yerine, bu güçlü dayanaklar incelenerek, dayanakların doğruluğu ve gerçekliği araştırılmalıdır. Duygusal direnç ise, kişisel avantajları korumak için, duygusal nedenlerle ortaya çıkan, mantık dışı direnç olarak ele alınabilir.⁵⁹

Dayanakları açısından rasyonel ve duygusal olarak ayrılan direnç, sonuçları açısından aktif ve pasif direnç olarak ayrılır. Aktif direnç, çalışanların açıkça, gizlemeden, çalışmaları aksatacak şekilde davranışlarda bulunmaları şeklinde kendisini gösterir. Pasif dirençte ise, çalışanlar yine çalışmaları aksatacak biçimde davranışlarda bulunurlar ancak bu davranışlar açık değildir, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından daha zor fark edilir. Aktif ve pasif direncin pek çok belirtisi bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı aşağıda yer almaktadır.⁶⁰

■ Aktif direncin belirtileri:

- Eleştirel davranmak.
- Hata bulmak.
- Küçümsemek, alaycılık.
- Gerçekleri seçici bir biçimde kullanmak.
- Başarısızlıklar karşısında başkalarını suçlamak, sorumlu tutmak.
- Çalışmaları sabote etmek.

⁵⁸ Randall B. Dunham, **Organizational Behavior: People and Processes in Management**, (Illionois: Richard D. Irwin, 1984), 470.

⁵⁹ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş İkinci Baskı, (İstanbul: Alfa, 1995), 202.

⁶⁰ Anonim, "Scaling The Wall of Resistance", **Training&Development**, 49 (10),16..

- Gerçekleri çarpıtmak.
- Çalışmaları baltalamak, engellemek, bloke etmek.
- Söylentiler yaymak.
- Kavga etmek.

■ Pasif direncin belirtileri:

- Çalışmaları sözel olarak desteklemek, ancak bu yönde davranmamak.
- Uygulamalarda kasıtlı olarak başarısız olmak.
- İşleri ağırdan almak, geciktirmek.
- Bilgisiz gibi görünmek.
- Bilgi ve önerileri saklamak, gizli tutmak.
- Çalışmaların başarısız olmasına seyirci kalmak, elinden gelse dahi başarısızlığı gidermek için çaba harcamamak.

Çalışanların aktif ya da pasif direnç göstermelerinin yanı sıra, değişim çalışmalarına karşı kayıtsız kalmaları da söz konusu olmaktadır. Aktif ya da pasif direncin yanı sıra kayıtsızlık da bir direnç olarak ele alınmalı ve çalışmaların başarılı olması için sadece aktif ya da pasif direnç değil, kayıtsızlık da önlenmelidir. Kayıtsızlık, dolaylı bir direnç olarak ele alınabilir ve fark edilmesi aktif ya da pasif dirence oranla daha zordur. Dolaylı dirençlerin, organizasyona karşı bağlılığın azalması, iş motivasyonunun düşmesi, hatalarının artması, hastalık gibi bahaneler ile devamsızlıkların artması gibi pek çok zor fark edilen sonuçları bulunmaktadır ve bu sonuçlar organizasyon açısından oldukça tehlikelidir. Bu nedenle yöneticiler için dolaylı dirençle başa çıkmak daha zordur.⁶¹

Yöneticilerin, çalışanların davranışlarını inceleyerek, direncin belirtilerinin farkına varmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların değişim karşısında göstermeleri muhtemel olan tepkileri bilmeliler; çeşitli direnç türleri hakkında bilgi sahibi olarak, dirençle mücadele yöntemlerini

⁶¹ Robbins, 545.

geliştirmelilerdir.⁶² Çalışanların değişim karşısında göstermeleri mümkün olan tepkiler Şekil 5'te yer almaktadır.

Kabullenme	- İsteyerek kabul etme - İşbirliği yapma - Yönetimin baskısı sayesinde işbirliği yapma - Kabullenme - Pasif kabullenme (katlanma, boyun eğme)
Kayıtsızlık	- Kayıtsızlık - İşe karşı ilginin azalması - Sadece isteneni yapma
Pasif Direnç	- Kaçınmacı davranış - Öğrenmekten kaçınma - Karşı çıkma, protesto etme - Mümkün olduğunca az iş yapma
Aktif Direnç	- İşi yavaşlatma - İşe gelmeme - Bilinçli hatalar yapma - Kasıtlı sabotaj

Şekil 5. Değişime karşı gösterilmesi muhtemel tepkiler.

Kaynak. Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Beşinci Baskı, (New York: McGraw Hill, 2001), 671.

Buraya kadar, direnç kavramı ve direncin belirtileri üzerinde durulmuştur. Direncin belirtileri olarak ele alınan davranışlar, kişilerin direnç gösterdiklerini ortaya koymakta, ancak bu direncin nedenleri hakkında bilgi vermemektedir. Direncin belirtileri ya da diğer bir ifade ile semptomları ve bunun arkasındaki nedenleri birbirinden ayırmak önemlidir.⁶³ Bu nedenle bundan sonra, direncin nedenleri ele alınacaktır.

⁶² Kreitner ve Kinicki, 670-671.

⁶³ "Scaling The Wall of Resistance," 15.

1. KURUMSALLAŞMAYA KARŞI GÖSTERİLEN DİRENCİN NEDENLERİ

İnsanların herhangi bir değişikliğe direnç göstermesinde gerçekler, inançlar, duygular ve değerler rol oynamaktadır. Gerçekler, kanıtlarla ispatlanabilen objektif hakikatlerdir. İnançlar, subjektif nitelik taşıyan varsayım, tahmin ve çıkarımlardır. Duygular, hissedilenler; değerler ise önemli olaylarla ilgili olan, öncelikleri belirleyen ve alternatifleri değerlemede kriter olarak kullanılan inançlardır. Direncin temelinde bu dört unsur yer almakla birlikte, sadece tek bir gerçeğin, inancın, duygunun ya da değerın dirence sebep olması oldukça nadir görülen bir durumdur. Genellikle bu dört unsur, birbiri ile bağlantılı olarak dirence sebep olmaktadır.

Gerçekler, inançlar, duygular ve değerler olarak ele alınan bu dört unsurdan hangisinin ya da hangilerinin dirence sebep olduğu veya hangisinin ya da hangilerinin daha etkili olduğu net bir şekilde görülemez. Bunu anlamak için kişinin tavır ve davranışları gözlemlenir, bu gözlemler sırasında her bir unsur ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara cevap aranır.⁶⁴

1. Gerçeklerin tespitine yönelik sorular:

- a. Davranışı/sözleri nasıl bir bilgiye dayanıyor?
- b. Davranışının/sözlerinin doğru olduğunu nereden biliyor? Ne gibi kanıtları var?
- c. Bu çıkarıma nasıl ulaştı?
- d. Davranışını/sözlerini ne gibi gerçeklerle destekliyor?

2. İnançların tespitine yönelik sorular:

- a. Bu değişim hakkındaki düşüncesi nedir?
- b. Bu değişim başarıya ulaşacak mı, ulaşmayacak mı? Neden?
- c. Bu değişim ile ilgili olarak ne gibi problemler görüyor?
- d. Niçin bu değişimin gerçekleştirilmemesi gerektiğini düşünüyor?
- e. Bundan sonra ne olacağını düşünüyor?

⁶⁴ Aynı, 15-16.

3. Duyguların tespitine yönelik sorular:

- a. Kendisini nasıl hissediyor?
- b. Bu durum hakkındaki kaygıları neler?

4. Değerlerin tespitine yönelik sorular:

- a. Bu değişimin sonucunda neler bekliyor?
- b. Onun için en önemsiz olan ne?
- c. Öncelikleri neler?
- d. Alternatiflerin değerlendirilmesi sırasında ne gibi kriterlerin kullanılması gerektiğini düşünüyor?

Kişiler, gerçekler, inançlar, duygular ve değerlerin etkisiyle ortaya çıkan nedenler yüzünden direnç gösterebilmektedirler. Ancak kurumsallaşmaya karşı gösterilen direncin nedenleri bireysel olabileceği gibi, örgütsel nedenler de olabilmektedir. Diğer bir ifade ile direnç, bireylerden, organizasyondan veya her ikisinden birden kaynaklanabilir. Ancak organizasyonlar bireylerden oluşan sistemler olduğu için, direnç sebepleri çoklukla örtüşmekte, direncin temel kaynağını tespit etmek oldukça güç olmaktadır.⁶⁵

a. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler, örgüte bağlı olmayan nedenlerdir. Diğer bir ifade ile kişiler, hangi işletmede görev alırlarsa alsınlar, o davranış biçimini gösterebilirler. Direncin bireysel nedenlerinin temelinde kişilik, sezgiler ve ihtiyaçlar gibi temel insani özellikler yer almaktadır.⁶⁶

Bireysel nedenler, çalışanlardan kaynaklanabileceği gibi, yöneticilerden, firma sahiplerinden veya ortaklardan da kaynaklanabilir. Örneğin çalışanlar, mevcut kazanımlarını ellerinden alacağını düşünerek kurumsallaşmaya ve kurumsallaşmanın

⁶⁵ Gregory Moorhead ve Ricky W.Griffin, **Organizational Behavior**, İkinci Baskı, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), 708.

⁶⁶ Robbins, 547.

gerektirdiği yeni yöntemlere direnç gösterebilirler. Yöneticiler ya da firma sahipleri ise kurumsallaşmanın getirdiği bazı standartlar nedeniyle sahip oldukları otoriteyi kaybetme riski ile karşı karşıya kaldıklarını düşünebilir ve bu durumda kurumsallaşmaya karşı direnç gösterebilirler.

(1) Yeniye karşı direnç gösterme eğilimi. İnsan tabiatında yeni olana direnç gösterme, yeniye kabullenmek istememe davranışı bulunmaktadır. İnsanların tepkisel olarak yeniye direnç göstermelerinin temelinde iki ana neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki belirsizlik nedeniyle yaşanan korku; ikincisi ise alışkanlıklardan vazgeçme zorluğudur.

Belirsizlik, gelecekteki olaylar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamayı ifade eder ve kişilerin bilinmeyen bir durumun yarattığı korkuyu yaşamalarına sebep olur. Belirsizlik, değişime karşı fazla hoşgörüyü sahip olmayan, yeni ve farklı durumlardan korkan çalışanlar için, daha fazla tehdit edici bir unsur olmaktadır. Bu çalışanlar, değişikliklerin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilememekte ve yeni durumun gerektirdiklerini yerine getirip getiremeyecekleri hakkında endişe duymaktadırlar.⁶⁷

Kişiler, yapılan çalışmalar sonucunda ulaşılabilecek olan durumun ne olduğunu, bu durum içerisinde kendilerinin nerede yer aldığını bilmedikleri takdirde belirsizliğin yarattığı korku kendisini hissettirecektir. Ancak ulaşılabilecek durum içerisindeki yeri belli olsa bile, çalışanların alışkanlıklarından vazgeçme konusunda yaşadıkları güçlük de bir direnç sebebi olabilmektedir.

Alışkanlıklar, kişilerin sürekli tekrarlama sonucunda edindikleri davranış biçimidir. Bir işi sürekli aynı şekilde yapmak nispeten kolaydır; ancak bir işi alışıldığı şekilde yapmak yerine, sürekli yeni metotları öğrenerek yapmak daha zordur. Bu nedenle pek çok insan daha kolay yapabilecekleri işleri, güçlükle yapabilecekleri işlere tercih ederler.⁶⁸ Diğer bir ifade ile, kişiler işlerini, alıştıkları biçimde yapmak isterler; yeni iş yapma metotlarını –özellikle bu metotların faydaları hakkında bilgi verilmediği durumlarda- güçlükle kabul ederler.

⁶⁷ Daft, 372.

⁶⁸ Moorhead ve Griffin, 712.

Belirsizlik durumu bazı insanlarda daha fazla korku yaratmakta, bazılarında ise daha az etkili olmaktadır. Aynı şekilde, alışkanlıklardan vazgeçmek de bazı insanlar için daha kolay, bazı insanlar için daha zordur. Bu nedenle, yeniye karşı direnç gösterme eğilimi çalışanların bazılarında çok kuvvetli iken, diğerlerinde bu kadar kuvvetli olmayabilir. Yeniye karşı direnç gösterme eğiliminin kuvveti, belirsizlik durumunun yarattığı etkinin ve alışkanlıkların yanı sıra kişisel özelliklere de bağlıdır. Örneğin, dogmatik kişiler, kendi görüşlerine uymayan yeni fikirlere karşı şiddetli bir direnç gösterme eğilimindedirler.⁶⁹

(2) Kurumsallaşmanın algılanma biçimi. Kurumsallaşma günümüzün moda kavramlarından biri olsa da, hemen hemen tüm işletme yöneticileri ve çalışanlarınca telaffuz edilse de gerek kurumsallaşma çalışmalarından rant elde eden değişim görevlilerinin yaklaşımlarının, gerekse yanlış uygulamaların sonucunda tam olarak anlaşılammakta; neticede kurumsallaşma ile ilgili olarak yanlış algılar ortaya çıkmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi kurumsallaşma 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 olunsu bile pratikte bunlar uygulanmamakta, eksik veya yanlış uygulanmakta ve son olarak da kurumsallaşma bürokrasi ile karıştırılmaktadır. Kurumsallaşma konusunda birbirinden farklı olan 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 taktirde çalışanların direnç göstermeleri kaçınılmaz olacaktır.⁷⁰

Kurumsallaşma ile ilgili olarak söz konusu olan yanlış algıların her biri farklı sebeplerle direnç yaratmaktadır. Kurumsallaşmanın bir amaç olarak görülmesi her başarının arkasında kurumsallaşmayı, her başarısızlığın arkasında da

⁶⁹ Dunham, 474.

⁷⁰ James H. Donnelly, James L. Gibson ve John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Sekizinci Baskı, (Boston: Richard D. Irwin, 1992), 495.

kurumsallaşamamayı aramaya yol açmaktadır. Böylece kurumsallaşmaya mevcut olandan daha fazla anlam yüklenmekte, nedeni kurumsallaşmaya atfedilemeyecek başarısızlıklar da kurumsallaşmaya yüklenmekte ve sonuçlar karşısında hayal kırıklığı yaşanmaktadır. Böylece kurumsallaşmaya karşı inanç azalmakta ve bir direnç ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşmanın bazı belirgin parçalarının tek başına kurumsallaşma olarak algılanması, pek çok alt sistemden oluşan bir bütün olduğunun unutulması ve kağıt üzerinde sahip olunan kurumsallaşma öğelerine uygulamada sahip olunmaması halinde kurumsallaşma öğelerinin tümüne ya da belirgin olan kısmına sahip olan işletmeler kurumsallaşmayı başaramadıklarını gördüklerinde yine hayal kırıklığı yaşanmakta, kurumsallaşmaya karşı inanç kaybı söz konusu olmakta ve neticede direnç ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma bu şekilde algılandığında, söz konusu olabilecek bir diğer direnç nedeni de kurumsallaşmayı gereksiz görmek olabilmektedir.

