

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KURUMSAL KARMAŞIKLIK VE ÖRGÜTSEL KİMLİK:
TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2015

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KURUMSAL KARMAŞIKLIK VE ÖRGÜTSEL KİMLİK:
TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa ÖZSEVEN

Danışman: Prof.Dr. Ali DANIŞMAN

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Doç.Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Şükrü ÖZEN

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Ünal AY

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2015

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof.Dr.Ali DANIŞMAN

(Danışman)

Üye: Prof.Dr.Azmi YALÇIN

Üye: Doç.Dr.İlter ÜNLÜKAPLAN

Üye: Prof.Dr.Şükrü ÖZEN

Üye: Prof.Dr.Ünal AY

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2015

Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 16 / 11 / 2015

Mustafa ÖZSEVEN

ÖZET

KURUMSAL KARMAŞIKLIK VE ÖRGÜTSEL KİMLİK: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Kasım 2015, 141 sayfa

Bu çalışma, Türkiye’de 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde yaşanan dönüşümü kurumsal mantık perspektifiyle inceleyerek kurumsal karmaşıklik ve örgütsel kimlikler arasındaki ilişkiye açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, bu ilişki, çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklere, örgütsel kimlik türünün de stratejik yanıtlara etkisini dikkate alarak iki yönlü araştırılmıştır. Bu çerçevede öncelikle kamu bankalarının çoklu kurumsal mantıkların etkisiyle hibrid mi yoksa çoklu mu örgütsel kimliklere sahip oldukları incelenmiştir. Sonrasında, gözden geçirilen örgütsel kimliklerin, kurumsal karmaşıkliğe yönelik geliştirilen stratejik yanıtlara nasıl tesir ettiği araştırılmıştır. Yapılan doküman incelemeleri ve görüşmeler ile gerçekleştirilen kodlamalar, kamu bankalarının hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisiyle hibrid bir örgütsel kimliğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Hibrid örgütsel kimliği uyarlayan kamu bankalarının niteliklerinde her iki kurumsal mantığa ait unsurların paradoksal şekilde birlikte bulunması, kurumsal karmaşıkliğe, Oliver’ın (1991) tanımladığı şekliyle, kabullenme ve uzlaşma stratejileriyle yanıt verildiğini göstermektedir.

Anahtar kelimeler: *Örgütsel kimlik, kurumsal karmaşıklik, stratejik yanıtlar, kurumsal değişim, Türk bankacılık sektörü*

ABSTRACT**INSTITUTIONAL COMPLEXITY AND ORGANIZATIONAL IDENTITY:
A RESEARCH IN THE TURKISH BANKING SECTOR****Mustafa ÖZSEVEN****Ph.D. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Ali DANIŞMAN****November 2015, 141 pages**

This study aims to clarify the relationship between institutional complexity and organizational identities by examining the transformation in management of public banks after 2001 in Turkey through institutional logics perspective. In the study, this relationship was investigated in two ways by considering the effect of multiple institutional logics on organizational identities and the effect of organizational identity type on strategic responses, as well. Accordingly, the study examined whether public banks display hybrid or multiple organizational identities under the effect of multiple institutional logics. How revised organizational identities affect strategic responses developed towards institutional complexity was also an issue investigated. The results of the document examinations and interviews as well as the coding based on them demonstrated that public banks own a hybrid organizational identity under the influence of both developmental and commercial banking institutional logics. The elements paradoxically belonging to both institutional logics together in the characteristics of public banks adapting hybrid organizational identity indicates that responses towards institutional complexity occur through acquiescence and compromise strategies as described by Oliver (1991).

Keywords: *Organizational identity, institutional complexity, strategic responses, institutional change, Turkish banking sector*

ÖNSÖZ

“Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde birçok değerli hocamın, dostlarımın ve sevdiklerimin desteklerine şahit oldum. Ancak her şeyden önce ifade etmek isterim ki, beni akademiye kazandıran, vefatına kadar tez danışmanlığımı yürüten merhum *Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN*'i rahmetle anıyor ve bu doktora çalışmamı da rahmetli hocama ithaf ediyorum. Hocamın vefatının ardından tez danışmanlığımı üstlenen, bilgi ve tecrübeleriyle beni aydınlatan, sabırla eksiklerimi ve yanlışlarımı düzelterek akademik anlamda gelişmeme yardımcı olan *Prof.Dr.Ali DANIŞMAN* hocama, tez çalışmamın tamamlanabilmesi için göstermiş olduğu özverili desteklerinden ötürü çok teşekkür ederim. Doktora tezimin ilerleyebilmesinde desteklerini esirgemeyen saygı değer hocalarım; *Prof.Dr.Azmi YALÇIN*, *Prof.Dr.Nejat ERK*, *Doç.Dr.Mehmet TURAN*, *Doç.Dr.Kemal Can KILIÇ*, *Doç.Dr.Bahattin KARADEMİR* ve *Yard.Doç.Dr.Musa ŞANAL*'a da çok teşekkür ediyorum. Doktora tezi gibi kapsamlı araştırmaların yapıldığı bilimsel bir çalışmada saygı değer hocalarımın yanında her zaman desteklerini gördüğüm tezyem *Gül TÜRKMEN*'e, *Dr.Ali Süha BİNGÖL*'e, *Erşan AKÇINAR*'a ve *İlker KEFE*'ye de çok teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, beni yetiştiren ve bugünlere getiren, babam Sayın *Ali ÖZSEVEN* ve annem Sayın *Nebahat ÖZSEVEN*'e en derin saygı ve sevgilerimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, hayatımın her anında yardımlarıyla varlıklarını hissettiren abilerim, *Bahri ÖZSEVEN* ve *Alper ÖZSEVEN*'e de müteşekkirim. Doktora çalışmamın gerçekleştirilmesinde teşekkür ve minnetlerimi sunduğum hocalarım, dostlarım ve sevdiklerimden ayrı olarak, 2014 yılının Kasım ayında dünya'ya gelen, ailemizin neşe kaynağı olan ve bizlere yaşama sevinci veren, yiğenim, *Aden Bertuğ ÖZSEVEN*'i de en kalbi sevgilerimle burada anmak istiyorum.

Son olarak, Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne İİBF2013D7 no'lu projeme sağladığı maddi destek konusunda teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa ÖZSEVEN

Kasım 2015

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ	VI
KISALTMALAR	X
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
EKLER	XIV

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi	2
1.2. Çalışmanın Amacı	4
1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları	5
1.4. Çalışmanın Planı	6

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Mantıklar	8
2.1.1. Aile Kurumsal Mantığı	10
2.1.2. Topluluk (Cemaat) Kurumsal Mantığı	10
2.1.3. Din Kurumsal Mantığı	10
2.1.4. Devletçi Kurumsal Mantık	11
2.1.5. Piyasa Kurumsal Mantığı	11
2.1.6. Meslek Kurumsal Mantığı	12
2.1.7. Yönetmel Kapitalizm Kurumsal Mantığı	12
2.2. Kurumsal Mantıkların Örgütsel Alan Düzeyinde Görünümü.....	13
2.3. Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Değişim	14
2.4. Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Karmaşıklık	16
2.5. Kurumsal Karmaşıklık ve Stratejik Yanıtlar	17
2.6. Kimlik	19

2.6.1. Kurumsal Kimlik	19
2.6.2. Kollektif Kimlik.....	20
2.6.3. Şirket Kimliği	20
2.6.4. Bireysel Kimlik.....	20
2.7. Örgütsel Kimlik	21
2.8. Örgütsel Kimlik ile İlişkili Kavramlar.....	24
2.8.1.Örgütsel İmaj	25
2.8.2.Örgüt Kültürü.....	27
2.8.3.Örgütsel İtibar	27
2.9. Kurumsal Mantıklar ve Örgütsel Kimlikler.....	27
2.10. Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlikler.....	28

BÖLÜM III

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ

3.1. Türk Bankacılık Sektörü.....	32
-----------------------------------	----

BÖLÜM IV

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL MANTIKLAR VE ÖRGÜTSEL KİMLİKLER

4.1. Türk Bankacılık Sektörünü Şekillendiren Kurumsal Mantıklar	36
4.1.1. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Kurumsal Mantıkları	37
4.1.2. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Kurumsal Mantıklarının Tipik Özellikleri .	41
4.1.2.1. Örgütsel Kimlik Açısından.....	43
4.1.2.2. Meşruiyet ve Yetki Kaynağı Açısından	45
4.1.2.3. Gözetim ve Denetim Açısından	47
4.1.2.4. Kredi Sınırları Açısından	49
4.1.2.5. Şubeleşme Açısından	52
4.1.2.6. Personel Politikası Açısından.....	54
4.2. Kurumsal Mantıklara Özgü Örgütsel Kimlikler	57
4.3. Kurumsal Mantıklara Göre Bankaların Nitelikleri	58

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE YÖNTEMİ

5.1. Araştırma Hipotezleri	63
5.2. Araştırma Yöntemi	69
5.2.1. Araştırma Yapılan Bankalar	69
5.2.2. Veri Toplama	69
5.2.3. Veri Toplama Aracı	72
5.2.4. Verilerin Analizi	73

BÖLÜM VI

ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1. Kurumsal Mantıklarda Değişimin Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarına Yansımaları	75
6.2. Kurumsal Mantıklarda Değişimin Özel Sermayeli Ticaret Bankalarına Yansımaları	80
6.3. Kurumsal Mantıklarda Değişim, Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik	82
6.4. Bankaların Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtları	92
6.5. Bankaların Kurumsal Karmaşıklığa Yanıtları	104

BÖLÜM VII

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç ve Öneriler	108
KAYNAKÇA	112
EKLER	131
ÖZGEÇMİŞ	140

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
IMF	: International Monetary Found (Uluslararası Para Fonu)
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	: K�uk ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
RG	: Resmi Gazete
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Toplumsal Seviyedeki Kurumsal Mantıklar ve Tipik Özellikleri.....	9
Tablo 2. Örgüt İçi Dinamikler ve Stratejik Yanıtlar.....	18
Tablo 3. Türk Bankacılık Sektöründe Banka Türlerine Göre Sayısal Değişim (1960-2013).....	33
Tablo 4. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Mantıklarının Tipik Özellikleri.....	41
Tablo 5. İhtisas Bankası ve Ticari Banka Örgütsel Kimliklerinin İdeal Özellikleri.....	57
Tablo 6. Kurumsal Mantıklara Göre Banka Nitelikleri.....	60
Tablo 7. Kurumsal Mantıklarda Değişim, Kurumsal Karmaşıklık Seviyeleri, Örgütsel Kimlik ve Stratejik Yanıtlarda Farklılaşma	66
Tablo 8. Veri Toplama Yöntemi.....	71
Tablo 9. Kalkınma Kurumsal Mantığının Tipik Özelliklerine Göre Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Yönetiminde 2001 Öncesi ve Sonrası Uygulamalar	76
Tablo 10. Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Tipik Özelliklerine Göre Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Yönetiminde 2001 Öncesi ve Sonrası Uygulamalar	76
Tablo 11. 2001 Öncesi ve Sonrası A Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi.....	83
Tablo 12. 2001 Öncesi ve Sonrası B Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi.....	84
Tablo 13. 2001 Öncesi ve Sonrası C Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi.....	85
Tablo 14. 2001 Öncesi ve Sonrası D Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi.....	85
Tablo 15. A, B, C ve D Bankalarının 2001 Sonrasındaki Örgütsel Kimlik Özelliklerinin Kimlik Kökenleri	90
Tablo 16. A Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı	92
Tablo 17. B Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı	93
Tablo 18. C Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı	93
Tablo 19. D Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı	94

Tablo 20. A, B, C ve D Bankalarının Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri.....	97
Tablo 21. 2001 Sonrası A, B ve D Bankalarının İştirakleri	102
Tablo 22. 2001 Sonrası A, B, C ve D Bankalarının Nitelikleri.....	105
Tablo 23. 2001 Sonrası A, B, C ve D Bankalarına Ait Niteliklerin Kurumsal Mantık Kökenleri	106
Tablo 24. Kamu Bankalarıyla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Görüşmeciler Notları.....	134
Tablo 25. Kamu Bankalarıyla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Doküman İçerikleri	137
Tablo 26. Özel Bankalarla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Görüşmeciler Notları	138
Tablo 27. Özel Bankalarla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Doküman İçerikleri...	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Hibrid ve çoklu örgütsel kimlik.....	24
Şekil 2. Örgütsel kimlik, anlamlandırma ve örgütsel kimlik inşası.....	26
Şekil 3. Türk bankacılık sektöründe kredi türlerine göre değişim (1962-2000)	34
Şekil 4. Banka türlerine göre şube sayılarındaki değişim (1961-2012)	53
Şekil 5. Banka türlerine göre şube başına personel sayısındaki değişim (1961-2012) ..	55

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. Görüşme Formları	131
EK 2. Kodlamacılara Sunulan Bazı Doküman İçerikleri ve Görüşmeci Notları	134

BÖLÜM I

GİRİŞ

Belirli bir örgütsel alanda hakim kurumsal mantık unsurlarının nispeten hakimiyetini kaybetmesi ve farklı kurumsal mantıkların baskın konuma gelmesiyle çoklu kurumsal mantıklar gelişir (Battilana ve Dorado, 2010; Dunn ve Jones, 2010; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta ve Lounsbury, 2011: s. 334; Purdy ve Gray, 2009; Thornton, 2002; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012: s. 164-165). Çoklu kurumsal mantıklar da örgütsel araç veya amaçlarda çelişkili kurumsal baskılar oluşturarak karmaşa yaratır (Pache ve Santos, 2010). Bu karmaşa, örgütsel uygulamalarda paradoksal bir durum oluşturur (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 334; McPherson ve Sauder, 2013; Kraatz ve Block, 2008; Pache ve Santos, 2013; Smith ve Lewis, 2011). Buna karşın, örgütler de belirli stratejik yanıtlarla karmaşıklığa yanıt vermeye çalışır (Oliver, 1991; Pache ve Santos, 2010; Pache ve Santos, 2013). Ancak kurumsal mantıklara göre şekillenen örgütsel dinamikler stratejik yanıtlarda çeşitlilik yaratır (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324; Thornton ve diğerleri, 2012: s.135). Stratejik yanıtları biçimlendiren örgütsel dinamiklerden birisi de kurumsal mantıklara göre şekillenen örgütsel kimliklerdir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 135).

Örgütsel kimlik, örgüt genelince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayırtıran farklılaştırıcı, merkezi ve geçici sürekli özellikler bütünüdür (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol ve Hatch, 2006: s. 90; Hsu ve Hannan, 2005: s. 478; Whetten ve Mackey, 2002). Örgütsel alanda hakim kurumsal mantık unsurlarına paralel oluşan örgütsel kimlik özellikleri, hakimiyetini kaybeden kurumsal mantık unsurlarının nispeten etkisini yitirmesi ve yeni bir kurumsal mantığın baskın konuma gelmesiyle çoklu kurumsal baskıların etkisi altında kalır (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 334; Kodeih ve Greenwood, 2014; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 142). Hakim kurumsal mantık unsurlarındaki değişimle ortaya çıkan çoklu kurumsal baskılara karşılık kimlikler de gözden geçirilir (Czarniawska ve Wolff, 1998; Dutton ve Dukerich, 1991; Elsbach ve Kramer, 1996; Fox-Wolfgramm, Boal ve Hunt, 1998; Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia ve Umphress, 2001). Bir yandan sahip olunan kimlikler sorgulanırken, öte yandan da farklı kimlik özelliklerinin birleşimiyle çoklu kurumsal baskılardan kaynaklanan

karmaşayı gidermeye yönelik stratejik yanıtlar geliştirilir (Battilana ve Dorado, 2010; Oliver, 1991; Pache ve Santos, 2013).

Kurumsal değişimle örgütsel kimliklerin sorgulanır hale gelmesi, örgütsel kimliklerin de çoklu kurumsal mantıklardan ileri gelen kurumsal karmaşıklığa yönelik geliştirilen stratejik yanıtlara tesir etmesi, örgütsel kimlikler ile çoklu kurumsal mantıklar arasında bağlantı olduğunu göstermektedir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324). Peki, kurumsal değişimle çoklu kurumsal mantıkların ortaya çıkması örgütsel kimliklerde nasıl bir etki yaratır? Diğer bir deyişle, örgütsel kimliklerin çoklu kurumsal mantıkların oluşturduğu kurumsal karmaşıklığa verilen stratejik yanıtlara ne tür etkisi olur? Bu araştırmada bu sorular çerçevesinde kurumsal değişimle ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıklar ile örgütsel kimlikler arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

1.1. Çalışmanın Önemi

Yukarıda belirtildiği üzere, çoklu kurumsal mantıklar örgütsel dinamiklerde karmaşa oluşturur (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 334; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 142). Kurumsal mantıkların materyal pratik ve kültürel sembollerinin içselleştirilmesiyle oluşan örgütsel kimlik, karmaşaya maruz kalan örgütsel dinamiklerdendir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 135). Zira çoklu kurumsal mantıklara ait pratik ve sembollerin varlığı örgütsel kimlikte değişim baskısı oluşturur (Battilana ve Dorado, 2010; Glynn, 2000; Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014; Yu, 2013; Whetten ve Mackey, 2002).

Örgütler değişim baskısına dört farklı şekilde karşılık verebilmektedir (Elsbach ve Kramer, 1996; Glynn, 2000; Kraatz, 2009; Thornton, Jones ve Kury, 2005). Bunların ilkinde, kurumsal değişimle hakim konuma gelen kurumsal mantıkta etkili kimliğin ideal özellikleri görmezden gelinir ve örgütsel kimlik korunur (Elsbach ve Kramer, 1996). İkincisinde, hakim konuma gelen ve hakimiyetini kaybeden kurumsal mantıklardaki kimliklerin özellikleri bütünleştirilerek hibrid örgütsel kimlik oluşturulur (Battilana ve Dorado, 2010; Glynn, 2000; Jay, 2013). Üçüncü olarak, çoklu kurumsal mantıklara ait farklı kimlikler ayrıştırılarak beraber taşınır (Kodeih ve Greenwood, 2014: s.31; Kraatz, 2009: s.71). Son olarak, hakimiyetini kaybeden kurumsal mantıkta etkili olan örgütsel kimlik, hakim konuma gelen kurumsal mantığın kimliğiyle yer değiştirir (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton ve diğerleri, 2005: s.140).

Öte yandan, örgütler, kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığa beş farklı stratejik yanıtla karşılık verebilir (Oliver, 1991: s.152). Örgütlerin çoklu kurumsal baskılardan ileri gelen kurumsal karmaşaya karşı verebilecekleri stratejik yanıtlar; kabullenme, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipülasyondur (Greenwood ve diğerleri, 2011; Jay, 2013; Oliver, 1991: s.152;).

Burada not etmek gerekir ki, kurumsal karmaşaya karşı seçilen stratejik yanıtlar örgütsel dinamiklere göre şekillenir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s.334; Pache ve Santos, 2010, 2013; Thornton ve diğerleri, 2012: s.142). Örgütsel kimlikler de çoklu kurumsal mantıklara karşı seçilen stratejik yanıtların türünü belirleyen dinamiklerdendir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s.350-352). Ancak, örgütsel kimliklerin stratejik yanıtlara etkisi değişiklik göstermektedir (Thornton, 2002; Thornton ve diğerleri, 2005; Thornton ve diğerleri, 2012: s.164-165). Çeşitli çalışmalar, kurumsal değişimle hibrid örgütsel kimlikleri adapte eden örgütlerle çoklu örgütsel kimlikleri uyarlayan örgütlerin kurumsal karmaşıklığa farklı türde yanıt verdiklerini göstermektedir (Battilana ve Dorado, 2010; Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014). Başka bir ifadeyle çeşitli kurumsal değişim türlerinde, farklı örgütsel kimlikler ve stratejik yanıtlar ortaya çıkmaktadır (Glynn, 2000; Greenwood ve diğerleri, 2011: s.350-352; Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014; Lok, 2010; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 136; Thornton ve diğerleri, 2005). Farklı kurumsal değişim türleri, örgütsel kimlik ve stratejik yanıtlar arasındaki ilişkilerin daha net anlaşılabilmesi için Türk bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır.

19.yy'ın ortalarında gelişen Türk bankacılık sektöründe özel sermayeli ticaret bankalarında etkili ticari bankacılık kurumsal mantığı ile Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren kamu sermayeli ticaret bankalarında etkili kalkınma kurumsal mantığı birlikte yer almaktadır. Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası dönemde devlet tarafından başta kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde olmak üzere kapsamlı yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesiyle kurumsal mantıkların yaygınlık seviyesinde değişiklik yaşandığı dikkat çekmektedir. Öyle ki bu yasal düzenlemelerle kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde ticari bankacılık kurumsal mantığının unsurları etkili olmaya başlamıştır. Böylece kamu sermayeli ticaret bankaları hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisi altında kalmıştır. Türk bankacılık sektöründe çoklu kurumsal mantıkların kamu bankalarına yansımaları konu

edinen bir çalışma, kurumsal karmaşıklık, örgütsel kimlikler ve stratejik yanıtlar arasındaki ilişkiye ışık tutabilecektir. Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası yaşanan kurumsal değişim ile örgütsel kimlikler arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmada yanıtı aranan sorular şunlardır:

- Türk bankacılık sektöründe çoklu kurumsal mantıklar ve örgütsel kimlikler arasında ne tür bir ilişki bulunmaktadır?
- Türk bankacılık sektöründe örgütsel kimlikler kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen stratejik yanıtları nasıl etkilemektedir?

1.2. Çalışmanın Amacı

Çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklere, örgütsel kimlik türlerinin de yanıtlara etkisi önceki çalışmalarda araştırma konusu olmuştur (Battilana ve Dorado, 2010; Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014; Pache ve Santos, 2013). Ancak, çoklu kurumsal mantıklarla örgütsel kimlikler arasında iki yönlü gelişen bu ilişkide, örgütsel kimliklerin hangi özellikleriyle kurumsal çoğulculuktan (Kraatz ve Block, 2008) etkilendiği pek bilinmemektedir. Zira şimdiye kadar örgütsel kimlik ve çoklu kurumsal mantıklar arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yapılmış çalışmalarda büyük ölçüde ‘biz kimiz?’ sorusuna yönelik geliştirilen cevaplar (Örn., Jay, 2013) veya örgütün yönelimiyle birlikte faaliyet gösterilen kategorideki konum (Örn. Kodeih ve Greenwood, 2014: s. 23) örgütsel kimliğin göstergesi olarak dikkate alınmıştır. Örgütsel uygulamalar üzerinde etkili bir fenomenin sadece ‘biz kimiz?’ sorusuna yönelik geliştirilen cevap veya örgütün yönelimiyle birlikte faaliyet gösterilen kategorideki konum olarak değerlendirilmesi, örgütsel karakteri oluşturan, örgütü diğerlerinden ayırtıran ve belirli bir dönem boyunca örgütlerde varlığını sürdüren özelliklerin (Corley ve diğerleri, 2006: s.90-92) çoklu kurumsal mantıklardan nasıl etkilendiklerinin tam olarak bilinmesini sağlamamaktadır. Bu eksikliği gidermeye yönelik, bu çalışmada, örgütsel kimlikler, ‘biz kimiz?’ sorusunun cevabı (Navis ve Glynn, 2010: s. 447), misyon ifadesi (Z.G. Voss, Cable ve G.B. Voss, 2006: s. 750), sahiplik yapısı (Pache ve Santos, 2013: s. 983), ürün sepet yoğunluğu, hedef kitle ve odak (Baron, 2004), özelliklerinin birleşimi olarak dikkate alınmıştır. Eğer farklı kurumsal mantıklara özgü örgütsel kimlik özellikleri arasında bağlantı kurulursa hibrid, kurulamazsa çoklu örgütsel kimliklere sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Pache ve Santos,

2013; Pratt ve Foreman, 2000: s. 27), kurumsal değişim sonrası bu kimlik özelliklerindeki görünümün gözlemlenmesiyle, çoklu kurumsal mantıkların etkisi altında hangi örgütsel kimliğin uyarlandığı daha açık bir şekilde belirlenebilecektir. Böylece, bu çalışma ile çoklu kurumsal mantıkların etkisi altında hibrid veya çoklu örgütsel kimliklere nasıl sahip olunabileceği görgül olarak belirlenmiş olacaktır.

Çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklere etkisinin belirlenmesinin ardından, kurumsal değişim sonrası oluşan örgütsel kimlik türünün çoklu kurumsal mantıklara yönelik geliştirilecek stratejik cevapları nasıl yönlendirdiği de merak konusu olmaktadır. Önceki çalışmalarda belirli bir örgütsel kimliğe sahip olduğunda, uygulamaların nasıl şekilleneceği gösterilmiş olsa da (Battilana ve Dorado, 2010; Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014), örgütsel kimlik türünün stratejik yanıtlara etkisi görgül kanıtlarla ortaya konulmamıştır. Bu eksikliği gidermeye yönelik Pache ve Santos (2013) tarafından bir çalışma yapılmış olsa da, çalışma, hibrid örgütlerde Oliver'ın (1991) 'uzlaş' stratejik yanıtından farklı olarak 'seçici bağlanma' yanıtının da verilebileceğini göstermiştir. Bu durum, örgütsel kimlik türü ile Oliver'ın (1991), stratejileri arasındaki ilişkinin henüz tam olarak ortaya konulmadığına işaret etmektedir. Bu noktada, bu çalışmada, çoklu kurumsal mantıklar neticesinde ne tür örgütsel kimliklerin oluştuğu ve oluşan örgütsel kimlik türünün de stratejik yanıtları nasıl yönlendirdiği görgül kanıtlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede, Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası yaşanan dönüşümün kurumsal mantık perspektifiyle araştırılması, çoklu kurumsal mantıklar ve örgütsel kimlikler arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için görgül kanıt sunacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Çalışmanın birinci amacı, Türk bankacılık sektöründe çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklere etkisini incelemektir. İkinci amacı ise, örgütsel kimlik türünün kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen stratejik yanıtlara etkisini görgül kanıtlarla açıklamaktır.

1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası yaşanan değişimi kurumsal mantık perspektifiyle inceleyerek, kurumsal karmaşıklık ve örgütsel kimlikler arasındaki ilişkinin aydınlatılabilmesi amacı güden bu çalışmada, özellikle kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde etkili kurumsal mantıklar ve bu kurumsal mantıklara

özgü gelişen örgütsel kimlikler üzerinde durulmuştur. Odağın bu şekilde belirlenmesiyle, Türk bankacılık sektöründe ticaret bankacılığı haricinde farklı kategorilerde faaliyet gösteren katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları kapsam dışında kalmıştır. Böyle olunca, katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının politika ve uygulamalarına yansıyan mantıklar üzerinde durulmamıştır.

Bir yönüyle örgütsel kimliklerin kurumsal karmaşıklığa yönelik geliştirilen stratejik yanıtlara etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, örgütsel kimliğin dışında stratejik yanıtlara yön veren bazı örgütsel dinamikler de (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324) çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Greenwood ve diğerleri (2011: s. 324), stratejik yanıtların sadece örgütsel kimliklere göre şekillenmediğini aynı zamanda yapı, sektördeki konum ve sahiplik türüne göre de değişebileceğini göstermiştir. Bu dinamiklerden sahiplik türü, örgütsel kimliğin bir özelliği olarak dikkate alındığından, stratejik yanıtlara etkisi dolaylı da olsa araştırılabilmiştir. Ancak, merkezde veya çevredeki sektörel konum ile örgüt içindeki her bölümün farklı şekilde karmaşıklıktan etkileneceğini simgeleyen yapı (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 339-340) dikkate alınmamıştır.

1.4. Çalışmanın Planı

Yedi bölümden oluşan bu tez çalışmasında giriş bölümünü kuramsal çerçeve takip etmektedir. Başlangıç kısmında Thornton ve diğerleri (2012: s. 73) tarafından açıklanan toplumsal seviyedeki kurumsal mantıkların anlatıldığı kuramsal çerçevenin devamında, kurumsal mantıklar, kurumsal değişim, kurumsal karmaşıklık ve stratejik yanıtlara ilişkin kuramsal bilgiler yer almaktadır. Bölümün ilerleyen kısımlarında sırayla kimlik kavramı, kimlik türleri ve örgütsel kimlik ile örgütsel kimliğin kurumsal karmaşıklıkla etkileşimi açıklanmaktadır.

Kuramsal çerçevenin yer aldığı ikinci bölümün ardından, Türk bankacılık sektörünün genel hatlarıyla özetlendiği üçüncü bölüm gelmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, Türk bankacılık sektöründeki, kurumsal mantıklar ve bu kurumsal mantıklara özgü gelişen örgütsel kimlikler açıklanmaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde Türk bankacılık sektöründe yapılan araştırmanın hipotezleri ve yöntemine dair bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın altıncı bölümünde kurumsal

mantıklardaki değişim ile örgütsel kimlikler arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmanın bulguları raporlanmaktadır. Çalışmanın yedinci ve son bölümünde de, araştırma bulguları ışığında geliştirilen sonuç ve öneriler açıklanmaktadır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde ilk olarak Thornton ve diğerleri (2012, s. 73) tarafından açıklanan toplumsal seviyedeki kurumsal mantıklar açıklanmaktadır. Bölümün devamında kurumsal mantıklar, kurumsal değişim, kurumsal karmaşıklık ve stratejik yanıtlara ilişkin açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Sonrasında kimlik türleri ve örgütsel kimliğin kuramsal açıklaması sunulmaktadır. Bölümde son olarak çalışmanın odağında yer alan örgütsel kimliğin, kurumsal mantık ve kurumsal karmaşıklıkla ilişkisi açıklanmaktadır.

2.1. Kurumsal Mantıklar

Kurum, birey ve örgütlerin eylemlerine yön veren yönetim sistemleri aracılığıyla toplumsal seviyede temsil edilen ve rutin uygulamalarla sürdürüle getirilen sosyal düzen veya örüntüdür (Jepperson, 1991: s. 145; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 54). Kurumları temsil eden yönetim sistemleri de, birey ve örgütlerin eylemlerini şekillendiren materyal pratik ve kültürel sembollerle rutin uygulamalara yansır (Friedland ve Alford, 1991: s. 248; Thornton ve Ocasio, 1999: s. 804; Thornton, 2004: s. 41, s. 69-70; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 54). Bu yansıma, materyal pratik, kural, inanış, kültürel sembol, norm ve değerlerin oluşturduğu kurumsal yapıdan kaynaklanır (Friedland ve Alford, 1991: s. 248; Thornton ve Ocasio, 1999: s. 804; Thornton ve Ocasio, 2008: s. 101). Rutin uygulamalarla yeniden üretilen materyal pratiklerin, kültürel sembollerin, inanışların, değerlerin ve kuralların oluşturduğu yapı kurumsal mantıklar olarak ifade edilmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999: s. 804).

Kurumsal mantıkları toplumsal seviyede genelde aile, topluluk, din, devletçi, piyasa, meslek ve yönetsel kapitalizm oluşturur (Friedland ve Alford, 1991: s.248; Thornton, 2004: s.44; Thornton ve diğerleri, 2012: s.73). Tablo 1’de toplumsal seviyedeki kurumsal mantıkların tipik özellikleri görülmektedir.

Tablo 1.
Toplumsal Seviyedeki Kurumsal Mantıklar ve Tipik Özellikleri

	Aile	Topluluk	Din	Devletçi	Piyasa	Meslek	Yönetmel Kapitalizm
Metafor Kökeni	Aile	Coğrafi Bölge	Kutsal inanış	Devlet	İşlem	Meslek	Yönetim
Meşruiyet Kaynakları	Karşılıksız bağlılık	Amaç Birliği	Caizlik	Demokratik katılım	Hisse fiyatı	Kişisel uzmanlık	Firmanın pazardaki konumu
Yetki Kaynakları	Ataerkil egemenlik	İdeoloji	İman	Bürokratik egemenlik	Hissedar	Meslek birliği	Yönetim kurulu
Kimlik Kaynakları	Aile şöhreti	Duygusal bağlılık	İlah	Sosyal veya ekonomik sınıf	Kimliksiz	Kişisel şöhret	Bürokratik roller
Normlar Kökeni	Aile üyeliği	Grup üyeliği	Cemaat üyeliği	Vatandaşlık	Bireysel çıkar	Meslek birliğine üyelik	Firma çalışanı olma
Odak Kökeni	Ailedeki statü	Kişisel yatırım	Uhrevi	Çıkar grubunun statüsü	Piyasadaki konum	Mesleki konum	Hiyerarşik yapı
Strateji Kökeni	Aile onurunu yükseltme	Üyelerin onuru	Dinsel sembolizm	Halkın refahını artırma	Verimlilik	Kişisel şöhreti artırma	Firmayı büyütme
Kontrol Mekanizmaları	Aile politikaları	Eylemler	İbadet	Politikalar	Sektör analistleri	Mesleğin ileri gelenleri	Örgüt kültürü
Ekonomik Sistem	Aile kapitalizmi	Kooperatif kapitalizmi	Batılı kapitalizm	Refah kapitalizmi	Piyasa kapitalizmi	Kişisel kapitalizm	Yönetmel kapitalizm

Kaynak: Thornton, P.H., W. Ocasio, M. Lounsbury (2012), "The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process", Oxford. Oxford University Press, s.73

2.1.1. Aile Kurumsal Mantiğı

Aile kurumsal mantığı, karşılıksız aile bağıyla bir araya gelen bireylerin eylem ve kararlarına yön veren kültürel sembol ve materyal pratiklerdir (Friedland ve Alford, 1991: s.248; Thornton, 2004: s.44; Thornton ve diğerleri, 2012: s.73). Aile üyelerinin eylemlerine yön veren materyal pratik ve kültürel semboller; aile refahı, aile bağı, aile onuru ve ataerkilliktir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.73). Bu materyal pratik ve kültürel semboller aile kurumsal mantığının tipik özelliklerini belirleyen ölçütlerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.54). Aile kurumsal mantığının tipik özellikleri; işletme kurucusu, CEO veya başkanın aile üyeleri arasından seçilmesi, ortaklık payında ailenin en çok hisseye sahiplik etmesi, ailenin refahını ve onurunu yükseltecek kararların alınması ve alınan kararlarda aile üyelerinin etkili olmasıdır (Friedland ve Alford, 1991: s.249; Miller, Breton-Miller, Lester, ve Jr. Canella, 2007: s.836; Miller, Le Breton-Miller ve Lester, 2011).

2.1.2. Topluluk (Cemaat) Kurumsal Mantiğı

Topluluk kurumsal mantığı, ortak coğrafi sınırlara veya aynı kolektif kimliklere ait cemaat üyelerinin eylemlerine yansıyan, topluluk geneline kurumsallaşmış materyal pratik ve kültürel sembollerdir (Brint, 2001: s.8; Hunter, 1975: s.539; Ramsey, Annis ve Everitt, 2002; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 68-72). Topluluk üyelerinin eylemlerine yol gösteren materyal pratik ve kültürel semboller; ortak çıkarlar, ideoloji, birlik olma hissiyatı, değer, inanış ve sembollerdir (Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Marquis, Glynn ve Davis, 2007: s.941). Bu materyal pratik ve kültürel semboller topluluk kurumsal mantığının tipik özelliklerini belirleyen ölçütlerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.54). Topluluk kurumsal mantığının tipik özellikleri; uygulamalarda cemaatin ortak çıkar ve değerlerinin gözetilmesi, ideolojinin eylemlerde egemen kılınması, üyelerin kendilerini cemaatle birlikte tanımlaması ve cemaatin refahını artıran eylemlerde bulunulmasıdır (Ingram, Yue ve Rao, 2010; Marquis ve Lounsbury, 2007; Marquis ve diğerleri, 2007).

2.1.3. Din Kurumsal Mantiğı

Din kurumsal mantığı, ümmet üyelerinin eylem ve inanışlarına rehberlik eden ve dinen kutsal kabul edilen kültürel sembol ve materyal pratiklerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.73). Ümmet üyelerinin eylem ve inanışlarına rehberlik eden materyal

pratik ve kültürel semboller; dürüstlük, barış, birlik, sevap, günah, haram, helal, kutsallık ve caizliktir (Danışman ve Ocasio, 2012; Thornton ve diğerleri, 2012: s.73). Bu materyal pratik ve kültürel semboller din kurumsal mantığının tipik özelliklerini belirleyen ölçütlerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.54). Din kurumsal mantığının tipik özellikleri; dinen caiz olmayan eylemlerden kaçınma, dinen sevap ve helal olarak kabul edilen davranışları gerçekleştirme, Allaha ibadet etme, toplum barışını sağlama, birlik ve yardımlaşma içinde yaşama ve kutsal kabul edilen inanışlara bağlı kalmaktır (Edgell, 2012; Friedland ve Alford, 1991: s.249; Guiso, Sapienza ve Zingales, 2003; Thornton ve diğerleri, 2012: s.73; Winchester, 2008).

2.1.4. Devletçi Kurumsal Mantık

Devletçi kurumsal mantık, kamu yönetimindeki uygulamalara yansıyan materyal pratik ve kültürel sembollerdir (Friedland ve Alford, 1991: s.248; Thornton, 2004: s.44). Devletçi kurumsal mantığında uygulamalara yansıyan materyal pratik ve kültürel semboller; kamu hizmeti ve görevi, vatandaş, merkezi bütçe ve bürokratik yönetimdir (Friedland ve Alford, 1991: s.249; Kernaghan, 2000: s.92; R.B. Denhart ve J.V. Denhart, 2000: s.555; Thornton, 2004: s.44; Thornton ve diğerleri, 2012: s.73). Bu materyal pratik ve kültürel semboller devletçi kurumsal mantığın tipik özelliklerini belirleyen ölçütlerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.54). Devletçi kurumsal mantığının tipik özellikleri; finansmanın merkezi bütçeden karşılanması, bürokratik kurallara dayalı hizmet sunulması, sunulan hizmetlerin kamu görevi niteliğinde ve odağında vatandaşın olmasıdır (Kernaghan, 2000: s.92; R.B. Denhart ve J.V. Denhart, 2000: s.555; Thornton ve diğerleri, 2012: s.73).

2.1.5. Piyasa Kurumsal Mantığı

Piyasa kurumsal mantığı, birey ve örgütler arasında gerçekleştirilen işlemlere yön çizen materyal pratik ve kültürel sembollerdir (Thornton, 2001: s. 297). Piyasa aktörleri arasında gerçekleştirilen işlemlere yön çizen materyal pratik ve kültürel semboller; verimlilik, karlılık, ölçek ekonomisi, rasyonalite, arz, talep, fiyat ve rekabettir (Friedland ve Alford, 1991: s. 249; Thornton ve Ocasio 1999: s. 810; Thornton, 2004: s. 31). Bu materyal pratik ve kültürel semboller aynı zamanda piyasa kurumsal mantığının tipik özelliklerini belirleyen ölçütlerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 54). Piyasa kurumsal mantığının tipik özellikleri; düşük maliyetli üretim, ürün ve hizmetlerin

ticarileştirilmesi, sunulan hizmetlerin faydasından ziyade elde edilecek gelirin ön planda tutulması, ürün ve hizmet talebinde bulunan kimselerin müşteri olarak kabul edilmesi, eylem ve kararların odağında maksimum öz-çıkar (self-interest) olması ve meşruiyet kaynağı olarak hisse fiyatının dikkate alınmasıdır (Danışman ve Ocasio, 2012; Danışman, 2013; Thornton, 2001: s. 297; Thornton, 2004: s. 34; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 73).

2.1.6. Meslek Kurumsal Mantiğı

Meslek kurumsal mantığı, belirli bir meslekteki uygulamalara yansıyan materyal pratik ve kültürel sembollerdir (Reay ve Hinings, 2005: s. 358; Reay ve Hinings, 2009: s. 636-637). Mesleğin doğuşundan itibaren sürdürülen etik kodlar, teknik ve normatif bilgiler mesleki uygulamalarda etkileri görülen materyal pratik ve kültürel sembollerdir (Malhotra ve Morris, 2009: s. 913; Wilensky, 1964: s.138). Meslek uzmanlarının eylemlerine rehberlik eden bu materyal pratik ve kültürel semboller meslek kurumsal mantığının tipik özelliklerini belirleyen ölçütlerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 54). Meslek kurumsal mantığının tipik özellikleri; mesleğin gözetiminde uzmanlardan oluşan bir komitenin etkili kılınması, meslek icrasının etik kodlarla şekillenmesi, yeni mesleki bilgilerin uzmanlarca üretilmesi ve mesleği geliştiren eğitim kurumlarının bulunmasıdır (Hall, 1968: s. 103; Montagna, 1968: s. 141; Reay ve Hinings, 2009: s. 636-637, s. 644; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 73).

2.1.7. Yönetel Kapitalizm Kurumsal Mantiğı

Yönetel kapitalizm kurumsal mantığı, firma yönetimindeki uygulamalara rehberlik eden materyal pratik ve kültürel sembollerdir (Chandler, 1992: s. 264; Fligstein, 1985, 1987; Ocasio ve Kim; 1999; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 73). Firma yönetimindeki uygulamalara rehberlik eden materyal pratik ve kültürel semboller; pazardaki konum, örgüt kültürü, yönetim kurulu, hiyerarşik yapı, firmanın çeşitlendirilmesi, firma büyüklüğü ve paydaşıdır (Chandler; 1992: s. 264; Fligstein, 1985, 1987; Green, Babb ve Alpaslan, 2008: s. 41; Ocasio ve Kim; 1999; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 73). Bu materyal pratik ve kültürel semboller yönetel kapitalizm kurumsal mantığının tipik özelliklerini belirleyen ölçütlerdir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 54). Yönetel kapitalizm kurumsal mantığının tipik özellikleri; faaliyet ve stratejilerin belirlenmesinde firmanın pazardaki konumunun gözetilmesi, firma idaresinde yönetim kurulunun en

etkin aktör kılınması, firma değerlerinin örgüt kültürüne şekillendirilmesi, hiyerarşik örgütlenmeye gidilmesi, çeşitli sektörlerde faaliyet gösterilmesi, firmayı büyütecek girişimlerde bulunulması ve paydaş isteklerinin dikkate alınmasıdır (Chandler, 1992: s. 264; Fligstein, 1985, 1987; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 73).

2.2. Kurumsal Mantıkların Örgütsel Alan Düzeyinde Görünümü

Toplumsal seviyede etkili aile, topluluk (cemaat), din, devletçi, piyasa, meslek ve yönetsel kapitalizm kurumsal mantıkları, örgütsel düzeyde, hakim uygulama ve alışkanlıklara rehberlik eden kurumsal yapılar olarak görülürler (Thornton ve diğerleri, 2005; Thornton ve Ocasio, 2008: s. 104). Belirli bir kategoride faaliyet gösteren örgütlerin inanışları, değerleri, ritüelleri ve uygulamalarına yön veren bu kurumsal yapılar, örgütsel düzenleme ve uygulamaların şekillenmesinde etkili olurlar (Thornton ve Ocasio, 1999: s. 804). Başka bir ifadeyle, örgütsel fenomen ve uygulamaların, kurumsal yapıların kökenini oluşturan toplumsal seviyedeki kurumsal mantıklara göre şekillenmesiyle, örgütsel alan düzeyindeki kurumsal mantıklar oluşur ve gelişir (Thornton ve Ocasio, 2008: s. 107). Örgütsel alan düzeyindeki kurumsal mantıklara göre şekillenen bazı örgütsel fenomen ve uygulamalar, örgütsel kimlik (Glynn, 2008: s. 419; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 136), örgütsel yapı (Thornton, 2002), örgütsel amaç ve kontrol prosedürleri (Pache ve Santos, 2013: s. 983), örgütsel strateji (Durand, Szostak, Jourdan ve Thornton, 2013) ve insan kaynakları uygulamalarıdır (Battilana ve Dorado, 2010). Bu örgütsel fenomen ve uygulamalara rehberlik eden kurumsal mantıklar, örgütlerin, toplumsal seviyedeki kurumsal mantıklara göre biçimlenmesinde araç olurlar (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 2008: s.106).