Kurumsallaşmanın bürokrasi ile karıştırılması sonucunda bürokrasinin kırtasiyecilik şeklinde yanlış algılanan yönü ile bürokrasinin insan ve çevre ile ilgili –insan rasyonel bir varlıktır, çevre veridir- görüşü kurumsallaşmaya da atfedilmekte, böylece kurumsallaşma gereksiz görülmektedir.

(3) Kişisel çıkarların kaybedileceği korkusu. Kişilerin kurumsallaşmaya karşı direnç göstermelerinin ardında yatan bir diğer faktör de kişisel çıkarların kaybedileceği korkusudur. Bu korku, belki de en önemli engellerden biri olmaktadır.⁷¹ Kişiler kurumsallaşma çalışmaları sonucunda mevcut güçlerini, statülerini, otoritelerini, yetkilerini ve maddi olanaklarını kaybedebileceklerini düşünebilirler. Kişilerin bu korkuları yaşaması, değişen bir durumdan nasıl etkilenecekleri konusunda endişelenmeleri çok doğaldır. Fakat kötü şeylerin olacağı konusundaki karamsar inançlar zarar vericidir, çünkü bu tür inançların temelinde genellikle yanlış ve eksik bilgi bulunmaktadır.⁷²

⁷¹ Daft, 372.

⁷² "Scaling The Wall of Resistance," 15.

Çalışanların kişisel çıkarlarını kaybedecekleri konusundaki korkuları bazen sağlam temellere dayanabilmekte, bir diğer ifade ile kurumsallaşma çalışmaları sonucunda kişiler mevcut kazanımlarını kaybedebilmektedirler. Örneğin aynı işe eşit ücret vermekte olan bir işletmede, performansı düşük olan bir çalışan, performansa dayalı ücretlendirme sistemine karşı direnç gösterecektir. Çünkü yeni ücretlendirme sistemi mevcut kazanımları azaltacaktır.

Kişisel çıkarların kaybedilmesi söz konusu ise bu nedenle ortaya çıkan direnci önlemek oldukça zor olacaktır ancak kişisel çıkarların kaybedilmesi yalnızca yanlış ve/veya eksik bilgiye dayanan bir korku ise durum hakkında çalışanlar bilgilendirildiği ve güvenleri temin edildiği takdirde dirençle başa çıkmak mümkün olacaktır.

(4) Kurumsallaşma çalışmalarının başarısız olacağına inanma. Kişiler kurumsallaşma çalışmalarının başarılı olacağına inanmayabilirler. Bu inanç eksikliğinin temelinde pek çok faktör var olabilir. İşletme içerisinde daha önceden gerçekleştirilmeye çalışılmış ve başarısızlıkla sonuçlanmış bir deneme olması veya değişim görevlisine güvenilmemesi gibi örgütsel nedenlerin var olduğu durumlarda kişilerin çalışmaların başarısız olacağı yönünde bir inanca sahip olmaları doğaldır. Ayrıca çalışanlar, faydasına inanmadıkları, gerekli kaynakların bulunmadığını düşündükleri çalışmalarda direnç gösterebileceklerdir.⁷³ Ancak bazı durumlarda bu tür bir sebep olmasa bile çalışanlar karamsar kişilikleri nedeniyle böyle bir inanç eksikliği yaşayabilmektedirler.

(5) Ek çaba gerektirmesi. Kurumsallaşma çabaları sonucunda, kişiler mevcut durumdan yeni bir duruma geçeceklerinden yeni bazı kavram ve metotlar, iş görme yöntemleri söz konusu olacak, çalışanların da bunları öğrenmek için ek çaba harcamaları gerekecektir. Ancak çalışanlar, kendilerine fazladan yük getirecek fonksiyonları üstlenmek istemezler.⁷⁴ Çalışanlar ek çaba harcama fikrine pek olumlu bakmasalar da çalışmalar sonucunda ulaşılabilecek durumun avantajları hakkında

⁷³ Aynı.

⁷⁴ Kaynak, 204.

kendilerine bilgi verilirse ve bu konuda istek yaratılırsa, ek çaba göstermeye razı olabilecekler, hatta bunu kendi istekleriyle yapabileceklerdir.

(6) Kurumsallaşmayı gereksiz görme. Kişiler, bazı durumlarda kurumsallaşmayı gereksiz görebilmektedirler. Bunun en önemli nedeni, kurumsallaşmanın ifade ettiği anlamın tam olarak kavranamamasıdır. Kurumsallaşmanın yanlış algılanması sonucunda ortaya çıkan kurumsallaşmanın bazı belirgin parçalarının tek başına kurumsallaşma olarak algılandığı; kurumsallaşmanın belirli parçalardan oluşan bir bütün olduğunun göz ardı edildiği; kağıt üzerinde kurumsallaşma öğelerine sahip olunsu bile bunların uygulanmadığı veya eksik ya da yanlış uygulandığı ve özellikle kurumsallaşmanın bürokrasi ile karıştırıldığı durumlarda kurumsallaşma anlamsız ve gereksiz görülmektedir.

Tüm bu yanlış algıların yanı sıra, kişiler mevcut durumlarından memnunsalrsa, mevcut durumda tüm ihtiyaçları karşılanıyorsa daha iyi bir duruma ulaşmayı gereksiz görebilirler. Değişim yönetiminde de en zor olan, işler yolundayken kişileri değişim için istekli hale getirmektir. Çünkü böyle bir durumda kişiler durumdan hoşnut oldukları için değişime yönelik motivasyonları düşük olacaktır.⁷⁵

Bunun yanı sıra, çalışanların işletmede gerçekleştirilen tüm değişimlerin sadece işletmenin kazanç ve çıkarını sağlamak ya da korumak için yapıldığı şeklinde bir inanışları bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak işletmenin yanlış ve kötü bir insan kaynakları politikası izlemesi nedeniyle ortaya çıkan bu düşünce de, çalışanların direnç göstermesine sebep olmaktadır.⁷⁶ Bu düşünceye sahip çalışanlar, kurumsallaşmanın bir amacının da çalışanların çıkar ve kazanımlarını korumak ya da sağlamak olduğunu göz ardı edebilecek, kendilerine bir faydası olmadığını düşünerek kurumsallaşmayı gereksiz görebileceklerdir.

(7) Kurumsallaşmanın birtakım getirileri olsa bile risklerinin daha ağır basacağı görüşü. Bazı durumlarda çalışanlar kurumsallaşmanın tamamen gereksiz olduğuna ya da mevcut kazanımlarını kaybettirmekten başka bir işe yaramadığına

⁷⁵ "Scaling The Wall of Resistance," 15.

⁷⁶ Kaynak, 205.

inanmamakta, kurumsallaşmanın bazı faydalarının olacağını kabul etmektedirler. Ancak yeni olanın belirsizliği nedeniyle, getirileri ne olursa olsun, başarısız olması, mevcut kazanımları kaybettirmesi, ek çaba gerektirmesi gibi risklerinin daha fazla olabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar, gerçekleştirilecek olan değişimlerin, risklerinin, faydalarından daha fazla olacağına inandıkları takdirde, değişimden korkmakta ve değişimin risklerine karşı kendilerini korumaya çalışmaktadırlar.⁷⁷

Bu tür bir direnci engleyebilmek için, çalışanlara kurumsallaşmanın ne olduğu, ne kadar sürede ne gibi sonuçların elde edilmesinin hedeflendiği, söz konusu sonuçları elde edebilmek için nelerin yapılması gerektiği ve çalışmalar esnasında karşılaşılabilecek problemler konusunda bilgi verilmelidir.

b. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenler, örgüte bağlı olan, işletmeden işletmeye farklılık gösteren nedenlerdir. Diğer bir ifadeyle, kişilerin o işletmede gösterecekleri fakat başka bir işletmede göstermeyebilecekleri davranış biçimleridir.

Genel olarak, insanların bireysel nedenlere bağlı olarak değişime direndikleri konusunda yaygın bir düşünce bulunmaktadır. Ancak son yıllarda, bu düşüncenin çok fazla kabul görmediği söylenebilir. Örneğin Kotter, bireysel direncin gerçekten oldukça ender görüldüğünü iddia etmekte; direncin bireysel nedenlerden çok, organizasyonun yapısından ve sistemlerinden kaynaklandığını savunmaktadır. Bu gözlem, direnç konusunda dikkatleri bireylerden organizasyonlara yöneltmiştir.⁷⁸

(1) İşletmenin mevcut başarı durumu. İşletme, geçmişinde ve mevcut durumunda başarılı bir işletme ise, kişilerin kurumsallaşmaya gerek görmemeleri, değişime isteksiz olmaları son derece normaldir. Değişimin önündeki en büyük engellerden biri, geçmişteki başarılarıdır ve böyle de olması gereklidir. Geçmiş başarıları korumamak sorumsuzluktur. Geçmiş yatırımları korumamak, gelecekle ilgilenmemenin bir göstergesidir.⁷⁹

⁷⁷ "Scaling The Wall of Resistance," 15.

⁷⁸ Karen J. Jansen, "The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum," *Human Resource Planning*, 23 (2), 53.

⁷⁹ Jager, 25.

Eğer kurumsallaşma çalışmaları, işletmenin başarısında bir değişiklik yaratmayacaksa, kişilerin gösterdikleri direnç anlamlı olacaktır. Ancak kurumsallaşma çalışmaları neticesinde, işletmenin mevcut başarısı daha da artacaksa, çalışanlara çalışmalar neticesinde ulaşılacak durum anlatılmalı, mevcut durum ile karşılaştırılarak faydaları gösterilmelidir. Ancak bu durumda kişiler mevcut duruma rağmen başarılı olduğunu, kurumsallaşma sonucunda başarının daha da artacağını anlayacaklar ve direnç göstermekten vazgeçeceklerdir.

(2) Önceki çalışmaların başarısızlığı. İşletmenin mevcut ve geçmiş başarıları bir direnç faktörü olabildiği gibi, önceki çalışmaların başarısızlığı karşısında da, direnç söz konusu olabilmektedir. Çalışmaların başarısız olmasının tepe yönetimden, çalışanlardan ya da değişim görevlisinden kaynaklanan sebepleri bulunmaktadır. Çalışanlardan kaynaklanan sebepler, bireysel direnç nedenleri kısmında ayrıntıları ile ele alınmıştır. Tepe yönetimden ve değişim görevlisinden kaynaklanan sebepler ise çalışmamızın ilerleyen kısımlarında ele alınacaktır.

Özetle, başarısızlığın kaynağının yöneticiler, değişim görevlisi ya da çalışanlar olabileceğini söylemek mümkündür. Kaynağı ne olursa olsun, kurumsallaşma çalışmaları adına geçmişte yaşanmış olan bir başarısızlık, inancın azalmasına ve çalışanlarda güven kaybına neden olmakta; çalışmalar için olumsuz bir ortam yaratmaktadır.

(3) Ön hazırlık yapılmaksızın kurumsallaşma çalışmalarına başlama. Kurumsallaşma çalışmalarına başlamadan önce ön hazırlık yapmak, firma sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların aynı noktadan hareket etmesini sağlayacaktır. Çalışanların ve yöneticilerin kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın gerektirdiği değişimler konusundaki düşünceleri farklılık göstermektedir. Üst düzey yöneticiler değişimi, işletmeyi güçlendirmek ve kariyerlerini ilerletmek için bir fırsat olarak görürler. Diğer yandan orta kademe yöneticiler de dahil olmak üzere pek çok çalışan için değişim hoş karşılanmayan, yıkıcı ve denge bozucu bir unsurdur.⁸⁰

⁸⁰ Paul Strabel, "Why Do Employees Resist Change," *Harvard Business Review*, (Mys-Hzr 1996), 86.

Bunun yanı sıra işletme sahipleri ile, profesyonel yöneticilerin de kurumsallaşma algıları birbirinden farklıdır. İşletme sahiplerine göre kurumsallaşma en çok, profesyonel yönetim, profesyonellerin işletmede çalıştırılması ile yetki devri ve yetkilendirme kavramları ile ilişkilendirilmektedir. İşletme sahiplerinin, işletmenin kuruluşundan itibaren tüm işlevleri kendi başlarına yerine getirmeleri ve işletme büyüdükçe çıkmaza girmeleri söz konusu olmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri profesyonel yöneticileri istihdam etme ve yetkilerini onlara devretme arzusundadırlar. Buna karşın profesyonel yöneticiler, kurumsallaşma kavramını, en çok işletmede işlerin, standartların, sorumlulukların vs. belirlenmesi ve kişilerden bağımsız yapıların oluşturulması ile ilişkilendirmektedirler. Bunun sebebi olarak, profesyonel yöneticilerin kendi pozisyonlarını güçlendirmek, inisiyatif kullanmak ve işbölümünü vurgulamak istekleri görülebilir.⁸¹

Diğer yandan, çalışanlar, yöneticilerin sahip oldukları birtakım bilgilere sahip olamadıkları için mevcut durumun değiştirilmesini gereksiz görebilirler.⁸² İşletme sahipleri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bu düşünce farklılığı mevcut olduğu müddetçe başarı söz konusu olamayacaktır. İşletme sahiplerinin ya da yöneticilerin zor kullanması sonucunda birtakım ufak başarılar elde edilmiş gibi görülebilir ancak çalışanların katılımcı olmadıkları bir sistemde bu başarılar uzun sürmeyecektir. Bu nedenle çalışanlarla yöneticilerin kurumsallaşma algılarındaki farklılığı giderecek bir ön hazırlık çalışması yapılmalıdır. Böyle bir çalışma ile çalışanların kafalarındaki şu sorulara cevap verilmelidir.⁸³

- Kurumsallaşmanın sonucu olarak ne gibi yenilikleri öğrenmek zorunda kalacağı.
- Kendisinden nasıl bir performans göstermesinin bekleneceği.
- Fazla çalışmasının gerekip gerekmeyeceği.

⁸¹ Cemil Ulukan, "Örgütlerin Kurumsallaşması mı yoksa Süreçlerin Kurumsallaşması mı? Yeni Bir Perspektif İhtiyacı," 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, Mys 2004, 246-247.

⁸² James A. F. Stoner, R. Edward Freeman ve Daniel R. Gilbert, **Management**, Altıncı Baskı, (New Jersey: Prentice Hall, 1995), 416.

⁸³ Peter P. Schoderbek, Richard A. Cosier ve John C. Aplin, **Management**, İkinci Baskı, (Orlando: Harcourt Brace Javonovich, 1991), 337-338.

- Kişisel özerklik ve bağımsızlığının nasıl etkileneceği.
- Kurumsallaşmanın herkesi aynı yönde mi etkileyeceği.
- Kurumsallaşma sonucunda terfi olanaklarının etkilenip etkileneceği.

Özetle, kurumsallaşma çalışmalarına başlamadan önce yapılan ön hazırlık ile işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların, çalışmalara aynı noktadan bakması sağlanmalı; kurumsallaşmanın ne olup ne olmadığı, kurumsallaşma çalışmaları sonucunda ulaşılması gereken sonuçların neler olduğu ve kişilerin hangi sorumlulukları üstlenmeleri gerektiği gibi konularda fikirbirliğine varılmalıdır.

(4) Grup normlarının etkisi. Bazı durumlarda, kişiler bireysel olarak rahatlıkla kabul ettikleri şeyleri, içinde bulundukları grubun etkisi nedeniyle kabul etmeme eğilimi gösterebilmektedirler. Örneğin kişi, organizasyon yapısının kaydılaştırılması sonucunda hazırlanmış olan iş tanımına uyma, uymayan kişileri uyarma ve onlara iş tanımları ile ilgili birtakım açıklamalar yapma davranışını benimsemiş olabilir. Ancak üyesi olduğu grup, kişiyi bu davranışlarından ötürü kınıyorsa ve o grubun üyeliği kişi için önemli ise, kişi benimsediği davranıştan vazgeçebilecektir. Özetle, grup normları, kişinin yönetim tarafından yapılan değişikliklere direnç göstermesini istiyorsa, kişi muhtemelen direnç gösterecektir.⁸⁴

(5) Tepe yönetim ile değişim görevlisinin/görevlilerinin tutum ve davranışları. Değişim görevlisi/görevlileri, değişim çabalarını yönetme sorumluluğunu üstlenen kişi/kişilerdir. Bu kişiler, işletme yöneticileri ya da çalışanlar gibi işletme içinde bulunan kişiler (iç değişim görevlileri) olabileceği gibi, işletme dışından gelen uzmanlar ya da danışmanlar da (dış değişim görevlileri) olabilir. Bununla birlikte, özellikle büyük değişim çalışmalarında, işletmelerin tepe yöneticileri iç değişim görevlileri yerine, teori ve metotlar konusunda uzmanlaşmış dış değişim görevlileri ile çalışmayı tercih etmektedirler.⁸⁵ Kurumsallaşma çalışmaları da, oldukça büyük ölçekli bir değişimi ifade ettiğinden, işletme

⁸⁴ Robbins, 547.

⁸⁵ Aynı, 543.

yöneticileri genellikle dış değişim görevlileri ile çalışmayı tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra işletmelerin dış değişim görevlileri ile çalışmak istemelerinin bir çok nedeni daha bulunmaktadır. Herşeyden önce dış değişim görevlisi, alanında bilgi ve tecrübe birikimine sahiptir. Ayrıca işletmenin günlük işleri ile ilgili herhangi bir sorumluluklarının olmaması, iç değişim görevlilerine nazaran daha fazla prestij ve güç sahibi olmaları, işletmede herhangi bir çıkarları olmadığından olaylara daha objektif bakabilme şanslarının olması da dış değişim görevlilerinin üstünlükleri arasında sayılabilir.⁸⁶ Tüm bu üstünlüklerin yanı sıra, organizasyonun tarihini, kültürünü, iş yapma tarzını ve personelini anlama ve tanımada yetersiz kalabilmeleri dış değişim görevlilerinin zayıflıkları arasında yer alır.⁸⁷ Bu nedenle kurumsallaşma çalışmalarını yürütecek işletmeler için, ideal olan, çalışmaların iç değişim görevlisi/görevlileri ile dış değişim görevlisi/görevlilerinden oluşan bir ekip tarafından yürütülmesidir.

Amerika’da yapılan bir araştırma, değişim görevlisinin yetkinlik düzeyinin, değişim sürecinin başarısında %36 oranında başarılı etkili göstermiştir.⁸⁸ Değişim görevlisinin yetkinlik düzeyi, değişim sürecinin başarısında etkili olduğu gibi; değişim görevlisinin yanlış tutum ve davranışları da direnç sebebi olabilmektedir. Bu yanlış tutum ve davranışlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁸⁹

- Bütün dikkatini başlatmak istediği değişiklik üzerine toplayarak, insanları rahatsız eden unsurları gözden kaçırmaması.
- Orta kademe yöneticilerin pratik fikirlerini önemsememesi.
- Görev ve fonksiyonlarının çalışanlarca yanlış anlaşılmasına sebep olması.
- Yapılacak çalışmaların amacı ve uygulanışı ile ilgili olarak yeterli bilgi vermemesi, anlaşılacak kavramlar kullanması.
- İlgili kişilerin mutlaka direniş göstereceği düşüncesinden hareket etmesi.

⁸⁶ Stoner, Freeman ve Gilbert, 412.

⁸⁷ Robbins, 543.

⁸⁸ Margaret Boles ve Brenda Paik Sunoo, “Three Barriers to Managing Change,” *Workforce*, 77 (1), 25.

⁸⁹ Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, (İstanbul: İz, 1992), 112.

Değişim görevlisinin tavır ve davranışlarının yanı sıra, tepe yöneticilerin iyi birer değişim lideri olmaları da, değişim sürecinin başarısı üzerinde %33 oranında etkili olmaktadır.⁹⁰ Bu nedenle tepe yöneticilerin yapılan çalışmaları takip etmemeleri, çalışmaların amacına inanmamaları, günlük işleri yapılan çalışmaların önüne geçirmeleri ve çalışmalara uygun hareket etmemeleri de birer direnç nedeni olarak ele alınabilir.

Buraya kadar kurumsallaşmaya karşı direncin nedenleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki kısmında kurumsallaşmaya karşı dirençle başa çıkma yöntemlerine değinilecektir.

2. KURUMSALLAŞMAYA KARŞI DİRENÇLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Çalışanlar, pek çok bireysel ve örgütsel nedene dayanarak, kurumsallaşmaya karşı direnç gösterebilmektedirler. Çalışmaların başarıya ulaşabilmesi için, işletme yöneticilerinin ya da değişim görevlisinin söz konusu direnci ortadan kaldırması gerekmektedir. Ancak burada ele alınan direnç, duygusal dirençtir. Daha önce de belirtildiği gibi, rasyonel direnç organizasyon için faydalı olan dirençtir. Çünkü, rasyonel direnç, çalışanların yaptıkları araştırma ve incelemeler sonucunda ortaya çıkar ve güçlü dayanaklara sahiptir. Bu nedenle rasyonel direncin, ortadan kaldırılması değil, desteklenmesi gerekmektedir.

Dirençle başa çıkmada iki husus önem taşımaktadır. Bunlardan ilki direncin ne zaman engelleneceği, ikincisi ise nasıl engelleneceğidir.⁹¹ Direncin ne zaman ortadan kalkacağı ile ilgili olarak iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan biri, direnç ortaya çıkmadan önce direnç kaynaklarının tespit edilerek engellenmesi; diğeri ise direnç ortaya çıktıktan sonra direncin engellenmesidir. Şüphesiz en iyi yöntem direnç ortaya çıkmadan önce, var olabilecek bir direnci tespit edip engellemektir. Bu amaçla, herhangi bir konuda değişim gerçekleştirilmek istendiğinde, değişime zorlayan güçler ile karşı koyucu güçler (direnç kaynakları) tahmin edilmelidir. Daha

⁹⁰ Boles ve Sunoo, 25.

⁹¹ Dunham, 476.

sonra, değişime zorlayan güçlerin şiddetini artırıcı, karşı koyucu güçlerin (direnç kaynaklarının) şiddetini azaltıcı önlemler alınmalıdır.⁹² İkinci olarak, direncin hangi yöntemle engelleneceğine karar verilmelidir. Dirençle başa çıkmada kullanılabilecek olan başlıca altı yöntem aşağıda yer almaktadır. Her bir yöntemin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır ve hiçbir yöntem her durum için uygun olmamaktadır.⁹³ Bu nedenle işletme yöneticileri ya da değişim görevlileri, her bir yöntemin avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak, içinde bulundukları durumu da göz önünde tutarak en uygun yöntemi seçmelidir.

a. Eğitim ve Haberleşme

Bu teknik özellikle, direnç ortaya çıkmadan önce, bir direncin oluşmasını engellemek amacıyla kullanılır.⁹⁴ Bunun yanı sıra, mevcut direncin kaynağı, bilgi eksikliği ya da iletişim yetersizliği olduğunda da bu yöntem kullanılabilir. Bu yöntemin kullanılabilmesi için yönetim ve çalışan ilişkilerinin karşılıklı güvene dayanması gerekmektedir.⁹⁵

Bu yöntem ile çalışanlara, kurumsallaşmanın ne olduğu, ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği, kurumsallaşmaya niçin ihtiyaç duyulduğu ve nelerin amaçlandığı anlatılmalıdır. Böylece, çalışanların bilgi eksikliğinden kaynaklanan pek çok sorunun giderilmesi mümkün olmaktadır. Bu güçlü yönlerinin yanı sıra, yöntemin en önemli dezavantajı ise maliyetinin yüksek olmasıdır.⁹⁶

b. Katılım

Katılım hem kurumsallaşmanın planlanması aşamasında, hem de uygulama aşamasında kullanılabilecek bir yöntemdir. Bu yöntemde, direnç gösterenler ya da

⁹² Koçel, 563.

⁹³ James A. F. Stoner ve R. Edward Freeman, *Management*, Beşinci Baskı, (New Jersey: Prantice Hall, 1989), 370.

⁹⁴ Dunham, 476.

⁹⁵ Stephan P. Robbins ve Mary Coulter, *Management*, Beşinci Baskı, (New Jersey: Prentice Hall, 1996), 426.

⁹⁶ Dunham, 476.

direnç göstermesi beklenenler ve/veya temsilcileri bu aşamaların birine ya da ikisine birden dahil edilir.⁹⁷

Bu yöntemde önemli olan, katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişimin içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.⁹⁸

c. Destek

Destegin kolaylaştırıcı destek ve duygusal destek olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Kolaylaştırıcı destek, değişimin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, organizasyonun çalışanlara sunduğu araç, materyal, tavsiye ve eğitim gibi yardımlardır. Duygusal destek ise, değişim konusunda kişisel endişeleri gidermeyi hedefler.⁹⁹

Tepe yönetimin desteği; kurumsallaşmanın organizasyon için çok önemli olduğunu göstermektedir. Özellikle değişimin birden fazla departmanı içermesi ve kaynakların yeniden dağıtımının söz konusu olması durumunda tepe yönetimin desteği kritik bir önem taşımaktadır.¹⁰⁰ Kurumsallaşma da, bu özelliklere sahip olan bir değişim olduğundan, kurumsallaşma sürecinin başarısı için tepe yönetimin desteğinin şart olduğu söylenebilir.

d. Müzakere ve Anlaşma

Direnç gösteren çalışanların ikna edilmelerini sağlamak için, birtakım özendirici ödüllerin sunulmasını ifade eder. Direnç ortaya çıkmadan önce kullanılabilecek bir yöntem olduğu gibi, mevcut olan direncin ortadan kaldırılması amacıyla da kullanılabilir. Çalışanlar için en etkili özendirici ödüller, uzun vadeli ve devamlı olanlardır. Böylece, çalışanların desteğinin devamlılığı sağlanmış olur.¹⁰¹

Bu yöntem, özellikle direncin sendikalar gibi güçlü kaynaklardan gelmesi durumunda gerekli olmaktadır. Ancak yöntemin maliyetinin yüksek olduğu ve

⁹⁷ Aynı, 477.

⁹⁸ Koçel, 569.

⁹⁹ Dunham, 477.

¹⁰⁰ Daft, 375.

¹⁰¹ Dunham, 478.

yöntemin bir kere kullanılmasının ardından, çalışanların isteklerinin artması, sürekli yönetimle pazarlık yapmaları ihtimalinin ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir.¹⁰²

e. Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon, herhangi bir olayı, bir şekilde değiştirerek kişilere sunmak, olayın olduğundan farklı algılanmasını sağlamaktır. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları, o konu ile ilgili sorunların çözümlerinin bir parçası haline getirmektir. Bu sayede kişi, konunun dışında ve sadece eleştiren pozisyonda olmak yerine, konunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaktadır.¹⁰³

Bu yöntemlerin uygulanması kolay ve maliyetleri düşüktür. Ancak çalışanlar manipülasyon ve kooptasyonu hissettikleri taktirde, direnç daha fazlalaşacak; daha da kötüsü bundan sonra başvurulacak iletişim, katılım gibi daha dürüst yöntemler de manipülasyon ve kooptasyon olarak algılanabilecektir.¹⁰⁴

f. Baskı

Yöneticinin dirençle başa çıkmak için gücünü kullanmasını ifade eder. Baskı açık olabileceği gibi, üstü kapalı baskı da olabilir. Baskının olduğu durumlarda, potansiyel direnç göstericiler, direnç göstermeye teşebbüs ettiklerinde, cezalandırılacaklarının farkına varırlar. Baskının en önemli dezavantajları, memnuniyeti azaltması, kızgınlığı artırması ve dirençle başa çıkmada kullanılan diğer yöntemlerin etkinliğini azaltmasıdır.¹⁰⁵

Buraya kadar anlatılan dirençle başa çıkma yöntemleri, avantajları, dezavantajları ve hangi durumlarda kullanılabilecekleri Tablo 1’de yer almaktadır.

¹⁰² Robbins ve Coulter, 427.

¹⁰³ Koçel, 569.

¹⁰⁴ Dunham, 478-479.

¹⁰⁵ Aynı, 479.