Öte yandan, örgütsel alan düzeyinde etkili kurumsal mantıkların oluşumunda veya gelişiminde tek bir toplumsal seviyedeki kurumsal mantık etkili olabileceği gibi (Dunn ve Jones, 2010), birden fazla kurumsal mantık da etkisini gösterebilir (Durand ve diğerleri, 2013: s.191; Thornton ve diğerleri, 2005: s.141). Ancak, birden fazla toplumsal seviyedeki kurumsal mantığın örgütsel alana yansımada farklı durumlar görülebilir (Durand ve diğerleri, 2013; Thornton ve diğerleri, 2005: s.141). Örneğin, belirli bir örgütsel alanda birden fazla toplumsal seviyedeki kurumsal mantık etkili olmasına rağmen, bir kurumsal mantığın diğerlerini domine ederek daha fazla ön plana çıkabilmesi söz konusu olabileceği gibi (Durand ve diğerleri, 2013: s.191), her hangi bir

kurumsal mantığın pek de ön plana çıkmayarak tüm kurumsal mantıkların birlikte etkili olabileceği durum da olabilir (Thornton ve diğerleri, 2005: s.141). Nitekim, Amerikan Mimarlık Alanında ‘Yönetmel Kapitalizm’ ve ‘Piyasa’ kurumsal mantık unsurları ‘Estetik’ ve ‘Verimlilik’ kurumsal mantıklarına hemen hemen aynı oranda yansımıştır (Thornton ve diğerleri, 2005). Fransız Endüstriyel Tasarım Sektöründe kurumsal mantığa ‘Devletçi’, ‘Aile’, ‘Meslek’ ve ‘Piyasa’ kurumsal mantık unsurları beraber yansımış olsalar da, ‘Piyasa’ mantığının unsurları diğer kurumsal mantık unsurlarına baskın gelmiş ve böylece çoklu kurumsal mantıkların örgütsel alan düzeyinde yansımaları, belirli bir kurumsal mantığın ön plana çıkmasıyla gerçekleşmiştir (Durand ve diğerleri, 2013: s.191).

Birden fazla toplumsal seviyedeki kurumsal mantığın örgütsel alan düzeyindeki kurumsal mantıklarda etkili olması da, kurumsal mantık değişimi için fırsat yaratmaktadır (Scott, Ruef, Mendel ve Caronna, 2000). Başka bir ifadeyle, toplumsal seviyede etkili kurumsal mantığa paralel gelişen ve ayrıca hakim uygulama ve alışkanlıkları yansıtan örgütsel alan düzeyindeki kurumsal mantıklar, farklı toplumsal seviyedeki kurumsal mantıkların etkili olmaya başlamasıyla değişime uğrarlar (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2002). Türk bankacılık sektöründe de, banka yönetimlerinin, devletçi, piyasa, aile, yönetmel kapitalizm ve din kurumsal mantıklarına göre şekillendiği dikkat çekmektedir. Bu çalışmada da, kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarının yönetimine bu kurumsal mantıklardan hangilerinin yön verdiği ve bankaların yönetiminde etkili kurumsal mantıkların zamanla nasıl bir değişim gösterdiği anlaşılmalıdır.

2.3. Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Değişim

Kurumsal değişim, belirli bir örgütsel alanda yerleşik kurumsal uygulamaların dönüşüm veya gelişimiyle yeni kurumsal yapının hakim konuma gelmesidir (Oliver, 1992: s. 564; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165). Bir başka deyişle, kurumsal değişim, yerleşik uygulama, kural, materyal pratik ve sembollerin dönüşüm ve gelişimiyle hakim kurumsal mantık unsurlarının değişmesidir (Greenwood ve Hinings, 1993; Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002; Greenwood ve Suddaby, 2006; Oliver, 1992: s. 564; Sherer ve Lee, 2002; Thornton, 2002; Thornton ve diğerleri, 2012: s.164; Zilber, 2002). Kurumsal değişimin gerçekleşebilmesi belirli dinamiklere bağlıdır

(Oliver, 1992: s. 567; Thornton ve diğeri, 2012: s.164-165). Bu dinamikler, hakim kurumsal mantıklara alternatif yapıların gelişmesi, alternatif yapıları savunan kurumsal girişimcinin bulunması ve yerleşik kurumsal yapının işlevsizliği şeklinde sıralanabilir (Battilana, 2006; Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009: s.67; Fligstein, 2001; Hardy ve Maguire, 2008; Holm, 1995; Lawrence, Hardy ve Phillips, 2002; Maguire, Hardy ve Lawrence, 2004; Rao, Monin ve Durand, 2003; Seo ve Creed, 2002; Thornton, 2002).

Kurumsal değişim dinamiklerinden ilki, hakim kurumsal mantık uygulamalarının zaman içerisinde sorgulanarak yeni kurumsal mantık unsurlarının yerleşik hale getirilmek istenmesidir (Seo ve Creed, 2002: s.228-238; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2002; Thornton ve diğeri, 2012: s. 164). Aktörlerin, alternatif kurumsal mantıkları yerleşik hale getirmek istemesi, hakim kurumsal uygulamaların değer ve çıkarlarına uyum göstermemesinden kaynaklanabilir (Greenwood ve Hinings, 1996: s. 1032). Kurumsal girişimci olarak anılan aktörler, değer ve çıkarlarına uyum gösteren yeni kurumsal yapıyı hakim kılabilmek için harekete geçer (Battilana, 2006: s.654, 666; Battilana ve diğeri, 2009: s.75, 77; Holm, 1995). Buna paralel olarak kurumsal girişimci savunucusu olduğu kurumsal mantığı hakim kılabilmek için yerleşik yapıyı çeşitli taktik ve politik eylemleriyle değiştirmeye çalışır (Battilana, 2006: s. 666; Battilana ve diğeri, 2009: s. 75, 77; Beckert, 1999; Fligstein, 2001: s. 114; Maguire ve diğeri, 2004: s. 671). Eğer kurumsal girişimcinin eylemleri başarıya ulaşırsa, yerleşik yapı çözülür ve yeni kurumsal uygulamalar yaygınlık kazanarak kurumsal değişim gerçekleşir (Greenwood ve diğeri, 2002: s. 60; Maguire ve diğeri, 2004: s. 671).

Alternatif kurumsal mantıklar ve kurumsal girişimcilerin dışında yerleşik kurumsal yapı unsurlarının oluşturduğu memnuniyetsizlik de kurumsal değişime yol açar (Greenwood ve Hinings, 1996: s. 1035; Seo ve Creed, 2002: s. 238). Zira yerleşik kurumsal uygulamaların işlevsizliğinden ileri gelen memnuniyetsizlik kurumsal girişimciyi işlevsel yeni yapının inşa edilebilmesi için arayışa iter (Battilana, 2006; Greenwood ve Hinings, 1996: s.1035; Seo ve Creed, 2002: s. 228-238). Kurumsal girişimci işlevsel uygulamaları yerleşik kurumsal mantık unsurlarına uyarlar (Seo ve Creed, 2002: s. 238). Kurumsal uyarlamalarla yerleşik kurumsal uygulamalar farklı niteliklere bürünür ve kurumsal değişim gerçekleşir (Thornton, 2002; Thornton ve diğeri, 2012: s. 164-165).

Özetle, belirli bir örgütsel alanda aşağıdaki durumların ortaya çıkması halinde kurumsal değişimin gerçekleştiği söylenebilir (Greenwood ve diğerleri, 2002: s. 60; Seo ve Creed, 2002: s. 234; Thornton, 2002; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165):

- Hakim kurumsal mantık unsurlarının farklı niteliklere dönüşmesiyle yeni bir kurumsal mantık oluştuğunda,
- Yeni bir kurumsal mantığın baskın olmasıyla hakim kurumsal mantık unsurları değiştiğinde,
- Yerleşik kurumsal yapı çözüldüğünde ve yeni kurumsal uygulamalar yaygınlaştığında,
- Kurumsal yapı içindeki uyumsuzlukları giderebilmek için kurumsal uyarlamalar yapıldığında.

2.4. Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Karmaşıklık

Kurumsal karmaşıklık, çoklu kurumsal mantıklardan ileri gelen çelişkili kurumsal baskıların birey ve örgütlerin karar ve davranışlarında ortaya çıkardığı paradokstur (Delbridge ve Edwards, 2013; Dunn ve Jones, 2010; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 334; Jay, 2013; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; McPherson ve Sauder, 2013; Smith ve Lewis, 2011: s. 387). Belirli bir örgütsel alanda kurumsal karmaşıklık kurumsal değişimle çoklu kurumsal mantıkların etkili olması ve/veya farklı kurumlardan kaynaklanan çoklu kurumsal taleplerin kendilerini göstermesiyle oluşur (Decramer, Smolders, Vanderstraeten ve Christiaens, 2012; Jay, 2013; Kraatz ve Block, 2008: s. 243; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Peng ve Chen, 2011; Purdy ve Gray, 2009; Yu, 2013).

Kurumsal değişimle, baskın kurumsal mantığın hakimiyetini nispeten kaybetmesi ve yeni kurumsal mantığın hakimiyetini artırmasıyla çoklu kurumsal mantıklar görülebilir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 334; Lounsbury, 2007; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165). Çoklu kurumsal mantıkların görülmesi örgütsel uygulamaların bir kurumsal mantığa uyum gösterirken, diğer kurumsal mantığa aykırı olmasına yol açabilir (Jay, 2013: s. 153). Böylece ne tür örgütsel uygulamaların meşru olduğuna dair ortaya çıkan çelişkiler, örgütsel karar ve davranışlarda belirsizlik yaratır (Delbridge ve Edwards, 2013: s. 931; Smith ve Lewis, 2011: s. 387). Çoklu kurumsal taleplerle örgütsel eylem

ve uygulamaların meşruiyetinde ortaya çıkan belirsizlik aynı zamanda karmaşa üreten kurumsal çoğulculuktur (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324; Kraatz ve Block, 2008: s.243). Örgütler de kurumsal karmaşıklığın oluşturduğu bu belirsizliği giderebilmek için çeşitli yanıtlarla çözümler arar (Raffaelli ve Glynn, 2014: s. 554).

2.5. Kurumsal Karmaşıklık ve Stratejik Yanıtlar

Birden fazla kurumsal mantığın etkisi altındaki örgütler, araç ve amaçlarını belirlerken paradoks yaşar (Lounsbury, 2007: s. 301; Purdy ve Gray, 2009: s. 363; Smith ve Lewis, 2011). Eğer çoklu kurumsal mantıklardan kaynaklanan bu paradoks örgütsel süreç ve teknik konularda ortaya çıkarsa araçlarda, değer ve temel örgütsel bileşenlerde gelişirse amaçlarda karmaşa yaratır (Pache ve Santos, 2010: s. 460). Örgütsel alanda çoklu kurumsal mantıkların yer almasından ötürü gelişen çoklu kurumsal baskılar kurumsal karmaşıklığın görülmesine yol açan faktörlerdendir (Kraatz ve Block, 2008; Greenwood ve diğerleri, 2011). Örgütler de çoklu kurumsal baskılardan kaynaklanan bu karmaşayı giderebilmek için çeşitli stratejik yanıtlar geliştirir (Pache ve Santos, 2010, 2013). Oliver'a göre (1991: s. 152), örgütler kabullenme (Acquiescence), uzlaşma (Compromise), kaçınma (Avoidance), meydan okuma (Defiance) ve manipülasyon (Manipulation) olmak üzere beş çeşit stratejik yanıtla çoklu kurumsal baskılara karşılık verir. Kabullenme stratejik yanıtında kurumsal baskılara uyum gösterilirken, uzlaşma yanıtında kurumsal çevrenin beklentileriyle örgütün sürdürdüğü kurumsal uygulamalar birleştirilir (Oliver, 1991: s. 152; Pache ve Santos, 2010: s. 462). Kurumsal baskılara karşı direniş gösterilen kaçınma stratejisinde, örgütsel amaç ve faaliyetler değiştirilir veya baskılara uyuluyor-muş gibi yapılır (Aurini, 2006; Meyer ve Rowan, 1977; Oliver, 1991: s. 155; Weick, 1976). Kaçınma stratejik yanıtına göre nispeten daha fazla direniş gösterilen meydan okuma yanıtında, kurumsal baskılar görmezden gelinir veya reddedilir (Oliver, 1991: s. 156-157). Direnişin en şiddetli olduğu manipülasyon stratejik yanıtında da, kurumsal baskılar örgütün çıkarları doğrultusunda kullanılır (Oliver, 1991: s. 157).

Kurumsal baskılara karşı geliştirilen yanıtlarda, amaçlara adapte edilen kurumsal taleplerle araçlara uyarlanan işleyişler arasındaki benzerliğe göre ayırım olur (Aurini, 2006; Bromley ve Powell, 2012; Pache ve Santos, 2013). Bu ayırım, bağlanma (coupling), seçici bağlanma (selective coupling) ve ayrışma (decoupling) olmak üzere

üç şekilde gerçekleşebilir (Aurini, 2006; Bromley ve Powell, 2012; Pache ve Santos, 2013). Bağlanma yanıtında, amaçlara adapte edilen kurumsal taleplerle araçlara uyarlanan işleyişler paralellik gösterir (Aurini, 2006: s. 99). Seçici bağlanmada, hem amaçlara adapte edilen taleplerle benzeşen hem de nispeten farklılaşan işleyişler araçlara uyarlanır (Pache ve Santos, 2013: s. 994). Ayrışma yanıtında da, kurumsal talepler sembolik bir şekilde örgütsel amaçlara uyarlanırken, bu taleplerden farklı işleyişler araçlara adapte edilir (Bromley ve Powell, 2012: s. 485; Weick, 1976: s.7-8).

Kurumsal karmaşıklığa karşı verilen bu stratejik yanıtlar bazı örgüt içi dinamiklere göre şekillenebilir (Pache ve Santos, 2010). Stratejik yanıtları şekillendirebilen örgüt içi dinamikler şunlardır (Pache ve Santos, 2010: s. 459):

- Kurumsal taleplerin örgütsel araç veya amaçlarda olması,
- Kurumsal taleplerin örgüt içindeki gruplarca temsil edilmesi,

Pache ve Santos'un (2010: s.469), çalışmasından uyarlanarak hazırlanan Tablo 2'de örgüt içi dinamiklerle stratejik yanıtlar arasındaki ilişki özetlenmektedir.

Tablo 2.
Örgüt İçi Dinamikler ve Stratejik Yanıtlar

Yanıt Belirleyicisi	Stratejik Yanıtların Uygulanma Olasılığı				
	Taleplerin İçsel Temsiliyeti	Uzlaş	Kaçınma	Meydan Okuma	Manipülasyon
Araçlar	Yok	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
	Tekli	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
	Çoklu	Yüksek (güç dengesi)	Düşük	Düşük	Yüksek (güç dengesizliği)
Amaçlar	Yok	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
	Tekli	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Çoklu	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek

Kaynak: Pache, A-C ve F. Santos (2010), "When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", *Academy of Management Review*, 35(3), s.469

Tablo 2'de görüldüğü üzere, örgüt içi dinamikler kurumsal karmaşıklığa karşı verilecek yanıtın direniş seviyesini belirlemektedir (Pache ve Santos, 2010). Örneğin, kurumsal talepler, araçlardan ziyade amaçlarda olur ve örgüt içindeki çeşitli gruplarca temsil edilirse, direniş seviyesi yüksek stratejik yanıt (manipülasyon) seçilir (Pache ve Santos, 2010: s. 469). Fakat kurumsal talepler, amaçlardan ziyade araçlarda olur ve

örgüt içi gruplarca temsil edilmezse direniş seviyesi düşük stratejik yanıt (uzlaş) seçilir (Pache ve Santos, 2010: s. 469).

Bazı örgütsel dinamikler de, kurumsal karmaşıklığa karşı verilen stratejik yanıtları şekillendirmektedir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324). Kurumsal karmaşıklığa karşı örgütlerin yanıtlarını şekillendiren örgütsel dinamikler; örgütün sektördeki konumu, örgüt yapısı, sahiplik yapısı ve örgütsel kimliktir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324). Greenwood ve diğerleri'ne (2011), göre sektörde merkezi konumda olan, dış çevreyle bağ kuran ve avantajlı kimliğe sahip örgütler kurumsal baskılara direniş gösterirler.

2.6. Kimlik

Kimlik, birey ve örgütleri bağlamda benzerlerinden farklılaştıran, geçici sürekli ve merkezi özellikler bütünüdür (Corley ve diğerleri, 2006: s.87; Glynn, 2008: s. 420; Robertson, 2011: s. 605-606; Watson, 2008: s. 125; Whetten, 2006: s. 220). Kimliklere sahip öznelerin nitelikleri kimlik çeşitlerini ortaya çıkarır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 87; Glynn, 2008: s. 420; Whetten, 2006: s. 225). Bu kimlik çeşitleri, örgütsel kimlik, kurumsal kimlik, kolektif kimlik, şirket kimliği ve bireysel kimliktir (Balmer ve Greyser, 2002: s.76; Beech, 2008; Glynn, 2008: s.420; Kodeih ve Greenwood, 2014; Melucci, 1995). Bir sonraki kısımda sırasıyla bu kimlik çeşitleri anlatılırken, araştırmada ayrı bir öneme sahip örgütsel kimlik çalışmanın devamında daha detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.6.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, kurumlara ait materyal pratik, kültürel sembol, kural ve değerlerin şekillendirdiği geçici sürekli, merkezi ve farklılaştırıcı özellikler bütünüdür (Glynn, 2008: s.425; Glynn ve Abzug, 2002; Kodeih ve Greenwood, 2014: s.11). Kurumsal kimliğin en belirgin özelliği, örgütlerin meşruiyet kaygısıyla benzeşen kimlik özellikleri adapte etmesidir (Glynn, 2008: s. 414, 422; Glynn ve Abzug, 2002: s.275). Örgütlerin farklılaştırıcı özellik adapte etmelerine yol açan en belirgin etken kurumsal değişimdir (Glynn, 2008; Greenwood ve Suddaby, 2006). Zira kurumsal değişim yeni sembollere göre şekillendirilmiş kimliklerin oluşturulmasına imkan vererek örgütlerin farklı kimlikleri adapte etmesine yol açar (Glynn, 2008: s. 414, 420; Glynn ve Abzug, 2002).

Böylece örgütsel alandaki örgütler her ne kadar eşbiçimsel kurumsal kimlik inşa etmeye çalışsalar da belirli özelliklerde nispeten farklılaşan kimliklere sahip olurlar (Greenwood ve diğerleri, 2002; Glynn, 2008; Navis ve Glynn, 2010, 2011).

2.6.2. Kolektif Kimlik

Kolektif kimlik, örgütsel alanda veya toplumda belirli kural, uygulama, düzen ve sembolün hakim olabilmesi için girişimde bulunan bireyler topluluğunu bir arada tutan üst yapıdır (Melucci, 1995). Psikolojik ve bölgesel özellikleri içselleştiren sosyal aktörlerin bütüncül bir kimlikle kendilerini tanımlaması da kolektif kimlik olarak kabul edilmektedir (Cerulo, 1997: s. 386-387). Kolektif kimliğin en belirgin özelliği, benzer ideoloji veya kurumsal yapıları savunan bireyleri bir araya getirmesidir (Cerulo, 1997: s. 386-387; Melucci, 1995). Kolektif kimlik altında bir araya gelen bireyler genelde benzer ideolojileri savunur (Pfaff, 1996). Bu özellik kolektif kimliklerle sosyal hareketler arasında bağ oluşturur (Klandermans, Sabucedo, Rodriguez ve De Weerd, 2002; Klandermans, 2014; Opp, 2012; Pfaff, 1996; Polletta ve Jasper, 2001). Örneğin, Doğu Almanya devriminde grupları harekete geçiren faktörlerden birisi de göstericilerin aynı kolektif kimliğe sahip olmasıdır (Pfaff, 1996).

2.6.3. Şirket Kimliği

Şirket kimliği, belirli bir sektörde işletmeleri farklılaştıran, örgüt kültürünün materyal pratik ve sembollerini içeren özellikler bütünüdür (Balmer ve Greyser, 2002: s. 76; Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006: s. 33; Cornelissen, Haslam ve Balmer, 2007: s. 3; Gioia, Schultz ve Corley, 2000; Hatch ve Schultz, 1997: s. 357-358). Şirket kimliğinin en belirgin özelliği, örgütsel imajla birleştirildiğinde paydaşlarla iletişimi sağlayan vizyon ve stratejileri içermesidir (Barnett ve diğerleri, 2006: s. 33; Hatch ve Schultz, 1997: s. 357-358; Rodrigues ve Child, 2008: s. 895). Bu özellik şirket kimliğini pazarlama ve iletişim odaklı yaparak diğer kimlik türlerinden ayırır (Balmer ve Greyser, 2002: s. 76).

2.6.4. Bireysel Kimlik

Bireysel kimlik, insanların sosyal yaşamdaki rollerinden, görevlerinden ve mesleklerinden kaynaklanan farklılaştırıcı, geçici sürekli ve merkezi özellikler bütünüdür (Ashforth ve Mael, 1989; Beech, 2008: s. 52; Simpson ve Carroll, 2008: s.

31; Watson, 2008: s.138). Başka bir ifadeyle bireysel kimlik, bireyi diğerlerinden farklılaştıran toplum içindeki statüsü, dini, milleti, mesleği, rolleri kısacası onu belirli bir kategoriye bağlayan özelliklerin tamamıdır (Ashforth ve Mael, 1989: s. 20-21; Foote, 1951: s. 19-20). Bireysel kimliğin en belirgin niteliği, kimlik özelliklerinin geçmiş deneyimlerle birleşerek, günlük yaşamda bireye özgü davranış kalıplarının gelişmesidir (Ashforth ve Mael, 1989: s. 20-21; Foote, 1951: s. 19-20; Svenningson ve Alvesson, 2003: s. 1165). Birey de, kendine özgü bu davranış kalıpları ve kimlik özellikleri sayesinde diğer bireylerden ayrışır (Stryker ve Burke, 2000, s. 287).

2.7. Örgütsel Kimlik

Örgütsel kimlik, örgütü diğerlerinden ayrıştıran farklılaştırıcı, geçici sürekli ve merkezi özellikler bütünüdür (Corley ve diğerleri, 2006: s.90; Whetten ve Mackey, 2002: s. 394-395; Whetten, 2006: s. 221). Ayrıca örgütsel kimlik, örgütün özünü, bu öz ile beraber ruhunu, örgütün kendini nasıl tanımladığını, amaçlarını ve vaatlerini yansıtan bir bütündür (Ackerman, 2010; Corley ve diğerleri, 2006: s.91; Whetten ve Mackey, 2002). Diğer bir tanıma göre, örgütsel kimlik, örgütün taşıdığı sembol ve materyallerin dış çevreyle etkileşiminde ortaya çıkan örüntüdür (Cornelissen ve diğerleri, 2007: s. 4).

Örgütsel kimliğin merkezilik, geçici süreklilik ve farklılaştırıcı olmak üzere üç temel özelliği bulunmaktadır (Whetten, 2006: s. 220). Merkezilik, örgütsel kimliğin, dışarıdan görünmeyen ve örgütün esas var oluş nedeni olan özünü yansıtır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 91). Örgütün bu özü bazı örgütsel özellikleri de merkezi konuma taşır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 91). Merkezi konuma taşınan bu özellikler tüm örgüt üyelerince ortak bir şekilde paylaşılır (Whetten, 2006: s. 224). Öyle ki, örgütler kendilerini tanımlarken merkezi özellikler öze yerleşir (Whetten, 2006: s. 224). Merkezi özellik kaybolduğunda örgütsel karakter de değişir (Whetten, 2006: s.222).

Örgütsel kimliğin geçici sürekli olma özelliği, örgütsel alandan veya örgüt içinden kaynaklanan büyük dönüşümler haricinde kimliğin devamlı olmasıdır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 93; Whetten, 2006: s. 222). Örgütsel kimliğin devamlılığı, kimliğin yaptığı katkılara, üyelerce sahiplenilmesine, örgütün alandaki konumuna ve örgütsel alandaki gelişmelere bağlıdır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 93; Gioia ve Thomas, 1996:

s. 401-402). Bunu, örneğin, Backer (2008), çevreci grupların baskısı neticesinde Shell'in kar odaklı olma kimliğinden çevreci kimliğe nasıl dönüştüğünü incelediği araştırmada çevre kaynaklı kurumsal baskıların kimlik değişimine nasıl sebep olduğunu göstererek ortaya koymaktadır.

Örgütsel kimliğin farklılaştırıcı olma özelliği, merkezi ve geçici sürekli unsurların örgütü diğerlerinden ayırıştırmasıdır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 92; Whetten, 2006: s. 222). Örgütsel kimliğin farklılaştırıcı olması, örgütün benzerleri arasından ayırt edilmesini sağlar (Ackerman, 2010: s. 41). Bu ayırt edilme, örgütsel kategori dışına çıkmadan, sahip olunan özelliklerle oluşturulan bir örgütsel karakter sayesinde, örgütün benzerleri arasından fark edilmesi ve bilinir duruma gelmesidir (Corley ve diğerleri, 2006: s. 92; Dutton ve Dukerich, 1991: s. 550; Gioia, Price, Hamilton ve Thomas, 2010: s. 15; Glynn, 2008: s. 422; Whetten, 2006: s. 224; Whetten ve Mackey, 2002: s. 404).

Keskinlik (sharpness), odak (focus) ve orijinallik (authenticity) olmak üzere örgütsel kimliğin üç boyutu bulunmaktadır (Baron, 2004). Keskinlik boyutu, örgütlerin buldukları kategori içinde benzer olması, farklı kategorilerdeki örgütlerden ayrışması iken (Baron, 2004: s. 9); odak boyutu, örgütün sektörde var olma nedenini oluşturan temel faaliyetler (Baron, 2004: s. 12); orijinallik boyutu da, örgütsel kimliğin toplumsal faydayı önemseme derecesidir (Baron, 2004: s. 14).

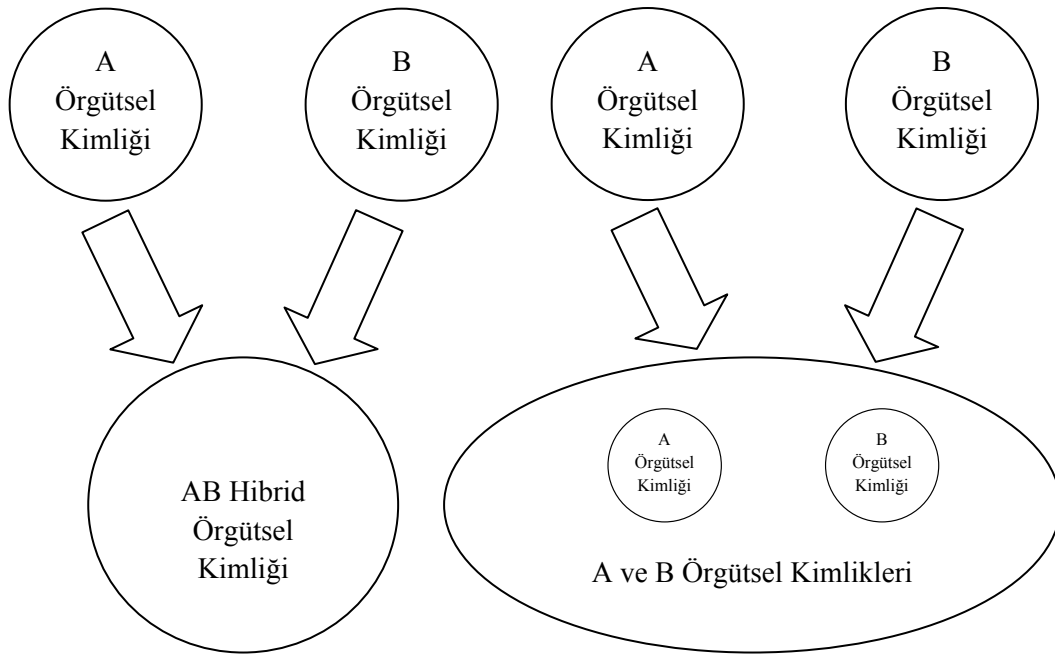
Örgütsel kimliğin bu boyutları birbiriyle etkileşimli altı özellekle etkili olur (Baron, 2004: s. 11; Fiol, 1991: s. 207; Glynn, 2000; Pache ve Santos, 2013: s. 980). Örgütsel kimlik özelliklerinden ilki, ortak değerlerin dikkate alınarak örgütün tanımlanmasıdır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 92). Örgüt üyelerinin kollektif uzlaşıyla "biz kimiz?" sorusuna ortak değerler etrafında benzer cevapları vermesi (Öz-tanımlama) örgütsel kimliği ifade eder (Corley ve diğerleri, 2006: s. 92; Navis ve Glynn, 2010: s. 447). Fakat kim olduğunun açıklanmasını biçimlendiren ortak değerler, örgütün sektörde var olma nedenini açıklayan misyon ifadesine göre şekillenir (Voss ve diğerleri, 2006: s. 742, 750). Buna göre, örgütsel kimliğin ikinci özelliği de örgütün misyon ifadesidir (Voss ve diğerleri, 2006: s. 742, 750). Örgütün tanımlanması ve misyon ifadesi dışında örgütsel kimliğin üçüncü özelliği sahiplik yapısıdır (Pache ve Santos, 2013: s. 980). Sahiplik yapısı, misyon ifadesini belirlerken aynı zamanda da örgüt üyelerinin davranışlarını da şekillendirir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 344; Pache ve Santos,

2013: s. 980). Örneğin, bankanın sahipleri kar amacı gütmeyen kişiler olduğunda, bankanın görevi sosyal refahın artırılması, kar amacı güden kişiler olduğunda ise, karlılığın artırılması olarak belirlenir (Pache ve Santos, 2013: s. 982).

Ürün sepet yoğunluğu, hedef kitle ve odak, misyon ifadesi ve sahiplik yapısınca şekillendirilen diğer örgütsel kimlik özellikleridir (Baron, 2004: s. 11-12). Örgütün odağına göre şekillenen hedef kitle, sunulan ürünlerin çeşitliliğini belirler (Baron, 2004: s. 11-12). Örneğin, bir restoran ürün sepetinde sadece vejeteryan ürünler bulundursa, hedef kitlesi vejeteryanlar olur ve kendisini vejeteryen restoran olarak tanımlar (Baron, 2004: s. 11-12). Fakat restoran hedef kitlesine hayvansal gıdaları tüketen müşterileri de dahil ederse, ürün sepetinde vejeteryan ürünlerin dışında hayvansal gıdalar kullanılarak hazırlanmış ürünler de bulundurur ve kendisini vejeteryen restoran olarak tanımlamaz (Baron, 2004: s. 11-12).

Misyon ifadesi, ürün sepet yoğunluğu ve hedef kitle de örgütün odağından etkilenir (Baron, 2004: s. 11-12; Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423; Glynn, 2000). Örneğin, bir bankanın odağı yoksulluğu azaltmak olduğunda, hedef kitle yoksul kesim, karlılık olduğunda ise ticari müşteriler olur (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423). Özetle, örgütün tanımlanması, misyon ifadesi, sahiplik yapısı, ürün sepet yoğunluğu, hedef kitlesi ve odağı arasında karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki bulunmaktadır (Baron, 2004: s. 11; Fiol, 1991: s. 207; Glynn, 2000; Pache ve Santos, 2013: s. 980).

Örgütsel kimlik, misyon ifadesinin, sahiplik yapısının, ürün sepet yoğunluğunun, hedef kitlenin ve odağın etkileşiminden gelişen ve örgüt geneline yayılan ortak değer ve inanışlar bütünüdür (Baron, 2004: s. 11; Corley ve diğerleri, 2006: s. 92; Cornelissen ve diğerleri, 2007: s. 3; Fiol, 1991: s. 200). Örgüt geneline yayılan ortak değer ve inanışlar, örgütsel kimliğin sık sık karıştırıldığı şirket kimliğinden ayrışmasını sağlar (Cornelissen ve diğerleri, 2007: s. 3). Şirket kimliği örgüt ve dış çevreyle bağlantı kuran veya paydaşlarla iletişimini sağlayan logo, sembol ve vizyonu içerirken; örgütsel kimlik örgütün dış çevresiyle birlikte örgüt geneline paylaşılan ortak değer ve inanışları barındırır (Barnett ve diğerleri, 2006: s. 33; Fiol, 1991: s.207; Hatch ve Schultz, 1997: s. 357-358).



Şekil 1. Hibrid ve çoklu örgütsel kimlik*

*: Bu şekil, yazındaki ilgili çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur.

Öte yandan örgütsel kimliği oluşturan özelliklerin çoğulculuğu, örgütsel kimliklerin çoklu veya hibrid olarak nitelendirilmesine yol açar (Battilana ve Dorado, 2010; Corley ve diğerleri, 2006: s.92; Jay, 2013: s.153; Pratt ve Foreman, 2000; Whetten, 2006). Eğer farklı misyon ifadeleri, sahiplik yapıları, hedef kitle, ürün ve odak birleştirilemez ve ayrışık olarak taşınırsa çoklu, sentezlenip bütünleştirilirse hibrid örgütsel kimlik oluşur (Battilana ve Dorado, 2010; Kraatz, 2009; Pratt ve Foreman, 2000: s. 27). Şekil 1’de de görüldüğü üzere, farklı kimlikler bütünleşerek oluşursa hibrid, birbirlerinden ayrışık şekilde oluşursa çoklu örgütsel kimliklerden bahsedilebilir (Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014: s.31). Kurumsal mantıklarda değişim de örgütsel kimliklerin özelliklerinde çoğulculuğa yol açabilir (Battilana ve Dorado, 2010; Kodeih ve Greenwood, 2014; Jay, 2013). Bu çalışmada da belirli bir alanda hakim kurumsal mantıklardaki değişimin örgütsel kimliklerde çoğulcu mu yoksa hibrid bir nitelik mi oluşturduğu incelenmektedir.

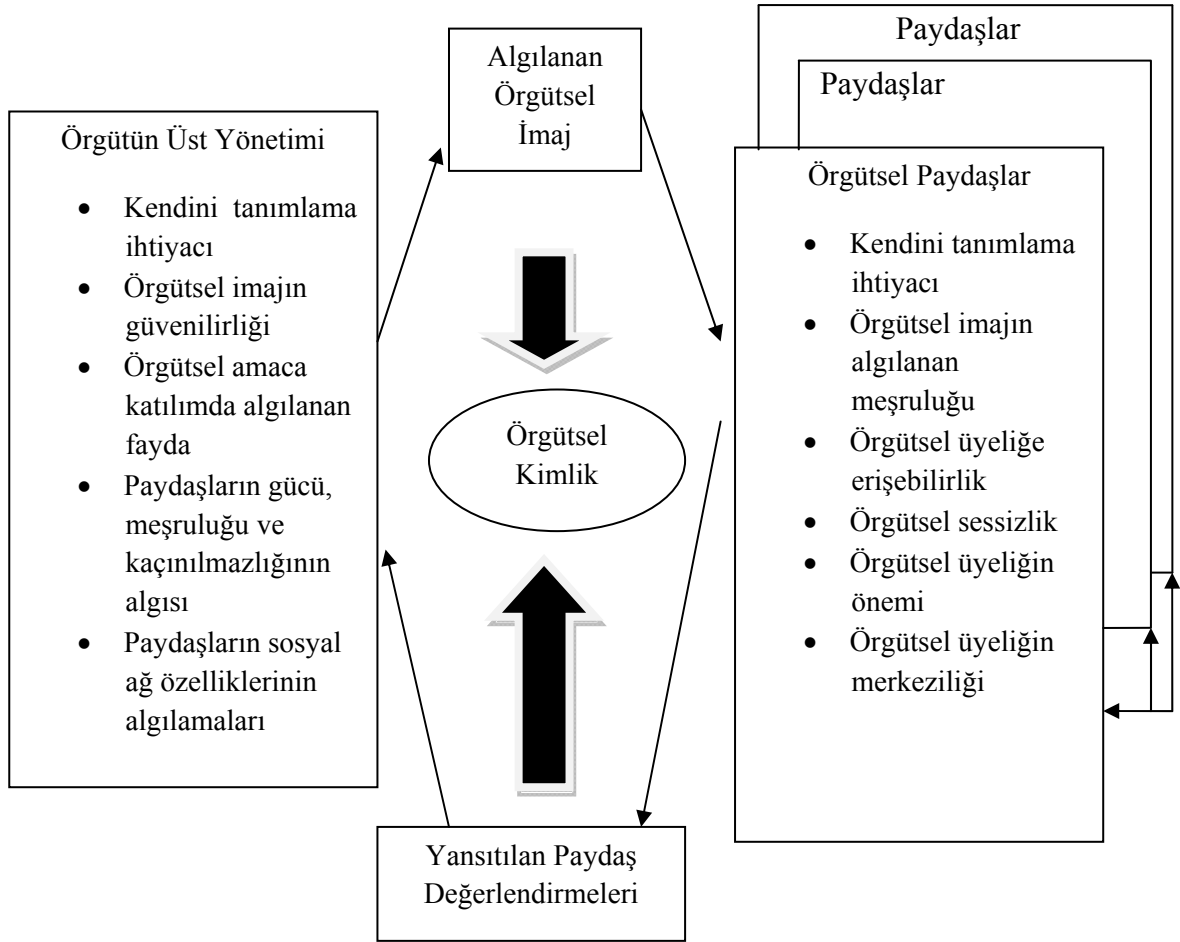
2.8. Örgütsel Kimlik ile İlişkili Kavramlar

Bazı kavramlar, örgütsel kimlikle benzeştiğinden, bunların kavramsal olarak irdelenmesi örgütsel kimliğin daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacaktır (Barnett ve diğerleri, 2006; Fiol, 1991; Scott ve Lane, 2000). Örgütsel kimlik ile benzeşen ve yer

yer karıştırılan kavramlar olarak örgütsel imaj, örgüt kültürü ve örgütsel itibar ön plana çıkmaktadır (Barnett ve diğerleri, 2006; Fiol, 1991; Scott ve Lane, 2000). Bu kısımda bu kavramlar örgütsel kimlikle ilişkilendirilerek açıklanmaktadır.

2.8.1. Örgütsel İmaj

Örgütsel imaj, örgütün çevresine yansıttığı eylem, sembol, davranış ve söylemlerin anlamlandırılması neticesinde oluşan algıdır (Dutton ve Dukerich, 1991: s. 521; Gioia ve diğerleri, 2000: s. 70; Ravasi ve Schultz, 2006: s. 440; Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 2005: s. 410). Bir başka ifadeyle, örgütsel imaj, paydaşların örgüt hakkında sahip oldukları bilgi veya mental bilinirliktir (Brown, Dacin, Pratt ve Whetten, 2006: s. 101). Örgütsel kimliğe göre şekillenen imaj ve kimlik arasında etkileşime dayalı bir süreç bulunur (Scott ve Lane, 2000). Şekil 2’de görülen bu etkileşim ve süreç gösterilmektedir. Şekil’de de görüldüğü üzere, örgütün davranışlarıyla paydaşlarda oluşan algı, örgütsel kimliğin yeniden inşa sürecini başlatır (Scott ve Lane, 2000). Süreçte ilk olarak, örgütün davranışıyla paydaşlarda oluşan algı, geri bildirimle örgüte ulaştırılır (Hatch ve Shultz, 1997: s. 361). Sonra, geri bildirim neticesinde yönetici ve çalışanlar örgütsel kimliği yeniden biçimlendirir (Scott ve Lane, 2000: s. 45).



Şekil 2. Örgütsel kimlik, anlamlandırma ve örgütsel kimlik inşası

Kaynak: Scott, S.G. ve R.V. Lane (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity" *Academy of Management Review*, 25(1), s.45

Örgütsel kimlik ve imaj arasındaki etkileşimden ayrı olarak örgütsel kimlik, örgüt kültürü ve örgütsel imaj arasında da bir döngü bulunmaktadır (Hatch ve Schultz, 2002). Örgütsel kimlikten örgüt kültürüne, örgüt kültüründen de imaja doğru gelişen bu döngü, paydaşlarca iletilen geri bildirimler neticesinde örgütün kendisini yeniden tanımlamasıyla başlar (Hatch ve Schultz, 2002: s.1000). Devamında üyeler kendilerini örgütsel varsayım ve değerlerden (örgüt kültürü) etkilenerek tekrar tanımlar (Hatch ve Schultz, 2002: s. 1000-1001). Böylece örgüt kültürü, örgütsel kimlik aracılığıyla davranışlara ve bilinirliğe iletilir (Hatch ve Schultz, 2002: s. 1001; Fiol, 1991: s. 200).

2.8.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, değer, inanış, kural ve sembollerden oluşan farklılaştırıcı yerel anlamlar sistemidir (Hatch ve Schultz, 1997: s. 358; Schultz ve Hinings, 2012: s. 107). Örgütsel kimlikle benzer materyalleri içeren örgüt kültürü, örgütsel kimliğin geliştiği bağlamdır (Hatch ve Schultz, 1997: s. 357). Örgütsel kimlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki daha çok örgütsel kimlik inşasıyla ilgilidir (Hatch ve Schultz, 2002; Scott ve Lane, 2000). Öyle ki, örgütsel kimlik yansımalarının paydaşlarca örgüte geri iletilmesiyle; örgütsel tarih ve sembol, değer ve davranış kalıplarında kimlik yeniden oluşturulur (Fiol, 1991: s.201; Hatch ve Schultz, 2002: s.999-1001; Ravasi ve Schultz, 2006). Kimliklerin bu materyallerde gözden geçirilip yeniden oluşturulmasıyla davranış kalıpları ve değerler kimliklere iletilir (Fiol, 1991).

2.8.3. Örgütsel İtibar

Örgütsel itibar, örgütün çevresine yansıttığı davranış ve sembollerin paydaşlarca anlamlandırılmasından oluşan farkındalıktır (Barnett ve diğerleri, 2006: s.34). Örgütün paydaşlara yansıttığı davranışlar imaj iken, paydaşların örgüt hakkında taşıdıkları farkındalık ise örgütsel itibardır (Gioia ve diğerleri, 2000). Örgütsel itibarın, imaj ve kimlikten ayrıştığı temel nokta ekonomik değere sahip olmasıdır (Barnett ve diğerleri, 2006: s. 34).

2.9. Kurumsal Mantıklar ve Örgütsel Kimlikler

Kurumsal mantıklar ve örgütsel kimlikler arasında karşılıklı etkileşimin olduğu bilinmektedir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 135). Etkileşimde önce toplumsal seviyedeki materyal pratik ve kültürel semboller örgütlerin kimliklerini oluşturmak için alternatifler sunar (Thornton ve diğerleri, 2012: s.54). Devamında benzer materyal pratik ve kültürel sembollerini adapte eden örgütler kolektif kimlikleri oluşturur (Navis ve Glynn, 2010, 2011; Thornton ve diğerleri, 2012: s.142, 143; Wry, Lounsbury ve Glynn, 2011). Sonrasında kolektif kimlikler örgütsel alanda bu materyal pratik ve kültürel sembollerini ifade eden kurumsal mantıkları ortaya çıkarır (Thornton ve diğerleri, 2012: s.143).

Kurumsal mantıklar örgütsel kimliklerin merkezi, farklılaştırıcı ve geçici sürekli olma özelliklerini şekillendirir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 135). Kurumsal

mantıklara ait kültürel sembol ve materyal pratiklerin örgütlerin özünü oluşturması, merkezilik özelliğinin kurumsal mantıklarla şekillendirilmesini açıklar (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 136).

Kurumsal mantıklar örgütsel kimlikleri kategoriler oluşturarak farklılaştırır (Glynn, 2008: s. 422). Önce, benzer materyal pratik ve kültürel sembollerin transferiyle oluşturulan kimlikler kategoride benzeşen örgütler üretir (Glynn ve Abzug, 2002, Glynn, 2008: s. 422). Sonrasında örgütler, meşru ve kendilerini kategori içinde farklılaştıracak özellikleri uyarlayarak diğer örgütlerden ayrışır (Navis ve Glynn, 2010, 2011). Örgütsel kimliklerin geçici sürekliliği de kurumsal mantıkların değişimine bağlıdır (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 137). Buna göre örgütler üzerinde etkili materyal pratik ve kültürel sembollerin türleri değiştiğinde örgütsel kimliklerde de değişim gerçekleşir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 144). Bir başka ifadeyle, belirli kolektif kimlikler üzerinde etkili kurumsal mantıklar değişmediği sürece örgütsel kimlikler devamlılıklarını korur (Glynn, 2008: s. 423).