Tablo 1. Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri

<i>Yöntem</i>	<i>Kullanılabileceği Durum</i>	<i>Avantajları</i>	<i>Dezavantajları</i>
<i>Eğitim ve İletişim</i>	Direncin eksik ya da hatalı bilgiden kaynaklandığı durumda	Kişiler ikna olduklarında, uygulamaya yardımcı olabilirler	Çok fazla kişiyi kapsadığı takdirde, zaman alıcı olabilir.
<i>Katılım</i>	Değişim görevlisinin, ihtiyaç duyduğu tüm bilgilere sahip olmadığı ya da direncin şiddetli olduğu durumlarda	Bağlılığı sağlar ve gerekli bilgilerin teminini kolaylaştırır.	Uzun zaman alır.
<i>Destek</i>	Uyum problemi yaşayan kişilerin olduğu durumda	Uyum problemlerinin giderilmesinde en etkili yöntemdir.	Zaman alıcı ve pahalıdır. Buna rağmen başarısız olabilir.
<i>Müzakere ve Anlaşma</i>	Bir çalışanı veya grubu kaybetme ihtimalinin bulunduğu ve bu çalışan ya da grubun şiddetli bir güce sahip olduğu durumlarda	Bazen, büyük dirençleri önlemenin en kolay yoludur.	Diğer kişilerin de müzakere ve anlaşma istemeleri durumunda çok pahalı bir yöntem olabilir.
<i>Manipülasyon ve Kooptasyon</i>	Diğer yöntemlerin işe yaramadığı ya da çok pahalı olduğu durumlarda	Maliyeti düşük ve çabuktur.	Kişiler manipüle edildiklerini anladıklarında daha büyük problemlere yol açabilir.
<i>Baskı</i>	Süratin gerekli olduğu ve değişimi uygulayanların güçlü olduğu durumlarda	Süratlidir ve her türlü direnci önlemede kullanılabilir.	Çalışanların kırılganlığına ve kızgınlığına yol açabilir.

Kaynak. Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Beşinci Baskı, (New York: McGraw Hill, 2001), 676.

Buraya kadar dirençle başa çıkma yöntemleri anlatıldıktan sonra, son olarak kurumsallaşma sürecinin başarı ile tamamlanması için tepe yöneticilere, dış değişim görevlisine ve çalışanlara düşen görevler açıklanacaktır.

Tepe yöneticiler, yapılan çalışmalar konusunda bilgi sahibi olmalı, gerekli imkanları hazırlamalı ve çalışmaların yürütülmesine yardımcı olmalıdır. Bunun yanı sıra, tepe yönetim değişim görevlisinin seçiminde de dikkatli davranmalıdır.¹⁰⁶ Ayrıca kurumsallaşma neticesinde, işlerin tepe yönetimin sürekli müdahalesine gerek kalmaksızın, standart bir şekilde yürütülmesi başarıldığı takdirde tepe yöneticiler, otoritelerini kaybettiklerini düşünmemelidirler. Tepe yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri de, organizasyon içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, organizasyonun önceliklerini, çalışanların katılımını sağlayarak tespit etmeli ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenmesini sağlamalıdır. Aksi halde, organizasyonun amacı ile çalışanların amacı birbirinden farklı olabilecek, neticede de istenen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır.¹⁰⁷

Tüm bunların yanı sıra tepe yöneticiler, çalışanlara, yapılacak çalışmalar, amaçları ve özellikleri hakkında da bilgi vermelidir. Ayrıca yöneticiler, yapılan çalışmaların sonuçlarını görmek için aceleci davranmamalıdır, geçen süre içerisinde çalışmalara olan inançlarını yitirmemeliler; yapılan çalışmaların arkasında olduklarını ve desteklediklerini her zaman hissettirmelilerdir.¹⁰⁸

Dış değişim görevlisi ise, alanı ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmanın yanı sıra, işletmeyi yeterince incelemeli, yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanları bilgilendirmeli ve onların fikirlerini almalıdır. Ayrıca kişilerin, grupların ve işletmenin beklentileri arasında bir bütünlük sağlamalıdır.¹⁰⁹ Tüm bunların yanı sıra dış değişim görevlisinin dürüst olması ve çalışanlarla iletişim tarzı da önem taşımaktadır.

Bu süreçte çalışanlara düşen en önemli sorumluluk ise, çalışmalara katılmada yeteri kadar hazırlıklı ve gönüllü olmalarıdır. Çalışanlar, çalışmalara ilgi duymalı, bunları bir zorlama olarak görmemelidirler.¹¹⁰

¹⁰⁶ Dinçer, 104-105.

¹⁰⁷ Ş. Sibel Özkaya, "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri," *Dış Ticaret Dergisi*, 8 (Ekm 2003), 104-105.

¹⁰⁸ Dinçer, 105-113.

¹⁰⁹ Aynı, 112-113.

¹¹⁰ Aynı, 104.

Buraya kadar, kurumsallaşma ve kurumsallaşmaya karşı direnç kavramı ele alındıktan sonra, çalışmanın bundan sonraki bölümünde, işletme içerisindeki farklı kademelerde çalışan personelin, kurumsallaşmadan ve birbirleri ile dış değişim görevlisinden beklentilerinin neler olduğu araştırılacaktır. Araştırmanın yöntemine ve bulgularına ilişkin bilgiler nc bölümde yer almaktadır.



III. Bölüm

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

A. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Tepe yöneticilerin, departman yöneticilerinin ve diğer çalışanların kurumsallaşma algılarını, kurumsallaşmadan beklentilerini ve her bir grubun diğer gruplar ile dış değişim görevlisinden beklentilerini belirlemeye yönelik olan bu araştırma, tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Araştırma tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulanmış olmasına karşın, araştırma sonuçlarının sektöre genellenmesi amacı söz konusu değildir. Bu nedenle araştırma, vak'a araştırması niteliğini taşımaktadır.

Araştırmanın yapıldığı işletmenin, daha önce kurumsallaşmaya yönelik çalışmaları yürütmüş, ancak kurumsallaşmada başarılı olamamış, diğer bir ifade ile henüz kurumsallaşamamış bir işletme olmasına dikkat edilmiştir. Bu özelliği taşıyan ve araştırma yapmak için izin alınabilen bir işletme seçilmiş, diğer bir ifade ile araştırmanın yapılacağı işletme, tesadüfi olarak seçilmemiştir.

Araştırma iki temel aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, kurumsallaşma çalışmalarının yürütülmesi esnasında firmada bulunan tepe yönetici, departman yöneticisi ve çalışan konumundaki 19 kişi ile yüzyüze görüşülerek, kurumsallaşmanın ne anlam ifade ettiği, kurumsallaşmadan neler bekledikleri ve daha önce gerçekleştirilmeye başlanan kurumsallaşma çalışmalarının başarısız olma nedenleri hakkında bilgi toplanmıştır.

Görüşmelerin ardından toplanan bilgilerin ışığında bir anket formu hazırlanarak, tepe yönetim, departman yöneticileri ve çalışanlardan oluşan üç gruba ayrı ayrı dağıtılmıştır. Bu anket formu ile, her bir grup için kurumsallaşmanın ne anlam ifade ettiği, kurumsallaşmadan ne gibi beklentileri olduğu, kendilerine düşen

sorumlulukların neler olduğu, diğer iki gruptan ve dış değişim görevlisinden neler beklendiği gibi bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

B. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın ilk aşamasında, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile bilgi toplanmıştır. Bu aşamada yarı yapılandırılmış bir mülakat formu kullanılmıştır. Bu formun, ilk bölümünde kurumsallaşmaya ilişkin düşünceler yer almakta; görüşülen kişilerin kurumsallaşmadan ne anladıkları ve neler bekledikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Formun ikinci bölümünde, kurumsallaşma ihtiyacının duyulma sebebi, ihtiyacı tespit eden pozisyon/pozisyonlar, ihtiyacın tespit edilme ve çalışanlara duyurulma biçimi gibi hususlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, çalışmaların gerçekleştirilmesi için dışarıdan uzmanlardan yardım alınıp alınmadığı, alındı ise, yardım alınacak kişi/kuruluşun nasıl seçildiği hususlarında bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise, hangi çalışmaların yapıldığı, sonuçlarının neler olduğu, çalışmalar sonucunda başarılı olmak ya da başarıyı artırmak için nelerin yapılması gerektiği; aynı şekilde hangi çalışmaların yapılması gerektiği halde yapılmadığı ve niçin yapılmadığı konularındaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formu Ek 1’de yer almaktadır.

Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilerin ışığında hazırlanan anket formu, tepe yöneticilere, departman yöneticilerine ve çalışanlara ayrı ayrı dağıtılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenler yer almakta, ikinci bölüm Kurumsallaşma Beklentileri Soru Listesinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan demografik değişkenler, yaş, eğitim durumu, iş kıdemi, işletme kıdemi ve katılımcının söz konusu işletmede terfi edip etmediğidir. Kurumsallaşma Beklentileri Soru Listesi, işletme personelinin kurumsallaşmadan ne anladığını, kurumsallaşmadan ne beklediğini, kurumsallaşma çalışmalarının kim tarafından yürütülmesi gerektiğini ve her bir grubun diğer gruplardan ve dış değişim görevlisinden neler beklediğini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bölümde ilk olarak katılımcıların kurumsallaşmadan ne anladıkları sorusuna cevap

aranmıştır. Katılımcılardan bu soru için verilen cevap şıkları arasından kendilerine en uygun gelen üç tanesini seçmeleri ve en önemlisine 1, en az önemlisine 3 verecek şekilde sıralamaları istenmiştir. Bundan sonra yer alan kurumsallaşmadan beklentilerinin neler olduğu; tepe yönetimin, departman yöneticilerinin, çalışanların ve değişim görevlisinin üstlenmesi gereken sorumlulukların neler olduğunun tespit edilmesine yönelik sorularda da aynı şekilde cevap şıkları arasından kendilerine en uygun gelen üç tanesini seçmeleri ve en önemlisine 1, en az önemlisine 3 verecek şekilde sıralamaları istenmiştir. Ayrıca, katılımcılardan, kurumsallaşma çalışmaları için dış değişim görevlisine ihtiyaç duyulup duyulmadığı ve bu çalışmaların kim/kimler tarafından organize edilmesinin gerekli olduğu hususlarında bilgi toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 2’de yer almaktadır.

C. KATILIMCILAR

Araştırmanın ilk aşamasında, kurumsallaşma çalışmalarının yürütülmesi sırasında işletmede bulunan kişilerle görüşülmüştür. Buna göre, kurumsallaşma çalışmalarının yürütüldüğü sırada işletmede bulunan 2 tepe yönetici ile, 7 departman yöneticisi ile ve çalışanları temsilen 10 çalışan ile görüşülmüştür.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise, işletmede çalışan tüm beyaz yakalı personele anket uygulanmıştır. Buna göre tepe yöneticisi olan 2 kişiye, departman yöneticisi olan 10 kişiye ve 75 çalışana anket uygulanmıştır. Ancak departman yöneticilerinden gelen 1 anket formu, hatalı doldurulduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Ayrıca, 75 çalışanın 5’inden anket geri gelmemiş, gelen 70 anketten de 4’ü hatalı doldurulduğu için analizlere dahil edilmemiştir. Buna göre tepe yönetimden 2 adet, departman yöneticilerinden 9 adet ve çalışanlardan 66 adet olmak üzere toplam 77 anket değerlendirmeye alınmıştır.

D. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma ile ilgili veriler, SPSS 11.5 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Kurumsallaşmanın ifade ettiği anlam, kurumsallaşmadan beklentiler, kurumsallaşma

için tepe yönetime, departman yöneticilerine, çalışanlara ve değişim görevlisine düşen görevlerin tespiti amacıyla frekans dağılımlarından faydalanılmıştır.

E. BULGULAR

Araştırma, iki aşamada yürütüldüğünden araştırmanın bulgularını, görüşmeler sonucunda ulaşılan bulgular ve anket uygulaması sonucunda ulaşılan bulgular olmak üzere iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

1. GÖRÜŞMELER SONUCUNDA ULAŞILAN BULGULAR

Görüşmelerin ilk bölümünde, görüşülen kişilerin kurumsallaşmadan ne anladıkları ve neler bekledikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda, kurumsallaşma kavramının katılımcılar için ne anlam ifade ettiği, aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

- Aile şirketi havasından uzaklaşma.
- Patronun yokluğunda işlerin aksamaması, işletmenin profesyonel yöneticilerce yönetilmesi.
- Mevcut işlerin kişilere bağlı olmaması.
- Yapılan işlerin standart olması, ölçülebilir parametrelerle değerlendirilmesi, hedeflerin ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejinin belirlenmesi, stratejinin tüm çalışanlarca bilinmesi ve benimsenmesi.
- Kariyer yollarının aile ilişkilerine bağlı olmaması.
- İşletmenin herşeyiyle tam olması, dört dörtlük olması.

Katılımcıların kurumsallaşmadan beklentilerinin de çok çeşitli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların, büyük bir çoğunluğunun kurumsallaşmadan beklentileri aşağıda yer almaktadır.

- Yöneticilerin üzerine daha az yük binmesi.

- Patrona bağılı olmama.
- Karar alma sürecinin hızlanması.
- Yetki/sorumluluk karmaşasının ortadan kalkması.
- Kariyer yollarının açılması.
- Standartlara uygun iş yapılması.
- Çevresel değişimlere hazırlıklı olunması.
- Düzgün bir fiziki yapının olması.
- Kişilere bağılı olmaktan kurtulunması.

Görüşmelerin ikinci bölümünde, kurumsallaşma ihtiyacının duyulma sebebi, ihtiyacı tespit eden pozisyon/pozisyonlar, ihtiyacın tespit edilme ve çalışanlara duyurulma biçimi gibi hususlar hakkında bilgi toplanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu işletmenin hızla büyümesi sonucunda, doğal yollarla ulaşılan yapının doğruluğundan endişe duyulması, doğal yapıdaki birtakım görevlerin birbirine geçmesi ve büyümenin devam etmesi neticesinde sorunların daha da artacağı öngörülerini nedeniyle işletmelerinin kurumsallaşmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. İhtiyaç tespitinin tepe yönetim tarafından gerçekleştirildiği belirtilmekle birlikte, katılımcılar ihtiyacın çalışanlarla birlikte tespit edilmesi halinde çalışanların gerçekleştirilecek çalışmalara karşı daha istekli ve daha hazırlıklı olabileceklerini ve daha farklı önerilerin ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir.

Çalışmanın üçüncü bölümde, çalışmaların gerçekleştirilmesi için dışarıdan uzmanlardan yardım alınıp alınmadığı, alınmış ise, yardım alınacak kişi/kuruluşun nasıl seçildiği hususlarında bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Çalışmaların yürütülmesi için dışarıdan destek alındığı, ancak bu desteği alma kararının ve destek alınacak kişinin seçiminin de sadece tepe yönetim tarafından gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Değişim görevlisinin tespitinin ardından, değişim görevlisi ile çalışanları tanıştırmak amacıyla bir toplantı düzenlendiği, ancak bu toplantının amacının toplantıdan önce, çalışanlara bildirilmediği ifade edilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, hangi çalışmalar yapıldığı, sonuçlarının neler olduğu, çalışmalar sonucunda başarılı olmak ya da başarıyı artırmak için nelerin yapılması gerektiği; aynı şekilde hangi çalışmaların yapılması gerektiği halde

yapılmadığı ve niçin yapılmadığı konularındaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar, organizasyon yapısının belirlenmesi, iş tanımlarının oluşturulması, performans değerlendirme sisteminin kurulması ve birtakım eğitimlerin yapılması olarak belirlenmiş; bu çalışmaların tepe yönetimden, departman yöneticilerinden, çalışanlardan ve dış değişim görevlisinden kaynaklanan birtakım sebeplerle başarısız olduğu belirtilmiştir. Bu gruplardan kaynaklanan başarısızlık nedenleri, araştırmanın ikinci aşamasındaki her bir gruba düşen sorumlulukların araştırılmasında kullanılmıştır. Bu aşamada son olarak katılımcılar, başarı için yapılması gerekenleri aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir.