Örgütsel kimliklerin oluşumunda ve gelişiminde etkisi görülen kurumsal mantıkların sayıları birden fazla olduğunda kimlik özelliklerinde çoğulculuk ortaya çıkar (Corley ve diğerleri, 2006; Greenwood ve diğerleri, 2011; Kraatz ve Block, 2008). Çoklu kurumsal mantıklar neticesinde kimlik özelliklerinde görülen bu çoğulculuk örgütsel uygulamaların niteliğini de belirleyen bir faktör olarak göze çarpmaktadır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 92; Glynn, 2000; Greenwood ve diğerleri, 2011). Zira farklı kimlik özellikleri arasında bağlantı olup olmamasına göre gelişen hibrid veya çoklu kimlikler, örgütsel uygulamalar aracılığıyla kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilecek yanıtlara tesir ederler (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1434; Kodeih ve Greenwood, 2014; Nag, Corley ve Gioia, 2007: s.842; Pratt ve Foreman, 2000: s. 27). Bu çalışmada, çoklu kurumsal mantıkların gelişimiyle ne tür örgütsel kimliklerin oluştuğu ve örgütsel kimliklerin de yanıtlara nasıl tesir ettiği araştırılmaktadır.

2.10. Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlikler

Belirli bir örgütsel alanda hakim kurumsal mantık unsurlarının farklı kurumsal mantıkların unsurlarına bürünmesiyle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklık örgütsel kimlikler üzerinde paradoksla birlikte değişim baskısı oluşturur (Czarniawska ve Wolff,

1998; Dutton ve Dukerich, 1991; Glynn, 2000). Kurumsal değişimle oluşan karmaşıklığa paralel olarak kimlikler gözden geçirilirken dört farklı yöntem izlenebilir (Glynn, 2000; Kraatz, 2009; Thornton ve diğerleri, 2005). Bunların birincisinde, yeni ortaya çıkan kurumsal mantıktaki etkili kimliğin ideal özellikleri görmezden gelinir ve örgütsel kimlikler korunur (Elsbach ve Kramer, 1996). Kimliklerin yeniden biçimlendirilmesinde izlenebilecek diğer yöntem örgütlerin hibrid kimliklere sahip olmasıdır (Battilana ve Dorado, 2010; Glynn, 2000; Jay, 2013). Hibrid örgütsel kimlik oluşumunda her iki kurumsal mantık kimliklerinin ideal özellikleri bütünleştirilir (Glynn, 2000; Greenwood ve diğerleri, 2011: s.352; Pratt ve Foreman, 2000: s.30). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri enerji sektöründe faaliyet gösteren ve farklı eyalet belediyelerince kurulan “Cambridge Energy Aliance” şirketi farklı kurumsal baskılara karşın hibrid örgütsel kimliği adapte etmiştir (Jay, 2013). Zira odağında kamu refahını arttırmak olan “Kamu Hizmeti” kurumsal mantığı ile uygulamaların maksimum gelire göre şekillendiği “Müşteri Hizmeti” kurumsal mantıklarının çelişkili kurumsal baskıları, “catalyst” hibrid örgütsel kimliği geliştirilerek giderilmiştir (Jay, 2013). Kimliklerin yeniden biçimlendirilmesinde izlenebilecek üçüncü yöntem çoklu kimliklere sahip olunmasıdır (Gioia ve diğerleri, 2000; Kraatz, 2009: s.71). Burada farklı kurumsal mantıklara özgü kimlik özelliklerinin ayrıştırıldığı çoklu kimliklere sahip olunurken, değişik değer ve mantıklara göre de meşruiyet kazanılır (Corley ve diğerleri, 2006: s. 92; Gioia ve diğerleri, 2000: s. 74; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28). Bu durum, bölümlenme (compartmentalization) veya ayrıştırma (discrete) şeklinde gelişebilir (Kodeih ve Greenwood, 2014: s. 31; Pratt ve Foreman, 2000: s.28). Bölümlenmede, bir kurumsal mantığa özgü gelişen örgütsel kimlik özelliklerine ağırlıklı şekilde uyum gösterilirken, az da olsa diğer kurumsal mantığa ait örgütsel kimlik özellikleri de adapte edilir (Kodeih ve Greenwood, 2014: s. 26; Pratt ve Foreman, 2000: s. 26). Ayrıştırırmada ise, hakimiyetini nispeten kaybetmiş kurumsal mantığa özgü örgütsel kimlik ile baskın konuma gelen kurumsal mantığa ait örgütsel kimlik birbirleri arasında hiç bağlantı kurulmadan ayrışık şekilde bulunurlar (Kodeih ve Greenwood, 2014: s. 31). Son yöntemde, hakimiyetini kaybeden kurumsal mantıkta etkili örgütsel kimlik, yeni kurumsal mantığın kimliğiyle yer değiştirir (Thornton ve diğerleri, 2005: s. 140).

Örgütsel alandaki değişimle ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklere etkisinin yanında, kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen stratejik yanıtlarda da örgütsel kimliklerin etkisi görülür (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 324; Raffaelli

ve Glynn, 2014: s. 548; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 137, 144). Stratejik yanıtların örgütsel kimliklere göre şekillenmesi dört farklı türde gerçekleşebilir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 350-352). İlk olarak, hakim kurumsal mantığa özgü örgütsel kimlik korunurken, yeni kurumsal mantıktan kaynaklanan baskılar göz ardı edilir (Elsbach ve Kramer, 1996; Greenwood ve diğerleri, 2011: s.351-352; Oliver, 1991: s.156). Farklı kimlik özelliklerinin ortak bir nitelikte bütünleştirilmesiyle gelişen hibrid örgütlerde, uygulamalar üzerindeki farklı kurumsal talepler birleşerek uygulamalara yansır (Battilana ve Dorado, 2010; Glynn, 2000). Örneğin, Bolivya finans sektöründe faaliyet gösteren BancoSol ve Los Andes mikrofinans örgütleri “Kalkınma” ve “Bankacılık” kurumsal mantıklarının baskıları karşısında hibrid örgütsel kimlik adapte etmişlerdir (Battilana ve Dorado, 2010). Hibrid örgütsel kimliklere sahip olunmasıyla da, her iki kurumsal mantık unsurları uygulamalara birleşerek yansımıştır (Battilana ve Dorado, 2010). Çoklu kimliklerde, fiiliyatta farklı bir kurumsal mantık unsurları adapte edilmesine rağmen, hakim kurumsal mantık unsurlarına uyuluyormuş izlenimi bırakılarak kaçınma stratejik yanıtı seçilir (Bromley ve Powell, 2012: s. 489; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 350; Kodeih ve Greenwood, 2014; Oliver, 1991: s. 154-155). Son olarak, kurumsal değişim neticesinde yeni kurumsal mantığın örgütsel kimliğiyle, hakimiyetini kaybeden kurumsal mantığın kimlikleri yer değiştirir (Thornton ve diğerleri, 2005: s. 140). Hakimiyetini kaybeden kurumsal mantığın uygulamaları etkisiz duruma gelirken, yeni kurumsal mantığın uygulamaları hakim olur (Thornton ve diğerleri, 2005: s. 140; Oliver, 1991: s. 152).

Yukarıdaki ifadelerden kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığın örgütsel kimliklerde her zaman aynı etkiyi oluşturmadığı anlaşılmaktadır (Raffaelli ve Glynn, 2014: s. 548; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 137, 144). Benzer şekilde hibrid ve çoklu örgütsel kimliklerin de kurumsal karmaşıklığa benzer stratejik yanıtları üretmedikleri görülmektedir (Battilana ve Dorado, 2010; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 350; Kraatz, 2009: s. 72). Bu kapsamda farklı kurumsal karmaşıklık seviyelerinin farklı örgütsel kimlikleri, farklı örgütsel kimliklerinde farklı stratejik yanıtlar üreteceği iddia edilebilir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 350; Kraatz, 2009: s. 72; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 137, 144). Bu noktada Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimini yeniden biçimlendirmek için çıkarılan yasal düzenlemelerin Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren yerini koruyan kurumsal mantıkların yaygınlık düzeylerini

değiştirdiği görölmektedir. Kurumsal mantıkların yaygınlık düzeylerinde görölen değişimle, bankaların örgütsel kimliklerinde de farklılaşma yaşandığı dikkat çekmektedir. Böylece kamu bankalarının yönetiminde görölen kurumsal değişim ile örgütsel kimlikler arasındaki ilişki merak konusudur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de Türk bankacılık sektörünü şekillendiren kurumsal mantıklar ve örgütsel kimliklerle ilişkileri anlatılmaktadır.

BÖLÜM III

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ

Bu bölümde, Türk bankacılık sektörünün kuruluşu ve gelişimine yön veren dinamikler tarihsel açıdan kısaca özetlenmektedir.

3.1. Türk Bankacılık Sektörü

Türk bankacılık sektörünün kuruluşunda ve gelişiminde çeşitli dönemlerde izlenen ekonomi politikaları etkili olmuştur (Akgüç, 1989: s. 17; Boratav, 2006; Boratav, Türel ve Yeldan, 1996; Kocabaşoğlu, Sak, Sönmez, Erkal, Gökmen, Şeker ve Uluğtekin, 2001: s. 29, 37-38, 558; İnan, 1972: s. 184). 19.yy'ın ortalarından Cumhuriyetin ilanına kadar geçen dönemde ticaretin ve ekonominin geliştirilebilmesi için yabancı girişimcilerin ve Osmanlı devletinin desteğiyle bazı özel bankalar kurulmuştur (Kazgan, 1997, s.80). Ayrıca bu dönemde Müslüman-Türk tüccarının ve çiftçisinin desteklenmesi amacıyla kooperatif bankaları da faaliyete geçmiştir (Erkan, Yetkin, Yıldırım, Gökdemir ve Altay, 1993, s. 15-16; Kazgan, 1997, s. 137).

Cumhuriyetin ilan edilmesini takip eden yıllarda çeşitli sektörlerin finansmanını sağlayacak kamu sermayeli bankaların kurulduğu görülmüştür (Boratav, 2006: s. 161; İnan, 1972: s. 184). Kamu bankaları aracılığıyla tarım, maden ve tekstil sektörlerinin yerli finansmanı sağlanarak devletçi ve milli ekonomi hakim kılınmak istenmiştir (Boratav, 2006: s. 161). Ayrıca 1920'li yıllardan itibaren ülkenin değişik il ve bölgelerindeki Müslüman-Türk tüccar ve çiftçisinin finansmanını sağlayabilmek için yerel milli bankalar da faaliyete geçmiştir (Akgüç, 1975: s. 19-21; Akgüç, 1989: s.27-28; Erkan ve diğerleri, 1993: s. 84-85; Şafak, 1994: s. 51-53). 1940'lı yılların ortalarından itibaren Müslüman-Türk tüccar ve çiftçisinin finansmanı ülke çapında faaliyet gösteren milli bankalarca karşılanmaya başlanmıştır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 37-38; Şafak, 1994: s.51-53). Kısacası Türk bankacılık sektöründe Cumhuriyetin kurulmasından 1960'lı yıllara kadar milli banka anlayışı hakim olmuştur (Akgüç, 1989: s. 17; Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 29).

1960'lı yıllardan sonra Türk bankacılık sektöründe ve ülke ekonomisinde değişimler yaşanmaya başlamıştır (Denizer, 1997: s.1). Ülke ekonomisinin idaresinde 1960'lı

yıllardan itibaren planlı ekonomiye geçilmiş ve geliştirilen planlar çerçevesinde kamu bankalarına da görevler verilmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 1963: s. 178, 363; 1973: s. 562, 879; 1979: s. 260, 262). Ayrıca bu dönemden itibaren Türk bankacılık sektöründeki özel banka sayısında ve ticarileşmede de artış yaşanmıştır (Denizer, 1997: s.1; Bkz. Tablo 3). Farklı türdeki banka sayılarında zaman içerisinde nasıl bir değişim yaşandığı Tablo 3'te görülmektedir. Tablo'da görüldüğü üzere, kamu sermayeli yerel bankaların sayılarında 1960'lı yıllardan 2013 yılına kadar azalış yaşanmış, buna karşın, yerleşik sermayeli özel bankaların sayılarında 1960'lı yıllardan 2000 yılına kadar artış yaşanmakla birlikte 2000 yılından itibaren azalış görülmüştür. Kamu, yerel ve yerleşik sermayeli bankaların sayılarında bu şekilde bir değişim yaşanırken, yabancı sermayeli özel bankaların sayılarında 1960'lı yıllardan 1990'lı yılların başına kadar sürekli bir artış gerçekleşmiştir. 1990'lı yıllar ve 2000 sonrası yabancı sermayeli bankaların sayısında pek değişim yaşanmamıştır.

Tablo 3.

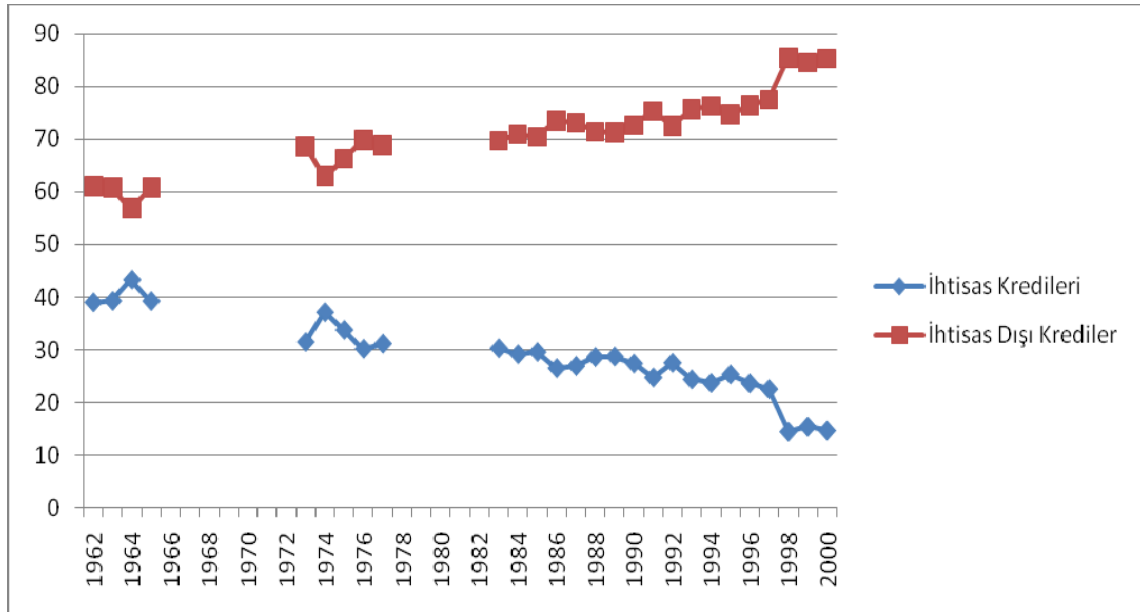
Türk Bankacılık Sektöründe Banka Türlerine Göre Sayısal Değişim (1960-2013)

Yıllar	Kamu Bankaları		Özel Bankalar		Fon Bankaları	Yatırım Bankaları	Toplam
	Kamu Sermayeli	Yerleşik Sermayeli	Yabancı Sermayeli	Yerel Bankalar (Mahalli)	Tas. Mevd. Sig. Fonu. Devr. Bankalar	Kalkınma ve Yatırım Bankaları	
1960	14	20	5	12	0	0	51
1965	12	23	5	6	0	2	48
1970	12	22	5	5	0	2	46
1975	12	23	5	0	0	2	42
1980	12	24	4	0	0	3	43
1985	12	20	15	0	0	3	50
1990	8	25	23	0	0	10	66
1995	5	32	18	0	0	13	68
2000	4	28	18	0	11	18	79
2005	3	17	13	0	1	13	47
2010	3	11	17	0	1	13	45
2013	3	11	17	0	1	13	45

Kaynak: tbb.org.tr, Erişim Tarihi: 13.09.2014

Banka sayılarında artan ticarileşmeye paralel şekilde kamu sermayeli bankalarca çeşitli sektörleri kalkındırmak amacıyla verilen ihtisas kredilerinde de ticarileşmenin arttığı görülmektedir. Şekil 3'de görüldüğü üzere, 1960'lı yılların başında ihtisas

kredileri toplam kredilerin yaklaşık yüzde 40'ını oluşturmakta; ancak 1990'lı yılların sonuna doğru bu oran yüzde 15'e gerilemektedir.



Şekil 3. Türk bankacılık sektöründe kredi türlerine göre değişim (1962-2000)

Kaynak: İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (DPT, 1968: s.38), Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (DPT, 1979 s.111) ve Bankalarımız (TBB, 1983-2000)

Türk bankacılık sektöründe 1960'lı yıllardan itibaren artan ticarileşmeye rağmen 1920'li yılların başından 1980'li yıllara kadar devlet kontrollü kalkınma politikaları önemini korumuştur (Bakır, 2006: s. 183; Denizler, 1997: s. 1). Fakat 1980'li yıllardan itibaren neo-liberal ekonomi politikalarının takip edilmesiyle sektörde piyasa unsurları etkisini arttırmıştır (Atiyas, 2012: s. 60-61; Boratav ve diğerleri, 1996: s. 374). Bu süreçte fiyatlar ve faizler serbest bırakılmış, özelleştirmelerin önü açılmış ve bankacılık sektöründeki bazı kısıtlamalara da son verilmiştir (Atiyas, 2012: s.60-61; Boratav ve diğerleri, 1996: s. 374).

1980'li yıllardan itibaren yaşanan serbestleşmenin yanında sektördeki politikaları şekillendiren tarım ve sanayi sektörlerinin ülke ekonomisindeki ağırlığı da azalmıştır (databank.worldbank.org, 2015). Öyle ki, 1990 yılında tarım ve sanayinin Gayri Safi Yurt içi Hâsıladaki oranı yüzde 50,25 iken, 2013 yılında bu oran 35,57'e gerilemiştir (databank.worldbank.org, 2015). Buna karşın 1990 yılında hizmet sektörünün Gayri Safi Yurt içi Hâsıladaki oranı yüzde 49,75 iken, 2013 yılında bu oran 64,43'e yükselmiştir (databank.worldbank.org, 2015). Benzer değişim finans sektörü tarafından

sağlanan yurt içi kredilerde de yaşanmıştır (databank.worldbank.org, 2015). Öyle ki, finans sektörü tarafından sağlanan yurt içi kredilerin Gayri Safi Yurt içi Hâsıladaki (GSYİH) oranı 1990 yılında 19,46 iken, 2013 yılında bu oran 84,29'a yükselmiştir (databank.worldbank.org, 2015). Kısacası oranlardaki bu değişimler 1920'li yıllardan 1980'li yıllara kadar bankacılık sektörünün desteklediği tarım ve sanayinin 1990'lı yıllardan itibaren hizmet sektörüne göre daha az önemli konuma geldiğini ve bankacılık sektöründe ticarileşmenin arttığına işaret etmektedir (Bakır, 2006: s. 183-184; Boratav ve diğerleri, 1996: s. 384-385).

1980'lere kadar ekonomi politikalarının şekillendirdiği bankacılık sektörü, bir taraftan 1990'lı yılların ortalarından itibaren Avrupa Birliği (AB) kriterleri ve Uluslararası Para Fonuyla (International Monetary Found-IMF) yapılan anlaşmalardan etkilenmeye başlamış (Öniş ve Bakır, 2007: s. 150-153); diğer taraftan, kamu bankalarının yönetiminde siyasilerin tercihleri ön plana çıkmıştır (Bakır, 2006: s. 184). Özel bankalarda da işletme grupları etkin konuma gelmiştir (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 494). İşletme gruplarının özel bankalarda etkili olması, bankaları grubun diğer işletmelerini finansmanına yöneltmiştir (Öngör, 2013: s. 134-135).

Kamu bankalarının yönetiminde siyasilerin, özel bankaların yönetiminde de işletme gruplarının etkisinin artmasıyla hem kamu hem de özel bankaların asli fonksiyonlarından uzaklaştığı ve bu durumun da 2001 krizini beraberinde getirdiği görülmüştür (Bakır, 2006: s. 184; Derviş, 2001a). 2001 sonrası ekonominin güçlendirilebilmesi ve bankacılık sektörünün de yeniden yapılandırılabilmesi amacıyla Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı takip edilmeye başlanmış ve program kapsamında yasal düzenlemeler çıkarılmıştır (Bakır, 2006; Derviş, 2001a).

Özetle, Türk bankacılık sektörünün kuruluşundan günümüze kadar büyük ölçüde devletçi ve piyasa kurumsal mantıklarının etkisinde kaldığı anlaşılmaktadır (Bakır, 2006; Bakır ve Öniş, 2010; Boratav ve diğerleri, 1996). Bu kapsamda çalışma, devletçi veya piyasa kurumsal mantıklarının Türk bankacılık sektöründe geliştirdiği kurumsal mantıklar ve örgütsel kimliklerin açıklanmasıyla devam etmektedir.

BÖLÜM IV

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL MANTIKLAR VE

ÖRGÜTSEL KİMLİKLER

Çalışmanın bu bölümünde Türk bankacılık sektöründeki kurumsal mantıklar ve örgütsel kimliklere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bölümde öncelikle Türk bankacılık sektöründeki kurumsal mantıklara dair açıklayıcı bilgiler sunulmaktadır. İlerleyen kısımlarda, Türk bankacılık sektörünün kurumsal yapısı, kurumsal mantıkların tipik özelliklerinin tarihsel süreçteki değişimi anlatılarak ortaya konulmaktadır. Bölümde son olarak kurumsal mantıklara özgü gelişen örgütsel kimlikler ile kurumsal mantıklara göre banka nitelikleri açıklanmaktadır.

4.1. Türk Bankacılık Sektörünü Şekillendiren Kurumsal Mantıklar

Türk bankacılık sektörünün kuruluşu ve gelişimi iktisat politikalarıyla şekillenmiştir (Akgüç, 1989: s. 17; Boratav ve diğerleri, 1996; İnan, 1972: s. 184). İktisat politikalarının takip edilmesine katkı sağlayan bankacılık sektörünün gelişimi de bu politikalardan etkilenmiştir (Akgüç, 1989: s. 17). İlk olarak Cumhuriyetin ilk yıllarında milli ekonominin yerli finansmanla karşılanması amacıyla kamu bankaları kurulmuştur (Akgüç, 1975: s. 23-27; Akgüç, 1989: s. 30-31; Boratav, 2006: s. 161). Devamında milli ekonominin finansmanı için özel bankalardan yararlanılması düşüncesi kamu sahipliğinde olmayan bankaların kurulmasına yol açmıştır (Akgüç, 1989: s. 44-48). Ancak, 1960'lı yıllardan itibaren Türk bankacılık sektöründe artan ticarileşmenin etkisiyle özel ve kamu bankalarının yönetiminde izlenen uygulamalar belirgin bir şekilde farklılaşmıştır (Denizer, 1997: s. 1). Kuruluş misyonları benzeşen kamu ve özel bankalar kural, işleyiş, materyal pratik ve kültürel sembollerde zamanla farklılaşmaya başlamıştır. Kamu sermayeli ticaret bankalarında devleti merkeze alan kalkınmacı kurumsal mantık, özel sermayeli ticaret bankalarda da piyasayı esas alan ticari bankacılık kurumsal mantığı daha baskın görülmeye başlamıştır (Bakır ve Öniş, 2010: s. 96; Boratav, 2006: s. 164-166; Öngör, 2013: s. 36). Burada not etmek gerekir ki, özellikle özel sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde piyasa kurumsal mantığı dışında yönetsel kapitalizm ve aile kurumsal mantık unsurları da etkili olmuştur. Her ne kadar bazı dönemlerde yönetsel kapitalizm ve aile kurumsal mantık unsurları özel ticaret

bankalarının yönetiminde görülseler de, bu bankaların yönetimi büyük ölçüde piyasa kurumsal mantığı etrafında şekillenmişlerdir.

Bunun dışında, ticaret bankalarından farklı bir kategoride faaliyet gösteren ve dini gerekler doğrultusunda faizsiz bankacılığın yapıldığı katılım bankalarında da başta din kurumsal mantığı olmak üzere, devletçi, piyasa ve yönetsel kapitalizm kurumsal mantıklarının etkili olduğu görülmektedir (Ariel, 1952: s. 7, 10, 11; bddk.org.tr, 2015; Hussain, 2011; M. Küçük, Şivgin ve Y.K. Küçük, 2008). Yine, ticaret ve katılım bankalarından ayrı bir kategoride faaliyet gösteren ve daha çok yatırım harcamalarını içeren projelere finansman kaynağı yaratmak üzere kurulan kalkınma ve yatırım bankaları da devletçi, yönetsel kapitalizm ve piyasa kurumsal mantıklarının etkisi altında kalmışlardır (Boratav, 2006: s. 161; Çelik, Dinçer ve Hacıoğlu, 2012). Ancak, bu çalışmada kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarına odaklanıldığından, katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları kapsam dışında tutulmuştur. Bu çerçevede kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarının politika ve uygulamalarının şekillendiği kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarına odaklanılmıştır.

4.1.1. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Kurumsal Mantıkları

Kalkınma kurumsal mantığına göre bankacılık, toplanan mevduatın uygun faiz oranlarıyla reel ekonomiye aktarılmasını sağlayan mekanizmadır. Bu mekanizmanın odağında tarım, sanayi, denizcilik ve maden sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere düşük maliyetli finansman kaynağı sağlamak vardır (İnan, 1972: s. 18-19; İnan, 1973). Ayrıca, kalkınma kurumsal mantığına göre, bankacılık hizmeti ülke ekonomisinin gelişebilmesi için gerçekleştirilen bir kamu görevidir.

Ticari bankacılık kurumsal mantığına göre bankacılık, mevduatın toplanmasında veya kredi olarak verilmesinde kar amacı güdülen bir aktarım mekanizmasıdır (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423). Bu aktarım mekanizmasının odağında banka hissedarlarına gelir sağlayabilmek bulunmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423). Neticede ticari bankacılık kurumsal mantığında bankacılık hizmetleri gelir amaçlı yapılan ticari bir faaliyettir (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423).

Kalkınma kurumsal mantığının ekonomik sistemi piyasadan toplanan mevduat ve hazine kaynaklarından oluşmaktadır. İlk dönemlerde reel ekonomiye verilen uygun faizli kredilerin piyasadan toplanan mevduatlarla karşılanması planlanmıştır. Fakat sonrasında reel ekonomiye kaynak aktarımında hazineden destek alınmaya başlanmıştır. Böylece zaman içerisinde reel ekonomiye aktarılan finansman, banka kaynaklarından ziyade ağırlıklı olarak hazine kaynaklarıncı karşılanmıştır (DPT, 1979: s. 111). Örneğin, 1973 yılında kamu bankalarıncı verilen ihtisas kredilerinin yüzde 71'i banka, yüzde 29'u ise hazine kaynaklarından karşılanırken, 1977 yılında yüzde 59'u banka, yüzde 41'i de hazine kaynaklarından karşılanmıştır (DPT, 1979: s. 111). Benzer şekilde 1984 yılında çıkarılan 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 35. Maddesi'nin 4. Fıkrasında, kamu bankalarına verilen *görevden doğan zararın ve mahrum kalınan karın hazinece karşılanacağı* belirtilmiştir. Ancak 1990'lı yıllarda mevduatın verimsiz ve etkili olmayan mekanizmalarla toplanması ve toplanan mevduatın da siyasi çıkarlara hizmet için kullanılması 1985 yılında yüzde 12'lerde olan görev zararının, 2000 yılında yüzde 68'e çıkmasına yol açmıştır (Bakır, 2006: s. 184; Türkiye Bankalar Birliği (TBB), 1985, 2000). Bu duruma reaksiyon olarak, 2001 yılında çıkarılan 4684 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 1. Maddesiyle Bankaların *verilmiş görevler nedeniyle doğan görev zararı alacakları, yeniden yapılandırılmaları kapsamında tasfiye edilmiş ve Bankalara bedeli önceden ödenmeden görev verilmesi* yasaklanmıştır. Böylece 2001 sonrasında kamu bankalarında faaliyet giderleri ve ihtisas kredilerinin finansmanında hazine desteğine büyük ölçüde son verilmiştir.

Özünde piyasa unsurlarının bulunduğu ticari bankacılık kurumsal mantığının ekonomik sistemi bankacılık faaliyetlerinden elde edilen gelirlere oluşmaktadır. Bankacılık faaliyetlerinin mevduat ve kredi olmak üzere iki ayağı bulunmaktadır (Aggelopoulos ve Georgopoulos, 2015: s. 115; Clark, Dick, Hirtle, Stiroh ve Williams, 2007: s. 42). Mevduat, kredinin verilebilmesi için üretim girdisi, kredi de bankanın ürünüdür (Clark ve diğerleri, 2007: s. 42). Bu kapsamda mevduat faiz oranları, personel ve şube harcamalarının da kapsayan operasyon giderleri üretim maliyetlerini, kredi faizleri de üretim gelirlerini oluşturmaktadır (Aggelopoulos ve Georgopoulos, 2015: s. 115; Clark ve diğerleri, 2007: s. 53). Ticari bir banka da operasyon giderlerini minimum yapabilmeyi, düşük faizle mevduat toplayabilmeyi ve yüksek faizle kredi

kullandırabilmeyi hedefler (Aggelopoulos ve Georgopoulos, 2015: s. 115; Clark ve diğeri, 2007: s. 53).

Diğeri yandan Türk bankacılık sektöründe faiz oranlarının belirlenmesine ilişkin tarihsel süreçte çeşitli düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. 1980 yılında çıkarılan 8/909 sayılı Bakanlar Kurulu kararınının 6. Maddesiyle banka ile mudi arasındaki işlemler de serbestleşme yaşanmıştır. 1980 yılında çıkarılan bu yasal düzenlemeyle mevduat faizinin banka ile mudi arasındaki anlaşmayla belirlenmesine izin verilmiş ve faiz oranlarındaki limitler de kaldırılmıştır. Bu düzenleme aynı zamanda bankacılık piyasasındaki serbestleşmenin de işareti olmuştur (Akgüç, 1989: s. 70; Boratav ve diğeri, 1996: s. 374). Ancak 1982 yılında alınan 8/5756 sayılı Bakanlar Kurulu kararının ilgili ekinin 10. Maddesiyle bu uygulamaya son verilmiştir. Sonrasında 3182 Sayılı Kanunun 37. Maddesinin 1. Fıkrasında Merkez bankası faiz oranlarının alt ve üst sınırlarının belirlenmesinde yetkili kılınmıştır.

Mevduat faizlerindeki değışime benzer bir seyir kredi faizlerinde de yaşanmıştır. İlk olarak 1958 yılında çıkarılan 7129 Sayılı Kanunun 40. Maddesinin 1. Fıkrasında bankaların *kanunen tesbit edilen had ve nispetler fevkinde faiz tahsil etmeleri* yasaklanmıştır. Fakat sonrasında 1980 yılında alınan 8/909 sayılı Bakanlar Kurulu kararının 1. Maddesinin 1. Fıkrasıyla *kredi faiz oranlarının banka ile borçlanan arasında serbestçe tayin* edilmesinin önü açılmıştır. Bu düzenlemeyle kredi kullandırılırken bankaların aldıkları faiz oranlarının serbestleşmesi sağlanmıştır (Akgüç, 1989: s. 70). Ancak, 1982 yılında alınan 8/5756 sayılı Bakanlar Kurulu kararının ilgili ekinin 10. Maddesiyle bu uygulamaya son verilmiştir. Sonrasında 1999 yılında çıkarılan 4389 Sayılı Kanunun 20. Maddesinin 1. Fıkrasının a) bendinde kredi faiz oranlarının alt ve üst sınırlarını belirlemeye Merkez bankası yetkili kılınmıştır.

Kalkınma kurumsal mantığının, misyon temelinde, ülke ekonomisinin gelişimi için finansal kaynak yaratılmasına ve yaratılan kaynakların da reel ekonomiye uygun faizle aktarılmasına odaklanılmaktadır. Reel ekonomiye aktarılmak üzere finansal kaynak yaratma misyonu, Cumhuriyetin kuruluşundan 1980'li yıllara kadar yerini güçlendirerek korumuştur (Bakır, 2006: s. 183). Özellikle 1960 yılından itibaren planlı ekonomiye geçilmesiyle de bankalar belirli sektörlerde görevlendirilmiştir (DPT, 1963: s. 178, 363; 1973: s. 879; 1979: s. 260). Benzer şekilde, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında

(DPT, 1973: s. 877), bankaların *tasarruflarını artırmaları, mali sisteme yönelmesini teşvik edecek şekilde gayret göstermeleri ve toplanan fonların dağıtımında dikkatlerini üretken sahalar üzerinde yoğunlaştırmaları* beklenmiştir. Ancak her ne kadar bankaların görevlendirildikleri sektörlerle odaklanmaları istense de, ihtisas alanlarının dışında da görevler yüklenmesi ve karlılığın yüksek olduğu ticari kredilere yönelmesi kamu bankalarında ticari kredilerin ağırlığını artırmıştır (DPT, 1979: s. 110, 113, 260). Böylece kamu bankalarında 1983 yılında yüzde 42 olan ticari kredilerin toplam krediler içinde payı 1998 yılında yüzde 52'ye yükselmiştir (TBB, 1983, 1998). 2001 sonrası ekonominin yeniden yapılandırılmasını amaçlayan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programında (Derviş, 2001a): *Kamu bankalarına asli fonksiyonlarının dışında görev verilmesiyle, mali bünyelerinin önemli ölçüde bozulduğu* ifade edilmiştir. Bu doğrultuda 2001 yılında çıkarılan 4684 Sayılı Kanunla bankalara *bedeli önceden ödenmeden görev verilmesi* yasaklanarak görev odaklı bankacılık hizmeti sunulmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde, bankaların görev alanlarının dışına çıkması ve devamında belirli sektörlerdeki görevlerine son verilmesiyle reel ekonomiye aktarılacak üzere finansman yaratma misyonu ortadan kalkmıştır.

Ticari bankacılık kurumsal mantığının, misyon temelinde, bankacılık faaliyetleriyle hissedar refahının artırılmasına odaklanılmaktadır. Ancak Cumhuriyetin ilk yıllarında hissedarlara getiri sağlamaktan ziyade Müslüman Türk çiftçisi, sanayicisi ve esnafının finansman ihtiyacını karşılayabilmek daha önemli olmuştur (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 23; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 35). Sonrasında 1960'lı yıllardan itibaren mili bankacılık anlayışından sıyrılarak bağlı olunan şirket grubuna finansman kaynağı aktarılmasına odaklanılmıştır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 490, 493; Öngör, 2013: s. 16). Fakat bu durum da 1990'lı yıllardan itibaren değişmiştir (Çoşar, 1999: s. 108, 116; Öngör, 2013: s. 166-175). 1990'lı yıllardan itibaren bireysel bankacılığın önem kazanmasıyla bankacılık faaliyetlerinden gelir elde edilmesine odaklanılmış ve müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yenilikçi ürünler geliştirilerek en yüksek karlılığa ulaşılması hedeflenmiştir (Çoşar, 1999: s. 108, 116; Öngör, 2013: s. 166-175). Böylece 1990'lı yıllardan itibaren bankacılık faaliyetlerinden edilen karlarla en yüksek derecede hissedar refahına ulaşılması amaçlanmıştır (Karaçam, 2012: s. 150, 163).

Özetle, Türk bankacılık sektöründe kamu bankalarında etkili kalkınma kurumsal mantığı ile özel bankalarda etkili ticari bankacılık kurumsal mantığı çok çeşitli

unsurlara dayalı olarak ayrışmakta ve farklı nitelikler taşımaktadır. Her iki mantığın nasıl ayrıştığını gösteren tipik özelliklerin ortaya konulması konunun daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

4.1.2. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Kurumsal Mantıklarının Tipik Özellikleri

Türk bankacılık sektöründe yüz yılı aşkın süredir etkisini sürdüren kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıkları bankaların yönetiminde farklı özelliklerle kendilerini göstermişlerdir. Kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının bazı tipik özellikleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.
Kalkınma ve Ticari Bankacılık Mantıklarının Tipik Özellikleri

Ölçüt	Kalkınma Kurumsal Mantığının Özellikleri*	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Özellikleri**
Bankaya Yaklaşım	Bankayı kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görme	Bankayı gelir elde etmede araç olarak görme
Şubeleşme	Kamu hizmeti odaklı şubeleşme	Fayda-maliyet odaklı şubeleşme
Personel Politikası	Bürokrasiye dayalı personel politikası	Etkinlik ve verimliliğe dayalı personel politikası
Bankacılık Hizmeti	Kalkınma politikaları doğrultusunda bankacılık hizmeti sunma	Müşteri odaklı bankacılık hizmeti sunma
Başarı Kuralı	Başarı faktörü olarak ihtisas alanına sunulan hizmet seviyesini dikkate alma	Başarı faktörü olarak karlılık ve sektördeki konumu dikkate alma
Kredi Türleri	Kalkınma politikalarına göre kredi türlerini belirleme	Rekabet ve piyasa koşullarına dayalı kredi türlerini belirleme
Kredi Faiz Oranları	Yasal sınırlamalar gözetilerek hükümet politikalarına dayalı kredi faiz oranlarını belirleme	Yasal sınırlamalar gözetilerek rekabete ve karlılığa dayalı kredi faiz oranlarını belirleme
Sektörlere Yaklaşım	Belirli sektörleri görev alanı olarak görme	Her sektörü gelir elde etme alanı olarak görme
Bankanın Gözetimi	Banka gözetiminin devlet tarafından yapılması	Banka gözetiminin derecelendirme kuruluşları ve piyasa mekanizmaları ile yapılması

*: Bu özellikler, 1933 yılında düzenlenen 2262 sayılı kanun, 1935 yılında uygulamaya konulan 2805 sayılı kanun, 1937 yılında düzenlenen 3629 sayılı kanun, 1964 yılında uygulamaya konulan 440 sayılı kanun ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 1963, 1968, 1973, 1979 yıllarında yayınlanan kalkınma raporları başta olmak üzere diğer ilgili yasal dokümanların incelenmesiyle oluşturulmuştur.

** : Bu özelliklerin belirlenmesinde doküman incelemelerinden yararlanılmıştır.

Tablo'da da görüldüğü gibi, kalkınma kurumsal mantığında, banka kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görülürken, ticari bankacılık kurumsal mantığında, banka gelir elde etmede bir araçtır. Kurumsal mantıkların

farklılaştığı bir diğer ölçüt de bankaların şubeleşmesidir. Kalkınma kurumsal mantığında bankalar kamu hizmeti odaklı, ticari bankacılık kurumsal mantığında ise fayda maliyet odaklı şubeleşme gözetilir. Ayrıca, kalkınma kurumsal mantığında bürokrasiye dayalı personel politikası izlenirken, ticari bankacılık kurumsal mantığında etkinlik ve verimliliğe dayalı personel politikası takip edilir.

Kurumsal mantıkların farklılaştığı ölçütlerden bir diğeri bankacılık hizmetinin sunumudur. Kalkınma kurumsal mantığında kalkınma politikaları doğrultusunda bankacılık hizmeti sunulurken, ticari bankacılık kurumsal mantığında müşteri odaklı bankacılık hizmeti sunulur. Sunulan hizmetlerin değerlendirilmesinde de mantıklarda farklılaşma yaşanır. Örneğin, kalkınma kurumsal mantığında bankaların faaliyetleri ihtisas alanlarına sunulan hizmet seviyesince değerlendirilirken, ticari bankacılık kurumsal mantığında karlılık ve sektördeki konum dikkate alınır.

İki kurumsal mantık kredi türleri ve kredi faiz oranları açısından da farklılaşmaktadır. Kalkınma kurumsal mantığında, kalkınma politikalarına göre kredi türleri belirlenirken; ticari bankacılık kurumsal mantığında, rekabet ve piyasa koşullarına dayalı kredi türleri geliştirilir. Ayrıca kalkınma kurumsal mantığında yasal sınırlamalar gözetilerek hükümet politikalarına dayalı kredi faiz oranları belirlenirken, ticari bankacılık kurumsal mantığında kredi faiz oranları rekabete ve karlılığa bağlı olarak oluşur.

Kurumsal mantıkların farklılaştığı bir diğer ölçüt de, bankaların sektörlere yaklaşımıdır. Kalkınma kurumsal mantığında banka belirli sektörleri görev alanı olarak görürken, ticari bankacılık kurumsal mantığında her sektör gelir elde etme alanı olarak dikkate alınır. Son olarak, kalkınma kurumsal mantığında bankanın gözetimi devlet tarafından yapılırken, ticari bankacılık kurumsal mantığında derecelendirme kuruluşları ve piyasa mekanizmalarınca gerçekleştirilir.

Tablo 4'te yer verilen bu bilgiler ışığında kalkınma kurumsal mantığının etkili olduğu kamu sermayeli ticaret bankaları ile ticari bankacılık kurumsal mantığının yer edindiği özel sermayeli ticaret bankalarının yönetimi 2000 yılına kadar farklılık göstermiştir. Ancak, 2000 yılından itibaren uygulamaya konulan 4603, 4684, 4743 Sayılı Kanun ve 2002/3555 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla kamu sermayeli ticaret

bankalarının yönetiminde değişimler yaşanmıştır. Bu yasal düzenlemelerle yüz yılı aşkın süredir kamu bankalarının yönetiminde yerini koruyan kalkınma kurumsal mantığı değişime uğrarken, ticari bankacılık kurumsal mantığının unsurları da kamu bankalarının yönetiminde yer edinmeye başlamıştır. 2000 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantık unsurları kamu sermayeli ticaret bankalarında yer edinirken, kurumsal mantıkların tarihsel süreçte örgütsel kimlik, meşruiyet ve yetki kaynağı, gözetim ve denetim, kredi sınırları, şubeleşme ve personel politikası açısından farklılaştığı görülmektedir.

4.1.2.1. Örgütsel Kimlik Açısından

Ülke ekonomisinin kalkınmasına destek amacı güden kamu bankalarının örgütsel kimlikleri, devletin kendilerine yüklediği görevlerle şekillenirken, karı ve piyasa değerini arttırabilmek amacıyla faaliyet gösteren özel bankaların örgütsel kimlikleri, daha çok banka sahiplerinin tercihlerine göre biçimlenmiştir. Kalkınma kurumsal mantığının etkili olduğu kamu bankaları farklı zamanlarda çeşitli örgütsel kimliklere sahip olmuştur. Kamu bankalarının ilk örgütsel kimliği, 19. yy'ın sonlarında ve Cumhuriyetin ilk yıllarında kurulan memleket sandıkları ile bankaların örgütlenme türü olan “Sandıktır.” (Kazgan, 1997: s.137, 145; Bkz. 10683 sayılı İstanbul Emniyet Sandığı Nizamnamesi 1. Maddesi ve 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanununun 3. Maddesi). Köylünün, esnafın ve tüccarın tasarruflarını tekrar kendilerine uygun faiz oranlarıyla aktarabilmek için kurulan sandıklar, zaman içerisinde özel kanunlarla tarım, sanayi, ticaret, konut, turizm sektörlerinde görevlendirilen kamu bankalarına dönüştürülmüşlerdir (Bkz. 1950 yılında çıkarılan 5652 Sayılı Kanunun 1. Maddesi). Kamu bankalarının belirli sektörlerde görevlendirilmeleri, politika ve uygulamalarında, ürünleri ve odaklarında ihtisaslaşma ortaya çıkarmıştır (Örn. 3202 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Kanununun 1. Maddesi veya DPT, 1979: s. 110). Böylece kalkınma kurumsal mantığının örgütsel kimliği de “ihtisas bankası” olmuştur. Kamu bankalarının ihtisas bankası kimlikleri 2000 yılına kadar yerini korumuştur. Fakat 4603 Sayılı Kanunla beraber bankalar belirli sektörlerden ziyade her sektöre yönelik hizmet sunmaya başlamış, misyon ifadeleri ve odaklarında değişim yaşanmıştır. Neticede kalkınma kurumsal mantığının örgütsel kimliği de 2000’li yıllarda değişmeye başlamıştır.