- Genel bir program çizilmeli, çalışanlarla görüşülüp fikirleri alınmalı ve ortak bir hareket planı belirlenmeli.
- İş tanımları çok iyi hazırlanmalı ve çok iyi uygulanmalı.
- Oryantasyon ve rotasyon sistemleri işletilmeli.
- Bilgi akış sistemi olmalı.
- Profesyonel yönetim ön plana çıkmalı.
- Yapılacak çalışmalar için bir zaman ve iş planı belirlenmeli.
- Personel seçiminde belirli standartlar olmalı.
- Vizyon ve hedefler net olarak ifade edilip çalışanlarla paylaşılmalı.
- Stratejik planlama yapılmalı.

2. ANKET UYGULAMASI SONUCUNDA ULAŞILAN BULGULAR

Anket uygulaması sonucunda ulaşılan bulgular, çalışanların, departman yöneticilerin ve tepe yönetimin kurumsallaşmadan ne anladıkları, ne bekledikleri, her bir gruba ve dış değişim görevlisine düşen sorumluluklar ile ilgili düşünceleri ve kurumsallaşma çalışmalarının kim/kimler tarafından organize edilmesi gerektiğine ilişkin düşünceleri bazında ayrı ayrı ele alınacaktır.

Kurumsallaşmanın ifade ettiği anlam ile ilgili olarak çalışanların düşünceleri Tablo 2’de, departman yöneticilerinin düşünceleri Tablo 3’de, tepe yöneticilerin düşünceleri Tablo 4’te ve katılımcıların tümünün fikirleri Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 2. Çalışanların Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Diğer işletmelerden ayrı bir özelliğe sahip olması	12,1	9,1	3,0	24,2
Kendine özgü bir yaşamının ve kimliğinin olması	13,6	6,1	6,1	25,8
Kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi	21,2	16,7	10,6	48,5
Hedeflerin, stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi	25,8	25,8	18,2	69,8
İşletmenin profesyonel yöneticilerce idare edilmesi	19,7	18,2	15,2	53,1
Yapılan işlerin standart ve sistemli olması	7,6	21,2	37,9	66,7
Mevcut işlerin kişilere bağlı olmaması	-	3,0	7,6	10,6

Tablo 3. Departman Yöneticilerinin Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Diğer işletmelerden ayrı bir özelliğe sahip olması	-	22,2	-	22,2
Kendine özgü bir yaşamının ve kimliğinin olması	22,2	11,1	11,1	44,4
Kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi	22,2	11,1	22,2	55,5
Hedeflerin, stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi	33,3	11,1	22,2	66,6
İşletmenin profesyonel yöneticilerce idare edilmesi	11,1	11,1	-	22,2
Yapılan işlerin standart ve sistemli olması	11,1	11,1	33,3	55,5
Mevcut işlerin kişilere bağlı olmaması	-	22,2	11,1	33,3

Tablo 4. Tepe Yöneticilerin Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Diğer işletmelerden ayrı bir özelliğe sahip olması	-	-	-	-
Kendine özgü bir yaşamının ve kimliğinin olması	-	50,0	-	50,0
Kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi	100,0	-	-	100,0
Hedeflerin, stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi	-	50,0	50,0	100,0
İşletmenin profesyonel yöneticilerce idare edilmesi	-	-	50,0	50,0
Yapılan işlerin standart ve sistemli olması	-	-	-	-
Mevcut işlerin kişilere bağlı olmaması	-	-	-	-

Tablo 5. Katılımcıların Tamamının Kurumsallaşmadan Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Diğer işletmelerden ayrı bir özelliğe sahip olması	10,4	10,4	2,6	23,4
Kendine özgü bir yaşamının ve kimliğinin olması	14,3	7,8	6,5	28,6
Kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi	23,4	15,6	11,7	50,7
Hedeflerin, stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi	26	24,7	19,5	70,2
İşletmenin profesyonel yöneticilerce idare edilmesi	18,2	16,9	14,3	49,4
Yapılan işlerin standart ve sistemli olması	7,8	19,5	36,4	63,7
Mevcut işlerin kişilere bağlı olmaması	-	5,2	7,8	13,0

Çalışanlar açısından bakıldığında kurumsallaşmanın ağırlıklı olarak, “hedeflerin olması, hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülebilir parametrelerle değerlendirilmesi”, “işletmenin profesyonel yöneticilerce idare edilmesi” ve “yapılan işlerin standardının olması, işlerin bir sistem dahilinde yürütülmesi” şeklinde algılandığı görülmektedir.

Departman yöneticileri için ise, yine ağırlıklı olarak “hedeflerin olması, hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülebilir parametrelerle değerlendirilmesi” cevabı verilmekle birlikte, “işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi” ve “bir işletmenin sahip, kurucu ve çalışanlarından farklı olarak kendine özgü bir yaşamının olması; ürettiği mal ya da hizmetlerle değil, kendi kimliği ile bir değerinin olması” ifadeleri de ikinci ve üçüncü derece öneme sahip ifadeler olarak belirlenmiştir.

Tepe yöneticiler açısından bakıldığında ise, “işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi” ifadesi birinci derecede önemli görülmeyle birlikte, “hedeflerin olması, hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülebilir parametrelerle değerlendirilmesi” ve “bir işletmenin sahip, kurucu ve çalışanlarından farklı olarak kendine özgü bir yaşamının olması; ürettiği mal ya da hizmetlerle değil, kendi kimliği ile bir değerinin olması” ifadeleri de ikinci ve üçüncü derecede öneme sahip ifadeler olarak seçilmiştir.

Katılımcıların kurumsallaşma ile ilgili algılarına genel olarak bakıldığında, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı; sadece çalışanların “bir işletmenin sahip, kurucu ve çalışanlarından farklı olarak kendine özgü bir yaşamının olması; ürettiği mal ya da hizmetlerle değil, kendi kimliği ile bir değerinin olması” ifadesini, tepe yöneticilere ve departman yöneticilerine nazaran daha az önemli buldukları görülmektedir.

Kurumsallaşmadan beklentiler ile ilgili olarak çalışanların düşünceleri Tablo 6’da, departman yöneticilerinin düşünceleri Tablo 7’de, tepe yöneticilerin düşünceleri Tablo 8’de ve katılımcıların tamamının fikirleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 6. Çalışanların Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Yöneticilerin daha az yük üstlenmesi	1,5	-	-	1,5
İş yapma düzenini çok fazla değiştirmemesi	7,6	3,0	4,5	15,1
Patronun yokluğunda işlerin aksamaması	7,6	6,1	7,6	21,3
Yetki/sorumluluk karmaşasının ortadan kalkması	15,2	12,1	10,6	37,9
Kariyer yollarının açılması	7,6	12,1	10,6	30,3
Standartlara uygun iş yapılması	7,6	16,7	12,1	36,4
Çalışanların hak ve menfaatlerine zarar vermemesi	7,6	9,1	16,7	33,4
İşletmenin kendini yenilemesi, varlığını sürdürmesi	19,7	4,5	13,6	37,8
Çevresel değişimlere hazırlıklı olması	-	7,6	-	7,6
İşletme içi motivasyonun artması	7,6	12,1	7,6	27,3
Dış çevre tarafından güvenilir olarak algılanması	13,6	9,1	9,1	31,8
İşlerin daha doğru bir şekilde yapılması	3,0	3,0	3,0	9,0
İşlerin yapılmasında zaman kayıplarının azalması	1,5	3,0	1,5	6,0
İşten ayrılan eleman sayısında azalma	-	1,5	-	1,5
Düzenli bir fiziki yapının olması	-	-	3,0	3,0

Tablo 7. Departman Yöneticilerinin Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Yöneticilerin daha az yük üstlenmesi	-	-	-	-
İş yapma düzenini çok fazla değiştirmemesi	-	-	-	-
Patronun yokluğunda işlerin aksamaması	22,2	11,1	-	33,3
Yetki/sorumluluk karmaşasının ortadan kalkması	44,4	33,3	11,1	88,8
Kariyer yollarının açılması	-	11,1	33,3	44,4
Standartlara uygun iş yapılması	-	-	22,2	22,2
Çalışanların hak ve menfaatlerine zarar vermemesi	-	-	-	-
İşletmenin kendini yenilemesi, varlığını sürdürmesi	22,2	22,2	22,2	66,6
Çevresel değişimlere hazırlıklı olması	-	-	-	-
İşletme içi motivasyonun artması	-	-	-	-
Dış çevre tarafından güvenilir olarak algılanması	11,1	-	11,1	22,2
İşlerin daha doğru bir şekilde yapılması	-	11,1	-	11,1
İşlerin yapılmasında zaman kayıplarının azalması	-	-	-	-
İşten ayrılan eleman sayısında azalma	-	-	-	-
Düzgün bir fiziki yapının olması	-	11,1	-	11,1

Tablo 8. Tepe Yöneticilerin Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Yöneticilerin daha az yük üstlenmesi	-	-	-	-
İş yapma düzenini çok fazla değiştirmemesi	-	-	-	-
Patronun yokluğunda işlerin aksamaması	-	-	-	-
Yetki/sorumluluk karmaşasının ortadan kalkması	50,0	-	-	50,0
Kariyer yollarının açılması	-	-	-	-
Standartlara uygun iş yapılması	-	-	50,0	50,0
Çalışanların hak ve menfaatlerine zarar vermemesi	-	-	-	-
İşletmenin kendini yenilemesi, varlığını sürdürmesi	50,0	-	-	50,0
Çevresel değişimlere hazırlıklı olması	-	-	-	-
İşletme içi motivasyonun artması	-	-	-	-
Dış çevre tarafından güvenilir olarak algılanması	-	50,0	50,0	100,0
İşlerin daha doğru bir şekilde yapılması	-	50,0	-	50,0
İşlerin yapılmasında zaman kayıplarının azalması	-	-	-	-
İşten ayrılan eleman sayısında azalma	-	-	-	-
Düzgün bir fiziki yapının olması	-	-	-	-

Tablo 9. Katılımcıların Tamamının Kurumsallaşmadan Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Yöneticilerin daha az yük üstlenmesi	1,3	-	-	1,3
İş yapma düzenini çok fazla değiştirmemesi	6,5	2,6	3,9	13,0
Patronun yokluğunda işlerin aksamaması	9,1	6,5	6,5	22,1
Yetki/sorumluluk karmaşasının ortadan kalkması	19,5	14,3	10,4	44,2
Kariyer yollarının açılması	6,5	11,7	13,0	31,2
Standartlara uygun iş yapılması	6,5	14,3	14,3	35,1
Çalışanların hak ve menfaatlerine zarar vermemesi	6,5	7,8	14,3	28,6
İşletmenin kendini yenilemesi, varlığını sürdürmesi	20,8	6,5	14,3	41,6
Çevresel değişimlere hazırlıklı olması	-	6,5	-	6,5
İşletme içi motivasyonun artması	6,5	10,4	6,5	23,4
Dış çevre tarafından güvenilir olarak algılanması	13,0	9,1	10,4	32,5
İşlerin daha doğru bir şekilde yapılması	2,6	5,2	2,6	10,4
İşlerin yapılmasında zaman kayıplarının azalması	1,3	2,6	1,3	5,2
İşten ayrılan eleman sayısında azalma	-	1,3	-	1,3
Düzgün bir fiziki yapının olması	-	1,3	2,6	3,9

Çalışanlar ve departman yöneticileri kurumsallaşmadan en önemli beklentilerini, “yetki-sorumluluk karmaşasının ortadan kalkması” olarak ifade etmişlerdir. Buna karşın, tepe yöneticiler için “işletmenin müşteriler, tedarikçiler ve diğer işletme dışı kişi ve kuruluşlar tarafından güvenilir olarak algılanması” ifadesi birinci derecede öneme sahip olan bir ifadedir. Ayrıca her üç grup için de “işletmenin kendisini yenilemesi ve varlığını devam ettirmesi” ifadesinin oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra “çalışanların hak ve menfaatlerine zarar vermemesi”, çalışanlarca oldukça önemli görülmeyle birlikte, tepe yöneticiler ve departman yöneticilerince önemsiz görülmüştür. Benzer olarak, “kariyer yollarının açılması”, çalışanlar ve departman yöneticileri tarafından önemli görülürken, tepe yöneticiler için çok önemsiz görülmüştür.

Genel olarak bakıldığında, katılımcıların kurumsallaşmadan beklentilerine ilişkin çok bönemli bir farklılık bulunmamakla birlikte departman yöneticilerinin ve özellikle de tepe yöneticilerin çalışanlardan farklı bazı fikirlere sahip oldukları görülmektedir.

Çalışmada, kurumsallaşma için dış değişim görevlisinden destek alınmasının gerekli olup olmadığı ve çalışmaların kim/kimler tarafından organize edilmesi gerektiği de araştırılmıştır. Katılımcıların dış değişim görevlisinden destek alınıp alınması ve çalışmalarını organize edecek kişiler hakkındaki görüşlerine ilişkin verilerin dağılımı Tablo 10 ve Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Dış Değişim Görevlisinden Destek Alınması Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	Tepe Yönetim (%)	Departman Yöneticileri (%)	Çalışanlar (%)
Dış değişim görevlisinden destek alınmalıdır.	100,0	100,0	93,9
Dış değişim görevlisinden destek alınmasına gerek yoktur.	-	-	6,1

Tablo 11: Katılımcıların Çalışmaları Organize Edecek Kişiler Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	Tepe Yönetim (%)	Departman Yöneticileri (%)	Çalışanlar (%)
Çalışmalar dış değişim görevlileri tarafından yürütülmelidir.	-	-	6,1
Çalışmalar iç değişim görevlileri tarafından yürütülmelidir.	-	-	6,1
Çalışmalar iç ve dış değişim görevlilerinden oluşan bir ekip tarafından yürütülmelidir.	100,0	100,0	87,9

Katılımcıların dış değişim görevlisi ile ilgili düşünceleri arasında da önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Tepe yöneticilerin ve departman yöneticilerinin tamamı, çalışanların ise büyük bir çoğunluğu dış değişim görevlisinden destek alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde tepe yöneticilerin ve departman yöneticilerinin tamamı ile, çalışanların büyük bir kısmı, çalışmaların iç ve dış değişim görevlilerinden oluşan bir ekip tarafından yürütülmesinin gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların, kurumsallaşmadan ne anladıkları ve ne bekledikleri; kurumsallaşma çalışmaları için dış değişim görevlisine ihtiyaç olup olmadığı ve çalışmalarını organize edecek kişiler hakkındaki görüşleri yukarıdaki gibi

belirlendikten sonra, kurumsallaşma çalışmalarının başarı ile gerçekleştirilmesi için, tepe yönetime, departman yöneticilerine, çalışanlara ve dış değişim görevlisine düşen sorumluluklar incelenmiştir.