Ticari bankacılık kurumsal mantığının etkili olduğu özel sermayeli ticaret bankaları da farklı zamanlarda çeşitli örgütsel kimliklere sahip olmuştur. 20. yy'ın başlarında Müslüman Türk çiftçisinin, esnafının ve tüccarının ihtiyaç duyduğu finansmanı karşılayabilmek için kurulan “kooperatif bankaları” ticari bankacılık kurumsal mantığının ilk örgütsel kimliğini oluşturmaktadır (Erkan ve diğerleri, 1993: s. 15-16). 1920’li yıllardan itibaren ülke ekonomisinin kalkınabilmesine bölgesel düzeyde destek sağlayabilmek amacıyla kurulan “yerel bankalar” ticari bankacılık kurumsal mantığının bir diğer örgütsel kimliği olmuştur (Akgüç, 1989: s. 27-28; Toprak, 1998, s. 21). Kooperatif bankaları ürünlerini, aynı zamanda sahipleri olan esnafa, çiftçiye veya tüccara kar amacı gütmeyen sunarlarken, yerel bankalar ise ürünlerini belirli bir bölgede faaliyet gösteren esnafa, çiftçiye veya tüccara kar amacı güderek sunmaktadır (Akgüç, 1989: s. 27-28; Şafak, 1994: s. 55-56; Yetkin ve Serçe, 2000, s.111). Ancak, yerel bankalar 1960’lı yıllardan itibaren bölgesel düzeyden ziyade ulusal çapta faaliyet göstermeye başlamış ve sahiplik yapılarında da belirli aileler ön plana çıkmıştır (Çoşar, 1999: s. 74; Şafak, 1994: s. 127-128; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 127-128). Buna paralel 1960’lı yıllardan itibaren kooperatif bankalarının sahiplik yapılarında kooperatiflerin etkisi azalırken ürünlerinde de ticarileşme artmıştır (Erkan ve diğerleri, 1993: s. 163-164; Koraltürk, 2014: s. 95). Ancak ilerleyen yıllarda özel sermayeli ticaret bankalarında holdingler etkili olmaya başlamıştır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 490). Öyle ki 1975 yılında yerleşik özel sermayeli ticaret bankaların yüzde 10’u, 1985 yılında yüzde 42’si, 2000 yılında da yüzde 72’si, 2010 yılında ise yüzde 52’si herhangi bir şirketler grubuna bağlı olmuştur (tbb.org.tr, 2014). 1980’li yıllardan itibaren hem yerel hem de kooperatif bankalarının sahiplik yapılarında holdinglerin ağırlığının artmasıyla, banka faaliyetlerinin odağı şirketler grubunun politika ve uygulamalarını destekleyebilmek olmuştur (Akgüç, 1989: s. 63-65; Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 490). Böylece 1980’li yıllardan itibaren yerel ve kooperatif banka kimliği, holding bankası kimliğine dönüşmüştür (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 490; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 143; Şafak, 1994: s. 173).

Öte yandan özel sermayeli ticaret bankalarında 1980’li yıllardan itibaren halka arzlar görülmüştür (kap.gov.tr, 2014). Öyle ki 1992 yılında yerleşik özel sermayeli ticaret bankalarının yüzde 28’inde, 2000 yılında yüzde 38’inde, 2010 yılında da yüzde 72’sinde halka arz yaşanmıştır (Borsa’da Dün, 1992, s. 6; Para Borsa, 1996, s. 8; Borsa’da 1. Seans, 2001, s. 10; kap.gov.tr, 2014; tbb.org.tr, 2014). Ancak 1990’lı

yıllarda halka arzların artması, bireysel ve perakende bankacılık gelirlerinin önem kazanmasıyla holding bankacılığından ticari bankacılığa geçiş olmuştur (Karaçam, 2012: s. 35-36; Öngör, 2013: s. 123). Ticari banka, her kesimden müşteriye hizmet sunan, odağında müşteri memnuniyeti ve karlılık olan, yenilikçiliği ve verimliliği önemseyen ve ürün çeşitliliğın fazla olduğu örgütsel kimliktir (Karaçam, 2012; Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; Öngör, 2013).

4.1.2.2. Meşruiyet ve Yetki Kaynağı Açısından

Tarihsel süreç içerisinde kamu bankaları ile özel bankaların politika ve uygulamaları farklı meşruiyet kaynaklarına dayanmaya başlasa da, kuruluş yıllarında bankacılık uygulamalarının meşruluğu milli ekonomi anlayışınca belirlenmiştir (Kazgan, 1997; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 47-48). Zira kamu bankalarında ve özel bankalarda etkisi görülen devletçi politikalarla milli ekonomi tesis edilmeye çalışılmıştır (Aydemir, 1999: s. 419; Boratav, 2006: s. 45; İnan, 1972, 1973). Bu çerçevede, 1980’li yıllara gelene dek kamu bankaları politika ve uygulamalarını devletçi politikalara paralel geliştirilen kalkınma hedeflerine göre şekillendirmişlerdir (Akgüç, 1989: s. 34-36; DPT, 1963: s.178, 258, 502; DPT, 1968: s.284, 362; DPT, 1973: s. 283, 562, 879). Ancak devletin ekonomideki tahakkümü 1980’li yıllarda önem kazanan neo-liberal politikaların etkisiyle sekteye uğramıştır (Atiyas, 2012: s. 60-61). Zira neo liberal ekonomiye geçişle kalkınma hedeflerine ulaşılması görevi özel girişimlerle paylaşılmıştır (Atiyas, 2012: s. 60-61). Kalkınma hedeflerine ulaşılmasında özel girişimcilerin desteğinin alınmasıyla devletçi politikaların kamu bankalarındaki etkisi de azalmıştır (Bakır, 2006: s.183; DPT, 1995: s.102; DPT, 2000, 2006). Ayrıca bu dönemde kamu bankalarının idaresinde siyasi partilerin etkisinin de arttığı görülmüştür (Bakır, 2006: s. 184; Bakır ve Öniş, 2010: s. 82, 83). 1990’lı yıllarda siyasi partilerin, kamu bankalarının idaresinde etkisini artırması kalkınma kurumsal mantığının meşruiyet kaynağına ters düşen bir uygulamayı beraberinde getirmiştir (Bakır, 2006: s. 184; Bakır ve Öniş, 2010: s. 82, 83). Bu uygulama, çiftçiyi, esnafı ve sanayiciyi desteklemek için toplanan mevduatın, siyasi rant sağlayabilmek amacıyla verimsiz mekanizmalarla şirketlere ve bireylere kredi olarak verilmesidir (Bakır, 2006: s. 184; Bakır ve Öniş, 2010: s. 82, 83). Özetle, 2000’li yıllara gelindiğinde kamu bankaları çiftçiyi, esnafı ve sanayiciyi desteklemekten ziyade siyasi partilerin program ve politikalarına paralel uygulamaları hayata geçirmiştir (Bakır ve Öniş, 2010: s. 82, 83). Ancak, 2000 yılında çıkarılan 4603 sayılı Türkiye Cumhuriyeti

Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında kanun ile kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasına başlanmıştır. 4603 Sayılı Kanunun 1. Maddesiyle kamu bankalarının *çağdaş bankacılığın ve uluslar arası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması* amaçlanmıştır. Böylece kamu bankalarının yönetiminde kalkınmacı ve siyasi politikaların etkisinin azaldığı, politika ve uygulamaların piyasa mekanizmalarıyla şekillenmeye başladığı dikkat çekmektedir.

Ticari bankacılık kurumsal mantığının meşruiyet kaynağı da en yüksek piyasa değerine ulaşmaktır. Fakat meşruiyet kaynağı farklı dönemlerde çeşitlilik göstermiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında özel bankalar milli ekonominin gelişimi için gerekli finansmanı sağlayabilmeye çalışmıştır (Şafak, 1994; Yetkin ve Serçe, 2000). Ancak 1960'lı yıllardan itibaren birçok özel bankanın belirli şirket gruplarınca satın alınması bankaların amacını şirketin diğer işletmelerine finansman kaynağı yaratabilmek şeklinde değiştirmiştir (Öngör, 2013: s. 134-135). Fakat 1990'lı yıllardan itibaren bu amaç değişim göstermiş ve bankacılık faaliyetlerinden kar edilmesi hedeflenmiştir (Öngör, 2013: s. 123). Bu doğrultuda bankalarda yüksek müşteri memnuniyeti ve verimlilik, pazarlama odaklı olma önem kazanmıştır (Karaçam, 2012: s. 144-145). Bu bankacılık anlayışı bankaların örgüt yapısında ve ürünlerinde değişiklikler yaratarak müşteri odaklı örgüt yapısının adapte edilmesine ve ürünlerde çeşitliliğe gidilmesine sebep olmuştur (Öngör, 2013: s. 166-175). Böylece bankalar ürün temelli yapılanmadan müşteri odaklı örgüt yapısına geçmiştir (Öngör, 2013: s. 166-175). 1990'larda bankaların uygulamalarını şekillendiren bir diğer uygulama da kredi derecelendirme kuruluşlarınca verilen kredi notudur (Toprak, 1998: s. 286). Öyle ki kredi derecelendirme kuruluşlarının bankalara verdikleri not ne kadar yüksek olursa bankaların güvenilirliği de o kadar yüksek olur (Öngör, 2013: s. 121). Sonuçta, yüksek güvenilirlik de bankalara daha yüksek kaynak rezervi ve rekabet avantajı kazandırır (Öngör, 2013: s. 121, 137). Özetle, 1990'lı yıllarda yüksek müşteri memnuniyeti, pazarlama odaklı bankacılık, verimlilik ve güvenilir banka olabilme faktörleri özel bankalarda piyasa değerini belirleyen unsurlar olmuştur (Karaçam, 2012: s. 218; Toprak, 1998: s. 287).

Yetki kaynakları açısından kamu ve özel bankaların politika ve uygulamaları farklılaşmıştır. Cumhuriyetin ilanından 2000 yılına kadar kamu bankalarının politika ve uygulamaları büyük ölçüde bankaların kuruluş kanunlarınca, 1938 yılında çıkarılan 3460 Sayılı Kanunla ve 1984 yılında çıkarılan 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle şekillendirilmiştir. Bu yasal düzenlemelerde bankaların görevleri, var olma nedenleri, örgüt ve yönetim yapısı, örgütsel formları, gözetim ve denetimi bürokratik hiyerarşiye göre belirlenmiştir. Böylece 2000 yılına kadar kalkınma kurumsal mantığının yetki kaynağında bürokrasi bulunmuştur. Ancak 2000 yılında çıkarılan 4603 Sayılı Kanunla kamu bankalarında yeniden yapılandırma programı başlatılmıştır. Bu yasal düzenlemeye paralel olarak çıkarılan 4684 Sayılı Kanun ve 2002/3555 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kamu bankalarının gözetim ve denetiminde, kredi sınırlarının belirlenmesinde, şubeleşme ve personel politikasında kapsamlı değişiklikler yaşanmıştır. Özetle, bu yasal düzenlemelerle piyasacı unsurlar kamu bankalarının yönetiminde etkili olmaya başlarken, bürokratik yönetim ise hakimiyetini nispeten kaybetmiştir.

Ticari bankacılık kurumsal mantığının yetki kaynağı ise piyasadır. Fakat yetki kaynağı da farklı dönemlerde çeşitlilik göstermiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında özel bankalarda kurucular arasında yer alan tüccar, sanayici, esnaf, köylü ve çiftçiler bankacılık uygulamalarının belirlenmesinde etkili olmuştur (Erkan ve diğerleri, 1993: s. 83-85; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 38-40). Ancak 1960'lı yıllardan itibaren özel bankaların sahiplik yapılarında şahısların ön plana çıkmasıyla, bankacılık uygulamaları bireysel tercihlerle şekillenmiştir (Çoşar, 1999: s. 60-61). Bankaların 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren halka arz edilmesiyle de şahısların etkisi nispeten azalmıştır (Karaçam, 2012: s. 218; kap.gov.tr, 2014). Sonrasında, bankacılık uygulamaları artan rekabetin de etkisiyle piyasa unsurlarınca şekillenmeye başlamıştır (Öngör, 2013: s. 166). Piyasa unsurları kendisini yenilikçi, karlı, verimli ve müşteri odaklı olma ve pazarlamaya önem verme şeklinde göstermiştir (Öngör, 2013: s. 154-155; Karaçam, 2012: s. 144).

4.1.2.3. Gözetim ve Denetim Açısından

Gözetim ve denetimin piyasa disipliniyle gerçekleştirildiği özel bankaların aksine kamu bankaları, 1930'lu yıllardan 2000'li yıllara kadar bürokratik hiyerarşiye dayalı

şekilde denetlenmiştir (Bakır ve Öniş, 2010: s. 82; M. Horasan ve İ. Horasan, 2012). Kamu bankalarının gözetim ve denetimini yapmak için farklı zamanlarda çeşitli kurumlar görevlendirilmiştir. İlk olarak 1938 yılında çıkarılan 3460 Sayılı Kanunun 7. Maddesiyle bankalar *idari, mali ve teknik bakımdan, umumi muarakabe heyetinin daimi nezaret ve muarakabesi altına alınmış ve umumi muarakabe heyeti* de Başbakanlığa bağlanmıştır. Zaman içerisinde kamu bankalarının gözetim ve denetimini sağlayan kurumlar ise yeniden düzenlenmiştir. Buna paralel, 1987 yılında çıkarılan 3346 sayılı *Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanunun* 3. Maddesiyle bankaların, tamamı milletvekillerinden oluşan komisyonca denetlenmesi sağlanmıştır. Bu düzenlemeyle kamu bankalarının gözetim ve denetiminde siyasi mekanizmaların etkisi artmıştır. Zira 1990'lı yıllarda kamu bankalarının siyasi çıkarlar doğrultusunda kredilerini verimsiz politika ve uygulamalarla dağıtması ve siyasi mekanizmalarla denetlenmesi, kamu bankalarının şeffaflık ve hesap verilebilirlikten uzak kalmasına yol açmıştır (Bakır ve Öniş, 2010: s. 82, 83). Bu duruma reaksiyon olarak kamu bankalarının gözetim ve denetiminde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin tesis edilebilmesi için siyasi baskıdan uzak bağımsız ekonomi kurumu kurulmuştur (Atiyas, 2012: s. 71). Bu kurum, 1999 yılında çıkarılan 4389 sayılı Bankalar Kanununun 3. Maddesiyle kurulan ve bankacılık faaliyetlerini düzenlemek ve denetlemekle yetkili olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'dur (BDDK). BDDK'nın kurulmasından farklı olarak kamu bankalarının gözetim ve denetiminde kapsamlı değişikliklere yol açan bir diğer mekanizma ise Basel II kriterleri olmuştur. Basel II kriterlerinin bankacılık sistemine uyarlanmasıyla bankalarda iç denetim sistemleri geliştirilmiş ve piyasa disiplini (şeffalık) tesis edilmiştir (M. Horasan ve İ. Horasan, 2012). Ayrıca, 2005 yılında çıkarılan 5411 sayılı Bankacılık Kanununun 34. Maddesiyle *değerlemeler ve derecelendirmeler, kurulca belirlenerek usul ve esaslar çerçevesinde, değerlendirme ve derecelendirme kuruluşlarına yaptırılmak* zorunda bırakılmıştır. Böylece BDDK'nın kurulması, Basel II kriterlerinin bankalara uyarlanması ve derecelendirme kuruluşlarının etkisiyle şeffaflık ve risk yönetimi gibi piyasacı uygulamalar kamu bankalarının gözetim ve denetiminde etkili olmaya başlamıştır.

Türk bankacılık sektöründe özel bankaların gözetim ve denetimi de zaman içerisinde çıkarılan çeşitli yasalarla düzenlendiği görülmüştür. Özel bankaların politika ve uygulamalarının gözetim ve denetimi 1936 yılında çıkarılan 2999 Sayılı Kanununun 18.

Maddesiyle *ticaret kanunu hükümlerine göre seçilen murakıplara* devredilmiştir. Bu maddeye göre murakıplar, *banka idare meclisi, yönetim kurulu başkanı ve üyelerinin* eylemlerini denetlemekle sorumlu tutulmuşlardır. Aynı kanunun 32. Maddesinde de *banka finansal tablolarının genel kurulca belirlenen murakıplarca* denetlenmesi sağlanmıştır. Bankaların politika ve uygulamaları ve mali denetiminin yeminli murakıplarca denetimi 1990'lı yıllara kadar sürmüştür.

1990'lardan itibaren bankaların gözetim ve denetiminde iç ve dış sistemler geliştirilerek bankacılık politika ve uygulamalarında şeffaflık ve hesap verilebilirlik tesis edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda 5411 Sayılı Kanunun 15. Maddesiyle BDDK'nın yetkili kıldığı bağımsız değerlendirme ve derecelendirme kuruluşları bankaların denetiminde etkili olmuştur. Böylece bağımsız değerlendirme ve denetim kuruluşlarıyla dış sistemlerle bankaların gözetim ve denetiminin yapılması amaçlanmıştır. Bu süreçte bankaların gözetim ve denetiminde getirilen bir diğer uygulama ise iç sistemlerin geliştirilmesidir. Basel II kriterleri doğrultusunda geliştirilen iç sistemlerle bankalarda iç denetimin geliştirilmesine çalışılmıştır (M. Horasan ve İ. Horasan, 2012). Buna paralel 5411 Sayılı Kanunun 24. Maddesinin 1. Fıkrasıyla bankalarda *yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yardımcı olmak üzere denetim komitesi* kurulmuştur. Ayrıca 5411 Sayılı Kanunun 30, 31 ve 32. Maddeleriyle bankalarda iç kontrol sistemi, risk yönetimi sistemi ve iç denetim sistemi tesis edilmiştir. Bu üç sistemin ortak özelliği banka politika ve uygulamalarının mevzuata uygunluğunun iç kontrol ve denetim mekanizmalarınca gerçekleştirilmesidir. Böylece ticari bankacılık kurumsal mantığında bankaların politika ve uygulamaları piyasacılık kapsamında gözetilmiş ve denetlenmiştir (Bakır ve Öniş, 2010: s. 101).

4.1.2.4. Kredi Sınırları Açısından

Kamu bankaları ile özel bankalar, 2000'li yıllara kadar bir gerçek veya tüzel kişiye verilebilecek kredi miktarı açısından farklı yasal düzenlemelere tabi idi. Kalkınma kurumsal mantığının etkisi altındaki kamu bankaları, 1936 yılından 1999 yılına kadar geçen süreçte, bir gerçek veya tüzel kişiye verilebilecek en yüksek kredi miktarında esnekliğe, muafiyete veya istisnaya sahip idiler. Kredi sınırı ilk olarak, 1936 yılında çıkarılan 2999 Sayılı Kanunun 19. Maddesiyle banka toplam özkaynaklarının yüzde 10'u şeklinde belirlenmiştir. Fakat aynı maddeyle kamu bankalarının *hissedar*

buldukları milli sanayi iştirakleri bu sınırlamadan muaf tutulmuştur. 1958 yılında çıkarılan 7129 Sayılı Kanunun 38. Maddesiyle *sanayi, maadin, enerji, nafia hizmetleri, nakliyat ve ihracat işlerine* yönelik verilen kredilerde sınır yüzde 25'e çıkarılırken, milli sanayi iştiraklerine yönelik muafiyetten ise bahsedilmemiştir. 7129 Sayılı Kanunun 38. Maddesinin devamında, kalkınma planı yıllık programlarında belirtilen ortaklıklara açılan kredilerde sınırın yüzde 30'a, hatta DPT'nin olumlu görüşüyle ve Maliye Bakanlığının onayıyla yüzde 40'a kadar arttırılabileceği ifade edilerek kalkınma amaçlı girişimlere esneklik sağlanmıştır. Bu düzenlemelerle kalkınmaya destek olabilmek için verilen kredilerde sınır arttırılmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde kredi sınırıyla ilgili kalkınma planlarındaki sektörlerle tanınan esneklik yavaş yavaş kaybolmuştur. İlk olarak 1983 yılında çıkarılan 70 sayılı KHK'yla kalkınma planlarında belirtilen sektörlerle verilen kredilerdeki sınır yüzde 25'e çekilmiştir. Sonrasında her ne kadar kanunun 38. Maddesinin 5. Fıkrasında kamu bankalarının sanayi ve diğer iştiraklerine verdikleri kredilere sınır konulmasa da, 3182 Sayılı Kanunun 38. Maddesinin 2. Fıkrasında reel sektöre verilen veya ticari kredilerde sınır yüzde 10 olarak belirlenmiştir. Bu oran 1993 yılında çıkarılan 512 sayılı KHK'nın 18. Maddesiyle yüzde 20'ye yükseltilirken, kamu bankalarının iştiraklerine verdikleri kredilerde serbestlik devam etmiştir. 2000 yılına gelindiğinde ise, kamu bankalarının sanayi ve diğer iştiraklerine verdikleri krediler ile diğer nitelikteki krediler arasındaki ayırım kaybolmuştur. 1999 yılında düzenlenen 4389 Sayılı Kanunun 11'nci ve 2005 yılında çıkarılan 5411 Sayılı Kanunun 54. Maddesinde kredi sınırı yüzde 25 olarak belirlenmiş ve kalkınmayı desteklemeye yönelik herhangi bir istisna veya muafiyete de yer verilmemiştir.

Ticari bankacılık kurumsal mantığının etkisi altındaki özel bankaların ise bir gerçek veya tüzel kişiye verebileceği en yüksek kredi miktarı 1936 ile 2005 yılları arasında çıkarılan bankacılık kanunlarında düzenlenmiştir. Bu kanunlarda bir gerçek veya tüzel kişiye, banka iştiraklerine ve banka yönetiminde görevli kişi ve bu kişilerin eş ve çocuklarına verilebilecek en yüksek kredi miktarları "kredi sınırları" olarak düzenlenmiştir.

Bir gerçek veya tüzel kişiye verilebilecek en yüksek kredi miktarı 1936'dan 1993 yılına kadar özkaynakların yüzde 10'u olarak belirlenmiştir. Fakat 1993 yılında

çıkarılan 512 Sayılı KHK ile bu oran yüzde 20'ye yükselmiştir. Ancak kamu bankalarında olduğu gibi özel bankalara da kalkınma programlarındaki sektörler verdiğimiz kredi miktarlarında esneklik tanınmıştır. Öyle ki, 1958 yılında çıkarılan 7129 Sayılı Kanunun 38. Maddesiyle *sanayi, maadin, enerji, nafia hizmetleri, nakliyat ve ihracat işlerine* yönelik verilen kredilerde sınır %25'e çıkarılmıştır. Devamında kalkınma programındaki sektörler verilen kredilerin 1979 yılında çıkarılan 28 Sayılı KHK ile yüzde 40'lara kadar çıkarılabilesine olanak verilmiştir. Ancak 1990'lı yıllarda kalkınma programındaki sektörler yönelik kredilerde tanınan esneklik kaybolmuştur.

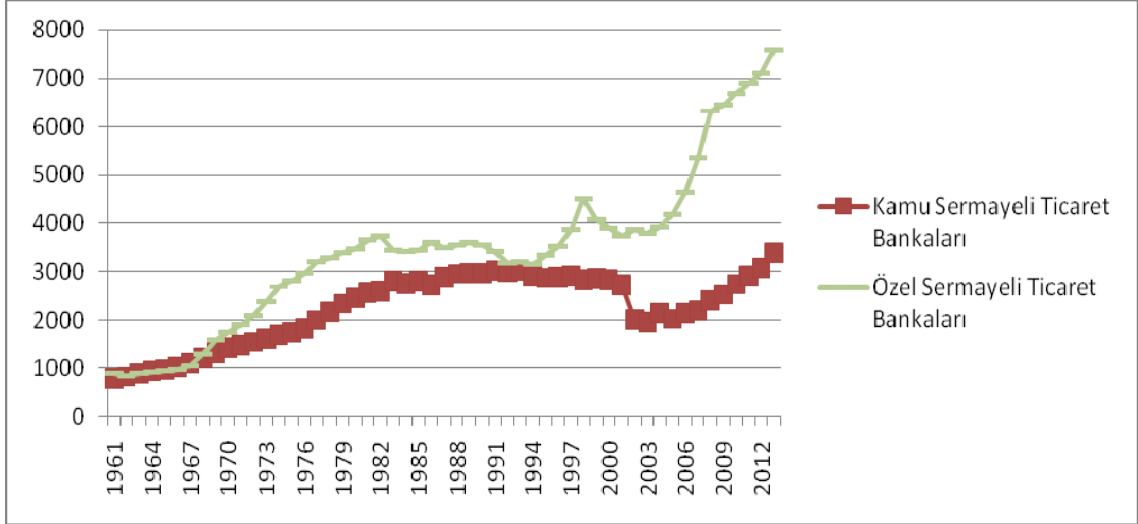
Bir diğerkredi sınırlaması ise özel bankaların iştiraklerine verdiğimiz kredi miktarında yapılmıştır. Ancak bu kredi sınırlarının kalkınma programındaki sektörlerde bulunan iştirakler için esnetilmiştir (Bkz. 1979 yılında çıkarılan 28 sayılı KHK). Fakat özel bankaların, kalkınma programlarındaki sektörlerde bulunan iştiraklerine kullandırdıkları kredilerde tanınan bu esneklik 1990'lı yıllarda çıkarılan yasal düzenlemelerde yerini kaybetmiştir. Bu paralelde 5411 Sayılı Kanunun 49. Maddesinin 2. Fıkrasında banka iştirakleri risk grubuna dahil edilmiş ve bu iştiraklere verilebilecek en yüksek kredi miktarı da düşürülmüştür. 1993 yılında çıkarılan 512 Sayılı KHK'yla da iştiraklere verilen kredi toplamının özkaynakların iki katını aşması engellenirken, bu oran 5411 Sayılı Kanunla yüzde 50'ye düşürülmüştür.

Özel bankaların kredi miktarında yapılan diğersınırlama da risk grubunda (banka yönetiminde görevli kişi ve bu kişilerin eş ve çocuklarına verilebilecek) yer alan kişilere verebilecekleri kredilerde yapılmıştır. Buna göre, en yüksek kredi miktarı ilk defa, 1936 yılında çıkarılan 2999 Sayılı Kanunun 14. Maddesinde düzenlenmiştir. Bu düzenlemeyle bankanın *idare meclisi, idare komitesi reis ve azalarının, banka memurları veya imza yetkili müdürlerinin doğrudan veya dolaylı olarak bankadan kredi almaları* yasaklanmıştır. Fakat 1958 yılında çıkarılan 7129 Sayılı Kanunun 38. Maddesinde bu kişilere toplam özkaynakların yüzde 10'unu geçmeyecek şekilde kredi verilmesine izin verilmiştir. Sonraki yıllarda özel bankaların bu kişilere verebilecekleri kredi miktarında artış yaşanırken, 1985 yılından itibaren kredi sınırı kademeli olarak düşüş göstermiştir. Bu doğrultuda 3182 Sayılı Kanunun 38. Maddesinde risk grubuna verilebilecek toplam kredi miktarının özkaynakları aşması yasaklanmıştır. Devamında 1993 yılında çıkarılan 512 sayılı KHK'da özkaynakların yüzde 75'ini geçemeyeceği

belirtilmiştir. 1999 yılında çıkarılan 4389 Sayılı Kanunun 11. Maddesinin 3. Fıkrasının a) bendinde de toplam kredi miktarı yüzde 50'ye düşürülmüştür. Son olarak 5411 Sayılı Kanunun 54. Maddesiyle risk grubuna verilebilecek toplam kredi miktarının özkaynakların yüzde 20'sini geçmesi yasaklanmıştır. Böylece 2000 yılından sonra kredi sınırlarına yönelik çıkarılan yasal düzenlemelerle piyasa disiplini ve risk yönetimi sağlanmaya çalışılmıştır (Bakır ve Öniş, 2010: s. 101).

4.1.2.5. Şubeleşme Açısından

Kurumsal mantıkların zaman içerisinde farklılaştıkları bir diğer ölçüt şubeleşmedir. Kalkınma kurumsal mantığının etkili olduğu kamu bankaları şube açarken gerekli mevduatın toplanabilmesinin yanında farklı hususları da dikkate almaktadırlar (Denizer, 1997: s. 39). Örneğin, kalkınma kurumsal mantığının etkili olduğu kamu bankalarında vatandaşa bankacılık hizmeti sunabilme kriteri şubeleşmede dikkate alınan hususlardandır. Buna paralel, kamu bankasının şubeleşmesinde, şube açılması planlanan bölgedeki bankacılık hizmetine duyulan gereksinim de önemli bir kriter olmuştur. Bunu destekler nitelikte kamu bankalarının kurulduğu 1930'lu yıllardan 1983 yılına kadar şube açıp kapamalarında iç tüzüklerindeki "gereklilik" kriteri bağlayıcılığını korumuştur (Bkz. 3/2425 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Kabul Edilen T.C. Ziraat Bankası Tüzüğü'nün 2. Maddesi). Ancak, 1983 yılında çıkarılan 70 Sayılı KHK ile özel kanunla kurulan kamu bankalarının şube açmaları için Maliye Bakanlığının onayını almaları şartı getirilmiştir. Bu kapsamda 1961-2012 yılları arasında kamu bankalarının şube sayılarındaki değişim Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Banka türlerine göre şube sayılarındaki değişim (1961-2012)

Kaynak: tbb.org.tr, Erişim Tarihi: 13.09.2014

Şekil’de de görüldüğü üzere kamu bankalarının şube sayılarında 1980 yılına kadar artış yaşanmıştır. Fakat bankaların şube sayılarında 1983 ile 2000 yılları arasında pek değişim gerçekleşmemiştir. Denizer’e göre (1997: s. 39); 1961-1980 yılları arasında bankaların şube sayılarında artış yaşanmasının nedeni, değişken sermaye maliyetleri ve yüksek enflasyondan ötürü ihtiyacı hissedilen mevduata ulaşabilmektir.

Diğer yandan 2000’li yıllarda kamu bankalarının şube sayılarında dikkate değer değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerden ilki, 2002 yılında alınan 3555 Sayılı karar ile kamu bankalarının bazı şubelerinin verimlilik kıstasları gözetilerek kapatılmaya başlanmasıdır. Fakat 3555 sayılı kararın 2. no’lu ekinin son paragrafında, verimlilik kıstasları değerlendirmesi sonucunda bir bölgedeki tüm kamu bankalarının şubelerinin kapatılması sonucu çıkması halinde, *o bölgedeki şubelerden herhangi biri hariç diğerlerinin kapatılması* kararlaştırılmıştır. Bu karar ile kamu bankalarının şubeleşmesinde bankacılık hizmeti sunabilme kriteri yerini korumuştur. Ancak yine de, kamu bankalarının şube sayıları 2000 ve 2002 yılları arasında hızlı düşüş göstermiştir (Bkz. Şekil 4). Sonrasında 2005 yılında çıkarılan 5411 Sayılı Kanunun 13. Maddesiyle BDDK’nın *belirlediği esaslara ve kanunda belirtilen koruyucu hükümlere uyulması* şartıyla yeni şube açılması serbest bırakılmıştır. Şekil 4’te de görüldüğü gibi 2005 yılından itibaren banka şube sayılarında hızlı bir artış yaşanmıştır.

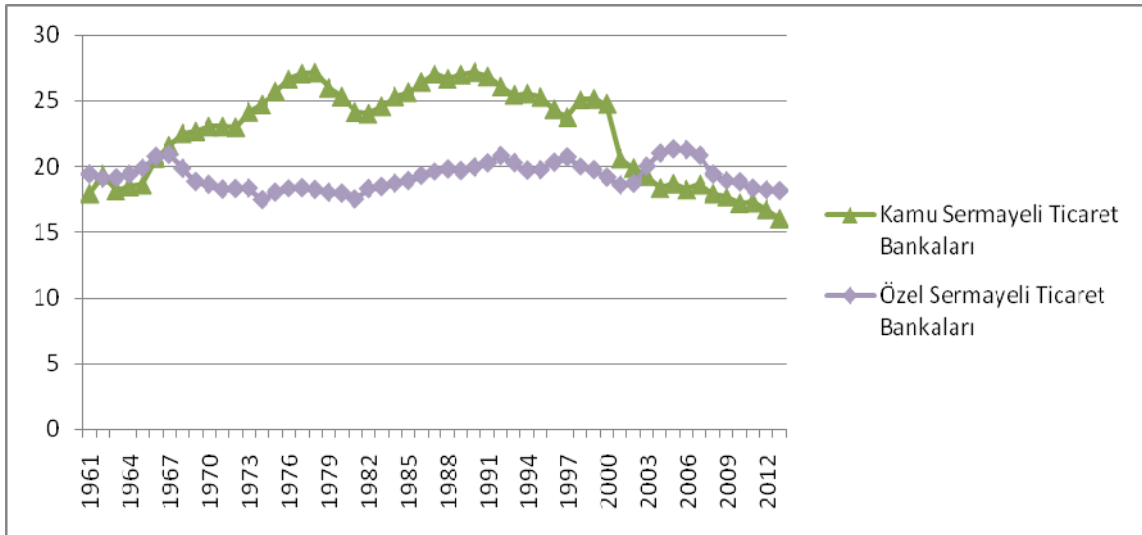
Ticari bankacılık kurumsal mantığında ise bankaların sahip oldukları şubeler iki açıdan öneme sahiptir. Bunlardan birincisi bankalar ne kadar etkili şube sayısını artırır, piyasadan o kadar fazla mevduat toplar ve toplanan mevduatı da kredi olarak kullanır (Denizer, 1997: s. 39). İkinci olarak bankalar şubeler aracılığıyla ürünlerini müşterilerine sunar (Vurucu ve Arı, 2014: s. 279). Başka bir deyişle ticari bankacılık kurumsal mantığında banka şubeleri müşterilere ulaşabilmede dağıtım kanallarını oluşturur (Vurucu ve Arı, 2014: s. 279).

Ticari bankacılık kurumsal mantığının etkisi altındaki özel sermayeli ticaret bankalarının 1961-2012 yılları arasındaki şube sayılarında nasıl bir değişim olduğu Şekil 4'te görülmektedir. Şekil 4'te de görüldüğü gibi, özel sermayeli ticaret bankalarının şube sayılarının 1960'lı yılların ikinci yarısından 1980'li yıllara kadar artış gösterdiği görülmüştür. Ancak şube sayılarında 1980'li yıllardan 2000'li yılların ikinci yarısına kadar fazla bir değişim olmamıştır. Bankaların 1980'li yıllardan itibaren şube sayısının değişmemesinde birinci faktör, yeni şube açılmasında maliyetlerin artmasıdır (Karaçam, 2012: s. 100). İkinci faktör de, şubelerden en yüksek düzeyde verim alınmaya çalışılmasıyla verimsiz şubelerin kapatılmasıdır (Öngör, 2013: s. 166; Toprak, 1998: s. 256-257). Kısacası ticari bankacılık kurumsal mantığında şubeleşme fayda maliyet odaklı gerçekleştirilmiştir. Ancak, 2005 yılından sonra özel bankaların şube sayılarında da dikkate değer bir artış yaşanması, 2000'li yıllara gelindiğinde kamu bankalarında görülen değişimin özel bankalarda da görüldüğünü işaret etmektedir.

4.1.2.6. Personel Politikası Açısından

Kalkınma ve Ticari bankacılık kurumsal mantıkları personel politikası açısından da farklı uygulamalara yön vermektedir. Özel bankalar büyük ölçüde verimliliğe odaklanırken, kamu bankaları daha çok bürokratik düzenlemelere göre şekillenmektedir. Kalkınma kurumsal mantığının etkili olduğu kamu bankalarında istihdam edilecek çalışan sayısı, işe alım sürecinde dikkate alınan kriterler ve çalışanın geliştirilmesine yönelik insan kaynakları uygulamaları farklı zamanlarda çıkarılan çeşitli yasal düzenlemelerle şekillendirilmiştir. İlk olarak 1938 yılında çıkarılan 3460 Sayılı Kanununun 44. Maddesiyle kamu bankalarının personel politikalarının kuruluş kanunlarına ve iç tüzüklerinde düzenlenmesi sağlanmıştır. Bu kanunu takiben kamu bankalarının geliştirdiği iç tüzüklerinde personel önce sınavla istihdam edilmiştir.

Sonrasında sınavı kazanan personelin daimi statüye geçebilmesi için en fazla bir yıldan sonra amirinin onayını alması şartı getirilmiştir (Bkz. 3/2425 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Kabul Edilen T.C. Ziraat Bankası Tüzüğü'nün 115, 116, 117 ve 118'nci Maddeleri). Kamu bankalarının personel politikası 1983 yılında düzenlenen 60 Sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameyle yeniden düzenlenmiştir. 60 Sayılı KHK'nın 41. Maddesinin 1. Fıkrasında kamu bankalarında *yetenekli elemanların işe alınması, işin gereğine uygun olarak yetiştirilmesi, verimlilik ve karlılık ilkelerine bağlı olarak maliyet bilinci içinde çalıştırılması, çalıştığı kuruluştaki göreve devamını özendirerek bir özlük hakları sisteminin gerçekleştirilmesi ve yaratıcılığı, girişimciliği, başarı ve çabanın maddi ve manevi olarak değerlendirilmesi teşvik edilmiştir*. Her ne kadar yasal düzenlemelerde verimlilik ilkelerinin gözetilmesi gerektiğine vurgu yapılsa da kamu bankalarının şube başına personel sayısında 1990'lı yıllara kadar artış yaşanmıştır (Bkz. Şekil 5).



Şekil 5. Banka türlerine göre şube başına personel sayısındaki değişim (1961-2012)

Kaynak: tbb.org.tr, Erişim Tarihi: 13.09.2014

2000 yılından itibaren kamu bankalarının personel politikasında gözle görülür değişiklikler yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak 2000 yılında çıkarılan 4603 Sayılı Kanunla kamu bankalarında etkin ve verimli personel politikası oluşturulması amaçlanmıştır. Öyle ki, 4603 Sayılı Kanunun 2. Maddesinin 3. Fıkrasında personelin *özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılması* kararlaştırılmıştır. Sonrasında 4743 Sayılı Kanunun 6. Maddesiyle de özel hukuk hükümlerince istihdam edilmeyen personelin diğer kamu kurumlarına transfer edilmesi sağlanmıştır. Bunun dışında 4684

Sayı Kanununun 2. Maddesiyle kamu bankalarında emeklilik koşullarını sağlayan personelin emekli olması teşvik edilmiştir. Özetle, bu yasal düzenlemelerle kamu bankalarında etkin bir personel sayısına ulaşılmasına çalışılmıştır. Şekil 5'te de şube başına personel sayısında 2000 yılından itibaren düşüş yaşandığı görülmektedir.

Ticari bankacılık kurumsal mantığında ise bankaların personel politikası verimlilik ve etkinlik gözetilerek oluşturulur (Koraltürk, 2014: s. 101; Toprak, 1998: s. 261; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 199). Buna paralel çalışanın işe alım sürecinden geliştirilmesine kadar bankaya ve personele katkı getirecek insan kaynakları uygulamalarına yer verilir (Çoşar, 1999: s. 190-192; Koraltürk, 2014: s. 196; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 199-201). Bu uygulamalar; işe alım sürecinde adayın nesnel kriterlere göre değerlendirilmesi, çalışanın mesleki ve kişisel açıdan gelişiminin sağlanması, gelişen personelin terfi ettirilmesi, performansa göre ücretlendirilme yapılmasıdır (Çoşar, 1999: s. 190, 191; Karaçam, 2012: s. 76-78, 104-108; Öngör, 2013: s. 97-99, 113).

Diğer yandan, ticari bankacılık kurumsal mantığında etkin ve verimli personel sayısına ulaşılmaya çalışılır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 554; Yetkin ve Serçe, 2000: s. 199). Şekil 5'te de görüldüğü üzere, 1960'ların ikinci yarısından 2000 yılına kadar özel sermayeli ticaret bankalarındaki şube başına personel sayısı, kamu bankalarındaki şube başına personel sayısına göre sürekli düşük kalmıştır. 2000'li yılların başından itibaren kamu bankalarında yeni personel politikasının takip edilmesiyle bu görünüm değişmiş ve kamu ve özel bankalardaki şube başına personel sayıları birbirine yaklaşmıştır.

Özetle, Türk bankacılık sektörünün kuruluşundan itibaren kamu sermayeli ticaret bankalarında etkili kalkınma kurumsal mantığı ile özel sermayeli ticaret bankalarında etkili ticari bankacılık kurumsal mantıkları her ne kadar tarihsel süreçte farklılık gösterebilir de, 2001 sonrası benzeşmeye başlamışlardır. Özellikle kamu bankalarının yönetimini biçimlendiren yasal düzenlemelerin de etkisiyle kalkınma kurumsal mantığı unsurlarının, ticari bankacılık kurumsal mantığının unsurlarına yakınsadığı görülmektedir. Kamu bankalarının 2001 sonrası etkisi altında kaldıkları kurumsal mantıkların niteliğinde de değişim yaşandığı anlaşılmaktadır. Kurumsal mantıkların niteliğinde yaşanan değişimin örgütsel kimliklere nasıl tesir ettiğinin daha iyi

anlaşılması için kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarına özgü gelişen örgütsel kimliklerin açıklanması faydalı olacaktır.

4.2. Kurumsal Mantıklara Özgü Örgütsel Kimlikler

Türk bankacılık sektöründe kamu bankalarında etkili kalkınma kurumsal mantığı ihtisas bankası, özel bankalarda etkili ticari bankacılık kurumsal mantığı ise ticari banka örgütsel kimliğini taşımaktadır. İhtisas bankası örgütsel kimliği özelliklerinde kamu görevi, kalkınmayı destekleyici ürünler ve hazine ortaklığı gibi devletçi unsurlar belirgin bir şekilde etkiliyken, ticari banka örgütsel kimliği özelliklerinde sektör liderliği, özel girişimci ve ticari ürün gibi piyasacı unsurlar daha baskındır. Türk bankacılık sektöründe kalkınma kurumsal mantığının ihtisas bankası, ticari bankacılık kurumsal mantığının da ticari banka kimliklerinin ideal özellikleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5.

İhtisas Bankası ve Ticari Banka Örgütsel Kimliklerinin İdeal Özellikleri

Özellikler*	İhtisas Bankası Kimliği**	Ticari Banka Kimliği**
Bankanın Tanımlanması (Biz Kimiz?)	Banka, kendisini belirli bir sektörde ihtisaslaşmış bir banka olarak tanımlamalıdır.	Banka, kendisini bankacılık hizmetlerini sunan ticari bir banka olarak tanımlamalıdır.
Misyon İfadesi	Bankanın sektördeki görevi kamu politikaları çerçevesinde belirlenmiş olan sektör veya sektörler özelinde bankacılık hizmeti sunabilen bir banka olmalıdır.	Bankanın sektördeki görevi her türlü bankacılık hizmeti sunabilmenin yanında çalışanlarına, müşterilerine ve hissedarlarına değer katan bir banka olmalıdır.
Sahiplik Yapısı	Bankanın tek veya hakim ortağı hazine olmalıdır.	Bankanın sahibi özel girişimci olmalıdır.
Ürün Sepet Yoğunluğu	Bankanın ürün sepetinde ağırlıklı olarak ihtisas alanına ait ürünler bulunmalıdır.	Bankanın ürün sepetinde ticari amaçla üretilmiş ürünler ağırlıklı olmalıdır.
Bankanın Hedef Kitle	Kamu politikaları çerçevesinde teşvik verilen sektörün girişimcileri olmalıdır.	Gelir getiren tüm girişimciler bankanın hedef kitle
Bankanın Odağı	Bankanın odağı, kamu politikaları çerçevesinde ülke ekonomisinin kalkınmasına destek verebilmek olmalıdır.	Bankanın odağı, belirli strateji ve hedefler dâhilinde büyümek, sektör liderliği ve karlılığı artırabilmek olmalıdır.

*: Baron (2004: s. 11), Corley ve diğerleri (2006: s. 92), Fiol (1991: s. 207), Glynn (2000), Pache ve Santos (2013: s. 980)

** : Bu özellikler doküman incelemelerinden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur.

Tablo 5'te de görüldüğü gibi ihtisas bankası örgütsel kimliğinde banka kendisini

belirli bir sektörde ihtisaslaşmış bir banka, ticari banka kimliğinde ise bankacılık hizmetlerini sunan ticari bir banka olarak tanımlanmalıdır. Öte yandan, ihtisas bankası örgütsel kimliğinde bankanın görevi, kamu politikaları çerçevesinde belirlenmiş sektör veya sektörlerle bankacılık hizmeti sunabilmek, ticari banka kimliğinde ise her türlü bankacılık hizmeti sunabilmenin yanında çalışanlarına, müşterilerine ve hissedarlarına değer katabilmek olmalıdır.

Kurumsal mantıklara göre farklılaşan bir diğer örgütsel kimlik özelliği de sahiplik yapısıdır. İhtisas bankası örgütsel kimliğinde bankanın tek veya hakim ortağı hazine, ticari banka kimliğinde ise özel girişimci olmalıdır. Ayrıca ihtisas bankası örgütsel kimliğinde ürün sepetinde ağırlıklı olarak görevlendirilen sektöre ait ürünler, ticari banka kimliğinde ise ticari amaçla üretilmiş ürünler bulunmalıdır. Bunun haricinde ihtisas bankası örgütsel kimliğinde bankanın hedef kitlesi kamu politikaları çerçevesinde teşvik verilen sektör girişimcileri, ticari banka kimliğinde ise, gelir getiren tüm girişimcilerdir. Son olarak ihtisas bankası örgütsel kimliğinde bankanın odağı kamu politikaları çerçevesinde ülke ekonomisinin kalkınmasına destek verebilmek, ticari banka kimliğinde ise belirli strateji ve hedefler dâhilinde büyümek, sektör liderliği ve karlılığı artırabilmek olmalıdır.

İhtisas bankası ve ticari banka örgütsel kimliklerinin bu özellikleri 2000 yılına kadar yerlerini korumuştur. Ancak, 2000 yılından sonra kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimini şekillendiren yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve kalkınma kurumsal mantığının etkisinin nispeten azalmasıyla ihtisas bankası kimliğinin özellikleri de farklılaşmaya başlamıştır.

4.3. Kurumsal Mantıklara Göre Bankaların Nitelikleri

Kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının banka nitelikleri arasında farklılıkların olduğu açıktır. Bu farklılıklar, özellikle bankanın amacı, ihtisas alanlarına yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri, örgüt yapısı, rekabet algısı, şubeleşme politikası, ürün geliştirme, kar/zarara bakış açısı, müşteri, personel ve iştirak edinme politikalarında belirginlik kazanmaktadır. Tablo 6'da kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının olası banka nitelikleri gösterilmektedir.

Banka amacı açısından bakıldığında, kalkınma kurumsal mantığında banka amacı kamu politikaları çerçevesinde ihtisaslaştığı sektörü kalkındırabilmek olarak ön plana çıkarken ve bu şekilde banka, ihtisas alanını oluşturan tarım, esnaf veya KOBİ kredilerinde kar amacı gütmeyen, ticari bankacılık kurumsal mantığında bankanın amacı lider ve karlı banka olabilmektir. Ticari bankacılık kurumsal mantığında banka tarım, esnaf veya KOBİ kredilerinde kar etmeyi hedefler.

Tablo 6.
Kurumsal Mantıklara Göre Banka Nitelikleri*

Nitelik	Çatışma Kaynağı	Kalkınma Kurumsal Mantığı**	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı**	Ölçü
Bankanın Amacı	Bankanın ne tür bir amaca sahip olması meşrudur?	Banka kamu politikaları çerçevesinde görevlendirildiği sektörü kalkındırabilmeyi amaçlamalıdır.	Banka lider ve karlı banka olmayı amaçlamalıdır.	Kalkınmanın veya lider banka olabilmenin önemi
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	Bankanın tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde nasıl bir politika takip etmesi meşrudur?	Banka, tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde kar amacı gütmemelidir.	Banka, tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde kar amacı gütmelidir.	Tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinin faiz oranları ve limitleri
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	Bankanın yönetim kurulu üyelerinin ne tür bir mesleki deneyime sahip olması meşrudur?	Bankanın yönetim kurulu üyeleri kamu bankacılığı deneyimine sahip kişiler olmalıdır.	Bankanın yönetim kurulu üyeleri özel sektör bankacılığı deneyimine sahip kişiler olmalıdır.	Üyelerin kamu veya özel bankalardaki deneyim seviyesi
Örgüt Yapısı	Bankanın nasıl bir örgüt yapısına sahip olması meşrudur?	Banka ihtisas alanına ait bir birimin de yer aldığı fonksiyonel örgüt yapısına sahip olmalıdır.	Banka müşteri odaklı örgüt yapısına sahip olmalıdır.	Fonksiyonel veya müşteri odaklı örgüt yapısı
Rekabet Algısı	Bankanın rekabet algısı nasıl olmalıdır?	Banka rekabetten ziyade kamu politikalarının uygulanabilmesini önemsemelidir.	Banka rekabetçi bir şekilde pazar payını artırarak, sektör liderliğini hedeflemelidir.	Sektör konumunun önemi
Şubeleşme Politikası	Bankanın şubeleşmesindeki kriteri ne olmalıdır?	Banka kamu hizmeti anlayışıyla şubeleşmelidir.	Banka fayda-maliyet analiziyle şubeleşmelidir. Banka ürünlerini müşteri memnuniyeti, karlılık ve rekabet koşullarını gözетerek yenilikçi bir anlayışla geliştirmelidir.	Kamu hizmetinin veya fayda maliyetin önemi
Ürün Geliştirme	Bankanın hangi doğrultuda ürün geliştirmesi meşrudur?	Banka ürünlerini kamu politikalarını gözетerek geliştirmelidir.	Banka her faaliyet döneminde kar etmelidir.	Yenilikçi olmanın veya kamu politikalarının ağırlığı
Kar/Zarara Bakış Açısı	Bankanın dönem sonunda kar ya da zarar etmesi nasıl karşılanmalıdır?	Banka kamu görevleri dahilinde zarar edebilir.	Banka her faaliyet döneminde kar etmelidir.	Kar veya zararın önemi
Müşteri Politikası	Bankanın ne tür müşteri politikası takip etmesi meşrudur?	Kamu görevleri kapsamında vatandaşa bankacılık hizmeti götürebilmek daha önemli olmalıdır.	Her segmentteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek daha önemli olmalıdır.	Vatandaşa hizmet veya müşteri ayrımı
Personel Politikası	Bankanın ne tür personel politikası takip etmesi meşrudur?	Çalışan bürokratik ilkelere göre istihdam edilmelidir.	Çalışan özel hukuk hükümlerine göre istihdam edilirken aynı zamanda insan kaynağıdır.	Bürokrasi veya çağdaş insan kaynakları uygulamalarının ağırlığı

(Tablo 6'nın Devamı)

Nitelik	Çatışma Kaynağı	Kalkınma Kurumsal Mantiğı	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantiğı	Ölçü
İştirak Edinme Politikası	Bankanın ne tür iştiraklere sahip olması meşrudur?	İhtisas alanının kalkınmasına yardımcı olacak iştiraklere sahip olunmalıdır.	Etkinliği artıracak bankacılık, finans, sigortacılık veya bilişim sektörlerinde iştiraklere sahip olunmalıdır.	İştiraklerin niteliği

*: Tablo oluşturulurken Pache ve Santos'un (2013: s. 984-986) çalışması model alınmıştır.

** : Bu niteliklerin belirlenmesinde doküman incelemelerinden yararlanılmıştır.

Farklılaşan bir diğer banka niteliği de yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleridir. Kalkınma kurumsal mantığında üyeler kamu bankacılığı deneyimine, ticari bankacılık kurumsal mantığında özel sektör bankacılığı deneyimine sahiptir. Ayrıca, ihtisas alanlarını kalkındırabilmek için kurulan kamu bankası fonksiyonel, karlılık amacındaki ticari banka da müşteri odaklı örgüt yapısı oluşturmaktadır.

Farklılaşan bir diğer banka niteliği de rekabet algısıdır. Kalkınma kurumsal mantığında kamu politikalarını uygulayabilmek fazlaca önemli olduğundan banka rekabetçi olmaz. Ancak ticari bankacılık kurumsal mantığında sektör liderliğini hedefleyen banka rekabetçi olur. Rekabetçiliği önemseyen banka fayda maliyet analiziyle şubeleşirken, kamu politikalarını uygulayabilmeyi amaçlayan banka ise, kamu hizmeti anlayışıyla şubeleşir. Ayrıca kamu bankası açısından vatandaşlara bankacılık hizmeti götürebilmek, ticari banka açısından ise her segmentteki müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek daha önemlidir. Bunun dışında kamu politikalarının etkisi altındaki kamu bankası görevlendirildiği sektöre yönelik ürünlerini geliştirir. Ancak sektörde rekabetçiliği gözetmeyen ticari banka yenilikçi bir anlayışla ürünlerini geliştirir. Öte yandan, devlet tarafından kalkınma hedefleri kapsamında görevlendirilen kamu bankası bu görevinden ötürü zarar edebilir. Ancak lider banka olmayı hedefleyen ticari banka her faaliyet döneminde kar etmelidir.

Kurumsal mantıklara göre farklılaşan diğer iki banka niteliği personel ve iştirak edinme politikasıdır. Bürokratik hiyerarşiye göre yönetilen kamu bankasında çalışan bürokratik ilkelere göre istihdam edilir. Bunun aksine piyasanın etkilediği ticari bankada çalışan özel hukuk hükümlerine göre istihdam edilir. Son olarak, kamu politikaları kapsamında görevlendirilen banka ihtisas alanının kalkınmasına yardımcı olacak iştiraklere sahip olmalıyken, karlılığı ve büyümeyi hedefleyen ticari banka ise,

etkinliğini artıracak bankacılık, finans, sigortacılık veya bilişim sektörlerinde iştiraklere sahip olmalıdır.

Kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının pratik ve sembollerine göre şekillenen bu nitelikler, kurumsal mantıklardaki değişimle yeniden biçimlendirilen örgütsel kimliklerden nasıl etkilenmektedir? Başka bir deyişle, kurumsal değişim sonrası örgütsel kimlikler ile bu nitelikler özelinde kurumsal karmaşıklığa verilen stratejik yanıtlar nasıl şekillenmektedir? Bu noktada Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası yaşanan kurumsal mantıklardaki değişimle örgütsel kimlikler ve stratejik yanıtlar arasındaki ilişki merak edilmektedir. Bu merakı giderebilmek için Türk bankacılık sektöründe kamu bankalarının yönetiminde görülen kurumsal değişim ile örgütsel kimlik ve stratejik yanıtlar arasındaki ilişkiyi konu edinen bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde merak çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri ile araştırma yöntemi ve bulguları sunulmaktadır. Öncelikle araştırma hipotezleri ve yöntemi yer almaktadır.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE YÖNTEMİ

Bu bölümde, çoklu kurumsal mantıklar ve örgütsel kimlikler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek üzere Türk bankacılık sektöründe yapılan araştırmanın hipotezleri ve yöntemine dair bilgiler yer almaktadır. Bölümde öncelikle kurumsal karmaşıklık ve örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırma hipotezleri sunulmaktadır. Hipotezlerin ardından, araştırma verilerinin toplanması ve analizine ilişkin detaylı bilgiler sunulmaktadır.

5.1. Araştırma Hipotezleri

Belirli bir alanda hakim kurumsal mantığın baskınlığını kaybetmesi ve yeni kurumsal mantığın hakimiyetini artırmasıyla örgütsel kimliklerde değişim baskısı oluşur (Greenwood ve diğerleri, 2011; Pache ve Santos, 2013; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 135). Bu baskılara karşılık, kimlikler ya korunur ya da yeni kurumsal mantıkta etkili kimliğin özellikleri uyarlanarak değiştirilir (Glynn, 2000; Jay, 2013; Yu, 2013: s. 115). Eğer örgütsel hedefler için olumlu kimliğe sahip olunursa ve meşruiyet kaygısı da hissedilmezse kimlikler korunur (Elsbach ve Kramer, 1996; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 347-348). Fakat meşruiyet kaygısı hissedilir ve stratejik kaynaklara erişimde zorluk yaşanırsa değiştirilir (Pratt ve Foreman, 2000: s. 25).

Kurumsal değişimle yeniden biçimlendirilmeye başlanan örgütsel kimliklerin ne tür bir dönüşüm geçireceği farklı kurumsal mantıklara özgü kimlik özellikleri arasındaki etkileşime bağlıdır (Baron, 2004: s. 8-11; Purdy ve Gray, 2009). Bu etkileşim aynı zamanda, kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilecek stratejik yanıtlarda da farklılaşmaya yol açar (Dutton ve Dukerich, 1991; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 350-352; Kodeih ve Greenwood, 2014; Oliver, 1991; Thornton ve diğerleri, 2012: s.164-165). Zira farklı kimlik özelliklerinin sentezlenebildiği hibrid örgütlerde her iki kurumsal mantığa ait unsurlar uygulamalara yansırken, farklı kimliklere ait özelliklerin ayrıştığı çoklu kimliklerde ise, bazı kurumsal mantık unsurları uygulamaya geçirilmeden sembolik olarak adapte edilir (Aurini, 2006; Battilana ve Dorado, 2010; Bromley ve Powell, 2012; Oliver, 1991: s. 154-155; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28).

Buna göre, farklı kurumsal değişim türleri örgütsel kimlikler üzerinde değişik şekillerde etki oluşturabilir. Bu durumda, farklı kurumsal değişim türleri neticesinde çeşitli kimliklere sahip örgütlerde de farklı stratejik yanıtlar seçilecektir (Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014). Kurumsal değişimle örgütsel alandaki kurumsal mantıkların yaygınlık düzeylerinde ortaya çıkan çeşitlilik, farklı örgütsel kimliklerin ve stratejik yanıtların varlığına işaret etmektedir (Greenwood ve diğerleri, 2011; Kraatz, 2009; Pache ve Santos, 2013; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165). Buna göre, kurumsal mantıkların yaygınlık düzeyleri örgütsel kimliklerin niteliğini ve çoklu kurumsal mantıklardan kaynaklanan karmaşıklığa verilecek stratejik yanıtı şekillendirmektedir.

Kurumsal mantıkların yaygınlık düzeyleri, örgütsel kimlik ve stratejik yanıtlar arasındaki etkileşim üç farklı türde ortaya çıkabilir. Tablo 7’de de görüldüğü üzere, bunların ilkinde, yeni ortaya çıkan kurumsal mantık örgütsel uygulamalar üzerinde etkili olamaz ve hakim kurumsal mantığa göre nispeten zayıf kalır (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165). Bu durumda kimlik korunurken, etkili olamayan kurumsal mantığın uygulamaları da görmezden gelinir (Elsbach ve Kramer, 1996; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 351-352; Oliver, 1991: s. 156). Bir diğer durumda, kurumsal değişimle baskın hale gelen kurumsal mantık hakimiyetini kaybeden kurumsal mantıkla yer değiştirir (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165) ve böylece yeni kurumsal mantıktaki örgütsel kimlik, hakimiyetini kaybeden kurumsal mantıktaki kimliğin yerini alır (Thornton ve diğerleri, 2005: s. 140). Bu şekilde hakimiyeti kaybolan kurumsal mantığın uygulamaları etkisiz kalırken, yeni kurumsal mantığın uygulamaları baskın hale gelir (Thornton ve diğerleri, 2005: s. 140; Oliver, 1991: s. 152). Üçüncüsünde, kurumsal değişim neticesinde hakimiyetini bütünüyle kaybetmeyen ama değişim öncesine göre nispeten daha az etkili konuma gelen kurumsal mantık ile yeni ortaya çıkan kurumsal mantık alanda birlikte yer almaktadır (Battilana ve Dorado, 2010; Glynn, 2000; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165). Bu durumda, seçilecek stratejik yanıt hibrid veya çoklu kimliklere sahip olunmasına göre değişecektir (Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014; Oliver, 1991). Şu halde, hibrid kimliğe sahip olunursa, her iki kurumsal mantığa da aykırı olmasına rağmen, çelişkili kurumsal mantık unsurları uygulamalara birlikte yansılar (Oliver, 1991: s. 153; Pache ve Santos, 2013: s. 975). Hibrid değil de çoklu kimliklere sahip olunursa, bir yandan meşru olmasa dahi işlevsel kurumsal mantık unsurları uygulamalara yansırken, öte

yandan alanda kabul görebilme kaygısıyla işlevsel olmayan kurumsal mantık unsurlarına uyum gösteriliyormuş gibi yapılır (ayrışma-decoupling) ve böylece paradoksal kurumsal baskılardan kaçınılır (Aurini, 2006: s. 89; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 350; Oliver, 1991: s. 154-155; Pache ve Santos, 2013: s. 992; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28).



Öte yandan, kurumsal değişim sonrası hakim kurumsal mantığın yerini koruduğu veya yeni kurumsal mantıkla yer değiştirdiği ilk iki durumda kurumsal karmaşıklık ortaya çıkmaz (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 334). Ancak hakimiyetini nispeten kaybeden kurumsal mantık ile yeni ortaya çıkan kurumsal mantığın birlikte yer aldığı son durumda kurumsal karmaşıklık belirir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 334). Bu çerçevede, şu hipotezler ileri sürülebilir:

H1: Kurumsal değişimle hakimiyetini kaybeden kurumsal mantık ile yeni ortaya çıkan kurumsal mantık alanda beraber etkili olduğunda örgütsel kimlik hibrid şekilde oluşur.

H2: Hibrid kimlikli örgütler kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığa kabullenme veya uzlaşma yanıtlarıyla karşılık verirler.

Tablo 7.



Kurumsal Mantıklarda Değişim, Kurumsal Karmaşıklık Seviyeleri, Örgütsel Kimlik ve Stratejik Yanıtlarda Farklılaşma

Kurumsal Mantıklarda Değişim	Kurumsal Karmaşıklık	Örgütsel Kimlik	Stratejik Yanıtlar
<p>1. Durum</p>  <p>Kurumsal değişim sonrası A kurumsal mantığı hala en güçlü ve tek mantıktır.</p>  <p>Kurumsal değişim sonrası B kurumsal mantığı, örgütsel alanda yeni ortaya çıkmasına rağmen, A kurumsal mantığı kadar güçlü olmamakla birlikte alanda yok gibidir.</p>	<p>Kurumsal karmaşıklık yok</p>	<p>A kurumsal mantığına özgü örgütsel kimlik korunur, B kurumsal mantığına özgü örgütsel kimlik hemen hemen hiç etkili değildir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.165).</p>	<p>Örgütsel uygulamalar daha çok A kurumsal mantığına ait unsurları içerir ve B kurumsal mantığına ait unsurlar adapte edilmez (Pache ve Santos, 2010: s.462-463). Diğer bir ifadeyle, B kurumsal mantığına ait unsurlar görmezden gelinir (Oliver, 1991).</p>

(Tablo 7'nin Devamı)

Kurumsal Mantıklarda Değişim	Kurumsal Karmaşıklık	Örgütsel Kimlik	Stratejik Yanıtlar
<p>2. Durum</p> <p>A</p> <p>Kurumsal değişim sonrası A kurumsal mantığı etkisiz konuma gelirken, hemen hemen yok gibidir.</p>	<p>Kurumsal karmaşıklık yok</p>	<p>B kurumsal mantığına özgü örgütsel kimlik, A kurumsal mantığına özgü örgütsel kimlikle yer değiştirir (Thornton ve diğerleri, 2005).</p>	<p>Örgütsel uygulamalarda sadece B kurumsal mantığına ait unsurlar yer alır. Diğer bir ifadeyle, B kurumsal mantığından ileri gelen kurumsal baskılar kabullenilir (Oliver, 1991; Pache ve Santos, 2010: s.462).</p>
<p>B</p> <p>Kurumsal değişim sonrası B kurumsal mantığı etkili bir şekilde hakim konuma gelirken, aynı zamanda alandaki tek kurumsal mantık konumuna gelmiştir. Bir nevi B kurumsal mantığı, A kurumsal mantığının yerini almıştır (Thornton ve diğerleri, 2005).</p>			

(Tablo 7'nin Devamı)

Kurumsal Mantıklarda Değişim	Kurumsal Karmaşıklık	Örgütsel Kimlik	Stratejik Yanıtlar
<p>3. Durum</p>  <p>Kurumsal değişim sonrası A kurumsal mantığı hakimiyetini kaybetmiştir. Ancak, örgütsel alanda etkisi hala görülmektedir.</p>	<p>Kurumsal karmaşıklık "vardır".</p>	<p>1.Olasılık: A veya B kurumsal mantıklarından birisi nispeten daha etkili konumda iken, diğer kurumsal mantık, çok da etkili değildir ama örgütlerde etkisi görülmektedir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.167). Bu durumda daha çok hakim konuma gelen kurumsal mantığa ait örgütsel kimlik uyarlanacakken, bu kimlik, alanda göreceli olarak zayıf kurumsal mantığa özgü örgütsel kimlikle birleştirilmeden "ayrışık" şekilde taşınır (Kodeih ve Greenwood, 2014). Böylece "çoklu örgütsel kimlik" adapte edilir (Pratt ve Foreman, 2000).</p>	<p>Örgütsel uygulamalarda daha çok bir kurumsal mantığa ait unsurlar yer alırken, diğer kurumsal mantığa ait unsurlar göz ardı edilir (Oliver, 1991). Örgütsel uygulamalarda, alanda etkisi görülen bir kurumsal mantığa ait unsurlara yer verilmemesi "kaçınma, meydan okuma veya manipülasyon" stratejik yanıtlarının seçildiğine/seçilebileceğine işaret etmektedir (Oliver, 1991).</p>
 <p>Kurumsal değişim sonrası B kurumsal mantığı hakim konuma gelmiş olabilir veya etkisi göz ardı edilemeyecek seviyededir.</p>		<p>2. Olasılık: A veya B kurumsal mantıklarından birisi nispeten daha etkili konumda olabilir, kurumsal mantıkların yaygınlık seviyesi birbirine yakın olabilir ama kurumsal mantıkların yaygınlık seviyeleri göz ardı edilemeyecek seviyededir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.165). Bu durumda, daha çok hakim konuma gelen kurumsal mantığa özgü örgütsel kimlik uyarlansa da, yaygınlık seviyesi göreceli olarak daha düşük olan kurumsal mantığa özgü örgütsel kimlik ile daha etkili konuma gelen kurumsal mantığa özgü örgütsel kimlik "bütünleştirilerek/bağ kurularak" birlikte adapte edilir (Battilana ve Dorado, 2010). Böylece "hibrid örgütsel kimlik" uyarlanır (Jay, 2013).</p>	<p>Örgütsel uygulamalarda her iki kurumsal mantığa ait unsurlara kısmen yer verilirken (Oliver, 1991), bazı uygulamalarda sadece daha etkili konumdaki kurumsal mantığa ait unsurlar adapte edilebilir. Ayrıca, Pache ve Santos'un (2013: s.975), belirttiği üzere örgütlerde yeni bir davranış gelişir. Gelişen davranış kalıpları farklı kurumsal mantıklara ait unsurların/elemanların paradoksal şekilde birlikte bulunmasıdır. Yani, kurumsal karmaşıklığa Oliver'ın (1991), tanımladığı kabullenme ve/veya uzlaşma stratejik yanıtlarıyla karşılık verilmektedir.</p>

5.2. Araştırma Yöntemi

Kurumsal karmaşıklık, örgütsel kimlik ve stratejik yanıt arasındaki etkileşimi incelemek üzere Türk bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada nitel verilerden yararlanılmıştır. Nitel verilerin kullanılmasıyla, sektör geneli ve çalışmaya dahil edilen bankalarla ilgili kapsamlı doküman incelemesi ve görüşmeler yapabilme fırsatı bulunmuş ve böylece zaman içerisinde yaşanan gelişmeler gözlemlenerek Türk bankacılık sektöründeki dönüşümün kamu bankalarına etkilerini anlayabilme şansı yakalanmıştır.

5.2.1. Araştırma Yapılan Bankalar

2001 sonrası Türk bankacılık sektöründe kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimi çıkarılan yasal düzenlemelerle yeniden şekillendirilmiştir. Bu yasal düzenlemelerle Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren kamu sermayeli ticaret bankalarında etkisini sürdüren kalkınma kurumsal mantığının unsurları da değişmeye başlamıştır. Öyle ki yasal düzenlemeler ticari bankacılık kurumsal mantığına ait unsurları kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde daha baskın hale getirmiştir. Ticari bankacılık kurumsal mantığının kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde etkili olmasıyla çoklu kurumsal mantıklar gelişmiştir. Çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklerde nasıl bir etki oluşturduğunu anlamak için kamu sermayeli ticaret bankalarında bir araştırma yapılmıştır. Ancak bu ilişkinin daha net görülebilmesi için özel sermayeli ticaret bankaları da çalışmaya dahil edilmiştir. Bu doğrultuda iki kamu iki de özel sermayeli ticaret bankası olmak üzere toplamda dört banka incelenmiştir. Çalışmaya dahil edilen bankaların kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarının genelini temsil edebilmelerine özen gösterilmiştir. Çalışmanın yapıldığı 2014 yılının Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre sektörde aktif büyüklüğü yüksek bankalar seçilmiştir. Fakat çalışmaya hangi bankaların dahil edildiğinin anlaşılması için bankalara harf verilmiştir. Çalışmaya dahil edilen kamu sermayeli ticaret bankaları A ve B, özel sermayeli ticaret bankaları da C ve D harfleriyle isimlendirilmiştir.

5.2.2. Veri Toplama

Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma verileri doküman incelemesi ve görüşmelerle toplanmıştır. Çalışma verilerini toplama yöntemi Tablo 8’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo'da da görüldüğü gibi, Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası kurumsal mantıklarda ne tür bir değişimin yaşandığını anlayabilmek için önce kamu bankalarının yönetimini şekillendiren yasal düzenlemeler incelenmiştir. Sonrasında uygulayıcı aktörlerin 2001 sonrası kamu bankalarının yönetimiyle ilgili söylemlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için uygulayıcı aktörlerin dönüşüm yıllarındaki söylemlerini elektronik ortamda araştırabilme imkanı sağlayan Milliyet Gazetesinin arşivinden yararlanılmıştır (gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2014). Ayrıca 2001 sonrası ülke ekonomisi ve kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasına yönelik politika ve uygulamaları içeren Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı da incelenmiştir (Derviş, 2001a). Son olarak aktif büyüklüğü, şube oranları ve kredilerin kamu ve özel bankalar arasındaki dağılımı (2000-2013) analiz edilmiştir (tbb.org.tr, 2014).

Kurumsal mantıklardaki değişimin örgütsel kimliklere, örgütsel kimliklerin de kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen stratejik yanıtlara etkisi doküman incelemeleriyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya dahil edilen her bir bankanın 2001 öncesi örgütsel kimliklerini belirleyebilmek amacıyla 1990-2000 yılları arasında Milliyet Gazetesinin elektronik arşivinde tarama yapılmıştır. Bu taramalarda bankanın kimliğini yansıtacak haber ve röportajlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Aynı işlem 2001-2013 dönemi için de tekrarlanmıştır. Ayrıca bankaların 2001 sonrasındaki örgütsel kimlikleri ve niteliklerinin daha net anlaşılabilmesi için yıllık faaliyet raporları incelenmiştir. Bu çerçevede toplam 1876 sayfalık doküman incelemesi yapılmıştır.

Tablo 8.
Veri Toplama Yöntemi

Boyut	Doküman İncelemesi	Görüşme
Kurumsal Mantıklarda Değişim	4603, 4684 ve 4743 Sayılı Kanunlar, 2002/3555 karar sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki uygulayıcı aktörlerin söylemleri (Derviş, 2001a; gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2014).	Kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarının yöneticileriyle görüşme
Örgütsel Kimlik ve Banka Nitelikleri	Doküman İncelemesi	Görüşme
A Bankası	2003-2013 dönemi yıllık faaliyet raporları (400 sayfa) 1990-2000 dönemi için Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki altı (6), 2001-2013 dönemi için sekiz (8) haber küpürü 2004-2013 dönemi yıllık faaliyet raporları (368 Sayfa)	Bir bölge müdürü ve bölge yöneticiliğinde görevli bir girişimci-pazarlama yöneticisiyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Ayrıca dört şube müdürüne görüşme formu elektronik ortamda gönderilmiştir. (Toplam 6 Görüşme)
B Bankası	1990-2000 dönemi için Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki sekiz (8), 2001-2013 dönemi için dört (4) haber küpürü 2001-2013 dönemi yıllık faaliyet raporları (556 Sayfa)	Bir şube müdürüyle yüz yüze görüşme (Toplam 1 Görüşme)
C Bankası	1990-2000 dönemi için Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki on beş (15), 2001-2013 dönemi için üç (3) haber küpürü 2001-2013 dönemi yıllık faaliyet raporları (552 Sayfa)	Bir bölge müdürü, bir şube müdürü, bir KOBİ müşteri temsilcisiyle yüz yüze görüşme (Toplam 3 Görüşme)
D Bankası	1990-2000 dönemi için Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki dört (4), 2001-2013 dönemi için iki (2) haber küpürü	Bir bölge müdürlüğü ödeme sistemleri müdürü ve bir şube müdürüyle yüz yüze görüşme (Toplam 2 Görüşme)

Öte yandan 2001 sonrası kurumsal mantıklarda, bankaların örgütsel kimlik ve niteliklerinde ne tür değişimler yaşandığını daha net anlayabilmek için on (10) banka yöneticisiyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşmenin ortalama süresi 25 dakika olurken, toplam da 260 dakikalık görüşme gerçekleştirilmiştir. Bunun haricinde dört (4) banka yöneticisine de elektronik ortamda görüşme formları gönderilerek sorulara yanıt alınmıştır.

5.2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerini toplayabilmek amacıyla gerçekleştirilen görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Kamu ve özel banka temsilcileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde cevabı aranan bazı sorular farklılık gösterdiğinden görüşme formu iki farklı şekilde tasarlanmıştır. Ek 1’de kamu ve özel banka temsilcileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde takip edilen yarı yapılandırılmış görüşme formları bulunmaktadır. Görüşme formlarının içeriği 2001 sonrası sektörün kurumsal yapısı, bankaların örgütsel kimlik ve niteliklerini anlamaya yönelik geliştirilen sorulardan oluşmaktadır.

Görüşmecilerden önce 2001 sonrası bankacılık sektöründeki gelişmeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Sonra görüşmecilerden bankalarının örgütsel kimliklerini açıklamaları beklenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak 2001 sonrası bankaların tanımlanmasında nasıl bir değişim gerçekleştiği öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci olarak bankaların odakları üzerinde durulmuştur. Devamında görüşmecilere bankalarını nasıl ifade ettikleri sorulmuştur. Son olarak görüşmecilerden 2001 sonrası bankalarının amacı ve niteliklerini anlatmaları istenmiştir. Ancak özel banka temsilcilerinden farklı olarak, kamu bankası temsilcilerinden 2001 sonrası ihtisas alanlarının önemini detaylı bir şekilde anlatmaları da beklenmiştir.

Araştırma verilerinin toplanmasında önemli bir yer tutan doküman incelemelerinde araştırma sorularıyla ilgili kısımlara ağırlık verilmiştir. İncelenen dokümanlardan yıllık faaliyet raporlarında yönetim kurulu başkanı ve genel müdürünün değerlendirmelerine, sahiplik yapısına, sektör paylarına, misyon ve vizyon ifadelerine, amaç ve değerlere, belirli bankacılık kategorilerinde faaliyet bilgilerine, insan kaynakları uygulamalarına, işbirliklere, yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişlerine ve örgüt şemasına odaklanılmıştır.

5.2.4. Verilerin Analizi

Araştırma sorularının cevaplanabilmesi ve ileri sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için toplanan veriler üç farklı aşamada analize tabi tutulmuştur. İlk aşamada kurumsal değişimin kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Kurumsal değişimin kamu bankalarının yönetimine etkisini belirleyebilmek için Özseven, Danışman ve Bingöl'ün (2014), çalışmasından esinlenilmiştir. Özseven ve diğerleri'nin (2014), çalışmasında Türk sağlık alanındaki kurumsal değişimin etkileri belirli bir dönem öncesi ve sonrası için kurumsal mantık unsurlarının uygulamaya yansımaya derecesi ölçülerek tespit edilmiştir. Bu çalışmada da Türk bankacılık sektöründeki kurumsal değişimin etkileri, 2001 öncesi ve sonrası kurumsal mantık unsurlarının kamu bankalarının yönetiminde uygulamaya yansımaya derecesiyle belirlenmiştir. Bu çerçevede, Tablo 4'teki, kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantık unsurlarının 2001 öncesi ve sonrası kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimindeki uygulamaya yansımaya derecesi ölçülmüştür. Ölçüm, 0: *Hiç Yok*, 1-*Düşük düzeyde*, 2-*Orta Düzeyde*, 3-*Yüksek düzeyde* kategorilendirmeyle yapılmıştır. Ölçümlerle 2001 öncesi ve sonrası kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının kamu bankalarının yönetimindeki yaygınlık düzeylerindeki değişim tespit edilmiştir.

İkinci aşamada kurumsal değişimin bankaların örgütsel kimliklerine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda kamu sermayeli A ve B bankalarının 2001 öncesi ve sonrası ne tür kimliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bankaların 2001 öncesi ve sonrası kimlikleri, Tablo 5'teki ihtisas bankası ve ticari banka örgütsel kimliklerinin ideal özelliklerini uyarılama derecesi ölçülerek belirlenmiştir. Ölçüm, 0: *Hiç Yok*, 1-*Düşük düzeyde*, 2-*Orta Düzeyde*, 3-*Yüksek* şeklinde kategoriler kullanılarak yapılmıştır. Benzer işlemler 2001 sonrasında kamu ve özel bankaların örgütsel kimlikleri arasındaki benzeşim veya farklılaşmayı belirleyebilmek amacıyla özel sermayeli C ve D bankaları için de yapılmıştır.

Son aşamada, bankaların kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığa karşı verdikleri stratejik yanıtlar belirlenmiştir. Bankaların kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının baskılarına ne tür yanıt verdikleri 2001 sonrası için tespit edilmiştir. Bu doğrultuda 2001 sonrası için A ve B bankalarının Tablo 6'daki ideal

niteliklere uyum derecesi ölçülmüştür. Burada da ölçüm, *0: Hiç Yok, 1-Düşük düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek* şeklinde kategoriler kullanılarak yapılmıştır. Türk bankacılık sektöründe kurumsal değişimin 2001'den itibaren gerçekleştiği dikkate alınarak ölçümler sadece 2001 sonrası için yapılmıştır. Benzer işlemler 2001 sonrasında kamu ve özel bankaların nitelikleri arasındaki benzeşim veya farklılaşmayı belirleyebilmek amacıyla C ve D bankaları için de yapılmıştır.

Kurumsal mantık unsurları, örgütsel kimlik ve banka nitelikleri araştırmacıyla birlikte üç kişi tarafından kodlanmıştır. Araştırmacı dışında kodlamaya katılan kişilere araştırma verilerinin genelini yansıtabilecek doküman içerikleri ve görüşmecilerden oluşturulan örneklem sunulmuştur. Ek 2'de kodlamacılara sunulan bazı doküman içerikleri ve görüşmecilerden alınan notları yer almaktadır. Kodlamalar Goodrick ve Reay'in (2011) çalışmalarında olduğu gibi bağımsız yapılmıştır. Bağımsız şekilde yapılan kodlamalar arasındaki uyumluluk % 92 düzeyinde olmuştur. Sonrasında üç kişinin verdiği değerlerin ortalaması alınarak kodlama skorlarına ulaşılmıştır.

BÖLÜM VI

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal mantıklardaki değişim ile örgütsel kimlikler arasındaki ilişkiye dair araştırma bulguları raporlanmaktadır. Bölümde ilk olarak kurumsal mantıklardaki değişimin kamu ve özel sermayeli sermayeli ticaret bankalarına ne tür yansımaları olduğunu gösteren araştırma bulguları yer almaktadır. Sonrasında Türk bankacılık sektöründe kurumsal mantıklardaki değişimin, kurumsal karmaşıklık ve bankaların örgütsel kimlikleriyle ilişkisine açıklık getiren araştırma bulguları sunulmaktadır. Bölümde son olarak, bankaların kurumsal mantıklardaki değişime ve kurumsal karmaşıklığa nasıl yanıt verdiklerini gösteren bulgular ve açıklamalar yer bulmaktadır.

6.1. Kurumsal Mantıklarda Değişimin Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarına Yansımaları

15 Kasım 2000 tarihli ve 4603 Sayılı Kanun ve Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı kapsamında çıkarılan yasal düzenlemeler, 1920'li yıllardan itibaren kamu bankalarının yönetiminde yerini koruyan kalkınma politikalarının etkisini azaltmış ve piyasacı unsurların etkisini arttırmıştır. 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde etkili olan kurumsal mantıklarda da değişim olmuştur. 2001 sonrası kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıkları niteleyen özelliklerin kamu bankalarının yönetiminde ne kadar kendilerini gösterdiğini anlamak amacıyla kodlama yapılmış ve kodlama sonuçları Tablo 9 ve 10'da sunulmuştur.

Tablo 9.

Kalkınma Kurumsal Mantığının Tipik Özelliklerine Göre Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Yönetiminde 2001 Öncesi ve Sonrası Uygulamalar

Kalkınma Kurumsal Mantığının Tipik Özellikleri	Puan*	
	2001 Öncesi Uygulama	2001 Sonrası Uygulama
Bankayı kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görme	3	1,33
Kamu hizmeti ve ihtisas alanı odaklı şubeleşme	3	1,33
Bürokrasiye dayalı personel politikası	3	1,33
Kalkınma politikaları doğrultusunda bankacılık hizmeti sunma	3	1,33
Başarı faktörü olarak ihtisas alanına sunulan hizmet seviyesini dikkate alma	3	1
Kalkınma politikalarına göre kredi türlerini belirleme	3	1
Yasal sınırlamalar gözetilerek hükümet politikalarına dayalı kredi faiz oranlarını belirleme	3	1
Belirli sektörleri görev alanı olarak görme	3	1,67
Kamu otoritesine dayalı bankanın gözetimi	3	2
Toplam	27	11,99

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Tablo 10.

Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Tipik Özelliklerine Göre Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Yönetiminde 2001 Öncesi ve Sonrası Uygulamalar

Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Tipik Özellikleri	Puan*	
	2001 Öncesi Uygulama	2001 Sonrası Uygulama
Bankayı gelir elde edebilmede bir araç olarak görme	0	2,33
Fayda maliyet odaklı şubeleşme	0	2,33
Etkinlik ve verimliliğe dayalı personel politikası	0,33	2,67
Müşteri odaklı bankacılık hizmeti sunma	0	2,67
Başarı faktörü olarak karlılık ve sektördeki konumu dikkate alma	0	2,33
Rekabet ve piyasa koşullarına dayalı kredi türlerini belirleme	0,33	2
Yasal sınırlamalar gözetilerek rekabete ve karlılığa dayalı kredi faiz oranlarını belirleme	0	2
Her sektörü gelir elde etme alanı olarak görme	0,67	2,67
Derecelendirme kuruluşları ve piyasa mekanizmalarınca bankanın gözetimi	0,33	2,33
Toplam	1,67	21,33

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Kodlama skorlarına göre, kalkınma kurumsal mantığını niteleyen özelliklerin uygulamaya aktarılma derecesi, 2001 sonrası, 2001 öncesi skor olan yüzde 100'den (27

/ 27) yüzde 44,40'a (11,99 / 27) gerilemiştir (Bkz. Tablo 9). Bunun aksine kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde ticari bankacılık kurumsal mantığını niteleyen özelliklerin uygulamaya aktarılma derecesi, 2001 sonrası, önceki skor olan 6,18'den (1,67 / 27) yüzde 79'a (21,33 / 27) yükselmiştir (Bkz. Tablo 10). Tablo 9'da da görüldüğü gibi, 2001 öncesinde kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde bir hayli etkili olan kalkınma kurumsal mantığı, 2001 sonrasında hakimiyetini önemli oranda kaybetmiştir. Ancak kalkınma kurumsal mantığının yaygınlık düzeyi nispeten azalsa da bazı unsurlarıyla etkisini sürdürmüştür. Bunun aksine Tablo 10'da da görüldüğü üzere, 2001 öncesi kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde hiç etkili olmayan ticari bankacılık kurumsal mantığı, 2001 sonrası yaygınlık düzeyini artırmıştır.

Kamu bankaları yönetiminin yeniden düzenlenmesi 15 Kasım 2000 tarihli ve 4603 Sayılı Kanunla başlatılmıştır. Bu kanunun 1. Maddesiyle kamu bankalarının çağdaş bankacılık ilkeleriyle yönetilmesi amaçlanmıştır. Buna paralel olarak 2001 ekonomik krizinin ardından ülke ekonomisi ve kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasını amaçlayan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı uygulamaya konulmuştur. Özellikle 4603 Sayılı Kanunla kamu bankalarının rasyonel personel ve şubeleşme politikalarını takip etmeleri sağlanarak operasyonel verimlilikleri artırılmaya çalışılmıştır. Böylece kamu bankalarının şubeleşme ve personel politikalarında piyasacı uygulamalar kendisine yer bulmuştur. Görüşme yapılan kamu temsilcilerinden birisi konuyla ilgili şunları ifade etmiştir:

“...Biz o 2001'de kişiyi, kamunun diğer kurumlarına transfer ettik... Şimdi İK politikalarında özel sektörde nasıl yapıyorsa bizde de o şekilde yapıyor. İhtiyaçlarımız belirleniyor. Hangi birimde ne kadar ihtiyacımız varsa o'na göre belirleniyor. Sınavla, akabinde mülakat ile işe alım yapıyoruz...”

Kamu bankalarının 2001 öncesine göre sonrasında şubeleşme politikalarında piyasacı uygulamalar etkili olsa da, 2002/3555 karar sayılı Bakanlar Kurulu kararının 2 No'lu ekinin son paragrafında kamu hizmeti anlayışı kapsamında ihtiyaç olan bölgelerde şubelerin kapatılmaması istenmiştir. Kamu bankalarının 2001 sonrasındaki şubeleşme politikasında sosyal devlet anlayışının devam ettiğini özel banka temsilcisi şu sözlerle teyit etmiştir:

“...Yeni şubelerin açılmasında prestij de karlılık ve gelir elde etme kadar önemli. O bölgede diğer dört büyük banka varsa, bizim bankamız da orada olmalı. Belirli bir süre kar elde etmeyeceği biline biline sırf prestij kaygısıyla o bölgeye şube açılmaktadır. Kamu bankaları her yerde şube açma yoluna gitmektedir. Kamu bankalarının şube ağı geniştir. Örneğin Karaisali'da kamu bankası var ama bizim bankamız yok. Kamu bankası orada sosyal devlet anlayışı içinde bulunmaktadır...”