Kurumsallaşmanın sağlanması için tepe yönetime düşen sorumluluklar ile ilgili olarak çalışanların düşünceleri Tablo 12’de, departman yöneticilerinin düşünceleri Tablo 13’de, tepe yöneticilerin düşünceleri Tablo 14’te ve katılımcıların tamamının fikirleri Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 12. Çalışanların Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Kurumsallaşmaya yardımcı olacak uzmanları titizlikle seçmesi	27,3	9,1	6,1	42,5
Yapılacak işleri doğru tespit etmesi ve yapılacak işler için bir zaman planı belirlemesi	27,3	19,7	3,0	50,0
Gerçekleştirilecek çalışmaları tespit ederken çalışanların fikirlerini alması	18,2	22,7	12,1	53,0
Gerçekleştirilen çalışmaları takip etmesi	1,5	-	7,6	9,1
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	3,0	4,5	10,6	18,1
Uzmanlara gereğinden fazla yetki vermemesi	-	1,5	3,0	4,5
İşletmenin hedeflerini net olarak ifade edip çalışanlarla paylaşması	13,6	12,1	13,6	39,3
Ulaşılan sonuçların, planlanan sonuçlara uygun olup olmadığını kontrol etmesi	-	4,5	18,2	22,7
Sistemlerin kurulması ve işlemesi için gerekli kaynak ve ekipmanı sağlaması	1,5	9,1	1,5	12,1
Gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak personeli bilgilendirmesi	-	-	9,1	9,1
Çalışanların hak ve menfaatlerini koruması	1,5	7,6	4,5	13,6
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	1,5	4,5	3,0	9,0
Kurulan sistemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlaması	3,0	1,5	3,0	7,5
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, çalışanlara zarar vermemesini sağlaması	1,5	3,0	4,5	9,0

Tablo 13. Departman Yöneticilerinin Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Kurumsallaşmaya yardımcı olacak uzmanları titizlikle seçmesi	33,3	-	-	33,3
Yapılacak işleri doğru tespit etmesi ve yapılacak işler için bir zaman planı belirlemesi	44,4	22,2	11,1	77,7
Gerçekleştirilecek çalışmaları tespit ederken çalışanların fikirlerini alması	11,1	22,2	33,3	66,6
Gerçekleştirilen çalışmaları takip etmesi	-	-	-	-
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	-	11,1	11,1	22,2
Uzmanlara gereğinden fazla yetki vermemesi	-	-	-	-
İşletmenin hedeflerini net olarak ifade edip çalışanlarla paylaşması	-	22,2	-	22,2
Ulaşılan sonuçların, planlanan sonuçlara uygun olup olmadığını kontrol etmesi	-	22,2	22,2	44,4
Sistemlerin kurulması ve işlemesi için gerekli kaynak ve ekipmanı sağlaması	11,1	-	-	11,1
Gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak personeli bilgilendirmesi	-	-	-	-
Çalışanların hak ve menfaatlerini koruması	-	-	-	-
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	-	-	11,1	11,1
Kurulan sistemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlaması	-	-	11,1	11,1
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, çalışanlara zarar vermemesini sağlaması	-	-	-	-

Tablo 14. Tepe Yöneticilerin Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Kurumsallaşmaya yardımcı olacak uzmanları titizlikle seçmesi	-	-	-	-
Yapılacak işleri doğru tespit etmesi ve yapılacak işler için bir zaman planı belirlemesi	50,0	-	-	50,0
Gerçekleştirilecek çalışmaları tespit ederken çalışanların fikirlerini alması	-	-	-	-
Gerçekleştirilen çalışmaları takip etmesi	-	-	-	-
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	-	-	-	-
Uzmanlara gereğinden fazla yetki vermemesi	-	-	-	-
İşletmenin hedeflerini net olarak ifade edip çalışanlarla paylaşması	50,0	-	-	50,0
Ulaşılan sonuçların, planlanan sonuçlara uygun olup olmadığını kontrol etmesi	-	100,0	-	100,0
Sistemlerin kurulması ve işlemesi için gerekli kaynak ve ekipmanı sağlaması	-	-	100,0	100,0
Gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak personeli bilgilendirmesi	-	-	-	-
Çalışanların hak ve menfaatlerini koruması	-	-	-	-
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	-	-	-	-
Kurulan sistemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlaması	-	-	-	-
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, çalışanlara zarar vermemesini sağlaması	-	-	-	-

Tablo 15. Katılımcıların Tamamının Tepe Yönetime Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Kurumsallaşmaya yardımcı olacak uzmanları titizlikle seçmesi	27,3	7,8	5,2	40,3
Yapılacak işleri doğru tespit etmesi ve yapılacak işler için bir zaman planı belirlemesi	29,9	19,5	3,9	53,3
Gerçekleştirilecek çalışmaları tespit ederken çalışanların fikirlerini alması	16,9	22,1	14,3	53,3
Gerçekleştirilen çalışmaları takip etmesi	1,3	-	6,5	7,8
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	2,6	5,2	10,4	18,2
Uzmanlara gereğinden fazla yetki vermemesi	-	1,3	2,6	3,9
İşletmenin hedeflerini net olarak ifade edip çalışanlarla paylaşması	13	13	11,7	37,7
Ulaşılan sonuçların, planlanan sonuçlara uygun olup olmadığını kontrol etmesi	-	9,1	18,2	27,3
Sistemlerin kurulması ve işlemesi için gerekli kaynak ve ekipmanı sağlaması	2,6	7,8	3,9	14,3
Gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak personeli bilgilendirmesi	-	-	7,8	7,8
Çalışanların hak ve menfaatlerini koruması	1,3	6,5	3,9	11,7
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	1,3	3,9	3,9	9,1
Kurulan sistemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlaması	2,6	1,3	3,9	7,8
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, çalışanlara zarar vermemesini sağlaması	1,3	2,6	3,9	7,8

Çalışanlar ve departman yöneticileri kurumsallaşmanın başarı ile gerçekleştirilmesi için tepe yönetimin “uzmanlar (danışmanlar) ile işbirliği yaparak, yapılacak işleri doğru tespit etmesi ve yapılacak işler için bir zaman planı belirlemesi”, “işletmenin kurumsallaşmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilecek faaliyetleri tespit ederken çalışanların fikirlerini alması” ve “işletmenin kurumsallaşmasına yardımcı olacak uzmanları (danışmanları) titizlikle seçmesi” gerektiğini düşünmektedirler. Buna karşın tepe yöneticiler ise, belirlenen zaman planı uyarınca, ulaşılan sonuçların, planlanan sonuçlara uygun olup olmadığını kontrol edilmesinin çok önemli olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca tepe yöneticilere göre işletmenin hedeflerini net olarak ifade edip, çalışanlarla paylaşması ve uzmanlar (danışmanlar) ile işbirliği yapılarak, yapılacak işlerin doğru tespit edilmesi ve yapılacak işler için

bir zaman planının belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Son olarak sistemlerin kurulması ve işlemesi için gerekli kaynak ve ekipmanı sağlamanın da tepe yöneticiler tarafından tepe yönetimin sorumluluğu olarak algılandığı görülmüştür.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında tepe yönetime düşen sorumluluklarla ilgili olarak departman yöneticileri ile çalışanlar arasında önemli bir fikir farklılığının olmadığı görülmektedir. Ancak tepe yönetimin fikirleri, sözü edilen iki grubun fikirlerinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle tepe yöneticilerin, çalışanların ve departman yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini görerek, bu beklentilere uygun davranışlar sergilemeleri gerektiği söylenebilir.

Kurumsallaşmanın sağlanması için departman yöneticilerine düşen sorumluluklar ile ilgili olarak çalışanların düşünceleri Tablo 16’da, departman yöneticilerinin düşünceleri Tablo 17’de, tepe yöneticilerin düşünceleri Tablo 18’de ve katılımcıların tamamının fikirleri Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 16. Çalışanların Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Çalışmalarla ilgili olarak astlarını sürekli bilgilendirmesi	33,3	15,2	13,6	62,1
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	15,2	7,6	1,5	24,3
Çalışmalarla ilgili olarak astlarının görüşlerini alması ve bunları tepe yönetimle paylaşması	18,2	36,4	13,6	68,2
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	3,0	3,0	6,1	12,1
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	7,6	7,6	10,6	25,8
Astlarının hak ve menfaatlerini koruması	7,6	4,5	13,6	25,7
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	1,5	10,6	7,6	19,7
Kurulan sistemlerin adil uygulanmasını sağlaması	4,5	4,5	12,1	21,1
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, departman personeline zarar vermemesini sağlaması	-	-	9,1	9,1
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	6,1	6,1	4,5	16,7
Tepe yönetim ile departman çalışanları arasındaki iletişimi sağlaması	3,0	4,5	7,6	15,1

Tablo 17. Departman Yöneticilerinin Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Çalışmalarla ilgili olarak astlarını sürekli bilgilendirmesi	22,2	33,3	-	55,5
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	11,1	22,2	-	33,3
Çalışmalarla ilgili olarak astlarının görüşlerini alması ve bunları tepe yönetimle paylaşması	11,1	22,2	22,2	55,5
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	11,1	11,1	11,1	33,3
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	11,1		33,3	44,4
Astlarının hak ve menfaatlerini koruması	-	-	11,1	11,1
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	-	11,1	-	11,1
Kurulan sistemlerin adil uygulanmasını sağlaması	22,2	-	-	22,2
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, departman personeline zarar vermemesini sağlaması	-	-	11,1	11,1
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	11,1	-	-	11,1
Tepe yönetim ile departman çalışanları arasındaki iletişimi sağlaması	-	-	11,1	11,1

Tablo 18. Tepe Yöneticilerin Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Çalışmalarla ilgili olarak astlarını sürekli bilgilendirmesi	-	-	-	-
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	-	-	-	-
Çalışmalarla ilgili olarak astlarının görüşlerini alması ve bunları tepe yönetimle paylaşması	-	-	50,0	50,0
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	50,0	-	-	50,0
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	-	50,0	-	50,0
Astlarının hak ve menfaatlerini koruması	-	-	-	-
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	-	-	-	-
Kurulan sistemlerin adil uygulanmasını sağlaması	-	-	50,0	50,0
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, departman personeline zarar vermemesini sağlaması	-	-	-	-
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	50,0	-	-	50,0
Tepe yönetim ile departman çalışanları arasındaki iletişimi sağlaması	-	50,0	-	50,0

Tablo 19. Katılımcıların Tamamının Departman Yöneticilerine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Çalışmalarla ilgili olarak astlarını sürekli bilgilendirmesi	31,2	16,9	11,7	59,8
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	14,3	9,1	1,3	24,7
Çalışmalarla ilgili olarak astlarının görüşlerini alması ve bunları tepe yönetimle paylaşması	16,9	33,8	15,6	66,3
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	5,2	3,9	6,5	15,6
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	7,8	7,8	13,0	28,6
Astlarının hak ve menfaatlerini koruması	6,5	3,9	13,0	23,4
Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması	1,3	10,4	6,5	18,2
Kurulan sistemlerin adil uygulanmasını sağlaması	6,5	3,9	11,7	22,1
Gerçekleştirilen faaliyetlerin, departman personeline zarar vermemesini sağlaması	-	-	9,1	9,1
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	7,8	5,2	3,9	16,9
Tepe yönetim ile departman çalışanları arasındaki iletişimi sağlaması	2,6	5,2	7,8	15,6

Kurumsallaşmanın sağlanması için departman yöneticilerine düşen sorumluluklarla ilgili olarak departman yöneticilerinin ve çalışanların büyük ölçüde hemfikir oldukları görülmektedir. Buna göre, departman yöneticilerinin “departmanında gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili olarak departmanındaki çalışanları sürekli olarak bilgilendirmesi”, “yapılan çalışmalar ile ilgili olarak departmanındaki çalışanların görüşlerini alması ve bunları tepe yönetimle paylaşması” ve “yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi” gerektiği belirtilmiştir.

Buna karşın tepe yöneticiler için son derece önemli olan, “gerçekleştirilen çalışmalarda, yürürlüğe konulan sistemlerde, işletmeye ya da departmana uygun olmadığını düşündüğü herhangi bir husus olduğunda, bu sistemleri olduğu gibi kabul etmek yerine gerekli değişikliklerin yapılması için çaba göstermesi” ifadesi çalışanlar ve departman yöneticileri tarafından fazla önemli görülmemiştir. Aynı şekilde, “gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi” ifadesi de tepe yöneticilerce çok önemli görülmele birlikte, departman

yöneticileri tarafından daha az, çalışanlar tarafından çok daha az önemli görülmüştür.

Genel olarak bakıldığında, yine tepe yönetimin departman yöneticilerinden beklentilerinin departman yöneticilerinin ve çalışanların beklentileri farklı olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşmanın sağlanması için çalışanlara düşen sorumluluklar ile ilgili olarak çalışanların düşünceleri Tablo 20’de, departman yöneticilerinin düşünceleri Tablo 21’de, tepe yöneticilerin düşünceleri Tablo 22’de ve katılımcıların tamamının fikirleri Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 20. Çalışanların Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	27,3	16,7	9,1	53,1
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	12,1	12,1	15,2	39,4
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	27,3	22,7	19,7	69,7
Yeni sistemler, mevcudun ötesinde yükler getirse bile, sistemlerin kurulmasına destek vermesi	6,1	18,2	9,1	33,4
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	21,2	22,7	27,3	71,2
Kişisel menfaatlerini kaybedebileceği korkusunu yaşamaması	4,5	6,1	12,1	22,7
Alışkanlıklarından vazgeçmede güçlük yaşamaması	1,5	1,5	7,6	10,6

Tablo 21. Departman Yöneticilerinin Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	66,6	11,1	-	77,7
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	-	11,1	11,1	22,2
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	22,2	22,2	-	44,4
Yeni sistemler, mevcudun ötesinde yükler getirirse bile, sistemlerin kurulmasına destek vermesi	-	22,2	22,2	44,4
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	-	33,3	55,5	88,8
Kişisel menfaatlerini kaybedebileceği korkusunu yaşamaması	11,1	-	11,1	22,2
Alışkanlıklarından vazgeçmede güçlük yaşamaması	-	-	-	-

Tablo 22. Tepe Yöneticilerin Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	-	-	-	-
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	50,0	-	-	50,0
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	-	-	50,0	50,0
Yeni sistemler, mevcudun ötesinde yükler getirirse bile, sistemlerin kurulmasına destek vermesi	-	100,0	-	100,0
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	50,0	-	-	50,0
Kişisel menfaatlerini kaybedebileceği korkusunu yaşamaması	-	-	50,0	50,0
Alışkanlıklarından vazgeçmede güçlük yaşamaması	-	-	-	-

Tablo 23. Katılımcıların Tamamının Çalışanlara Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması	31,2	15,6	7,8	54,6
Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi	11,7	11,7	14,3	37,7
Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi	26,0	22,1	18,2	66,3
Yeni sistemler, mevcudun ötesinde yükler getirse bile, sistemlerin kurulmasına destek vermesi	5,2	20,8	10,4	36,4
Gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi ve daha doğru olması için çaba göstermesi	19,5	23,4	29,9	72,8
Kişisel menfaatlerini kaybedebileceği korkusunu yaşamaması	5,2	5,2	13,0	23,4
Alışkanlıklarından vazgeçmede güçlük yaşamaması	1,3	1,3	6,5	9,1

Kurumsallaşmanın sağlanması için çalışanlara düşen sorumluluklarla ilgili olarak departman yöneticilerinin ve çalışanların büyük ölçüde hemfikir oldukları görülmektedir. Buna göre, çalışanların “gerçekleştirilen çalışmalarda, yürürlüğe konulan sistemlerde, işletmeye ya da departmana uygun olmadığını düşündüğü herhangi bir husus olduğunda, bu sistemleri olduğu gibi kabul etmek yerine gerekli değişikliklerin yapılması için çaba göstermesi (değişiklik önerilerini departman yöneticisi ile paylaşması)”, “gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması” ve “yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi”, gerektiği ifade edilmiştir.

Tepe yöneticiler de benzer fikirlere sahip olmakla birlikte, özellikle yeni sistemler, çalışanlara mevcudun ötesinde yükler getirse bile, çalışanların sistemlerin kurulmasına destek vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu ifade, departman yöneticileri ve çalışanlar için daha az önemli görülmüştür. Ayrıca yine tepe yöneticiler gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların yetkilerini sınırlasa da çalışanların çalışmalara destek vermeleri gerektiğini savunmakla birlikte, çalışanlar bu ifadeyi fazla önemsememişler, departman yöneticileri ise çok daha az önemsemişlerdir.

Kurumsallaşmanın sağlanması için dış değişim görevlisine düşen sorumluluklar ile ilgili olarak çalışanların düşünceleri Tablo 24’te, departman

yöneticilerinin düşünceleri Tablo 25’de, tepe yöneticilerin düşünceleri Tablo 26’da ve katılımcıların tamamının fikirleri Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 24. Çalışanların Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
İşletmeyi derinlemesine incelemesi	31,8	16,7	6,1	54,6
Alanında bilgi ve tecrübe sahibi olması	33,3	18,2	7,6	59,1
Başka işletmelerde başarılı olmuş çözümleri, işletmeye aynen uygulamaya çalışmaması	6,1	13,6	12,1	31,8
Kendisine yakın olan çalışanların görüşlerinden etkilenmemesi	1,5	3,0	7,6	12,1
Tavır ve davranışlarının samimi olması	6,1	4,5	4,5	15,1
Dürüst olması	6,1	6,1	12,1	24,3
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanların fikirlerini alması	6,1	22,7	19,7	48,5
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanları bilgilendirmesi	1,5	7,6	13,6	22,7
Yeniliklere ve değişik çözüm alternatiflerine açık olması	3,0	6,1	9,1	18,2
Sadece yönetimin tarafında yer almaması	3,0	1,5	7,6	12,1

Tablo 25. Departman Yöneticilerinin Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
İşletmeyi derinlemesine incelemesi	22,2	11,1	11,1	44,4
Alanında bilgi ve tecrübe sahibi olması	22,2	11,1	-	33,3
Başka işletmelerde başarılı olmuş çözümleri, işletmeye aynen uygulamaya çalışmaması	22,2	22,2	11,1	55,5
Kendisine yakın olan çalışanların görüşlerinden etkilenmemesi	-	-	-	-
Tavır ve davranışlarının samimi olması	-	-	-	-
Dürüst olması	11,1	-	-	11,1
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanların fikirlerini alması	11,1	33,3	33,3	77,7
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanları bilgilendirmesi	11,1	11,1	22,2	44,4
Yeniliklere ve değişik çözüm alternatiflerine açık olması	-	-	11,1	11,1
Sadece yönetimin tarafında yer almaması	-	11,1	11,1	22,2

Tablo 26. Tepe Yöneticilerin Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
İşletmeyi derinlemesine incelemesi	50,0	50,0	-	100,0
Alanında bilgi ve tecrübe sahibi olması	50,0	-	-	50,0
Başka işletmelerde başarılı olmuş çözümleri, işletmeye aynen uygulamaya çalışmaması	-	-	50,0	50,0
Kendisine yakın olan çalışanların görüşlerinden etkilenmemesi	-	-	-	-
Tavır ve davranışlarının samimi olması	-	-	-	-
Dürüst olması	-	-	50,0	50,0
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanların fikirlerini alması	-	50,0	-	50,0
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanları bilgilendirmesi	-	-	-	-
Yeniliklere ve değişik çözüm alternatiflerine açık olması	-	-	-	-
Sadece yönetimin tarafında yer almaması	-	-	-	-

Tablo 27. Katılımcıların Tamamının Dış Değişim Görevlisine Düşen Sorumluluklarla İlgili Beklentilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

	1. Tercih (%)	2. Tercih (%)	3. Tercih (%)	Toplam (%)
İşletmeyi derinlemesine incelemesi	31,2	16,9	6,5	54,6
Alanında bilgi ve tecrübe sahibi olması	32,5	16,9	6,5	55,9
Başka işletmelerde başarılı olmuş çözümleri, işletmeye aynen uygulamaya çalışmaması	7,8	14,3	13,0	35,1
Kendisine yakın olan çalışanların görüşlerinden etkilenmemesi	1,3	2,6	6,5	10,4
Tavır ve davranışlarının samimi olması	5,2	3,9	3,9	13,0
Dürüst olması	6,5	5,2	11,7	23,4
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanların fikirlerini alması	6,5	24,7	20,8	52,0
Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanları bilgilendirmesi	2,6	7,8	14,3	24,7
Yeniliklere ve değişik çözüm alternatiflerine açık olması	2,6	5,2	9,1	16,9
Sadece yönetimin tarafında yer almaması	2,6	2,6	7,8	13,0

Tepe yöneticilerin, departman yöneticilerinin ve çalışanların dış değişim görevlisinden beklentileri ile ilgili olarak her üç grubun da hemfikir olduğu görülmüştür. Buna göre, dış değişim görevlisinin işletmeyi derinlemesine incelemesi, alanında bilgi ve tecrübe sahibi olması, başka işletmelerde başarılı olmuş çözümleri aynen uygulamaya çalışmaması ve yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanların fikirlerini alması gerektiği ifade edilmiştir.

Genel olarak sonuçlara bakıldığında tepe yöneticilerin, departman yöneticilerinin ve çalışanların kurumsallaşmadan anladıkları, kurumsallaşmadan beklentileri, çalışmaları organize edecek kişiler hakkındaki düşünceleri ve dış değişim görevlisinden beklentileri ile ilgili fikirlerinde büyük bir farklılık görülmemiştir. Ancak tepe yönetime, departman yöneticilerine ve çalışanlara düşen sorumluluklar ile ilgili olarak tepe yöneticilerin görüşlerinin, departman yöneticilerinden ve çalışanlardan bir miktar daha farklı olduğu görülmüştür.

Çalışmada son olarak, demografik değişkenler bazında kurumsallaşma algıları, kurumsallaşmadan beklentiler ve her bir grubun sorumlulukları ile ilgili görüşler karşılaştırılmış, ancak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

SONUÇ

Tepe yöneticiler, departman yöneticileri ve çalışanların kurumsallaşmayı algılama biçimleri ve kurumsallaşma ile ilgili olarak birbirlerinden beklentilerini tespit etmek amacıyla yürütülen bu araştırmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve daha önce gerçekleştirilen kurumsallaşma çalışmalarında personelin direnci ile karşılaşarak başarısız olan bir işletmede çalışan tepe yöneticiler, departman yöneticileri ve beyaz yakalı çalışanlardan yüzyüze görüşmeler ve anketler aracılığıyla bilgi toplanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda üç grubun kurumsallaşma algıları, kurumsallaşmadan beklentileri, çalışmaları organize edecek kişiler hakkındaki düşünceleri ve dış değişim görevlisinden beklentileri ile ilgili fikirlerinde, örnek olay ile sınırlı kalmak koşuluyla, önemli bir farklılık görülmemiştir. Ancak tepe yönetime, departman yöneticilerine ve çalışanlara düşen sorumluluklar ile ilgili olarak tepe yöneticilerin görüşlerinin, departman yöneticilerinden ve çalışanlardan bir miktar daha farklı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, araştırmaya konu olan işletmede, tepe yöneticiler ile departman yöneticilerinin ve çalışanların fikirbirliğine varmaları gerektiği söylenebilir. Ancak diğer iki grubun arasında bir farklılık olmaması her iki grubun da söz konusu beklentilere uygun davranışlar sergilediğini göstermemektedir. Örneğin, departman yöneticileri, departmanında gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili olarak departmanındaki çalışanları sürekli olarak bilgilendirmeyi önemli bulmakla birlikte, bu davranış biçimini sergilememiş olabilmektedirler. Nitekim anket uygulamasından önce gerçekleştirmiş olduğumuz görüşmelerde, tepe yöneticilerin, departman yöneticilerinin, çalışanların ve dış değişim görevlisinin kurumsallaşma sürecinde, üzerlerine düşen sorumlulukları tam olarak yerine getirmediği ifade edilmiştir.

Araştırmada ulaşılan en önemli sonuç, işletme personelinin, kurumsallaşmadan ne anladığı ve ne beklediği ile tepe yönetimin, departman yöneticilerinin, çalışanların ve dış değişim görevlisinin sorumluluklarına ilişkin beklentilerinin tespit edilmesidir. Daha önce de belirtildiği gibi, bir çalışma başladıktan sonra ortaya çıkan direnci yok etmeye çalışmak her açıdan oldukça maliyetli olmaktadır. Bu nedenle işletme personelinin beklentilerinin tespit edilmesi

halinde, yapılacak çalışmaların mümkünse personelin beklentisine uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi; mümkün değilse personelin beklentisinin değiştirilmesi söz konusu olabilmektedir. Böylece, yürütülen çalışmaların personelin beklentilerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olmakta, neticede işletme personeli kurumsallaşmaya karşı direnç göstermemekte ya da gösterdiği direncin şiddeti daha az olmaktadır.

Araştırmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri de, personelin kurumsallaşma konusundaki algıları olmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kurumsallaşmayı, “hedeflerin olması, hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülebilir parametrelerle değerlendirilmesi” olarak tanımlamışlardır. Şüphesiz hedeflerin, hedeflere ulaştırarak stratejilerin olması, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi, kurumsallaşma ile ilgili bir kavramdır. Ancak kurumsallaşmanın ağırlıklı olarak bu ifade ile sınırlı tutulması, kurumsal kimlik kazanmanın ve işletmenin uzun yıllar ayakta kalmasının daha geri plana itilmesi; katılımcıların kurumsallaşmayı doğru anlayıp anlamadıkları konusunda bir şüphe yaratmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda, işletmelerde farklı kademelerde çalışan kişilerin kurumsallaşmayı ne derece doğru anladıklarının tespit edilmesi faydalı olacaktır. Aksi takdirde, beklentilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi söz konusu olamayacaktır. Buna ilaveten, bundan sonraki araştırmalarda her bir grubun beklentileri arasında fark olup olmadığının tespitinin yanı sıra, beklentiler belirlendikten sonra her bir grubun söz konusu beklentilere ne derece uygun davrandığının tespit edilmesi de faydalı olacaktır.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Anonim, “Scaling The Wall of Resistance”, **Training&Development**, 49 (10),15-19.

Akat, İlder ve Turan Atılgan, **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, Ankara : TOBB Yayın No Genel:226, 1992.

Akdoğan, Asuman, “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı,” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (2000), 31-47.

Aydın, Mustafa, **Kurumlar Sosyolojisi**, İkinci Baskı, Ankara: Vadi, 1997.

Baransel, Atilla , **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Cilt 1, Üçüncü Baskı, İstanbul: Avcıol, 1993.

Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer, 2002.

Baysal, A.Can ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Dönence, 1998.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 2003.

Boles, Margaret ve Brenda Paik Sunoo, “Three Barriers to Managing Change,” **Workforce**, 77 (1), 25-30.

Daft, Richard L., **Management**, Üçüncü Baskı, Orlando: The Dryden Press, 1994.

Dinçer, Ömer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul: İz, 1992.

Donnelly, James H., James L. Gibson ve John M. Ivancevich, **Fundamentals of Management**, Sekizinci Baskı, Boston: Richard D. Irwin, 1992.

Dunham, Randall B., **Organizational Behavior: People and Processes in Management**, Illinois: Richard D. Irwin, 1984.

Duygulu, Ethem, “Kurumsallaşma Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998.

Goffee, Rob ve Gareth Jones, **Kurumsal Kültür**, çev. Kıvanç Kutmandu, Ankara: Kapital Medya, 2002.

Gürbüz, Gülrüh Özışık, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, İstanbul: Literatür, 2002.

Jager, Peter, “Resistance to Change: A New Wiew of an Old Problem,” **The Futurist**, 53 (3), 24-28.

Jansen, Karen J., “The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum,” **Human Resource Planning**, 23 (2), 53-55.

Hodgetts, Richard M., **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. Bası, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta, 1999.

Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş İkinci Baskı, İstanbul: Alfa, 1995.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence, 1998.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Gözden Geçirilmiş 8. Bası, İstanbul : Beta, 2001.

Kreitner, Robert ve Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Beşinci Baskı, New York: McGraw Hill, 2001.

Moorhead, Gregory ve Ricky W.Griffin, **Organizational Behavior**, İkinci Baskı, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.