2001 sonrasında kamu bankalarının şubeleşmesinde kalkınma kurumsal mantığının etkisi nispeten zayıflayarak devam etse de, diğer unsurlarda piyasacı anlayışın hakim konuma geldiği görülmektedir. Zira 2001 öncesinde kamu bankalarının yönetiminde görülmeyen ticarileşme 2001 sonrasında ortaya çıkan bir uygulamadır. Kamu bankasından bir görüşmeci konuyu şu sözlerle dile getirmiştir:

“...2001 öncesinde sadece kamunun angarya işlemlerini yapmaktan başka bir işlem yapamaz iken, 2001 sonrasında başlayan değişim ile birlikte bankamız tamamen olmasa bile büyük farkla özel sektör mantığı ile çalışma sistemine geçti. Yapılan her türlü işlem ve hizmetten hak edilen ücret ve komisyonların alınmasına başlandı, görev zararı uygulamasının kaldırılması ile birlikte devamlı zarar eden bir banka yerine sürekli kar eden bir banka kimliğine büründü...”

2001 sonrası kamu bankalarının her türlü faaliyetten gelir kazanmanın yanında rekabet koşulları çerçevesinde müşterilere daha fazla ürünü satmayı hedeflediği görülmektedir. 2004 yılındaki Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Sayın konuyu şu sözlerle açıklamıştır (Sayın, 2004: s.7):

“...Banka ana sözleşmesine göre kaynak maliyetinin altında kredi kullanılamıyor... Kamu bankası tüketici kredilerinde faiz oranını düşük tutarak Migros'taki “günün ürünü” stratejisini izliyor. Müşteri markete yüzde 50 tenzilatlı günün ürünü almak için giriyor. Ancak çıktığında üç beş banka ürünü sepetinde oluyor. Kamu bankası aynı uygulamayı kredi pazarında yapıyor....”

Öte yandan 2001 sonrası çıkarılan yasal düzenlemelerle kamu bankalarının kullandırılan tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde zarar edilmesinin önüne geçilmeye çalışıldığı dikkat çekmektedir. 2001 öncesi kamu bankalarının ihtisas alanlarına yönelik kullandırdıkları kredilerde sıkça görülen zararlar 4603 Sayılı Kanunun 3. Maddesinin 1. Fıkrasıyla engellenmeye çalışılmıştır. Kamu bankasından bir görüşmeci 2001 öncesi ihtisas alanlarına yönelik kullandırılan kredilerin işleyişini şu sözlerle anlatmıştır:

“...Görev zararları ile ilgili kamu banka yöneticilerinin yapabileceği bir şey yok. Görev zararlarını bir kere hükümetin politikaları oluşturur. Mesela, hükümet bir politika uyguluyor, ben ziraatle uğraşan çiftçilerime buğday desteklemesi veriyorum ya da bu bir bölgede sel oldu oranın kredi borçlarını bir yıl boyunca erteliyorum, ya

da yeri geliyor bir hububatın bir ekinin ekilmesi için teşvik amaçlı bir takım indirimlerde bulunuyor gibi görev zararları o anda iktidarda olan hükümetin politikalarıyla doğru orantılı... aslında son derece anlamlı bir şekilde yapılan eğer düzgün bir şekilde yapılmamış olsaydı amacına yönelik bir şeydi bu sanayileşme eskiden bir kamu bankası bünyesinde KOBİ Teşvikli sanayi kredileri vardı. Piyasa faizleri yüzde 100, 110 120'lerde iken, KOBİ Teşvikli Sanayi Kredisi kamu bankası aracılığıyla verildiğinde, yüzde 30, 25.. Sübvansiyon dedikleri şey bu..”

Kamu bankasından başka bir görüşmeci de 2001 öncesi düşük faizli kredi kullandırılmasının ve sonradan bu uygulamaya son verilmesinin etkilerini şu sözlerle dile getirmiştir:

“2001 krizinden önce kamu bankaları bankacılık alanındaki rekabete girmiyordu. Bu misyon, bilinen anlamda klasik bankacılık değil, devletin kasası olarak, bir bankanın tarım çiftçilerini, bir diğer bankanın esnafları destekleyen kurumlar olması idi. Bu 2001'e kadar görev zararlarını getirdi. 2001'den önce kamu bankası daha pahalıya toplamış olduğu kaynağı, tarım sektörünü destekleyebilmek adına, daha düşük oranlardan plase ediyordu. Bu tabii ki görev zararı diye nitelendirdiğimiz, zararı ortaya çıkarıyordu. İlaveten, bu bankalar aracılığıyla bu kesimlerin örgütleri destekleniyordu. Yani, kooperatifler, tarım kredi kooperatifleri, daha ziyade tarım satış kooperatifleri, işte Çukobirlik, Fiskobirlik gibi tarım satış kooperatifleri, esnaf kefalet kooperatifleri gibi sadece üreticiler değil bunlar örgütleri de destekliyordu. Ve bunlar da maalesef ödenemiyordu ve siyasi mülahazalarla da bunlar alınmıyordu erteleniyordu. 2001'den sonra üçlü koalisyon özellikle Kemal Derviş'in, gelmesiyle birlikte, onlar hakikaten alınması zor kararlar aldılar ve 4603 sayılı yasayla, bankalara bedeli ödenmeden görev verilemeyeceğini kanun haline getirdiler ve bu bizim için milat oldu aslında. Biz ondan sonra genel bankacılık teamüllerine uygun hale hareket eden bankalar haline geldik. 2001'deki bu uygulamadan sonra biz bankacılık yapmaya karar verdik...”

İhtisas kredilerinde zarar edilmesinin önüne geçebilmek amacıyla kredi kullandırımında kaynak maliyetlerinin göz önünde bulundurulmasına önem vermeye başlanmıştır. Uygulayıcı aktörlerden dönemin Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Kemal Derviş Güçlü Ekonomi Programında bu konuyu şöyle ifade etmiştir (Derviş, 2001a):

“Kamu bankalarının faaliyetlerini etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde sürdürmeleri doğrultusunda, her bankanın ihtisas alanındaki kredilerini kaynak maliyetlerini dikkate alarak sürdürmeleri sağlanacaktır.”

Ancak 2001 sonrası kamu bankalarının ihtisas alanlarına kullandırılan kredilerde piyasa koşullarına göre nispeten düşük faiz oranları belirlemeye devam ettiği görülmektedir. Örneğin, 27/12/2005 Tarihli ve 2005 / 9839 sayılı *Üreticilerin Finansman İhtiyaçlarının Uygun Koşullarda Karşılanması, Tarımsal Üretimin Geliştirilmesi, Verimliliğin*

ve Kaliteinin Artırılması Amacıyla T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Ve Tarım Kredi Kooperatiflerince Tarımsal Üretime Dair Düşük Faizli Yatırım ve İşletme Kredi Kullandırılmasına İlişkin Karar ile tarım sektöründeki üreticilere yönelik kullanılacak kredilerde yüzde 30 ile yüzde 60 oranında indirim yapılabilmesinin önü açılmıştır. Kamu bankalarının bu tür uygulamalara 2004-2013 yılları arasında da devam ettiği görülmüştür (resmigazete.gov.tr, 2015).

Türk bankacılık sektöründeki dönüşüm çerçevesinde kamu bankalarının gözetim ve denetiminde de değişiklikler yapılmıştır. 2005 yılında çıkarılan 5411 Sayılı Bankacılık Kanununun 29, 30, 31, 32, 33 ve 34. Maddeleriyle bankaların denetiminde hem iç hem de dış mekanizmalar yetkili kılınmıştır. Bu yasal düzenlemelerle kamu bankalarının denetiminin piyasacı anlayışla gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca kamu bankalarının da yeniden yapılandırılmasını amaçlayan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programıyla kamuda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artırılması planlanmıştır (Derviş, 2001a). Bu çerçevede 2001 öncesi kamu bankalarının gözetiminde etkili siyasi mekanizmalara son vermeye çalışılmıştır. Derviş 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminin siyasi mekanizmalardan ayrıştırılmasını şu sözlerle ifade etmiştir (Derviş, 2001b: s.7):

“...Üç kamu bankasının profesyonel bankacılardan oluşan ortak yönetime bağlanmasıyla....bir kamu bankası bir partiye değil, öbür kamu bankası başka partiye değil, böyle bir düzen içinde artık gidemeyiz. Bunu kökünden halletmeliyiz...”

Kodlama skorları ve görüşmeci notlarından 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde kalkınma kurumsal mantığının etkisinin azaldığı, ticari bankacılık kurumsal mantığının ise arttığı görülmüştür. Böylece 2001 sonrası kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimi hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantığının etkili olduğu bir ortamda yürütülür hale gelmiştir.

6.2. Kurumsal Mantıklarda Değişimin Özel Sermayeli Ticaret Bankalarına Yansımaları

Türk bankacılık sektöründe başta kamu sermayeli ticaret bankalarında yaşanan kurumsal değişimin yansımaları kredi sınırlamalarında, pazarlama odaklı bankacılığın gelişmesinde ve artan rekabette belirginleşmiştir. Ancak bu yansımalara rağmen

değişimin özel bankalara etkisi sınırlı kalmıştır. Bu durum, özel bankadan bir görüşmecinin şu sözlerine yansımıştır:

“2001 sonrasında özel bankalar ticaret mantığını değiştirmedir. Ticaret bankacılığında en büyük amaç sermayedarına para kazandırmaktır. Bu aşamada, bankalar yenilik yaparak ürünlerinin çeşitlerini artırma yoluna gittiler. Ama aynı zamanda, ekonomide meydana gelen gelişmelerde ürünlerimizin gelişmesini yönetmektedir. Örneğin, konut sektöründe yaşanan gelişmeler, konut kredisi altında ürünlerin ortaya çıkmasına sebep oldu. Kanunların ve yasaların çizmiş olduğu sınırlar içerisinde ve piyasa koşulları bankaları yenilik yapmaya itiyor. Ama bu durumda müşteri merkezde yer almaktadır. Bankacılık sektöründe işleyişin iki ayağı vardır. İlk aşamada, mevduat ürünlerinde farklılaştırmalar yapılarak mevduat toplanmaya çalışılıyor sonrasında, yine kredi tarafında farklılaştırmalar yapılarak ürünler müşteriye satılmaktadır.”

2001 sonrası sektörde kurumsal yapının değişmesiyle özel bankalarda dikkat çeken en önemli gelişme 1990’lı yıllardaki risk grubuna verilen kredilere sınırlama getirilmesidir. Zira 2005 yılında çıkarılan 5411 Sayılı Kanunun 54. Maddesinin 1. Fıkrasıyla bankaların risk grubuna verebilecekleri kredi oranları 1990’lı yıllara göre düşürülmüştür. Özel bankadan bir görüşmeci bu konuyu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...1990’lı yıllarda, bankalar sermayedarları dışında kredi vermekten çekinirdi. Fakat bu 1980’li yıllardan önce yer alan bir olguydu. 1990’lı yıllardan itibaren bu azalmaya başladı ve 2001 sonrası uygulamaya geçirilen yasal düzenleme ile birlikte, sermayedarlara verilecek kredi oranı maksimum yüzde 20 olarak belirlendi...”

Öte yandan 2001 sonrası Türk bankacılık sektöründe pazarlamaya dayalı ticarileşme artış göstermiştir. Özel bankadan bir görüşmeci konuyu şöyle anlatmıştır:

“..2001 sonrası bankacılık sektörü pazarlamaya dayalı bir şekilde işlemektedir. Bankalar faiz dışı gelirlerle ayakta durmaya çalışıyor. 2001 Öncesi mevduat bankacılığı daha ağırlıklı iken, 2001 sonrası pazarlama ağırlıklı bir bankacılık mevcuttur...”

Diğer bir özel banka temsilcisi de 2001 sonrası pazarlama ağırlıklı bankacılığın yanında çıkarılan yasal düzenlemelerin ve artan rekabetin etkilerini şu sözlerle dile getirmiştir:

“...2001 yılından sonra daha yoğun bir rekabet yaşanmaya başlandı. Ancak bizim dahil olduğumuz belli başlı 3-4 banka piyasanın yüzde 80’ini kaplamaktadır. 2001 krizi öncesi, çok küçük bankalar pek de ahlaki olmayan davranışlarla yanlış işler yaptı. Bunlar yanlışti. Daha sonra artan regülasyonlar, karlılığı azalttı ama bunlar

sistemin yaşatılması için gereklidir. Regülasyonlar karı azaltıyor bu nedenle bizler de daha rekabetçi bir şekilde davranmaya çalışıyoruz. Öncelikli amaç olarak bizim hedefimiz karlılığımızı artırmaktır...”

Böylece 2001 sonrası çıkarılan yasal düzenlemelerle bankaların eylemlerini biçimlendiren düzenleyici bir kurumsal yapı kendisini göstermiştir. Ancak regülatif yapının yanında kamu bankalarının da piyasada aktif davranmaya başlaması 2001 sonrası rekabetin artmasında etkili olmuştur. Özel bankadan görüşmeci bu konuyu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...1990’lı yıllardan itibaren rekabet artmaktadır. Aslında kamu bankaları 2008 ve 2009’dan sonra piyasada kendisini göstermeye başladı. Agresif bir piyasa oyuncusu olmaya başladılar. Pazarlama bakımından 1990’lı yıllar yeni ürünlerin ortaya çıkması etkili oldu....”

Türk bankacılık sektöründeki dönüşümle birlikte artan rekabet ve yoğunlaşmaya rağmen sektör payları açısından özel bankalar daha etkili olmuştur. Örneğin, kamu bankalarının 2000 yılında toplam şubeler içindeki yüzde 36 olan payı, 2013’te yüzde 31’e gerilerken, özel bankaların 2000 yılında yüzde 50 olan payı, 2013’te yüzde 69’a yükselmiştir (tbb.org.tr, 2014). Benzer durum aktif büyüklük ve krediler için de geçerli olmuştur. Kamu bankalarının 2000 yılında yüzde 35 olan sektördeki aktif büyüklüğü, 2010’da yüzde 32’ye gerilerken; özel bankaların 2000 yılında yüzde 55 olan aktif büyüklüğü, 2010’da yüzde 68’e yükselmiştir (tbb.org.tr, 2014). Ayrıca, kamu bankalarının 2000’de % 30 olan kredi kullandırma oranı 2010’a gelindiğinde de aynı kalırken, özel bankaların 2000 yılında yüzde 63 olan payı 2010’da yüzde 70’e yükselmiştir (tbb.org.tr, 2014). Özetle 2001 sonrasında sektör genelinde şube oranları, aktif büyüklüğü ve krediler bakımından özel bankalar kamu bankalarına nazaran daha etkili olmuştur.

6.3. Kurumsal Mantıklarda Değişim, Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik

Kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığın örgütsel kimliklere etkisini belirleyebilmek için A, B, C ve D bankalarında yapılan kodlamaların sonuçları Tablo 11, 12, 13 ve 14’te gösterilmiştir.

2001 öncesinde tamamen kalkınma kurumsal mantığının etkisi altındaki A bankasının, 2001 sonrasındaki kurumsal değişimle ticari bankacılık kurumsal

mantığının örgütsel kimliğinin ideal özelliklerini uyarlama seviyesi artarken, kalkınma kurumsal mantığının örgütsel kimliğinin özelliklerini uyarlama seviyesi azalmıştır (Bkz. Tablo 11). Öyle ki, A bankası 2001 öncesinde ihtisas bankası kimliğinin özelliklerini yüzde 94,5 (17,01 / 18) seviyesinde uyarlarken, bu oran 2001 sonrasında yüzde 42,61'e (7,67 / 18) gerilemiştir. Bunun aksine 2001 öncesinde ticari banka kimliğinin özellikleri yüzde 9,27 (1,67 / 18) seviyesinde uyarlanırken, bu oran 2001 sonrasında yüzde 74,05'e (13,33 / 18) yükselmiştir.

Tablo 11.

2001 Öncesi ve Sonrası A Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi

Özellikler	A Bankası			
	Puan*			
	2001 Öncesi		2001 Sonrası	
	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği
Bankanın Tanımlanması	3	0,33	1,67	2,33
Misyon İfadesi	3	0	0,67	3
Sahiplik Yapısı	3	0	3	0
Ürün Sepet Yoğunluğu	2,67	0,67	1	2,33
Bankanın Hedef Kitle	2,67	0,67	1	2,67
Bankanın Odağı	2,67	0	0,33	3
Toplam	17,01	1,67	7,67	13,33

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Öte yandan, 2001 öncesi kalkınma kurumsal mantığının etkisi altındaki B bankasının 2001 sonrası ticari bankanın ideal kimlik özelliklerini uyarlama seviyesi artarken, ihtisas bankası kimliğinin özelliklerini uyarlama seviyesi azalmıştır (Bkz. Tablo 12). B bankası 2001 öncesinde ihtisas bankası kimliğinin ideal özelliklerini yüzde 98,16 (17,67 / 18) seviyesinde uyarlarken, bu oran 2001 sonrasında yüzde 40,77'ye (7,34 / 18) gerilemiştir (Bkz. Tablo 12). B bankasının ticari banka kimliğinin ideal özelliklerini uyarlama düzeyi 2001 öncesinde yüzde 7,38 (1,33 / 18) iken, 2001 sonrasında yüzde 85,22 (15,34 / 18) olmuştur (Bkz. Tablo 12).

Tablo 12.
2001 Öncesi ve Sonrası B Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi

Özellikler	B Bankası			
	Puan*			
	2001 Öncesi		2001 Sonrası	
	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği
Bankanın Tanımlanması	3	0,33	2	2,33
Misyon İfadesi	3	0	0,67	2,67
Sahiplik Yapısı	3	0	1,67	2
Ürün Sepet Yoğunluğu	2,67	0,67	1	2,67
Bankanın Hedef Kitle	3	0,33	0,67	3
Bankanın Odağı	3	0	1,33	2,67
Toplam	17,67	1,33	7,34	15,34

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Kodlama skorlarından görüldüğü gibi, kurumsal değişimle birlikte kurumsal karmaşıklığa maruz kalan kamu sermayeli A ve B bankaları bu değişime paralel olarak kimliklerini de değiştirmişlerdir. Ancak, 2001 öncesi ve sonrasında sadece ticari bankacılık kurumsal mantıklarından etkilenen C ve D bankaları için aynı durum söz konusu olmamıştır. Tablo 13 ve 14'te de görüldüğü üzere, C ve D bankaları ticari banka kimliğinin özelliklerini 2001'in hem öncesinde hem de sonrasında yüzde 100 (18 / 18) yansıtırken, ihtisas bankası kimliğinin özellikleri hiç görülmemiştir.

Tablo 13.
2001 Öncesi ve Sonrası C Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi

Özellikler	C Bankası			
	Puan*			
	2001 Öncesi		2001 Sonrası	
	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği
Bankanın Tanımlanması	0	3	0	3
Misyon İfadesi	0	3	0	3
Sahiplik Yapısı	0	3	0	3
Ürün Sepet Yoğunluğu	0	3	0	3
Bankanın Hedef Kitle	0	3	0	3
Bankanın Odağı	0	3	0	3
Toplam	0	18	0	18

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Tablo 14.
2001 Öncesi ve Sonrası D Bankasının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin İdeal Özelliklerini Uyarlama Seviyesi

Özellikler	D Bankası			
	Puan*			
	2001 Öncesi		2001 Sonrası	
	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği	İhtisas Bankası Kimliği	Ticari Banka Kimliği
Bankanın Tanımlanması	0	3	0	3
Misyon İfadesi	0	3	0	3
Sahiplik Yapısı	0	3	0	3
Ürün Sepet Yoğunluğu	0	3	0	3
Bankanın Hedef Kitle	0	3	0	3
Bankanın Odağı	0	3	0	3
Toplam	0	18	0	18

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Kodlama skorlarından anlaşılacağı üzere, kamu bankaları olarak A ve B bankalarının kimliklerinde ticari banka kimliğine doğru bir değişim olmuştur. A bankası 2001 öncesinde kendisini sadece ihtisas bankası olarak tanımlarken, 2001 sonrasında ihtisas alanına da hizmet götüren bir ticari banka şeklinde tanımlamaktadır. A bankasından bir görüşmeci bu konuyu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...2001 öncesinde A bankasında ticari kredi kültürü yoktu. Sadece ...(ihtisas sektörü) kredi kültürü vardı. A bankası piyasaya çıkmadığı için "biz ne yaparsak o" anlayışı vardı. Pasif bir şekilde oluyordu. Ekonominin büyümesi ile birlikte kredilere bakarsak girişimci kredileri bakımında artış görüyoruz. A bankasında artık şu sektör bankası diye bir şey yok. ... ihtisas sektörü artık diğer segmentlerle aynı görülmektedir.... Ana misyonu olan, ...ihtisas sektörünü ihmal etmeden, piyasa bankacılığı yapan bireysel müşterilere, ticari müşterilere, daha doğrusu burada yer alan bu sektörlerle en iyi hizmeti veren ülkenin hem moral bankası, çünkü zor zamanlarda da bu kesimin yanında olan niye böyle bir misyonumuz var, ülkenin lider bankasıyız, hatta bir global bankayız...”

A bankasına göre nispeten daha fazla ticarileştiği görülen B bankasının tanımlanmasında da aynı durum kendisini göstermektedir. Nitekim, B bankası da kendisini ihtisas alanıyla birlikte bir ticari banka olarak tanımlamaktadır. B bankasından bir görüşmeci şu sözlerle durumu teyit etmiştir:

“..... bankası dendiğinde aklıma ilk gelen şey...sektörde faaliyet gösteren girişimcilerdir. 2001 yılından sonra bu hiç azalmadı...Bu girişimcilere yönelik çok ciddi bir düzenleme oldu... bankamız bu girişimcilerin bankasıdır. Bu girişimcilerin geldiği en rahat bankadır ama bireysel bankacılıkta, kar orda olduğu için toplam kredi içerisindeki oranının artma sebebi en büyük karın orada olmasıdır. 2005 yılında başlayan bu hamle know-how'ı olan, çalışanlarını nasıl yöneticiliğini bilen bir yönetici grubun var.... Artık bilanço dönemi gelmeye başladığında yöneticiler göğüslerini germeye başladılar. Bir şey fark ettiler, ya biz bankacılık yapıyoruz. İhtisas kredileri 2004 yılında yüzde 50 paya sahip iken şu an yüzde 6 paya sahip banka içinde...Ticari kredilerde artış olduğundan totaldeki payı düşüyor..İhtisas bankası değiliz..Ticari bankayız ...”

Yeniden yapılandırma sonrasında A ve B bankalarının tanımlamalarına benzer şekilde özel sermayeli C ve D ticaret bankaları da kendilerini “yenilikçi, farklı, karlı ve en büyük” banka olarak tanımlamaktadırlar. D bankasından bir görüşmeci bununla ilgili şu ifadeleri kullanmaktadır:

“...Avrupanın en iyi bankaları arasında yer alabilmek adına müşteri memnuniyetini sağlarken, kendisini piyasada farklı bir yönde hareket eden banka olarak tanımlamaktayız. Biz kendimizi uzay yolunda gibi görmekteyiz. Bu sözlerimizden kasıt, teknolojiyle birlikte olağan dışı farklar yaratabilmemizdir...”

Diğer yandan, 2001 öncesi net bir misyon ifadesine sahip olmayan A ve B bankaları bu yıla kadar yasal düzenlemelerle belirlenmiş kuruluş misyonları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. A ve B bankalarının yasal düzenlemelerde ifade edilmiş kuruluş misyonları ihtisas alanlarını kalkındıracak bankacılık faaliyetlerini yerine getirebilmek ve sanayi işletmelerini destekleyebilmek şeklinde olmuştur (Bankaların

kuruluş kanunlarından bu çıkarım yapılmıştır). Ancak dönüşümle birlikte, A ve B bankaları net bir misyon ifadesi oluşturarak ticari banka kimliği özelliklerine daha yakın hale gelmişlerdir A bankasının yıllık faaliyet raporundaki şu misyon ifadesi 2001 sonrası ticari banka kimliğine yakınsamayı göstermektedir:

“...Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak....geniş ürün ve hizmet yelpazesini toplumun herkesimine en hızlı ve en etkin şekilde ulaştıran....sürdürülebilirlik karlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren...”

B bankasının da yıllık faaliyet raporundaki şu misyon ifadesi 2001 sonrası ticari banka kimliğinin ideal özelliğine yakınsamayı işaret etmektedir:

“...Müşterilerimize, çalışanlarımıza, hissedarlarımıza kattığımız değeri sürekli artırmak...”

Her ne kadar A ve B bankaları 2001 sonrasında sektördeki görevlerini daha fazla ticari banka kimliğinin ideal misyon ifadesiyle tanımlasa da, 2001 yılına kadar devlet tarafından kendilerine yüklenmiş olan ihtisas alanlarını kalkındırabilme misyonunu düşük seviyede de olsa devam ettirmişlerdir. Zira B bankasının yıllık faaliyet raporundaki şu ifadeler konuyu özetlemektedir:

“ (Bankamız) oldukça yoğun geçen ... yılını, asli misyonundan sapmadan yüksek oranda kar üreterek ve önemli bir büyüme oranı ile tamamlamıştır... Amacımız önümüzdeki dönemlerde de ülkemizin ekonomik büyümesine daha fazla katkı sağlayarak müşterilerimize en iyi hizmeti sunmak...”

Öte yandan, sadece ticari banka örgütsel kimliğine sahip C ve D bankalarının 2001 sonrası misyonları 2001 öncesine göre pek de değişim göstermeyerek *çalışan, hissedar ve müşterilerle birlikte, piyasaya değer katmak* şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel kimliğin bir diğer özelliği sahiplik yapısı açısından sadece kamu sermayeli B bankasında değişim olmuştur. 2001 öncesinde her iki bankanın da hisselerin tamamı hazineye ait iken, 2001 sonrasında B bankasının hisselerinin bir bölümü halka arz edilmiştir (Görüşmecî notları ve doküman incelemesi). Fakat 2001 sonrasında da A bankasında hazinenin sahipliği devam etmiştir (Doküman incelemesi). Buna göre, 2001 sonrası kamu sermayeli B bankasının sahiplik yapısı, ihtisas ve ticari banka kimliklerinin her ikisinden de izler taşıyarak oluşmuştur. Diğer yandan, özel sermayeli C ve D bankalarının sahiplik yapılarında da farklı şekilde değişim olmuştur. C ve D

bankalarının hisselerinde 2001 sonrasında halka arzlar ve yabancıların payı artarken, aile ve holdinglerin payı ise azalmıştır (C ve D bankalarının yıllık faaliyet raporu).

Yeniden yapılanma sonrasında kamu bankalarının ürün sepet yoğunluğunda da değişim olmuştur. 2001 öncesinde A ve B bankalarında kredilerin büyük bir bölümü kamu politikalarınca belirlenmiş ihtisas alanlarına kullanılırken, 2001 sonrasında ihtisas kredilerinden ziyade ticari kredilere ağırlık verilmiştir (tbb.org.tr, 2014). A bankasında ihtisas kredilerinin toplam krediler içindeki payı 2000 yılında yüzde 75,5 iken 2011’de yüzde 25’e gerilemiştir (tbb.org.tr, 2014; Görüşmeci notları). Aynı şekilde, B bankasının da ihtisas kredilerinin toplam krediler içindeki payı 2000 yılında yüzde 62,9 iken 2013’te yüzde 6’ya düşmüştür (tbb.org.tr, 2014; Görüşmeci notları). Öte yandan, 2001 sonrası kamu sermayeli A ve B bankalarının ürün sepetinde ihtisas kredileri düşük seviyede de olsa yerini korumuştur. Bunun aksine özel sermayeli C ve D bankaları 2001 öncesinde olduğu gibi sonrasında da sadece ticari krediler kullanmıştır.

Etkisi altında kaldıkları hakim kurumsal mantığın dönüşümüyle kamu bankalarının hedef kitlesinde de değişimler olmuştur. Daha öncesinde kamu bankalarının ürün sepetlerindeki tek hedef kitle olan ihtisas alanındaki girişimciler artık tek hedef kitle olmaktan çıkmıştır. A bankasından bir görüşmeci bu değişimi şöyle dile getirmiştir:

“Asli fonksiyonu(ihtisas) sektörünü desteklemek olan ve önceleri sadece bu yönde faaliyet gösteren bankamız, değişim ve dönüşüm ile birlikte tüm Türkiye’nin bankası olmuştur. Tüm sektörler ve tüm segmentler hedef müşteri kitlemiz haline gelmiştir...”

2001 sonrası B bankası da, C ve D bankalarına benzer şekilde müşteri bölümlendirmesini bireysel, KOBİ, Ticari ve Kurumsal bankacılık şeklinde yapılandırarak hedef kitlesini genişletmiştir.

A ve B bankalarında, bankanın tanımlanması, misyon ifadesi, sahiplik yapısı, ürün sepet yoğunluğu ve hedef kitlesine paralel şekilde “odak” da değişim göstermiştir. 2001 öncesinde kalkınma politikaları doğrultusunda belirlenen sektörü kalkındırabilmeye odaklanan kamu bankalarının, 2001 sonrasında artan ticarileşmenin etkisiyle karlılık,

büyüme, sektör liderliği ve müşteri memnuniyetine odaklandığı görülmüştür. A bankasından bir görüşmeci bankalarının 2001 sonrası odaklarını şöyle açıklamıştır:

“...müşteri odaklıdır. Ticari müessese olarak, etkinlik, verimlilik, kar yadsınamaz. Verimli olacaksınız, etkin olacaksınız ki kar edeceksiniz yani. Ticari kuruluşların nihai hedefi nedir kar edebilmektir yani. Ama, biz bunu belki özel bankalar gibi, işte odağımızın sıralamada her zaman birinci banka olarak koymayız yani bizim için öncelikli olan, müşteri memnuniyeti, bu müşteri memnuniyeti sağlarken, rekabetin bize vermiş olduğu, küskünlükleri, müşteri sızlanmalarını, minimuma indirmeyi gözetiyoruz...”

B bankasından bir görüşmeci de 2001 sonrasında bankalarının odağındaki değişimi şu sözlerle dile getirmiştir:

“...Kamu bankaları, önemini keşfetti. Kamu bankaları kriz anında sığınılacak limandır. Çünkü piyasa yapıcı bankalardır. Sonuçta siyasi iktidarların yönettiği bankalardır. Kamu bankaları vatandaş ile özel sektör bankaları arasında köprü görevi görür. Neden?...Çünkü devlet bankasıdır. Ama devlet bankası bu hizmeti tam verebiliyorsa, kar da edebiliyor demektir. Odağı karlıdır. Ama biz üretimi istihdamı artıracak, her şeyi destekleriz...Bir yandan destek bir yandan kar...2005 Şubat ayından itibaren ticarileşme kendisini göstermeye başladı...Niye? İnsan kaynakları, ...banka kökenli kişilerden nasıl maksimum faydayı alırım diye düşündü ilgili kişileri şube müdür yaptı...Özel sektör bankası ile alamadığım randevuları B bankası kimliği ile hemen alıyordum çünkü kamu bankası.. Kamu bankası deyince akla gelen ilk şey sübvansiyon...ihtisas kredilerinden bir şey olur mu.. Şimdi yok ki...Benim için gün sonunda rakam önemli... Bankanın hedefi hiçbir zaman 2.'lik, 5.'lik değil ki. Türkiye birinciliği, 2005'ten beri bu var...Biz bankacılıkta Türkiye'nin 1 numarası olacağız diyoruz...”

Görüşmeci notlarından, 2001 sonrasında bankaların en önemli odağı karlılık, büyüme ve lider banka olma haline gelmiş; ancak bununla birlikte, değişime rağmen, kamu bankalarının düşük seviyede de olsa ihtisas alanları aracılığıyla kalkınmaya odaklanmaya devam ettikleri anlaşılmaktadır. Fakat 2001 sonrası kamu sermayeli bankaların odaklarına ihtisas bankası kimliğinin yanında ticari banka kimliği de dahil olmuştur Ancak bu durum yine de özel sermayeli C ve D bankalarının kimliklerinde olduğu gibi bütünüyle ticari banka kimliğine dönüşüm olarak ifade edilemez. Zira kamu bankaları ticari kimliğe doğru dönüşüm yaşarken, özel bankalar da ticari kimliklerini güçlendirmeye çalışmışlardır. Bu eğilim, C ve D bankalarından görüşmecilerin ifadelerinde şu şekillerde kendini göstermektedir:

“Bankanın odağı, hizmetlerinden kim faydalaniyorsa, müşteri olabilir, tedarikçi olabilir, hissedar olabilir...Sağlıklı büyümenin esası müşteriden geçiyor. Müşteri

ihtiyaçlarını belirliyoruz ve buna göre ürün geliştiriyoruz...” (C Bankasından Görüşmeci)

“...amacımızı gerçekleştirirken, bankamızın odağında müşteri yer almaktadır. Bankacılık faaliyetlerimiz müşteri etrafında şekillenmektedir. Kararlar müşterilere göre alınmaktadır ve uygulanmaktadır...” (D Bankasından Görüşmeci)

Özetle, 2001 sonrası kurumsal değişimle kamu sermayeli A ve B bankalarının kimlik özellikleri değişmiş; ancak bu değişim C ve D bankalarında olduğu gibi bütünüyle ticari banka kimliği özelliklerine uyarlanma şeklinde olmamıştır. A, B, C ve D bankalarının 2001 sonrasında örgütsel kimliklere göre taşıdıkları özellikler Tablo 15’te görülmektedir.

Tablo 15.

A, B, C ve D Bankalarının 2001 Sonrasındaki Örgütsel Kimlik Özelliklerinin Kimlik Kökenleri

Örgütsel Kimlik Özellikleri	A Bankası		B Bankası		C Bankası		D Bankası	
	İ *	T*	İ	T	İ	T	İ	T
Bankanın Tanımlanması	Orta	Orta	Orta	Orta	Hiç Yok	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek
Misyon İfadesi	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek
Sahiplik Yapısı	Yüksek	Hiç Yok	Orta	Orta	Hiç Yok	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek
Ürün Sepet Yoğunluğu	Düşük	Orta	Düşük	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek
Bankanın Hedef Kitle	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek
Bankanın Odağı	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek	Hiç Yok	Yüksek

*: İ-İhtisas Bankası Kimliği; T-Ticari Banka Kimliği

Tablo’dan da görülebileceği üzere, 2001 sonrası A ve B bankalarının misyon ifadesi, hedef kitle ve odakları düşük seviyede ihtisas bankası kimliğine, yüksek seviyede de ticari banka kimliğine dayanmaktadır. Ancak her iki banka da ihtisas bankası ve ticari banka kimliğini orta düzeyde adapte etmektedirler. A ve B bankaları sahiplik yapısı açısından ise farklılık sergilemektedirler. A bankasının sahiplik yapısı ihtisas bankası kimliğinden yüksek seviyede etkilenirken, ticari banka kimliğinden hiç etkilenmemektedir. Ancak B bankasının sahiplik yapısı hem ihtisas bankası hem de ticari banka kimliğinden orta seviyede etkilenmektedir. A ve B bankalarının ürün sepet yoğunluklarının kimlik kökenleri de farklılık göstermektedir. A bankasının ürün sepet yoğunluğu düşük seviyede ihtisas bankası kimliğinden, orta seviyede ticari banka kimliğinden etkilenmektedir. Bunun aksine, B bankasının ürün sepet yoğunluğu düşük seviyede ihtisas bankası kimliğine, yüksek seviyede ticari banka kimliğine

dayanmaktadır.

Diğer yandan C ve D bankalarının 2001 sonrası bütün kimlik özellikleri yüksek seviyede ticari banka kimliğine dayanmakta; ihtisas bankası kimliğinin unsurlarını hiç taşımamaktadır.

Şu halde, kamu sermayeli A ve B bankalarının 2001 sonrası ihtisas bankası ve ticari banka kimliklerinin özelliklerini birlikte taşıdıkları anlaşılmaktadır. Peki kurumsal değişimle A ve B bankaları farklı kurumsal mantıklara ait kimlik özelliklerin sentezlendiği hibrid tarzı örgütsel kimliklere mi bürünmüştür, yoksa birbirinden ayrışık çoklu kimlikler mi taşımaktadırlar? Örgütlerin çoklu kimliklere sahip olabilmesi için farklı kimliklerin özelliklerinin aynı anda birbirinden ayrışarak bir arada bulunması gerekirken (Kraatz, 2009: s. 71; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28); hibrid örgütsel kimlikler farklı kimlik özelliklerinin uygulamada paradoks oluşturacak şekilde sentezlemesini gerektirir (Jay, 2013: s. 153; Pratt ve Foreman, 2000: s. 31).

Burada, araştırma sonuçlarına göre, kamu sermayeli A ve B bankalarının hem ihtisas bankası hem de ticari banka kimlik özelliklerini birleştirdiği görülmektedir. Örneğin bankalar kendilerini hem ticari banka hem de ihtisas alanına destek veren bir banka olarak tanımlamaktadır. Ayrıca sektördeki görevlerini "değer yaratan bir banka olabilmenin" yanında "kalkınmaya da yardımcı olan bir banka olabilmek" şeklinde ifade etmektedirler. Ürün sepetlerinde de ticari ürünlerin yanında ihtisas alanlarına yönelik ürünler de bulunmaktadır. Sadece sahiplik yapılarında ve ihtisas alanlarındaki girişimcilere destekte kimlikler biraz daha farklı nitelik taşımaktadırlar. Sadece B bankasının sahiplik yapısında hem hazine hem de özel kişiler bulunmakta, A bankasının sahiplik yapısında sadece hazine yer almaktadır. Her iki bankasında hedef kitlesinde ihtisas alanlarındaki girişimciler önemini korumuştur. Bankaların odakları her ne kadar ticari banka kimliğindeki gibi karlılık, müşteri memnuniyeti ve lider banka olabilmek olsa da, ihtisas alanlarındaki girişimcilere hizmet odak olarak var olmaya devam etmektedir. Sonuç olarak, kamu sermayeli her iki banka da 2001 sonrasında iki farklı örgütsel kimliğin özelliklerini sentezleyerek hibrid örgütsel kimlik oluşturmuş görünmektedir.

6.4. Bankaların Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtları

Kurumsal değişimle hibrid örgütsel kimlikleri adapte eden kamu sermayeli A ve B bankalarının kurumsal mantıkların niteliklerine uyum dereceleri Tablo 16 ve 17’de verilmiştir. Ayrıca, kamu sermayeli bankaların uyum derecelerini karşılaştırabilmek için özel sermayeli C ve D bankalarında yapılan kodlama sonuçları da Tablo 18 ve 19’da gösterilmiştir.

Tablo 16.

A Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı

Nitelik	Puan*	
	Kalkınma Kurumsal Mantığı	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı
Bankanın Amacı	1,33	2
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	1,33	1,67
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	1,67	2
Örgüt Yapısı	1,33	2,67
Rekabet Algısı	0,67	2
Şubeleşme Politikası	2	2,33
Ürün Geliştirme	1	2,33
Kar/Zarara Bakış Açısı	0,67	3
Müşteri Politikası	0,67	2,33
Personel Politikası	0,33	2,67
İştirak Edinme Politikası	0,33	2,67
Toplam	11,33	25,67

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Tablo 16’da görüldüğü üzere, A bankası, 2001 sonrasında, kalkınma kurumsal mantığının niteliklerine yüzde 34,33 (11,33 / 33) seviyesinde, ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerine ise yüzde 77,78 (25,67 / 33) seviyesinde uyum göstermiştir. B bankasının skorları da kalkınma kurumsal mantığı niteliklerini adaptasyonda yüzde 33,33 (11 / 33), ticari bankacılık mantığının niteliklerini adaptasyonda yüzde 79,81 (26,34 / 33) olarak gerçekleşmiştir (Bkz. Tablo 17). Kodlama skorlarına göre, hibrid örgütsel kimliğe sahip kamu bankaları 2001 sonrasında ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerine daha fazla uyum gösterirken, düşük seviyede de olsa kalkınma kurumsal mantığının niteliklerini taşımaktadırlar.

Tablo 17.
B Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı

Nitelik	Puan*	
	Kalkınma Kurumsal Mantığı	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı
Bankanın Amacı	1,33	2,33
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	1,67	1,67
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	1,67	1,67
Örgüt Yapısı	1,67	2,33
Rekabet Algısı	1	2,33
Şubeleşme Politikası	1	2,67
Ürün Geliştirme	1,33	2
Kar/Zarara Bakış Açısı	0	2,67
Müşteri Politikası	0,67	3
Personel Politikası	0,33	3
İştirak Edinme Politikası	0,33	2,67
Toplam	11	26,34

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Kamu sermayeli A ve B bankalarının aksine özel sermayeli C ve D bankaları 2001 sonrasında ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerine yüzde 100 (33 / 33) seviyesinde uyum gösterirken, kalkınma kurumsal mantığının ideal niteliklerine ise hiç uyum göstermemiştir (Bkz. Tablo 18 ve 19).

Tablo 18.
C Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı

Nitelik	Puan*	
	Kalkınma Kurumsal Mantığı	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı
Bankanın Amacı	0	3
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	0	3
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	0	3
Örgüt Yapısı	0	3
Rekabet Algısı	0	3
Şubeleşme Politikası	0	3
Ürün Geliştirme	0	3
Kar/Zarara Bakış Açısı	0	3
Müşteri Politikası	0	3
Personel Politikası	0	3
İştirak Edinme Politikası	0	3
Toplam	0	33

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Tablo 19.
D Bankasının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtı

Nitelik	Puan*	
	Kalkınma Kurumsal Mantığı	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı
Bankanın Amacı	0	3
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	0	3
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	0	3
Örgüt Yapısı	0	3
Rekabet Algısı	0	3
Şubeleşme Politikası	0	3
Ürün Geliştirme	0	3
Kar/Zarara Bakış Açısı	0	3
Müşteri Politikası	0	3
Personel Politikası	0	3
İştirak Edinme Politikası	0	3
Toplam	0	33

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

2001 sonrası kurumsal değişimle hibrid örgütsel kimliklere bürünen kamu sermayeli A ve B bankaları bazı nitelikler açısından hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum göstermişlerdir. Örneğin, bankalar bir yandan kar etme, büyüme ve lider banka olabilmeyi hedeflerken, öte yandan da kamu politikalarının belirlenmiş sektörlerle destek olabilmeyi amaçlamaktadırlar. A bankasından bir görüşmecisi 2001 sonrası bankalarının amacını şu sözlerle dile getirmiştir:

“...Tabii ihtisas alanımızı asla kaybetmedik. Biz onu, kurucumuzdan kalma bir miras olarak görüyoruz. Biz orada ...Mehmet amca’yı, Ahmet amca’yı asla ihmal edemeyiz. Yani kar saikiyle, ticari kazanç saikiyle onları asla ihmal edemeyiz. Ama günümüz bankacılığına, gelişen piyasa koşullarına da uymak içinde, diğer tarafta göz ardı etmemiz mümkün değil. Biz ne olursa olsun birinci olmayı hedeflemedik. Biz ilk üç’te yer almalıyız kendimize çizdiğimiz böyle bir hedefimiz var. Rekabetçi fiyatlarla insanların tercihi olmak veya insanlara sunduğumuz, konforla, güvenle bizi tercih etsinler şeklinde, onun için amacımız en büyük olmak değil, en büyüklerden biri olmak var...”

A bankasına benzer şekilde, B bankasının yıllık faaliyet raporunda yer alan şu ifadeler de bu bankanın amacını özetlemektedir:

“...Bankamız yılında da son yıllarda izlediği karlılık ve verimlilik hedeflerinden sapmadan faaliyetlerine devam etmiştir. B Bankası, kuruluş amacı olan (ihtisas sektörüne) destek olmanın yanı sıra diğer bankacılık iş kollarında da çalışmalarını en üst seviyede sürdürmüş, sektörde iddialı bankalar arasındaki yerini korumuştur...”

Yeniden yapılanma programı kapsamında değişime uğradığı gözlenen kamu sermayeli A ve B bankaları ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerini daha fazla adapte etse de, bu adaptasyonda özel sermayeli C ve D bankaları kadar ileri gidememişlerdir. Bu durum, D bankasından bir görüşmecinin şu ifadelerinden de anlaşılmaktadır:

“...öncelikli amaç olarak bizim hedefimiz karlılığımızı artırmaktır. Bizim bankamızda projeksiyonlar karlılığa göre yapılmaktadır. Hissedarlar ve sermayedarlar kar hedefine göre hareket etmektedir. Bununla birlikte kullandığınız teknoloji rekabeti etkiliyor. Bizim bankamızdaki kar mantığı kamu bankalarının kar mantığı aynı değil. Örneğin bizdeki fizibilite çalışmaları ile kamu bankalarındaki fizibilite çalışmaları aynı değildir. Örneğin kamu bankaları geliştirdikleri ürünlerinde zarar edeceklerinin bile bile ürünlerini sunarlarken karlarından vazgeçebiliyorlar...”