Noe, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev. Canan Çetin, İstanbul: Beta, 1999.

Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior**, Dokuzuncu Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Robbins, Stephan P. ve Mary Coulter, **Management**, Beşinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa: Ezgi, 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol: **İşletme**, Bursa: Ezgi, 2001.

Sağlam, Mehmet: **Örgütsel Değişme**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Beşinci Baskı, New York: John Wiley and Sons, 1982.

Schoderbek, Peter P., Richard A. Cosier ve John C. Aplin, **Management**, İkinci Baskı, Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1991.

Selznick, Philip: "Institutionalism 'Old' and 'New'," **Administrative Science Quarterly**, 41(Hzr 1996), 270-277.

Stoner, James A. F. ve R. Edward Freeman, **Management**, Beşinci Baskı, New Jersey: Prantice Hall, 1989.

Stoner, James A. F., R. Edward Freeman ve Daniel R. Gilbert, **Management**, Altıncı Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Strabel, Paul: "Why Do Employees Resist Change," **Harvard Business Review**, (Mys-Hzr 1996), 86-92.

Okay, Ayla, **Kurum Kimliği**, İkinci Basım, Ankara: Kapital Medya, 2000.

Ozankaya, Özer, **Toplumbilim**, Genişletilmiş Yedinci Basım, İstanbul: Cem, 1991.

Özkaya, Ş. Sibel, "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri," **Dış Ticaret Dergisi**, 8 (Ekm 2003), 102-112.

Tischler, Henry L., **Introduction to Sociology**, Beşinci Baskı, Orlando: The Harcourt Press, 1996.

Ulukan, Cemil, "Örgütlerin Kurumsallaşması mı yoksa Süreçlerin Kurumsallaşması mı? Yeni Bir Perspektif İhtiyacı," 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, Mys 2004, 245-248.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür, 2004.

EKLER

Ek 1. Mülakat Formu

Görüşülen Kişiye İlişkin Bilgiler:

1. Unvanınız:
2. İşletmedeki Çalışma Süreniz:

Kurumsallaşmaya İlişkin Düşünceler:

3. Kurumsallaşma sizce ne anlam ifade ediyor?
4. Kurumsallaşmanın firmaya kazandıracakları ya da kaybettirecekleri nelerdir?
5. Kurumsallaşmadan neler bekliyorsunuz?

İhtiyaç Tespiti:

6. İşletmeniz niçin kurumsallaşmaya ihtiyaç duydu?
7. İhtiyacı kim/kimler tespit etti? Kim/kimler tespit etse daha iyi olurdu?
8. Çalışmalara başlama kararı tüm personele duyuruldu mu? Nasıl duyuruldu? Nasıl olması gerekirdi?

Yardım (Profesyonel Destek):

9. Çalışmaların gerçekleştirilmesi için dışarıdan uzman bir kişiden/kuruluştan yardım alındı mı?
10. Yardım alıp almama kararı kim tarafından verildi? Kim tarafından verilmeliydi?

11. Yardım alınacak kişi/kurum nasıl seçildi? Nasıl seçilmeliydi?

Yapılan ve Yapılması Gereken Çalışmalar:

12. Yapılacak çalışmalar, kim tarafından, nasıl belirlendi, nasıl önceliklendirildi?
Nasıl belirlenmeliydi?

13. Yapılacak çalışmalar ve amaçları hakkında personel bilgilendirildi mi? Nasıl?

14. Yapılacak çalışmalar için, çalışanlara kendilerinden neler beklendiği açıklandı mı?

15. Hangi çalışmalar gerçekleştirildi, amaçları neydi, sonuçları ne oldu?

16. Yapılan çalışmaların başarılı olması için (ya da başarıya daha çabuk ve kolay ulaşılması için) neler yapılabilirdi?

17. Söz konusu çalışmalar dışında, başka ne gibi çalışmaların yapılması gerekirdi?
Neden yapılmadı?

18. Şimdiki bilgi ve tecrübenizle, kurumsallaşma çalışmalarına yeniden başlarsanız, nereden başlardınız? Neleri farklı yapardınız? (Nereden başlanması gerekir, nelerin farklı yapılması gerekir?)

Ek 2. Anket Formu

Değerli Yanıtlayıcı,

Bu anket formu, işletme çalışanlarının kurumsallaşmaya karşı tutumlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Anketten elde edilen veriler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezinde kullanılacak olup; verilerin, akademik çalışma haricinde farklı bir amaçla kullanılması söz konusu değildir.

Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır ve mümkün olan en kısa zamanda cevaplayabileceğiniz şekilde tasarlanmıştır. Çalışma sonuçlarının yararlı olması, sizlerin anket formunu doldururken gösterdiğiniz titizliğe ve verdiğiniz bilgilerin doğruluğuna bağlı olacaktır. Bu nedenle soruların tamamını cevaplamanız değerlendirme açısından önem taşımaktadır.

Çalışmamıza gösterdiğiniz destek ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Arş. Grv. Gülriz DURSUN
İÜ İşletme Fakültesi
Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı

Not: Lütfen ankete isim yazmayınız!

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim () Lise () Lisans () Lisans üstü

2. Yaşınız:

.....

3. Toplam İş Tecrübeniz:

() 5 yıldan az () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 15 yıldan fazla

4. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz:

() 5 yıldan az () 5 yıldan fazla

5. Bu İşletmedeki Terfi Durumunuz:

() Bu işletmede çalışmaya başladığım günden beri hiç terfi etmedim.

() Bu işletmede çalışmaya başladıktan sonra terfi ettim

II. BÖLÜM: KURUMSALLAŞMAYA İLİŞKİN DÜŞÜNCELER

1. Sizce “işletmelerin kurumsallaşması” ne anlam ifade etmektedir? (Lütfen aşağıda verilen cevap şıklarından en uygun gördüğünüz 3 tanesini önem derecesine göre –en önemlisine 1, en az önemlisine 3 verecek şekilde- sıralayınız. Ayrıca eklemek istediğiniz bir ifade olursa, “diğer” kısmına yazıp sıralamaya katınız.)

- () Bir işletmenin kendisini diğer işletmelerden ayıran bir yeteneğe/özellığe sahip olması ve ayrı, özel bir kimlik üstlenmesi
- () Bir işletmenin sahip, kurucu ve çalışanlarından farklı olarak kendine özgü bir yaşamının olması; ürettiği mal ya da hizmetlerle değil, kendi kimliği ile bir değerinin olması
- () İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi
- () Hedeflerin olması, hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülebilir parametrelerle değerlendirilmesi
- () İşletmenin profesyonel yöneticilerce idare edilmesi
- () Yapılan işlerin standardının olması, işlerin bir sistem dahilinde yürütülmesi
- () Mevcut işlerin kişilere bağlı olmaması
- () Diğer (Lütfen belirtiniz:
.....
.....)

2. Kurumsallaşmaya ilişkin beklentileriniz nelerdir? (Lütfen aşağıda verilen cevap şıklarından en uygun gördüğünüz 5 tanesini önem derecesine göre –en önemlisine 1, en az önemlisine 5 verecek şekilde- sıralayınız. Ayrıca eklemek istediğiniz bir ifade olursa, “diğer” kısmına yazıp sıralamaya katınız.)

- () Yöneticilerin daha az yük üstlenmesi
- () Mevcut iş yapma düzenini çok fazla değiştirmemesi
- () Patronun yokluğunda işlerin aksamaması
- () Yetki/sorumluluk karmaşasının ortadan kalkması
- () Kariyer yollarının açılması
- () Standartlara uygun iş yapılması
- () Çalışanların hak ve menfaatlerine zarar vermemesi
- () İşletmenin kendisini yenilemesi ve varlığını devam ettirmesi
- () Çevresel değişimlere hazırlıklı olması
- () İşletme içi motivasyonun artması
- () İşletmenin müşteriler, tedarikçiler ve diğer işletme dışı kişi ve kuruluşlar tarafından güvenilir olarak algılanması

- ☐ İşlerin daha doğru bir şekilde yapılması
- ☐ İşlerin yapılmasında zaman kayıplarının azalması
- ☐ İşten ayrılan eleman sayısında azalma
- ☐ Düzgün bir fiziki yapının olması
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz:
.....
.....)

3. a) Sizce işletmenin kurumsallaşmasını sağlayacak sistemlerin kurulmasında dışarıdan (danışmanlardan / uzmanlardan) destek alınmalı mıdır?
☐ Evet ☐ Hayır
- b) Sizce, kurumsallaşmayı sağlayacak sistemlerin kurulması kim tarafından organize edilmelidir?
☐ İşletme dışından gelen danışman/danışmanlar (uzmanlar)
☐ İşletmede çalışan bir (birkaç) kişi
☐ İşletme dışından gelen danışman/danışmanlar ile işletmede çalışan bir/birkaç kişiden oluşan bir ekip
4. Sizce, işletmenin kurumsal bir hale gelmesi için tepe yönetime düşen sorumluluklar nelerdir? (Lütfen aşağıda verilen cevap şıklarından en uygun gördüğünüz 5 tanesini önem derecesine göre –en önemlisine 1, en az önemlisine 5 verecek şekilde- sıralayınız. Ayrıca eklemek istediğiniz bir ifade olursa, “diğer” kısmına yazıp sıralamaya katınız.)
- ☐ İşletmenin kurumsallaşmasına yardımcı olacak uzmanları (danışmanları) titizlikle seçmesi
 - ☐ Uzmanlar (danışmanlar) ile işbirliği yaparak, yapılacak işleri doğru tespit etmesi ve yapılacak işler için bir zaman planı belirlemesi
 - ☐ İşletmenin kurumsallaşmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilecek faaliyetleri tespit ederken çalışanların fikirlerini alması
 - ☐ Gerçekleştirilen çalışmaları takip etmesi
 - ☐ Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi
 - ☐ Uzmanlara (danışmanlara) gereğinden fazla yetki vermemesi
 - ☐ İşletmenin hedeflerini net olarak ifade edip çalışanlarla paylaşması
 - ☐ Belirlenen zaman planı uyarınca, ulaşılan sonuçların, planlanan sonuçlara uygun olup olmadığını kontrol etmesi
 - ☐ Sistemlerin kurulması ve işlemesi için gerekli kaynak ve ekipmanı sağlaması
 - ☐ Gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak personeli bilgilendirmesi
 - ☐ Çalışanların hak ve menfaatlerini koruması
 - ☐ Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması

- () Kurulan sistemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlaması
- () Gerçekleştirilen faaliyetlerin, çalışanlara zarar vermemesini sağlaması
- () Diğer (Lütfen belirtiniz:
.....
.....)

5. Sizce, işletmenin kurumsal bir hale gelmesi için departman yöneticilerine düşen sorumluluklar nelerdir? (Lütfen aşağıda verilen cevap şıklarından en uygun gördüğünüz 5 tanesini önem derecesine göre –en önemlisine 1, en az önemlisine 5 verecek şekilde- sıralayınız. Ayrıca eklemek istediğiniz bir ifade olursa, “diğer” kısmına yazıp sıralamaya katınız.)

- () Departmanında gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili olarak departmanındaki çalışanları sürekli olarak bilgilendirmesi
- () Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması
- () Yapılan çalışmalar ile ilgili olarak departmanındaki çalışanların görüşlerini alması ve bunları tepe yönetimle paylaşması
- () Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi
- () Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi
- () Departman personelinin hak ve menfaatlerini koruması
- () Kurulan sistemlerin adil olmasını sağlaması
- () Kurulan sistemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlaması
- () Gerçekleştirilen faaliyetlerin, departman personeline zarar vermemesini sağlaması
- () Gerçekleştirilen çalışmalarda, yürürlüğe konulan sistemlerde, işletmeye ya da departmana uygun olmadığını düşündüğü herhangi bir husus olduğunda, bu sistemleri olduğu gibi kabul etmek yerine gerekli değişikliklerin yapılması için çaba göstermesi
- () Gerçekleştirilen çalışmalarda, tepe yönetim ile departman çalışanları arasındaki iletişimi sağlaması
- () Diğer (Lütfen belirtiniz:
.....
.....)

6. Sizce, işletmenin kurumsal bir hale gelmesi için çalışanlara düşen sorumluluklar nelerdir? (Lütfen aşağıda verilen cevap şıklarından en uygun gördüğünüz 5 tanesini önem derecesine göre –en önemlisine 1, en az önemlisine 5 verecek şekilde- sıralayınız. Ayrıca eklemek istediğiniz bir ifade olursa, “diğer” kısmına yazıp sıralamaya katınız.)

- () Gerçekleştirilen çalışmalara önyargılı yaklaşmaması
- () Gerçekleştirilen çalışmalar, kendi yetkilerini sınırlamış olsa bile çalışmalara destek vermesi
- () Yürürlüğe konulan sistemlere uygun hareket etmesi
- () Yeni sistemler, kendisine mevcudun ötesinde yükler getirse bile, sistemlerin kurulmasına destek vermesi
- () Gerçekleştirilen çalışmalarda, yürürlüğe konulan sistemlerde, işletmeye ya da departmana uygun olmadığını düşündüğü herhangi bir husus olduğunda, bu sistemleri olduğu gibi kabul etmek yerine gerekli değişikliklerin yapılması için çaba göstermesi (değişiklik önerilerini departman yöneticisi ile paylaşması)
- () Kişisel menfaatlerini kaybedebileceği korkusunu yaşamaması
- () Alışkanlıklarından vazgeçmede güçlük yaşamaması
- () Diğer (Lütfen belirtiniz:
.....
.....)

7. Sizce, işletmenin kurumsal bir hale gelmesi için danışmanlara (uzmanlara) düşen sorumluluklar nelerdir? (Lütfen aşağıda verilen cevap şıklarından en uygun gördüğünüz 5 tanesini önem derecesine göre –en önemlisine 1, en az önemlisine 5 verecek şekilde- sıralayınız. Ayrıca eklemek istediğiniz bir ifade olursa, “diğer” kısmına yazıp sıralamaya katınız.)

- () İşletmeyi derinlemesine incelemesi
- () Alanında bilgi ve tecrübe sahibi olması
- () Başka işletmelerde başarılı olmuş çözümleri, işletmeye aynen uygulamaya çalışmaması
- () Kendisine yakın olan çalışanların görüşlerinden etkilenmemesi
- () Tavrı ve davranışlarının samimi olması
- () Dürüst olması
- () Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanların fikirlerini alması
- () Yapılacak çalışmalarla ilgili olarak çalışanları bilgilendirmesi
- () Yeniliklere ve değişik çözüm alternatiflerine açık olması
- () Sadece yönetimin tarafında yer almaması
- () Diğer (Lütfen belirtiniz:
.....
.....)

Anket sona ermiştir, vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.