C bankasından bir görüşmeci de bütünüyle ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum gösteren amaçlarını şöyle ifade etmiştir:

“...Amacımız, temel kalıcı liderliktir. Bunun içinde sürdürülebilir ve sağlıklı büyüme hedefliyoruz. Kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel, bire-bir ve özel bankacılık alanlarında sektör lideri olmayı hedefliyoruz. Bununla birlikte tabii çalışan ve müşteri memnuniyeti birinci önceliğimiz. Son yıllarda alınan ödüller, marka değeri en yüksek bankayız. Piyasa değeri olarak ilk üç bankadan birisiyiz. Uluslar arası kredi derecelendirme kuruluşları tarafından hemen hemen her yıl en başarılı Türk bankası olarak değerlendiriliyoruz...”

Kamu bankaları 2001 sonrası kullandıkları ihtisas kredilerinde, hem devlet desteğinin sağlanmasına hem de kredilerde zarar edilmemesine önem vermişlerdir. A bankasından bir görüşmeci ihtisas alanlarına kullandıkları kredilerde kar saikinin yanında kalkınma hedefinin de yer aldığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Sübvansiyon tabii ki devam ediyor fakat biz hesaplarımızı yaparken bütçemizi belirlerken, 4603 sayılı yasanın verdiği görev gereği de, sübvansiyonu da aldıktan sonra geriye kalan kısmı gerekirse biz (girişimciden) alıyoruz zarar edemeyiz. Yani diyelim, bizim kullandırmamız gereken faiz oranı yüzde 10 ise, bunu devlet bize 7'sini veriyorsa geriye kalan 3 puanı biz (girişimciden) alıyoruz. 2001'de sübvansiyon falan yoktu. Mevduatı yüzde 100 ile topluyorduk, yüzde 40 ile veriyorduk. Ama zarar ediyorduk işte...”

B bankasının yıllık faaliyet raporundaki şu ifadeler de 2001 sonrasında da ihtisas alanlarına destek verebilme amacının devam ettiğine işaret etmektedir:

“...Ülkemiz ihracat ve istihdamına destek olmak üzere ve reel sektörün kaynak maliyetini düşürmek amacıyla (bankamız) tarafından kullanılan TL kredi faiz oranlarında istihdam artışı sağlayan ve ihracat yapan belli ölçülerde faiz indirimi uygulaması yeniden başlatılmıştır...(Bankamız) ihtisas sektörüne yönelik bu uygulamaların makroekonomiye katkısına inanmakta olup, bu hedef kitleye sunduğu bankacılık ürün ve hizmetlerini piyasaya oranla daha cazip koşullarda sunmaya ve bu suretle istihdamı artırıcı, üretime dayalı büyümeyi ve ihracatı teşvik edici bir ortam yaratmaya devam edecektir...”

A ve B bankalarının 2001 sonrası bile, ülke ekonomisinin kalkınmasında önemli bir yere sahip sektörlerle, hazine desteğiyle piyasa faiz oranlarının altında kredi kullandırdıkları görülmektedir. Bu durum, kamu bankalarının dönüşüme rağmen, ihtisas alanlarına yaklaşımda özel bankalardan kısmen farklılaştıklarını göstermektedir. C bankasından bir görüşmeci konuyu şu sözlerle ifade etmiştir:

*“**Kamu bankalarıyla bu konuda rekabete girmiyoruz çünkü onlar tarıma yüzde 5 ile kredi verirken biz bu sektöre yüzde 12’lerde faiz veriyoruz. Fiyatlama açısından rekabete girmiyoruz..**”*

Banka yönetim kurulu üyelerinin kurula seçilmeden hemen önceki mesleki deneyimlerinde de kamu ve özel bankaların farklılaştığı görülmektedir. Öyle ki 2001 sonrası A ve B bankalarındaki üyelerin yarısı kamu bankacılığı diğer yarısı da özel sektör bankacılığı deneyimine sahiptir. Bu oran, mesleki deneyim niteliğinde kamu sermayeli bankaların ticari bankacılık mantığına tamamen uyum göstermediğine işaret etmektedir. Tablo 20’de görüldüğü üzere özel sermayeli C ve D bankalarında yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri arasında akademisyenlik, siyaset ve bürokratik vardır. Ayrıca C ve D bankalarının yönetim kurulunda banka ortağı aile, holding ve yabancı ortaklarca seçilen üyeler de bulunmaktadır.

Tablo 20.

A, B, C ve D Bankalarının Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri

Yıl	A Bankası		B Bankası		C Bankası						D Bankası					
	Kamu	Özel Sektör	Kamu	Özel Sektör	Kamu	Özel Sektör	Akademi Siyaset, Bürokrasi	Yabancı Ortak	Aile	Holding	Kamu	Özel Sektör	Akademi, Siyaset, Bürokrasi	Yabancı Ortak	Aile	Holding
2001	---	---	---	---	0	4	1	0	2	1	0	2	1	0	1	6
2002	---	---	---	---	0	4	1	0	2	1	0	2	1	0	1	6
2003	3	8	---	---	0	4	1	0	2	1	0	1	1	0	1	4
2004	3	8	8	5	0	4	1	0	2	1	0	2	0	0	1	4
2005	3	4	6	3	0	4	1	0	2	1	0	2	0	4	1	2
2006	3	5	6	3	0	4	1	0	2	1	0	2	0	4	1	2
2007	4	5	6	3	0	3	1	2	2	1	0	2	0	4	1	2
2008	4	4	8	3	0	3	1	2	2	1	0	2	0	3	1	2
2009	4	4	8	3	0	3	1	2	2	1	0	2	0	4	1	2
2010	4	5	6	5	0	2	1	2	2	0	0	2	0	4	1	2
2011	4	4	6	5	0	2	1	2	2	0	0	2	0	4	1	2
2012	6	3	5	4	0	3	1	0	2	0	0	2	0	4	1	2
2013	7	4	8	4	0	3	1	1	2	0	0	3	0	4	1	2

Kaynak: İlgili bankanın yıllık faaliyet raporlarının incelenmesiyle oluşturulmuştur.

2001 sonrası yeniden yapılanmaya giden kamu sermayeli A ve B bankalarının örgüt yapıları da değişiklik göstermiştir. Yeniden yapılandırma öncesi ihtisas alanının ihtiyacı doğrultusunda geliştirilen ürünlere paralel oluşturulan fonksiyonel örgüt yapısı, 2001 sonrası müşteri segmentlerine dayalı yeni bir yapıya dönüştürülmüştür. Ancak bu dönüşüme rağmen bankalar örgüt yapılarında ihtisas alanlarına ait bir birim buldurmaya devam etmişlerdir. A bankasından bir görüşmeci bankalarının örgüt yapısındaki dönüşümü şu sözlerle anlatmaktadır:

“...bankamız müthiş bir organizasyona, ağa sahip. Biz bunu nasıl olur da, sadece hizmet sunan değil, beraberinde kar eden bir teşkilat haline getiririz diye düşündük ve buna göre de yapılandık. Bu yapılanmayı yaparken de özel sektörde bu işte başarılı olan, bankaların modellerini aldık biraz da modifiye ederek, kendimize yapımıza uygun hale getirdik. İşte, pazarlama birimleri oluşturduk, kredi birimleri oluşturduk, pazarlamayla kredi birimlerini ayırtırdık. Operasyon birimlerini ayırtırdık, daha ziyade ürün üzerinden giden bankacılığı, müşteri üzerinden yapılandırdık...bu işte iyi olan bankalar gibi sektörün özel bankalarından etkinliği yüksek olan bir sistemdi bu. Fakat biz onlardan, hem aktif büyüklük olarak, hem de çalıştırdığımız personel büyüklüğü olarak işte biraz modifiye ettik... o sektördeki, o misyonumuzu kaybetmemek adına hala ihtisas sektörü için ayrı bir birimimiz var. Orda biz, daha ziyade, alan bankacılığı yapıyoruz. Bizim ... bankacılık birimimiz müşteriyle değil ama, ihtisas sektörüyle uğraşiyor...Ahmet amca bizim müşterimiz ama biz aynı zamanda diğer bir büyük kurumsal sektör müşterisini ihmal edemeyiz ama onun için birimlerimizdeki o yapılanmayı bir miktar mikro küçük işletmeler işte biraz da orta büyük işletmeler halinde segmentler halinde tutarak, iki ayrı gruba farklı kanallardan hizmet sunuyoruz...”

2001 sonrasında kamu sermayeli A ve B bankalarının politikalarca belirlenmiş ihtisas alanlarını ihmal etmeden rekabetçiliklerini artırdığı görülmektedir. Ancak kamu bankalarındaki rekabet algısının özel sermayeli ticaret bankaları kadar yüksek olmadığı gözlenmektedir. A bankasından bir görüşmeci 2001 sonrası bankalarında artan rekabetçiliği şu sözlerle anlatmaktadır:

“...2001 krizi ile birlikte, sektörde yara almış ve sorunlu bankalar ayıklanmış, finansal yapısı güçlü bankalar ayakta kalmıştır. Anti enflasyonist politikalar sonucunda, devlete para satarak para kazanma ve açık pozisyon tutarak para kazanma dönemi sona ermiştir. Bu doğrultuda, tüm bankalar asli fonksiyonu olan kredi, mevduat ve ürün satışına yönelmeye başlamış, faiz dışı gelirler büyük önem arz etmeye başlamıştır. Bu yönelim ile birlikte, satış büyük önem arz etmeye başlamış ve gerek Genel Müdürlük gerekse şube kadroları bu doğrultuda yapılandırılmışlardır. Bankoda çalışan her personelden bile günlük 2-3 ürün satışı yapması beklenmektedir. Bu dönüşüm ile birlikte, sektördeki rekabet koşulları başka hiçbir sektörde olmadığı kadar yoğunlaşmıştır...”

Kamu bankalarının hem kalkınma hem de ticari bankacılık mantıklarına uyum gösterdikleri bir diğer nitelikte şubeleşme politikasıdır. 2001 sonrasında, kamu bankalarının yeniden yapılandırılmaları sürecinde etkin ve verimli olmayan şubelerin kapatılmasına karar verilmiştir (Bkz. 2002/3555 karar sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 2 no’lu eki). Ancak sosyal devlet anlayışı kapsamında ilgili bölgede mutlaka herhangi kamu bankasına ait bir şubenin (verimsiz olsa bile) açık bırakılması kararlaştırılmıştır (Bkz. 2002/3555 karar sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 2 no’lu ekinin son paragrafı). Ülke genelinde 400’den fazla bölgede bankacılık hizmeti sunan tek bankanın da kamu bankası olduğu görülmektedir (Kamu bankasının yıllık faaliyet raporu). Kamu bankaları şubeleşmede az da olsa sosyal devlet anlayışını sürdürürken, özel bankalar sadece verimlilik doğrultusunda şubeleşmektedirler. C bankasından bir görüşmeci bunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“...tabi biz şubelerimizi açarken, fayda maliyet odaklı bir anlayış taşıyoruz. Önce şube açılacak bölgede bir araştırma yapılıyor. Fizibilite raporlarına göre de açılmasına karar veriliyor. Önce o bölgedeki diğer bankaların rakip bankaların şubelerine bakılıyor ve ona göre karar veriliyor...”

A ve B bankalarının ticari bankacılık mantığına uyum gösterdiği bir diğer nitelikte ürün geliştirme politikasıdır. 2001 öncesinde ihtisas alanı odaklı ürün geliştiren bankalar, 2001 sonrası yenilikçi anlayışla müşteri ihtiyaçlarını gözeterek ürün geliştirmeye başlamışlardır. Bu paralelde, kamu bankaları 2001 sonrasında ürün çeşitliliklerini arttırmışlar, her kesimden müşteriyi hedef kitlelerine dahil etmişler ve pazarlama ve satışı daha fazla önemseyerek sektör paylarını artırmaya çalışmışlardır. Ancak kuruluş misyonlarınca belirlenen ihtisas alanlarına yönelik ürün geliştirmeye az da olsa devam etmişlerdir. Böylelikle dönüşüm sonrası kamu bankaları hem ihtisas alanı odaklı hem de müşteri ihtiyaçlarını gözeterek ürün geliştirmişlerdir. B bankasından bir görüşmeci 2001 sonrasındaki ürün geliştirme anlayışını şöyle özetlemektedir:

“Bir ürün geliştirmişsin müşterinin ihtiyacına göre ama o ürünleri kullandırmaya fırsatın olmamış. Yani müşterinin ihtiyacını belirlemişsin piyasadaki boşluğu görmüştün ama gel gör ki, o krediyi verememişsin çünkü piyasa koşullarında özel sektör bankalarıyla rekabet edememişsin..Pazarlama diye bir şeyden uzaktı..Müşteriye gidilmiyordu.. Şöyle bir yaklaşım vardı, ben müşteri için velinimetim.. ama 2005 yılında bir silkinme olmaya başladı ya biz bankacılık yapabiliyormuşuz...”

Kurumsal değişimle farklı bir kurumsal mantığın hakim olmasına rağmen, kamu

bankalarının ürün geliştirme politikası bire bir ticari bankacılık kurumsal mantığıyla örtüşmese de kar/zarar'a bakış açısı özel sermayeli C ve D bankalarında olduğu gibi tamamen ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum göstermiştir. 2001 öncesinde meşru kabul edilen görev zararının 4603 Sayılı Kanunla yasaklanmasının ardından 2001 sonrası kamu sermayeli A ve B bankalarının kar etmeseler bile zarar etmeleri engellenmiştir. B bankasından bir görüşmeci bu konuyu şu sözlerle dile getirmiştir:

“2001 öncesinde piyasalar yüzde 100-120’lerde dolaşırken faiz oranları yüzde 10’larla yüzde 25-30’larla kredi kullanarak makine almışlar...Devlet beni buraya devlet memuru olarak atamış bana 19 tane personel vermiş, şehrin en güzel yerinde normal bir esnafın bile tutmak istediğinde derya deniz kira ödeyip işletebileceği bir ticaret hanenin başına vermiş. Bana diyor ki al burayı çalıştır, kar et diyor...2007 yılı bir mucize yıldır çünkü 2007 yılında B bankası bilançosu sektördeki rakipleri tarafından fark edildi..yav bu B bankası çok hızlı geliyor..”

Bankalarının kar/zarara bakış açısını A bankasından bir görüşmeci de şu sözlerle ifade etmiştir:

“...ticari müessese olarak, etkinlik, verimlilik, kar yadsınamaz. Verimli olacaksınız, etkin olacaksınız ki kar edeceksiniz yani. Ticari kuruluşların nihai hedefi nedir kar edebilmektir yani...”

Kamu bankaları, 2001 sonrasında, müşteri politikası bakımından da bütünüyle ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum göstermişlerdir. 2001 öncesinde kamu bankaları ihtisas alanlarına yönelik kredilere daha fazla ağırlık verirken ve bankacılık faaliyetlerini daha çok vatandaşa hizmet sunumu olarak kabul ederken; 2001 sonrası vatandaşa hizmet sunumundan ziyade ürünlerini müşterilere satmaya çalışan ticari banka olarak davranmaya başlamışlardır. B bankasından bir görüşmeci bu durumu şu sözlerle yansıtmaktadır:

“...Siz bu personeli piyasadaki nasıl daha çok pay alırım diye yönlendirirseniz o şekilde gidirsiniz...Daha önceleri müşteri ziyareti bu bankalarda yapılan bir şey değildi..belki yapıyordu ama çok azı şu an bizde müşteri ziyareti ile günlük aylık hedefler var...Tabi sana diyor sen ayda 20 tane müşteriye gideceksin mesela..Gittiğin müşteri sayısı çok önemli değil gittiğin müşteriden bir şeyler alabiliyorsan işe yarıyor...her şey kredi vermek değil, kredi vermediğin müşterilerine de ticari bankacılık işlemleriyle ürün satabilirsin...yani her müşteriye mutlaka vereceğin bir şey var...çünkü sen donanımlı bankasın...”

Kamu bankaları, 2001 sonrasında personel politikasında da tamamen ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum göstermişlerdir. Öncelikle personelin özel hukuk

hükümlerine göre istihdam edilmesi kararlaştırılmış (Bkz. 4743 Sayılı Kanunun 6. Maddesiyle değişik 4603 Sayılı Kanunun Geçici 1. Maddesinin 3. Fıkrası); devamında bir tarafta personel sayısı düşürülmeye çalışılırken, diğer tarafta personelden yüksek seviyede verim alabilmeyi sağlayacak uygulamalara geçilmeye başlanmıştır (Bkz. 4603 Sayılı Kanunun 2. Maddesi 3. Fıkrası ve Geçici 1. Maddesinin 1. ve 2. Fıkrası). Bu kapsamda personelin istihdam edilmesinden ücretlendirilmesine, geliştirilmesinden terfisine kadar özel bankalardaki insan kaynakları uygulamaları adapte edilmiştir.

Dönüşümle birlikte kamu sermayeli A ve B bankalarının iştirakleri de bütünüyle ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerini sergilemeye başlamıştır. Bankalar, 2001 öncesi ihtisas alanlarının kalkınmasına destek verebilmek amacıyla daha çok ihtisas alanıyla ilgili iştirakler edinirken, 2001 sonrası, Tablo 21’de görüldüğü üzere, özel sermayeli bankalar gibi bankacılık faaliyetlerinin etkinliklerini arttıran veya gelir getiren mali iştiraklere yönelmişlerdir (Ayrıca, bkz. 2002/3555 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının Ekinin 3. Maddesi).

Tablo 21.
2001 Sonrası A, B ve D Bankalarının İştirakleri

Yıl	A Bankası				B Bankası				D Bankası			
	Sanayi	İhtisas Alanı	Bankacılık	Bankacılık Dışı (Finans, Sigorta ve Bilişim)	Sanayi	İhtisas Alanı	Bankacılık	Bankacılık Dışı (Finans, Sigorta ve Bilişim)	Holdinge Bağlı İştirak	Ticaret	Bankacılık	Bankacılık Dışı (Finans, Sigorta ve Bilişim)
2001	---	---	---	---	---	---	---	---	0	0	2	8
2002	---	---	---	---	---	---	---	---	0	0	2	8
2003	0	0	8	7	---	---	---	---	0	0	2	7
2004	0	0	8	7	0	0	3	11	0	0	2	8
2005	0	0	8	7	0	0	3	10	0	0	2	9
2006	0	0	7	6	0	0	3	9	0	0	2	8
2007	0	0	6	4	0	0	3	9	0	0	2	7
2008	0	0	7	6	0	0	3	10	0	0	2	7
2009	0	0	8	7	0	0	3	10	0	0	2	8
2010	0	0	8	9	0	0	3	11	0	0	3	8
2011	0	0	8	7	0	0	4	12	0	0	3	8
2012	0	0	7	7	0	0	3	13	0	0	3	8
2013	0	0	4	5	0	0	2	12	0	0	3	8

Kaynak: İlgili bankaların yıllık faaliyet raporunun incelenmesiyle oluşturulmuştur.

Kamu sermayeli A ve B bankaları 2001 sonrasında toplam 11 niteliğin yedisinde hem kalkınma mantığının hem de ticari bankacılık mantığının, dört nitelikte de sadece ticari bankacılık mantığının uygulamalarını yansıtmışlardır (Bkz. Tablo 22 ve 23).

Tablo 22’de görüldüğü üzere, 2001 sonrası kamu bankalarının her iki kurumsal mantığın uygulamalarını adapte ettiği niteliklerden ilki bankanın amacıdır. Kamu bankalarının amacı karlı ve lider banka olabilmenin yanında ihtisas alanını kalkındırabilmek şeklinde belirlenmiştir. Kamu bankalarının farklı kurumsal talepleri uyumlaştırdığı bir diğer nitelik de ihtisas alanlarına yaklaşımdır. Kamu bankaları 2001 sonrasında ihtisas alanına sunulan hizmette kar amacı gütmeseler de zarar etmekten de kaçınılmaktadırlar. Kamu bankalarının yönetim kurulundaki üyelerin yarısının kamu diğer yarısının ise özel sektör bankacılığı deneyimine sahip olması çatışan kurumsal talepleri uyumlaştırdıkları bir diğer nitelik olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca kamu bankaları 2001 sonrasında müşteri bazında örgütlenseler de, ihtisas alanlarına ait bir birimi de yapılarında bulundurmaya devam etmişlerdir.

Kamu bankaları, rekabet algısı ve ürün geliştirmede de kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarını uyumlaştırmışlardır. Bankalar kuruluş misyonlarını unutmadan sektör liderliğini hedefleyerek ihtisas alanına dönük ürünler geliştirirken gelir getirecek yeni ürünler de sunmaktadırlar. Son olarak, sosyal devlet anlayışıyla beraber fayda maliyet odaklı şubeleşmeye gidilmesi de kamu bankalarının farklı kurumsal mantıkları uyumlaştırdıkları bir başka nitelik olarak dikkat çekmektedir.

Kamu bankaları, 2001 sonrasında, kar/zarara bakış açısı, müşteri, personel ve iştirak edinme politikalarında sadece ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerini adapte etmişlerdir. Kamu bankalarında 2001 sonrasında her dönem kar edilmese de, zarar etme kabul edilemez bir durum olarak görülmektedir. Ayrıca, bir tarafta her segmentteki müşteri istek ve talepleri karşılanmaya çalışılırken, ihtisas alanındaki girişimcilerin de unutulmaması, personelin özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılarak insan kaynağı olarak görülmesi kamu bankalarının müşteri ve personel politikalarında sadece ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum gösterdiklerinin işareti olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, kamu bankalarının ihtisas alanlarında faaliyet gösteren sanayi ve ticaret işletmelerine iştirak etmekten öte, sadece mali iştiraklere sahip olmaları, iştirak edinme

politikası niteliğinde de bütünüyle ticari bankacılık kurumsal mantığına adapte olduklarını göstermektedir.

6.5. Bankaların Kurumsal Karmaşıklığa Yanıtları

Kamu sermayeli bankalar kurumsal karmaşıklığa ne tür stratejik yanıtla karşılık vermişlerdir? Tablo 16 ve 17’de de görüldüğü gibi, kamu bankaları, bankanın amacı, ihtisas alanlarına yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri, örgüt yapısı, rekabet algısı, şubeleşme politikası ve ürün geliştirme nitelikleri olmak üzere yedi uygulamada kalkınma mantığına düşük veya orta seviyede uyum gösterirken, ticari bankacılık mantığının gereklerine orta düzeyde adaptasyon sağlamışlardır. Öte yandan, kamu bankaları kar/zarara bakış açısı, müşteri, personel ve iştirak edinme politikalarının da bulunduğu dört nitelikte ticari bankacılık kurumsal mantığına yüksek seviyede uyum gösterirken, kalkınma kurumsal mantığına hiç yok denecek kadar düşük seviyede adaptasyon sağlamışlardır. Kodlama skorları hiçbir uygulamada kalkınma kurumsal mantığının yüksek, ticari bankacılık kurumsal mantığının da düşük düzeyde adapte edildiğini göstermemektedir. Bankaların yedi nitelikte her iki kurumsal mantığa da kısmi uyum göstermeleri kurumsal karmaşıklığa Oliver’in (1991, s. 153) uzlaşma stratejik yanıtıyla karşılık verdiklerine işaret etmektedir. Bunun dışında kamu bankalarında dört niteliğin ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum gösterip, kalkınma kurumsal mantığına ise uyum göstermemesi kurumsal karmaşıklığa Oliver’in (1991, s. 152-153) kabullenme stratejik yanıtıyla karşılık verildiğini göstermektedir.

Tablo 22.
2001 Sonrası A, B, C ve D Bankalarının Nitelikleri*

Nitelik	A ve B Bankaları	C ve D Bankaları
Bankanın Amacı	Bankanın amacı, karlı ve lider banka olabilmenin yanında ihtisas alanını kalkındırabilmektir.	Bankanın amacı, karlı ve lider banka olabilmektir.
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	İhtisas alanına sunulan hizmette kar amacı güdülmese de zarar edilmesinden de kaçınılmaktadır.	Her sektörde olduğu gibi tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde de kar etmek önemlidir.
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	Yönetim kurulu üyelerinin yarısı kamu diğer yarısı ise, özel sektör bankacılığı deneyimine sahiptir.	Yönetim kurulu üyelerinin tamamı özel sektör bankacılığı deneyimine sahip iken, kurulda banka ortağı aile, holding ve yabancı bankaların belirlediği üyeler de bulunmaktadır.
Örgüt Yapısı	Müşteri bazında örgütlenilse de, ihtisas alanına ait bir birimde örgüt yapısında yer almaktadır.	Müşteri bazında örgütlenilmektedir.
Rekabet Algısı	Bankalar kuruluş misyonlarını unutmadan sektör liderliğini hedeflemektedir.	Bankalar sektör liderliğini ve karlılığı önemsemektedir.
Şubeleşme Politikası	Sosyal devlet anlayışıyla beraber fayda maliyet odaklı şubeleşme önemlidir.	Fayda-maliyet kriteri şubeleşmede gözetilen tek faktördür.
Ürün Geliştirme	Bir yandan ihtisas alanına dönük ürünler geliştirilirken öte yandan da gelir getirecek yeni ürünler tasarlanmaktadır.	Bankayı rekabette öne çıkaracak ürünlerin geliştirilmesine önem verilir.
Kar/Zarara Bakış Açısı	Her dönem kar edilmese de, zarar edilmesi kabul edilemez.	Her dönem kar edilmelidir.
Müşteri Politikası	Her segmentteki müşteri istek ve talepleri karşılanırken, ihtisas alanındaki girişimciler de unutulmamalıdır.	Her segmentteki müşteri istek ve talepleri karşılanmalıdır.
Personel Politikası	Özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılan personel aynı zamanda insan kaynağıdır.	Özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılan personel aynı zamanda insan kaynağıdır.
İştirak Edinme Politikası	Etkinlik ve verimliliği artıran aynı zamanda da gelir getiren mali iştiraklere sahiptir.	Etkinlik ve verimliliği artıran aynı zamanda da gelir getiren mali iştiraklere sahiptir.

*: Bu tablo'nun oluşturulmasında Pache ve Santos'un (2013: s. 989-990) çalışması model alınmıştır.

Tablo 23.

2001 Sonrası A, B, C ve D Bankalarına Ait Niteliklerin Kurumsal Mantık Kökenleri*

Nitelik	A Bankası		B Bankası		C Bankası		D Bankası	
	K**	T**	K	T	K	T	K	T
Bankanın Amacı	√	√	√	√		√		√
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	√	√	√	√		√		√
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	√	√	√	√		√		√
Örgüt Yapısı	√	√	√	√		√		√
Rekabet Algısı	√	√	√	√		√		√
Şubeleşme Politikası	√	√	√	√		√		√
Ürün Geliştirme	√	√	√	√		√		√
Kar/Zarara Bakış Açısı		√		√		√		√
Müşteri Politikası		√		√		√		√
Personel Politikası		√		√		√		√
İştirak Edinme Politikası		√		√		√		√
Toplam	7	11	7	11	0	11	0	11

* : Bu tablo oluşturulurken Pache ve Santos'un (2013: s. 991) çalışması model alınmıştır.

** : K-Kalkınma Kurumsal Mantığı, T-Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı

Araştırmada, kurumsal mantıkların çoklu nitelik taşımasıyla birlikte örgütsel kimliğin çoklu mantıkları yansıtacak şekilde hibrid bir niteliğe bürüneceği, çoklu kurumsal mantıklarla oluşan kurumsal karmaşıklığa da, kabullenme ve uzlaşma stratejik yanıtıyla karşılık verileceği iddia edilmişti. Araştırma bulguları bu iddiayı önemli ölçüde desteklemektedir. Türk bankacılık sektöründe kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde Cumhuriyetin ilanından 2001 yılına kadar etkisini sürdüren kalkınma kurumsal mantığı 2001 sonrası hakimiyetini kaybetmiş; 2001 öncesi kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde hemen hemen hiç etkisi olmayan ticari bankacılık kurumsal mantığı hakim konuma gelmiştir. 2001 sonrası kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde ticari bankacılık kurumsal mantık unsurlarının uygulanma derecesi yüzde 79 olurken, kalkınma kurumsal mantık unsurlarının uygulanma düzeyi yüzde 44,4 olmuştur. Bu oranlar kurumsal mantıkların yaygınlık düzeylerinin birbirine çok yakın olmasa da, alanın iki farklı kurumsal mantıkla şekillendiğine işaret etmektedir.

Kalkınma kurumsal mantığının hakimiyetini kaybedip ticari bankacılık kurumsal mantığının da etkili olmasıyla çoklu kurumsal baskılara maruz kalan kamu sermayeli ticaret bankalarının örgütsel kimliklerinde de değişim gözlemlenmiştir. 2001 öncesi kamu sermayeli A ve B bankaları yüzde 100'e yakın seviyede ihtisas bankası kimliğinin özelliklerini uyarlarlarken, 2001 sonrası bu kimliğin yanında ticari banka kimliğinin özelliklerini de uyarlama eğiliminde olmuşlardır. Kamu bankalarının ticari banka kimliğinin özelliklerini uyarlamakla birlikte, daha çok ihtisas bankası ve ticari banka kimliğinin özelliklerini sentezleyerek hibrid örgütsel kimlik oluşturdukları görülmektedir (Bkz. Tablo 15).

2001 sonrası kamu bankalarının kurumsal değişimle hibrid örgütsel kimlikleri uyarlamaları çoklu kurumsal mantıklara karşı geliştirdikleri yanıtları da şekillendirmiştir. 2001 sonrası kamu bankaları kalkınma kurumsal mantığından ziyade ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerine daha fazla uyum göstermişlerdir. Bu bulgular, kurumsal değişimle çoklu kurumsal mantıkların etkisi altına giren örgütlerin daha çok hibrid örgütsel kimlik oluşturarak kurumsal karmaşıklığa kabullenme ve uzlaşma şeklinde yanıt verdiklerini göstermektedir. Bu sonuç da araştırmada geliştirilen hipotezleri desteklemektedir.

BÖLÜM VII

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, kurumsal mantıklarda değişim neticesinde ortaya çıkan kurumsal karmaşıklık ile örgütsel kimlikler arasındaki ilişkiyi netliğe kavuşturabilmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, kuramsal zeminde tartışılarak sunulmaktadır. Ayrıca, gelecekte kurumsal karmaşıklık ve örgütsel kimliği konu edinecek çalışmalara yönelik geliştirilen öneriler de bu bölümde yer almaktadır.

7.1. Sonuç ve Öneriler

Belirli bir alanda yeni kurumsal yapının hakim konuma gelmesine rağmen, yerini kaybeden kurumsal yapının az da olsa etkisinin devam etmesi, ortak değer ve inanışları yansıtan kimlikleri etkiler (Thornton ve diğerleri, 2012). Zira yeni uygulamaların bağlı olduğu kurumsal mantığa özgü değer ve inanışlar ile etkisini tamamen yitirmeyen kurumsal mantığa özgü değer ve inanışların çelişmesiyle karmaşa oluşur (Grenwood ve diğerleri, 2011). Bu karmaşanın aşılabilmesi de farklı kökenlerden gelen örgütsel kimlik özellikleri arasında bağ kurulup kurulamamasına bağlıdır (Battilana ve Dorado, 2010; Jay, 2013). Bu çalışmada da, hakim kurumsal yapının değişimiyle gelişen kurumsal karmaşıklık altında ne tür bir örgütsel kimliğin oluşacağı ve örgütsel kimliklerle kurumsal karmaşıklığa karşı nasıl yanıt verildiği incelenmiştir. Araştırma kapsamında farklı kurumsal mantıklara özgü örgütsel kimlik özellikleri sentez bir nitelik taşırsa, farklı kurumsal baskıların uygulamada birleşmeye yol açacağı iddia edilmişti (Battilana ve Dorado, 2010; Haveman ve Rao, 1997). Bu iddianın ne derece geçerli olduğunu anlamak üzere Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde yaşanan dönüşümle ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıklar ile bankaların örgütsel kimlikleri arasındaki etkileşime bakılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan doküman incelemeleri ve gerçekleştirilen görüşmeler, 2001 sonrası Türk bankacılık sektöründe kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde yaşanan kurumsal değişimle belirli bir kurumsal mantıktan çoklu kurumsal mantıklara geçiş olduğunu göstermektedir. Kamu sermayeli ticaret bankalarının, 2000 yılında 4603 sayılı yasal düzenlemeyle yeniden yapılandırılması sonucu Cumhuriyetin ilanından itibaren etkisini sürdüren kalkınma kurumsal mantığının ağırlığının azaldığı, özel bankalarla rekabetin artmasıyla ticari kurumsal mantığın baskın bir nitelik kazanmaya başladığı görülmektedir. Her ne kadar

2001 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantığı hakim konuma gelse de, kalkınma kurumsal mantığı unsurları bütünüyle silinmeden yerlerini kısmen korumuştur (Bkz. Tablo 9 ve 10). Dönüşümle birlikte kamu sermayeli ticaret bankalarının örgütsel dinamiklerinde paradoks ortaya çıkmıştır (Smith ve Lewis, 2001: s. 387). Bankaların örgütsel kimlikleri ve nitelikleri çoklu kurumsal taleplere karşı çeşitli şekiller almışlardır. Kodlama skorlarına göre, 2001 öncesi sadece kalkınma kurumsal mantığına özgü ihtisas bankası örgütsel kimliği özellikleri taşıyan bankalar, 2001 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantığına özgü ticari banka kimliğinin özelliklerine de sahip olmaya başlamışlardır. Araştırmada kamu bankalarının bu kimliklerini ayrıştırarak çoklu kimliklere mi yoksa sentezleyerek hibrid örgütsel kimliğe mi sahip oldukları da inceleme konusu olmuştur (Corley ve diğerleri, 2006: s. 92; Jay, 2013: s. 153; Kraatz, 2009: s. 71; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28, 31). İncelemeler sonucunda, kamu bankalarında her iki kimlik özelliklerinin birleşerek hibrid kimliklerin oluştuğu görülmüştür (Bkz. Tablo 15). Ayrıca hibrid örgütsel kimliğe sahip kamu bankaları bazı niteliklerde sadece hakim kurumsal mantık unsurlarına, bazı niteliklerde de, her iki kurumsal mantık unsurlarına uyum göstermişlerdir. Bu uyum, sembolik olmaktan ziyade bizzat uygulamalarda kendini göstermiştir (Bkz. Tablo 22).

Kamu bankalarının, yeniden yapılanmayla hem ihtisas bankası hem de ticari banka kimlik özelliklerini birlikte barındırması kurumsal yapıların örgütsel kimlikler üzerindeki etkisini göstermiştir (Glynn, 2008: s. 420, 425). Kurumsal yapıların etkisiyle oluşan örgütsel kimlikler de, kurumsal karmaşıklığa yönelik geliştirilen yanıtları şekillendirmişlerdir (Greenwood ve diğerleri, 2011). Zira hibrid örgütsel kimliğe sahip olan kamu bankaları hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarına birlikte uyum göstermişlerdir. Kamu bankalarında hibrid kimlik oluşturularak kurumsal karmaşaya yanıt üretilirken, hibrid örgütlere özgü bir özellik olan uygulamalar arasındaki paradoks da dikkat çekmiştir (Jay, 2013; Pache ve Santos, 2013: s. 975). Öyle ki, kamu bankalarının, 2001 sonrasındaki bazı uygulamaları kalkınma kurumsal mantığına, bazı uygulamaları ise, ticari bankacılık kurumsal mantığına aykırı şekilde geliştirmiştir. Eğer kamu bankaları ticari bankacılık kurumsal mantığının hakimiyetini artırmasıyla çoklu kimliklere sahip olmuş olsalardı, banka niteliklerinde farklı kurumsal mantıkları yansıtan uygulamalar birlikte yer bulmaz ve böylece bu paradoks da görülmezdi (Pratt ve Foreman, 2000: s. 27; Smith ve Lewis, 2011: s. 389). Kurumsal değişimle çoklu kurumsal baskılara maruz kalan kamu bankaları hibrid örgütsel kimlik

oluşturarak kurumsal karmaşıklığa kabullenme ve uzlaşma stratejik yanıtıyla karşılık vermişlerdir.

Bu çalışmayla, kurumsal karmaşıklığın örgütsel kimliklere, örgütsel kimlik türünün de stratejik yanıtlara etkisi görgül kanıt sunularak ortaya konulmuştur. Ayrıca, çalışmada örgütsel kimliklerin hangi özellikleri içerdiği de gösterilmiştir. Örgütsel kimlikler ‘biz kimiz?’ sorusunun cevabı (Navis ve Glynn, 2010: s. 447), misyon ifadesi (Voss ve diğerleri, 2006: s. 750), sahiplik yapısı (Pache ve Santos, 2013: s. 983), ürün sepet yoğunluğu, hedef kitle ve odak (Baron, 2004) özelliklerinin birleşimi olarak dikkate alınmıştır. Araştırma bulguları, bu özelliklerin kamu bankalarında 2001 öncesi daha belirgin olmak üzere 2001 öncesi ve sonrası birbirlerine yakın değerlerde uyarlandıklarını ortaya koymaktadır (Bkz. Tablo 11 ve 12). Benzer durum, 2001 öncesi ve sonrasında özel bankalar için de geçerli olmuştur (Bkz. Tablo 13 ve 14). Örgütsel kimliklerin etkileşimli özelliklerin bir karışımı olarak dikkate alınmasıyla da, öncelikle örgütsel kimliklerde nasıl bir değişimin yaşandığı anlaşılabilmiş sonra da özellikler arasında bağ kurulup kurulmadığı daha net görülebilmştir. Böylece, kurumsal değişim sonrası çoklu kurumsal mantıkların etkili olmasıyla hibrid mi yoksa çoklu mu örgütsel kimliklere sahip olunduğu daha açık bir şekilde ortaya konulabilmiştir. 2001 sonrası büyük ölçüde ticari bankacılık kurumsal mantığının hakimiyeti altında faaliyet göstermeye başlayan kamu bankaları orta düzeyde de olsa kalkınma kurumsal mantık unsurlarından da etkilenecek ticari banka kimliğiyle birlikte ihtisas bankası kimlik özelliklerine de sahip olmuşlardır. Kodlama skorları, bazı özelliklerde ticari banka kimliğine, bazı özelliklerde de ihtisas bankası kimlik özelliklerine yakınsama gösterildiğine işaret etse de, farklı kimliklere özgü özellikler arasında bağ kurulduğu görülmüştür. Örneğin, bankaların kendilerini genel bankacılık hizmetleri sunarken dahi kalkınmayı önemseyen bir banka şeklinde tanımlamaları ‘biz kimiz?’ sorusuna’ yanıt verilirken farklı kimlik özellikleri arasında bağ kurulduğuna işaret etmektedir. Bunun yanında, bankaların değer yaratırken ihtisas alanı başta olmak üzere ülke ekonomisinin kalkınmasına destek olabilmeyi görev edinmeleri, kısmen veya bütünüyle kamu sahipliğinde olsalar bile banka idaresinin piyasa gerçeklerine göre yönlendirilmesi farklı kimlik özellikleri arasında bağ kurulduğunu gösteren diğer örneklerdir. Ürün sepetinin geniş tutularak kalkınmaya destek olunması amaçlanırken, aynı zamanda karlılık ve gelirin de artırılmasının hedeflenmesi, ihtisas ürünlerinin sunulduğu müşterilere dahi diğer bankacılık hizmet ve ürünlerinin satılmasının amaçlanması farklı kimlik

özellikleri arasında bağ kurulduğunu gösteren başka bir örnek olarak ifade edilebilir. Son olarak, kamu bankalarında, bir tarafta ülke ekonomisinin kalkınmasına odaklanılırken, diğer tarafta kar elde etme ve sektörde öncü olma çabalarının gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. İhtisas bankası ve ticari banka kimliklerine ait farklı özelliklerin, dönüşüm sonrası, kamu bankalarının kimliğine bu şekilde yansımaları, bankaların hibrid kimlikleri uyarladıklarına işaret etmektedir.

Bu çalışmayla, hibrid örgütsel kimlik ve Oliver'ın (1991) kabullenme ve uzlaşma stratejik yanıtları arasındaki bağlantı da açıklığa kavuşturulmuştur. Önceki çalışmalarda, hibrid örgütlerde rekabetçi kurumsal mantık unsurlarının uygulamalarda birleştiği (Battilana ve Dorado, 2010; Jay, 2013) veya farklı kurumsal mantık unsurları arasından seçim yapıldığı (Pache ve Santos, 2013) ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, bulgular, hibrid örgütsel kimliğe sahip örgütlerde, bazı nitelikler için tamamiyle hakim konuma gelen kurumsal mantık unsurlarına, bazı nitelikler için de, her iki kurumsal mantığın unsurlarına kısmi uyum gösterildiğine işaret etmektedir. Buna göre, hibrid örgütlerde sadece çelişkili kurumsal mantık unsurlarına kısmi uyum gösterilmemekte (Oliver, 1991: s. 153; Pache ve Santos, 2013: s. 975), aynı zamanda bazı nitelikler için yalnızca hakim konuma gelen kurumsal mantık unsurlarına da uyum gösterilebilmektedir.

Türk bankacılık sektöründe kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimindeki kurumsal değişimle ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıklar ile örgütsel kimlikler arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada bankaların münferit örgütsel kimliklerinden öte kurumsal mantıklara göre şekillenen örgütsel kimlikleri dikkate alınmıştır (Navis ve Glynn, 2011; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 143). İleriki araştırmalarda örgütlerin münferit kimlikleri dikkate alınırca, kurumsal mantıklardaki değişimin örgütsel kimliklere etkisi daha açık bir şekilde ortaya konulabilir. Öte yandan, Türk bankacılık sektöründe ticarileşmenin artması ve banka hisselerinin halka arz edilmesiyle ticari bankacılık kurumsal mantık unsurları nasıl değişmiştir? İleriki araştırmalarda bu soruya yanıt aranması kurumsal değişimin Türk bankacılık sektöründe özel sermayeli ticaret bankalarının yönetimine etkisinin daha net görülmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ackerman, L. (2010). The Identity Effect: How Identity-Based Management Drives Employee Engagement and Business Performance, *OD Practitioner*, 42(3), 36-42.
- Aggelopoulos, E. ve Georgopoulos, A. (2015). The Determinants of Shareholder Value in Retail Banking During Crisis Years: The Case of Greece, *Multinational Finance Journal*, 19(2), 109-147.
- Akgüç, Ö. (1975). Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No.71, Konferanslar Serisi No.2.
- Akgüç, Ö. (1989). 100 Soruda Türkiye’de Bankacılık (2.Baskı), İstanbul, Gerçek Yayınevi.
- Aurini, J. (2006). Crafting Legitimation Projects: An Institutional Analysis of Private Education Businesses, *Sociological Forum*, 21(1), 83-111.
- Ariel, (1952). “The Islamic Economic System and the Process of Change Over”, *Islamic Review*, Vol: XL, No: 11, http://aaail.org/text/articles/islamicreview/1952/11nov/islamicreview_195211.pdf f-Erişim Tarihi: 14.08.2014.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization, *Academy of Management Journal*, 14(1), 20-39.
- Atiyas, İ. (2012). Economic Institutions and Institutional Change in Turkey During the Neoliberal Era, *New Perspectives on Turkey*, 47, 57-81.
- Aydemir, Ş.S. (1999). İkinci Adam (Cilt I), 9. Basım, Remzi Kitabevi.
- Backer, L. (2008). Narrating Organizational Identities By Way of Evolutionary Tales-Talking Shell From an Oil to An Energy Company, *Scandanevian Journal of Management*, 24, 33-43.
- Bakır, C. (2006). Governance by Supranational Interdependence: Domestic Policy Change in the Turkish Financial Services Industry, İçinde J. Batten ve C. Kearney (Ed.) *Emerging European Financial Markets: Independence and Integration Post-Enlargement*, London: Elsevier, 179-211.

- Bakır, C. ve Öniş, Z. (2010). The Regulatory State and Turkish Banking Reforms in the Age of Post-Washington Consensus, *Development and Change*, 41(1), 77-106.
- Balmer, J.M.T. ve Greyser, S.A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation, *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. ve Lafferty, B.A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape, *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Baron, J.N. (2004). Employing Identities in Organizational Ecology, *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 3-32.
- Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals Social Position, *Organization*, 13(5), 653-676.
- Battilana, J., Leca, B. ve Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship, *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Battilana, J. ve Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change: The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, 20(5), 777-799.
- Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work, *Organization*, 15(1), 51-74.
- Boratav, K. (2006). Türkiye’de Devletçilik (2.Baskı), Ankara, İmge Kitabevi.
- Boratav, K. Türel, O. ve Yeldan, E. (1996). Dilemmas of Structural Adjustment and Environmental Policies Under Instability: Post-1980 Turkey, *World Development*, 24(2), 373-393.
- Borsa’da Dün. (1992, 1 Ocak). Milliyet, s.6.
- Borsa’da 1.Seans. (2001, 3 Ocak). Milliyet, s.10.
- Brint, S. (2001). Gemeinschaft Revisited: A Critique and Reconstruction of The Community Concept, *Sociological Theory*, Vol. 19, No. 1, s.1-23.

- Bromley, P., ve Powell, W.W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World, *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. ve Whetten, D.A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Cerulo, K.A. (1997). Identity Construction: New Issues, New Directions, *Annual Review of Sociology*, 23(1), 385-409.
- Chandler, A.D. (1992). Corporate Strategy, Structure And Control Methods In The United States During The 20th Century, *Industrial and Corporate Change*, 263-284.
- Clark, T., Dick, A., Hirtle, B., Stiroh, K.J. ve Williams, R. (2007). The Role of Retail Banking in The U.S. Banking Industry: Risk, Return, and Industry Structure, *FRBNY Economic Policy Review*, 39-56.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M. ve Hatch, M.J. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence, *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Cornelissen, J.P., Haslam, S.A. ve Balmer, J.M.T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Prodcuts, *British Journal of Management*, 18(Mar.Supplement), 1-16.
- Czarniawska, B. ve Wolff, R. (1998). Constructing New Identities in Established Organization Fields, *International Studies Management & Organization*, 28(3), 32-56.
- Çelik, İ.E., Dinçer, H. ve Hacıoğlu, Ü. (2012). Investment and Development Banking and Its Development in Turkey, *International Journal of Finance & Banking Studies*, 1(1), 39-45.
- Çoşar, N. (1999). Geçmişten Geleceğe Demirbank, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı (1.Basım), İstanbul.

- Danışman, A., ve Ocasio, W. (2012). Globalization vs. Societal Sectors: A Comparative Institutional Analysis of Health Care Financing in OECD Countries, *28th European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium*, Helsinki, July, 5-7.
- Danışman, A., (2013). Institutional Logics and National Polities: A Comparative Study in the Health Care Field, *13. European Academy of Management (EURAM) Konferansı*, İstanbul, 26-29 Haziran.
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A. ve Christiaens, J. (2012). The Impact of Institutional Pressures on Employee Performance Management Systems in Higher Education in the Low Countries, *British Journal of Management*, 23, 88-103.
- Delbridge, R. ve Edwards, T. (2013). Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change, *Organization Studies*, 34(7), 927-947.
- Denhart, R.B. ve Denhart, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering, *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denizer, C. (1997). The Effects of Financial Liberalization and New Bank Entry on Market Structure and Competition in Turkey, *Policy Research Working Paper Series No: 1839*, Macroeconomics and Growth Development Research Group.
- Derviş, K. (2001a). Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/76897.asp>-Erişim Tarihi: 03.06.2015.
- Derviş, K. (2001b). Her Partiye Banka Olmaz, 17.03.2001. Milliyet Gazetesi. s.7.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1963). Birinci Beş Yıl Kalkınma Planı (1963-1967), Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1968), İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1973). Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977), Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1979). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), Yayın No: 1664, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1995). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), Ankara.

- Devlet Planlama Teşkilatı (2000). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), *Resmi Gazete Sayı: 26215*, 1 Temmuz 2006, Ankara.
- Dunn, M.B. ve Jones, C. (2010). Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005, *Administrative Science Quarterly*, 55, 114-149.
- Durand, R., Szostak, B., Jourdan, J. ve Thornton, P.H. (2013). Institutional Logics as Strategic Resources, içinde Institutional Logics in Action, M. Lounsbury ve E. Boxenbaum (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, 39A, 165-203.
- Dutton, J.E. ve Dukerich, J.M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Edgell, P. (2012). A Cultural Sociology of Religion: New Directions, *Annual Review of Sociology*, 38, 247-265.
- Elsbach, K.D. ve Kramer, R.M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings, *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Erkan, H., Yetkin, S., Yıldırım, Ö., Gökdemir, O. ve Altay, N.O. (1993). Milli Aydın Bankası T.A.Ş. Tarişbank Tarihi, İzmir, Türkiye Toplumsal ve Ekonomik Tarih Vakfı.
- Fiol, C.M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 191-211.
- Fligstein, N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979, *American Sociological Review*, 50(3), 377-391.
- Fligstein, N. (1987). The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979, *American Sociological Review*, 52(1), 44-58.

- Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields, *Sociological Theory*, 19(2), 105-125.
- Foote, N.N. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation, *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Boal, K.B. ve (Jerry) Hunt, J.G. (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks, *Administrative Science Quarterly*, (43), 87-126.
- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, İçinde W.W. Powell - P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: Chicago: University of Chicago Press 232-263.
- Gioia, D.A. ve Thomas, J.B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gioia, D.A., Schultz, M. ve Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D.A., Schultz, M. ve Corley, K.G. (2002). On Celebrating the Organizational Identity Metaphor: A Rejoinder to Cornelissen, *British Journal of Management*, 13, 269-275.
- Gioia, D.A., Price, K.N., Hamilton, A.L. ve Thomas, J.B. (2010). Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity, *Administratively Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Glynn, M.A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra, *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Glynn, M.A. ve Abzug, R. (2002). Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names, *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Glynn, M.A. (2008). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities, içinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: Los Angeles: Sage. 413-430.

- Goodrick, E. ve Reay, T. (2011). Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists, *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.
- Guiso, L., Sapienza, P. ve Zingales, L. (2003). People's Opium? Religion and Economic Attitudes, *Journal of Monetary Economics*, 50(1), 225-282.
- Green, S.E., Babb, M. ve Alpaslan, C.M. (2008). Institutional Field Dynamics and the Competition Between Institutional Logics: The Role of Rhetoric in the Evolving Control of the Modern Corporation, *Management Communication Quarterly*, 22(1), 40-73.
- Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1993). Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes, *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.
- Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism, *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C.R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in The Transformation of Institutional Fields, *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Greenwood, R. ve Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Accounting Five Firms, *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. ve Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hall, R.H. (1968). Professionalization and Bureaucratization, *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
- Hardy, C. ve Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship, içinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Ed.), *Handbook of Organizational Institutionalism*, Los Angeles: Sage, 198-217.
- Hatch, M.J. ve Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

- Hatch, M.J. ve Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Haveman, H.A. ve Rao, H. (1997). Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in The Early Thrift Industry, *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606-1651.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40, 398-422.
- Horasan, M. ve Horasan, İ. (2012). Kredilendirme Süreci ve Basel II Kriterleri ile Karşılaştırılması, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), 201-230.
- Hsu, G. ve Hannan, M.T. (2005). Identities, Genres, and Organizational Forms, *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- Hunter, A. (1975). The Loss of Community: An Empirical Analysis Test Through Replication, *American Sociological Review*, 40(5), 537-552.
- Hussain, S. (2011). Islamic Banking: A Study of the Relevant Operating Modes in Current Financial Scenario, 2(7/8), 1-9.
- Ingram, P., Yue, L.Q. ve Rao, H. (2010). Trouble in Store: Probes, Protests, and Store Openings by Wall-Mart, 1998-2007, *American Journal of Sociology*, 116(1), 53-92.
- İnan, A. (1972). Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyetinin Birinci Sanayi Planı, *Türk Tarih Kurumu XVI. Seri.-Sa.14*, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- İnan, A. (1973). Türkiye Cumhuriyetinin İkinci Sanayi Planı 1936, *Türk Tarih Kurumu XVI.Seri.-Sa.21*, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journals*, 56(1), 137-159.
- Jepperson, R.L. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, İçinde W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: Chicago: University of Chicago Press, 143-163.
- Karaçam, B. (2012). Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı (1987-1999), 4. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.

- Kazgan, H. (1997). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Türk Bankacılık Tarihi, İstanbul, Creative Yayıncılık ve Tanıtım Ltd. Şti.
- Kernaghan, K. (2000). The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values, *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 91-104.
- Klandermans, P.G. (2014). Identity Politics and Politicized Identities: Identity Processes and the Dynamics of Protest, *Political Psychology*, 35(1), 1-22.
- Klandermans, B., Sabucedo, J.M., Rodriguez, M. ve De Weerd, M. (2002). Identity Processes in Collective Action Participation: Farmers' Identity and Farmers' Protest in the Netherlands and Spain, *Political Psychology*, 23(2), 235-251.
- Kocabaşoğlu, U., Sak, G., Sönmez, S., Erkal, F., Gökmen, Ö., Şeker, N. ve Uluğtekin, M. (2001). Türkiye İş Bankası Tarihi, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kodeih, F., ve Greenwood, R. (2014). Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity, *Organization Studies*, 35(1), 7-39.
- Koraltürk, M. (2014). Şekerbank'ın 60 Yılı: Bizim Hikayemiz Türkiye'nin Hikayesi, İstanbul, Şekerbank T.A.Ş.
- Kraatz, M.S. (2009). Leadership as Institutional Work: A Bridge to the Other side içinde Lawrence, T.B., R. Suddaby ve B. Leca (Ed.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, UK, University of Cambridge Press. 59-91.
- Kraatz, M.S. ve Block, E.S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism, İçinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: Los Angeles: Sage. 243-275.
- Küçük, M., Şivgin, M.K. ve Küçük, Y.K. (2008). Islamic Finance: Interest Free Banking in Turkey, *Global Banking and Financial Policy Review*, 149-151.
- Lawrence, T.B. Hardy, C. ve Phillips, N. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions, *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.

- Labianca, G., Fairbank, J.F., Thomas, J.B., Gioia, D.A. ve Umphress, E.E. (2001). Emulation in Academia: Balancing Structure and Identity, *Organization Science*, 12(3), 312-330.
- Lok, J. (2010). Institutional Logics as Identity Projects, *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in The Professionalizing of Mutual Funds, *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Maguire, S., Hardy, C. ve Lawrence, T. (2004). Institutional Entrepreneurship In Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- Malhotra, N. ve Morris, T. (2009). Heterogeneity in Professional Service Firms, *Journal of Management Studies*, 46(6), 895-922.
- Marquis, C. ve Lounsbury, M. (2007). Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking, *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820.
- Marquis, C., Glynn, M.A. ve Davis, G.F. (2007). Community Isomorphism and Corporate Social Action, *Academy of Management Review*, 32(3), 925-945.
- McPherson, C.M. ve Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in A Drug Court, *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196.
- Melucci, A. (1995). The Process of Collective Identity, içinde H. Johnston, ve B. Klandermans (Ed.), *Social Movements and Culture*, London: UCL Press, 41-63.
- Meyer, J.M. ve Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, D., Breton-Miller, I., Lester, R.H. ve Canella, Jr. A.A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performance?, *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. ve Lester, R.H. (2011). Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics, *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25.

- Montagna, P.D. (1968). Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations, *American Journal of Sociology*, 74(2), 138-145.
- Nag, R., Corley, K.G. ve Gioia, D.A. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting, *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Navis, C. ve Glynn, M.A. (2010). How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005, *Administrative Science Quarterly*, 55, 439-471.
- Navis, C. ve Glynn, M.A. (2011). Legitimate Distinctiveness And The Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility, *Academy of Management Review*, 36(3), 479-499.
- Ocasio, W. ve Kim, H. (1999). The Circulation of Corporate Control: Selection of Functional Backgrounds of New CEOs in Large U.S. Manufacturing Firms, 1981-1992, *Administrative Science Quarterly*, 44, 532-562.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Opp, K-D. (2012). Collective Identity, Rationality and Collective Political Action, *Rationality and Society*, 24(1), 73-105.
- Öngör, Y. A. (2013). Benden Sonra Devam, 10. Baskı, İstanbul, Alametiferika Yayınları.
- Öniş, Z. ve Bakır, C. (2007). Turkey's Political Economy in the Age of Financial Globalization: The Significance of the EU Anchor, *South European Society and Politics*, 12(2), 147-164.
- Özseven, M., Danişman, A. ve Bingöl, A.S. (2014). Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41(2), 119-150.

- Pache, A-C ve Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands, *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A.C. ve Santos F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling As a Response to Competing Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Para Borsa. (1996, 2 Ocak). Milliyet, s.8.
- Peng, M.W. ve Chen, H. (2011). Strategic Responses to Domestic and Foreign Institutional Pressures, *International Studies of Management & Organization* 41(Summer), 88-105.
- Pfaff, S. (1996). Collective Identity and Informal Groups in Revolutionary Mobilization: East Germany in 1989, *Social Forces*, 75(1), 91-118.
- Polletta, F., ve Jasper, J.M. (2001). Collective Identity and Social Movements, *Annual Review of Sociology*, 27, 283-305.
- Purdy, J.M. ve Gray, B. (2009). Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields, *Academy of Management Journal*, 52(2), 355-380.
- Pratt, M.G. ve Foreman, P.O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Raffaelli, R., ve Glynn, M.A. (2014). Turnkey or Tailored? Relational Pluralism, Institutional Complexity, and the Organizational Adoption of More or Less Customized Practices, *Academy of Management Journal*, 57(2), 541-562.
- Ramsey, D., Annis, B. ve Everitt, J. (2002). Definitions and Boundaries of Community: The Case of Rural Health Focus Group Analysis In Soutwestern Manitoba, *Prairie Perspectives*, 5, 189-203.
- Rao, H., Monin, P. ve Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy, *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843.

- Ravasi, D. ve Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Reay, T. ve Hinings, C.R.B. (2005). The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta, *Organization Studies*, 26(3), 351-384.
- Reay, T. ve Hinings, C.R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics, *Organization Studies*, 30(6), 629-652.
- Robertson, C.B. (2011). Organizational Management of Conflicting Professional Identities, *Journal of International Law*, March, 603-623.
- Rodrigues, S. ve Child, J. (2008). The Development of Corporate Identity: A Political Perspective, *Journal of Management Studies*, 45(5), 885-911.
- Sayın, Z. (2004). Bankalar Satılacaksa Canlı Satılsın, *Milliyet Gazetesi*, 03.03.2004, s.7.
- Schultz, M. ve Hinings, B. (2012). A Comment at the Border Between Institutional and Organizational Culture Theories, *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 107-108.
- Scott, S.G. ve Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Scott, W.R., Ruef, M., Mendel, P.J. ve Caronna, C.A. (2000). Institutional Change and Healthcare Organizations, Chicago ve London. The University of Chicago Press.
- Seo, M.G. ve Creed, W.E.D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, *The Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sherer, P.D. ve Lee, K. (2002). Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective, *Academy of Management Journal*, 45(1), 102-119.
- Simpson, B. ve Carroll, B. (2008). Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction, *Organization*, 15(1), 29-50.
- Smith, W.K. ve Lewis, M.W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

- Şafak, E. (1994). 70 Yıllık Tütünbank, İstanbul, T.Tütüncüler Bankası A.Ş.
- Stryker, S. ve Burke, P.J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory, *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Svenningson, S. ve Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle, *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Thornton, P.H. ve Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P.H. (2001). Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition, *Organization Science*, 12(3), 294-311.
- Thornton, P.H. (2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics, *Academy of Management Journal*. 45(1), 81-101.
- Thornton, P.H. (2004). Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing, Stanford, California, Stanford University Press.
- Thornton, P.H., Jones, C. ve Kury, K. (2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing, *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170.
- Thornton, P. ve Ocasio, W. (2008). Institutional Logics İçinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Ed.), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, Los Angeles: Sage, 99-129.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M. (2012). The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process, Oxford. Oxford University Press.
- Toprak, Z. (1998). Bir Geleceğin Geçmişi 1948'den 1998'e Akbank Tarihi, İstanbul, Akbank T.A.Ş. Reklam ve Tanıtma Müdürlüğü.

- Türkiye Bankalar Birliği (1983). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1984). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1985). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1986). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1987). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1988). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1989). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1990). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1991). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1992). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1993). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1994). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1995). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1996). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1997). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1998). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (1999). Bankalarımız, Ankara.
- Türkiye Bankalar Birliği (2000). Bankalarımız, Ankara.
- Voss, Z.G., Cable, D.M. ve Voss, G.B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About ‘Who We Are?’, *Organization Science*, 17(6), 741-755.
- Vurucu, M. ve Arı, M.U. (2014). A’dan Z’ye Bankacılık: Yasal Mevzuat-Ürün ve Hizmetler-Uygulamalar, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Watson, T.J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances, *Organization*, 15(1), 121-143.
- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.

- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. ve Obstfeld, D. (2005). Organizing the Process of Sensemaking, *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Whetten, D.A. ve Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation, *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Wilensky, H.L. (1964). The Professionalization of Everyone?, *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.
- Winchester, D. (2008). Embodying the Faith: Religious Practice and the Making of a Muslim Moral Habitus, *Social Forces*, 86(4), 1753-1780.
- Wry, T., Lounsbury, M. ve Glynn, M.A. (2011). Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship, *Organization Science*, 22(2), 449-463.
- Yetkin, S. ve Serçe, E. (2000). İzmir Esnaf ve Ahali Bankası'ndan Egebank'a (1928-2000), İstanbul, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Yu, K-H. (2013). Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative Process, *Organization Studies*, 34(1), 105-131.
- Zilber, T.B. (2002). Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel, *The Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.

WEB KAYNAKÇA

<http://www.gazetearsivi.milliyet.com.tr>, Erişim Tarihi: 29.07.2015.

<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59-Erişim> Tarihi: 13.09.2014.

<http://www.sekerbank.com.tr/basinbultenleri/17.06.2014.jsp-Erişim> Tarihi: 17.11.2014.

<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler/detay.aspx?sId=1456-Erişim> Tarihi: 17.11.2014.

<http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx#-Erişim> Tarihi:18.02.2015.

<http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx-Erişim> Tarihi:
09.06.2015.

<https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx-Eriřim>
Tarihi:31.10.2015.

YASAL METİNLER

Resmi Gazete (1933). Sümerbank Kanunu, RG Sayı: 2424, Kanun No. 2262, 11 Haziran 1933, Ankara.

Resmi Gazete (1933).Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu, RG Sayı: 2430, Kanun No. 2284, 18 Haziran 1933, Ankara.

Resmi Gazete (1935). Eti Bank Kanunu, RG Sayı: 3035, Kanun No. 2805, 22 Haziran 1935, Ankara.

Resmi Gazete (1936). Bankalar Kanunu, RG Sayı: 3325 Kanun No.2999, 9 Haziran 1936, Ankara.

Resmi Gazete (1937). Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Kanunu, RG Sayı: 3629, Kanun No. 3202, 12 Haziran 1937, Ankara.

Resmi Gazete (1938). Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretile Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatı İdare ve Murakabeleri Hakkında Kanun, RG Sayı: 3950, Kanun No. 3460, 04 Temmuz 1938, Ankara.

Resmi Gazete (1939). İstanbul Emniyet Sandığı Nizamnamesi, RG Sayı: 4177, Kararname No.10683, 7 Nisan 1939, Ankara.

Resmi Gazete (1945). Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Tüzüğü, RG Sayı: 5995, Karar No.3/2425, 2 Mayıs 1945, Ankara.

Resmi Gazete (1950). Halk Bankası ve Halk Sandıkları Hakkındaki Kanunun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine ve Bu Kanuna Bir Madde Eklenmesine Dair Kanun, RG Sayı: 7471, Kanun No.5652, 31 Mart 1950, Ankara.

Resmi Gazete (1958). Bankalar Kanunu, RG Sayı: 9944, Kanun No.7129, 2 Temmuz 1958, Ankara.

- Resmi Gazete (1964). İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun, RG Sayı: 11662, Kanun No. 440, 21 Mart 1964, Ankara.
- Resmi Gazete (1979). 7129 Sayılı Bankalar Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine İlişkin Kanun Hükmünde Kararneme, RG Sayı: 16740, Kanun No.KHK/28, 31 Ağustos 1979, Ankara.
- Resmi Gazete (1980). Faiz Oranları, Faiz Farkı Ödeme Oranları Hakkında Karar, RG Sayı: 17007, Karar Sayısı: 8/909, 04 Haziran 1980, Ankara.
- Resmi Gazete (1982). Bankalarca Ödünç Para Verme İşlerinde ve Mevduat Kabulünde Uygulanacak Faiz Oranları Hakkında Karar, RG Sayı: 17898 (Mükerrer), Karar Sayısı: 8/5756, 14 Aralık 1982, Ankara.
- Resmi Gazete (1983). İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkında Kanun (İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkında 11.04.1983 Tarihli ve 60 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Aynı Kararnamenin Geçici 6 ıncı Maddesinin Birinci Fıkrasının Değiştirilmesine İlişkin 21.7.1983 Tarihli ve 73 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun), RG Sayı: 18199, Kanun No.2929, 22 Ekim 1983, Ankara.
- Resmi Gazete (1983). Bankalar Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, RG Sayı: 18112 (2.Mükerrer), Kanun No. KHK/70, 22 Temmuz 1983, Ankara.
- Resmi Gazete (1984). Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, RG Sayı: 18435 (Mükerrer), Kanun No.KHK/233, 18 Haziran 1984, Ankara.
- Resmi Gazete (1985). 7129 Sayılı Bankalar Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine İlişkin 31.8.1979 Tarihli ve 28 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Bankalar Hakkında 22.7.1983 Tarihli ve 70 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun, Kanun No.3182, RG Sayı: 18742, 2 Mayıs 1985, Ankara.
- Resmi Gazete (1987). Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, RG Sayı: 19426, Kanun No.3346, 9 Nisan 1987, Ankara.

- Resmi Gazete (1993). Bankalar Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun Hükümünde Kararname, RG Sayı: 21700, KHK/512, 16 Eylül 1993, Ankara.
- Resmi Gazete (1999). Bankalar Kanunu. RG Sayı: 23734, Kanun No. 4389, 23 Haziran 1999, Ankara.
- Resmi Gazete (2000). Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun, RG Sayı: 24241, Kanun No.4603, 25 Kasım 2000, Ankara.
- Resmi Gazete (2001). Bazı Kanun ve Kanun Hükümünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, RG Sayı: 24451, Kanun No.4684, 3 Temmuz 2001, Ankara.
- Remi Gazete (2002). Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, RG Sayı: 24657 (Mükerrer), Kanun No. 4743, 31 Ocak 2002, Ankara.
- Resmi Gazete (2002). 2002/3555 T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve T. Halk Bankası A.Ş.'nin Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planlarının Uygulama Esas ve Usullerine İlişkin Karar, RG Sayı: 24658, Karar No.2002/3555, 1 Şubat 2002, Ankara.
- Resmi Gazete (2005). Bankacılık Kanunu, RG Sayı: 25983 (Mükerrer), Kanun No. 5411, 01 Kasım 2005, Ankara.
- Resmi Gazete (2005). Üreticilerin Finansman İhtiyaçlarının Uygun Koşullarda Karşılanması, Tarımsal Üretim Geliştirilmesi, Verimliliğin ve Kaliteinin Artırılması Amacıyla T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve Tarım Kredi Kooperatiflerince Tarımsal Üretime Dair Düşük Faizli Yatırım ve İşletme Kredi Kullandırılmasına İlişkin Karar. RG Sayı: 26040, Karar No. 2005/9839, 31 Aralık 2005, Ankara.

EK 1: GÖRÜŞME FORMLARI

22.10.2014

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN'in danışmanlığında yürütülen **Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma** başlıklı Doktora tez çalışması kapsamında yürütülen araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu doktora tez çalışmasında, örgütler üzerinde varlığını hissettiren kurumsal karmaşıklığın, örgütsel kimliklere etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi hususunda destek ve katkılarınıza ihtiyaç duyulmaktadır.

Görüşme sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler sadece ben ve danışmanım tarafından güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sağladığınız bilgiler sizi ve işletmenizi tanıtıcı şekilde olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün işletmelere ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

İlişikteki görüşme formunu doldurmanız, elektronik ortamda aşağıda da belirtilen mozseven@cu.edu.tr adresine e-posta atabilmeniz, bu tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Mustafa ÖZSEVEN

İLETİŞİM ADRESİ:

Arş.Gör.Mustafa ÖZSEVEN
Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon A.B.D.
Balcalı/ADANA
Ofis Tel: 0322 338 72 54/182
E-Posta:mozseven@cu.edu.tr

**Kamu Sermayeli Ticaret Bankaları Temsilcileriyle Yapılan Görüşmelerde Takip
Edilen Görüşme Formu**

1. Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası yaşanan gelişmeleri, rekabet ve dönüşüm özelinde nasıl değerlendiriyorsunuz.
2. Bankanız 2001 sonrası yaşanan bu gelişmelere karşın ne tür uygulamaları hayata geçirmiştir?
3. Bankanızı tanımlamak isterseniz nasıl ifade edersiniz? (“Biz bankayız” gibi).
4. (3.soru özelinde) Bir kamu bankası olarak, 2001 öncesi ve sonrasında bankanız kendisini ifade etmede nasıl bir değişim yaşadı?
5. Bankanızın odağı nedir?
6. Bankanızın amacı nedir?
7. Kredilendirmede risk gözetimi ne kadar önemli?
8. Bankanızın kuruluş amaçlarına paralel olarak belirlenmiş olan ihtisas alanınızın, 2001 sonrasındaki önemini nasıl ifade edersiniz?

Banka:

Bankadaki Pozisyonunuz:

Katılımlarınız için çok teşekkür ederiz.

**Özel Sermayeli Ticaret Bankaları Temsilcileriyle Yapılan Görüşmelerde Takip
Edilen Görüşme Formu**

1. Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası yaşanan gelişmeleri, rekabet ve dönüşüm özelinde nasıl değerlendiriyorsunuz.
2. Bankanızın uygulamalarını yönlendiren ana etkenlerin başında neler gelmektedir? *(Kredi derecelendirme kuruluşlarınca başarılı bir banka olarak değerlendirilmek, lider banka olmak veya piyasa değeri yüksek bir banka olmak... gibi)*
3. Bankanızı tanımlamak isterseniz nasıl ifade edersiniz? *(“Biz bankayız” gibi).*
4. *(3.soru özelinde)* Bir özel banka olarak, 2001 öncesi ve sonrasında bankanız kendisini ifade etmede nasıl bir değişim yaşadı?
5. Bankanızın odağı nedir?
6. Bankanızın amacı nedir?

Banka:

Bankadaki Pozisyonunuz:

Katılımlarınız için çok teşekkür ederiz.

EK 2: KODLAMACILARA SUNULAN BAZI DOKÜMAN İÇERİKLERİ VE GÖRÜŞMECİ NOTLARI

Tablo 24.

Kamu Bankalarıyla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Görüşmecî Notları

“...2001 öncesinde sadece kamunun angarya işlemlerini yapmaktan başka bir işlem yapamaz iken, 2001 sonrasında başlayan değişim ile birlikte bankamız tamamen olmasa bile büyük farkla özel sektör mantığı ile çalışma sistemine geçti. Yapılan her türlü işlem ve hizmetten hak edilen ücret ve komisyonların alınmasına başlandı, görev zararı uygulamasının kaldırılması ile birlikte devamlı zarar eden bir banka yerine sürekli kar eden bir banka kimliğine büründü...”

“...Yeni şubelerin açılmasında prestij de karlılık ve gelir elde etme kadar önemli. O bölgede diğer dört büyük banka varsa, bizim bankamız da orada olmalı. Belirli bir süre kar elde etmeyeceği biline biline sırf prestij kaygısıyla o bölgeye şube açılmaktadır. Kamu bankaları her yerde şube açma yoluna gitmektedir. Kamu bankalarının şube ağı geniştir. Örneğin Karaisalı'da kamu bankası var ama bizim bankamız yok. Kamu bankası orada sosyal devlet anlayışı içinde bulunmaktadır...”

“2001 krizinden önce kamu bankaları bankacılık alanındaki rekabete girmiyordu. Bu misyon, bilinen anlamda klasik bankacılık değil, devletin kasası olarak, bir bankanın tarım çiftçilerini, bir diğer bankanın esnafları destekleyen kurumlar olması idi. Bu 2001'e kadar görev zararlarını getirdi. 2001'den önce kamu bankası daha pahalıya toplamış olduğu kaynağı, tarım sektörünü destekleyebilmek adına, daha düşük oranlardan plase ediyordu. Bu tabii ki görev zararı diye nitelendirdiğimiz, zararı ortaya çıkarıyordu. İlâveten, bu bankalar aracılığıyla bu kesimlerin örgütleri destekleniyordu. Yani, kooperatifler, tarım kredi kooperatifleri, daha ziyade tarım satış kooperatifleri, işte Çukobirlik, Fiskobirlik gibi tarım satış kooperatifleri, esnaf kefalet kooperatifleri gibi sadece üreticiler değil bunlar örgütleri de destekliyordu. Ve bunlar da maalesef ödenemiyordu ve siyasi mülahazalarla da bunlar alınamıyordu erteleniyordu. 2001'den sonra üçlü koalisyon özellikle Kemal Derviş'in, gelmesiyle birlikte, onlar hakikaten alınması zor kararlar aldılar ve 4603 sayılı yasayla, bankalara bedeli ödenmeden görev verilemeyeceğini kanun haline getirdiler ve bu bizim için milat oldu aslında. Biz ondan sonra genel bankacılık teamüllerine uygun hale hareket eden bankalar haline geldik. 2001'deki bu uygulamadan sonra biz bankacılık yapmaya karar verdik...”

“...Tabii ihtisas alanımızı asla kaybetmedik. Biz onu, kurucumuzdan kalma bir miras olarak görüyoruz. Biz orada ..Mehmet amcaı, Ahmet amcaı asla ihmal edemeyiz. Yani kar saikiyle, ticari kazanç saikiyle onları asla ihmal edemeyiz. Ama günümüz bankacılığına, gelişen piyasa koşullarına da uymak içinde, diğer tarafı göz ardı etmemiz mümkün değil. Biz ne olursa olsun birinci olmayı hedeflemedik. Biz ilk üç'te yer almamız kendimize çizdiğimiz böyle bir hedefimiz var. Rekabetçi fiyatlarla insanların tercihi olmak veya insanlara sunduğumuz, konforla, güvenle bizi tercih etsinler şeklinde, onun için amacımız en büyük olmak değil, en büyüklerden biri olmak var...”

“...Sübvansiyon tabii ki devam ediyor fakat biz hesaplarımızı yaparken bütçemizi belirlerken, 4603 sayılı yasanın verdiği görev gereği de, sübvansiyonu da aldıktan sonra geriye kalan kısmı gerekirse biz (girişimciden) alıyoruz zarar edemeyiz. Yani diyelim, bizim kullandığımız gereken faiz oranı yüzde 10 ise, bunu devlet bize 7'sini veriyorsa geriye kalan 3 puanı biz (girişimciden) alıyoruz. 2001'de sübvansiyon falan yoktu. Mevduatı yüzde 100 ile topluyorduk, yüzde 40 ile veriyorduk. Ama zarar ediyorduk işte...”

“...Bankamız yılında da son yıllarda izlediği karlılık ve verimlilik hedeflerinden sapmadan faaliyetlerine devam etmiştir. B Bankası, kuruluş amacı olan (ihtisas sektörüne) destek olmanın yanı sıra diğer bankacılık iş kollarında da çalışmalarını en üst seviyede sürdürmüş, sektörde iddialı bankalar arasındaki yerini korumuştur...”

“...Ülkemiz ihracat ve istihdamına destek olmak üzere ve reel sektörün kaynak maliyetini düşürmek amacıyla (bankamız) tarafından kullanılan TL kredi faiz oranlarında istihdam artışı sağlayan ve ihracat yapan belli ölçülerde faiz indirimi uygulaması yeniden başlatılmıştır...(Bankamız) ihtisas sektörüne yönelik bu uygulamaların makroekonomiye katkısına inanmakta olup, bu hedef kitleye sunduğu bankacılık ürün ve hizmetlerini piyasaya oranla daha cazip koşullarda sunmaya ve bu suretle istihdamı artırıcı, üretime dayalı büyüme ve ihracatı teşvik edici bir ortam yaratmaya devam edecektir...”

(Tablo 24'ün Devamı)

“...2001 öncesinde A bankasında ticari kredi kültürü yoktu. Sadece ...(ihtisas sektörü) kredi kültürü vardı. A bankası piyasaya çıkmadığı için "biz ne yaparsak o" anlayışı vardı. Pasif bir şekilde oluyordu. Ekonominin büyümesi ile birlikte kredilere bakarsak girişimci kredileri bakımında artış görüyoruz. A bankasında artık şu sektör bankası diye bir şey yok. ... ihtisas sektörü artık diğer segmentlerle aynı görülmektedir.... Ana misyonu olan,ihtisas sektörünü ihmal etmeden, piyasa bankacılığı yapan bireysel müşterilere, ticari müşterilere, daha doğrusu burada yer alan bu sektörlerle en iyi hizmeti veren ülkenin hem moral bankası, çünkü zor zamanlarda da bu kesimin yanında olan niye böyle bir misyonumuz var, ülkenin lider bankasıyız, hatta bir global bankayız...”

“...2001 öncesinde A bankasında ticari kredi kültürü yoktu. Sadece ...(ihtisas sektörü) kredi kültürü vardı. A bankası piyasaya çıkmadığı için "biz ne yaparsak o" anlayışı vardı. Pasif bir şekilde oluyordu. Ekonominin büyümesi ile birlikte kredilere bakarsak girişimci kredileri bakımında artış görüyoruz. A bankasında artık şu sektör bankası diye bir şey yok. ... ihtisas sektörü artık diğer segmentlerle aynı görülmektedir.... Ana misyonu olan,ihtisas sektörünü ihmal etmeden, piyasa bankacılığı yapan bireysel müşterilere, ticari müşterilere, daha doğrusu burada yer alan bu sektörlerle en iyi hizmeti veren ülkenin hem moral bankası, çünkü zor zamanlarda da bu kesimin yanında olan niye böyle bir misyonumuz var, ülkenin lider bankasıyız, hatta bir global bankayız...”

“...2001 öncesinde A bankasında ticari kredi kültürü yoktu. Sadece ...(ihtisas sektörü) kredi kültürü vardı. A bankası piyasaya çıkmadığı için "biz ne yaparsak o" anlayışı vardı. Pasif bir şekilde oluyordu. Ekonominin büyümesi ile birlikte kredilere bakarsak girişimci kredileri bakımında artış görüyoruz. A bankasında artık şu sektör bankası diye bir şey yok. ... ihtisas sektörü artık diğer segmentlerle aynı görülmektedir.... Ana misyonu olan,ihtisas sektörünü ihmal etmeden, piyasa bankacılığı yapan bireysel müşterilere, ticari müşterilere, daha doğrusu burada yer alan bu sektörlerle en iyi hizmeti veren ülkenin hem moral bankası, çünkü zor zamanlarda da bu kesimin yanında olan niye böyle bir misyonumuz var, ülkenin lider bankasıyız, hatta bir global bankayız...”

“..... bankası dendiğinde aklıma ilk gelen şey...sektörde faaliyet gösteren girişimcilerdir. 2001 yılından sonra bu hiç azalmadı...Bu girişimcilere yönelik çok ciddi bir düzenleme oldu... bankamız bu girişimcilerin bankasıdır. Bu girişimcilerin geldiği en rahat bankadır ama bireysel bankacılıkta, kar orda olduğu için toplam kredi içerisindeki oranının artma sebebi en büyük karın orada olmasıdır. 2005 yılında başlayan bu hamle know-how'ı olan, çalışanlarını nasıl yöneticiliğini bilen bir yönetici grubun var.... Artık bilanço dönemi gelmeye başladığında yöneticiler göğüslerini germeye başladılar. Bir şey fark ettiler, ya biz bankacılık yapıyoruz. İhtisas kredileri 2004 yılında yüzde 50 paya sahip iken şu an yüzde 6 paya sahip banka içinde...Ticari kredilerde artış olduğundan totaldeki payı düşüyor..İhtisas bankası değil..Ticari bankayız ...”

“Asli fonksiyonu(ihtisas) sektörünü desteklemek olan ve önceleri sadece bu yönde faaliyet gösteren bankamız, değişim ve dönüşüm ile birlikte tüm Türkiye'nin bankası olmuştur. Tüm sektörler ve tüm segmentler hedef müşteri kitemiz haline gelmiştir...”

“...Kamu bankaları, önemini keşfetti. Kamu bankaları kriz anında sığılacak limandır. Çünkü piyasa yapıcı bankalardır. Sonuçta siyasi iktidarların yönettiği bankalardır. Kamu bankaları vatandaş ile özel sektör bankaları arasında köprü görevi görür. Neden?...Çünkü devlet bankasıdır. Ama devlet bankası bu hizmeti tam verebiliyorsa, kar da edebiliyor demektir. Odağı karıdır. Ama biz üretimi istihdamı artıracak, her şeyi destekleriz...Bir yandan destek bir yandan kar...2005 Şubat ayından itibaren ticarileşme kendisini göstermeye başladı...Niye? İnsan kaynakları, ...banka kökenli kişilerden nasıl maksimum faydayı alırım diye düşündü ilgili kişileri şube müdür yaptı...Özel sektör bankası ile alamadığım randevuları B bankası kimliği ile hemen alıyordum çünkü kamu bankası.. Kamu bankası deyince akla gelen ilk şey sübvansiyon...ihtisas kredilerinden bir şey olur mu.. Şimdi yok ki...Benim için gün sonunda rakam önemli... Bankanın hedefi hiçbir zaman 2.'lik, 5.'lik değil ki. Türkiye birinciliği, 2005'ten beri bu var...Biz bankacılıkta Türkiye'nin 1 numarası olacağız diyoruz...”

(Tablo 24'ün Devamı)

“...bankamız müthiş bir organizasyona, ağa sahip. Biz bunu nasıl olur da, sadece hizmet sunan değil, beraberinde kar eden bir teşkilat haline getiririz diye düşündük ve buna göre de yapılandık. Bu yapılanmayı yaparken de özel sektörde bu işte başarılı olan, bankaların modellerini aldık biraz da modifiye ederek, kendimize yapımıza uygun hale getirdik. İşte, pazarlama birimleri oluşturduk, kredi birimleri oluşturduk, pazarlamayla kredi birimlerini ayırtırdık. Operasyon birimlerini ayırtırdık, daha ziyade ürün üzerinden giden bankacılığı, müşteri üzerinden yapılandırdık...bu işte iyi olan bankalar gibi sektörün özel bankalarından etkinliği yüksek olan bir sistemdi bu. Fakat biz onlardan, hem aktif büyüklük olarak, hem de çalıştırdığımız personel büyüklüğü olarak işte biraz modifiye ettik... o sektördeki, o misyonumuzu kaybetmemek adına hala ihtisas sektörü için ayrı bir birimimiz var. Orda biz, daha ziyade, alan bankacılığı yapıyoruz. Bizim ... bankacılık birimimiz müşteriyle değil ama, ihtisas sektörüyle uğraşılıyor...Ahmet amca bizim müşterimiz ama biz aynı zamanda diğer bir büyük kurumsal sektör müşterisini ihmal edemeyiz ama onun için birimlerimizdeki o yapılanmayı bir miktar mikro küçük işletmeler işte biraz da orta büyük işletmeler halinde segmentler halinde tutarak, iki ayrı gruba farklı kanallardan hizmet sunuyoruz...”

“...2001 krizi ile birlikte, sektörde yara almış ve sorunlu bankalar ayıklanmış, finansal yapısı güçlü bankalar ayakta kalmıştır. Anti enflasyonist politikalar sonucunda, devlete para satarak para kazanma ve açık pozisyon tutarak para kazanma dönemi sona ermiştir. Bu doğrultuda, tüm bankalar asli fonksiyonu olan kredi, mevduat ve ürün satışına yönelmeye başlamış, faiz dışı gelirler büyük önem arz etmeye başlamıştır. Bu yönelim ile birlikte, satış büyük önem arz etmeye başlamış ve gerek Genel Müdürlük gerekse şube kadroları bu doğrultuda yapılandırılmışlardır. Bankoda çalışan her personelden bile günlük 2-3 ürün satışı yapması beklenmektedir. Bu dönüşüm ile birlikte, sektördeki rekabet koşulları başka hiçbir sektörde olmadığı kadar yoğunlaşmıştır...”

“2001 öncesinde piyasalar yüzde 100-120’lerde dolaşırken faiz oranları yüzde 10’larla yüzde 25-30’larla kredi kullanarak makine almışlar...Devlet beni buraya devlet memuru olarak atamış bana 19 tane personel vermiş, şehrin en güzel yerinde normal bir esnafın bile tutmak istediğinde derya deniz kira ödeyip işletebileceği bir ticaret hanenin başına vermiş. Bana diyor ki al burayı çalıştır, kar et diyor...2007 yılı bir mucize yıldır çünkü 2007 yılında B bankası bilançosu sektördeki rakipleri tarafından fark edildi..yav bu B bankası çok hızlı geliyor...”

“...Siz bu personeli piyasadan nasıl daha çok pay alırım diye yönlendirirseniz o şekilde gidirsiniz...Daha önceleri müşteri ziyareti bu bankalarda yapılan bir şey değildi..belki yapıyordu ama çok azı şu an bizde müşteri ziyareti ile günlük aylık hedefler var...Tabi sana diyor sen ayda 20 tane müşteriye gideceksin mesela..Gittiğin müşteri sayısı çok önemli değil gittiğin müşteriden bir şeyler alabiliyorsan işe yarıyor...her şey kredi vermek değil, kredi vermediğin müşterilerine de ticari bankacılık işlemleriyle ürün satabilirsin...yani her müşteriye mutlaka vereceğin bir şey var...çünkü sen donanımlı bankasın...”

Tablo 25.

*Kamu Bankalarıyla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Doküman İçerikleri**

- “...Banka ana sözleşmesine göre kaynak maliyetinin altında kredi kullandırılmıyor... Kamu bankası tüketici kredilerinde faiz oranını düşük tutarak Migros'taki “günün ürünü” stratejisini izliyor. Müşteri markete yüzde 50 tenzilatlı günün ürünü almak için giriyor. Ancak çıktığında üç beş banka ürünü sepetinde oluyor. Kamu bankası aynı uygulamayı kredi pazarında yapıyor (Sayın, 2004: s.7)”
- “...Üç kamu bankasının profesyonel bankacılardan oluşan ortak yönetime bağlanmasıyla....bir kamu bankası bir partiye değil, öbür kamu bankası başka partiye değil, böyle bir düzen içinde artık gidemeyiz. Bunu kökünden halletmeliyiz...(Derviş, 2001b: s.7)”
- “...Kamu bankalarının faaliyetlerinin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde sürdürmeleri doğrultusunda, her bankanın ihtisas alanındaki kredilerini kaynak maliyetlerini dikkate alarak sürdürmeleri sağlanacaktır... (Derviş 2001a)”
- “... (bankamız), gerek ürün çeşitliliği bakımından gerekse toplumun her kesiminden müşteriye ulaşılabilmesi açısından çok avantajlı bir konumdadır. Etkin ve müşteriye dönük bir pazarlama anlayışıyla hareket eden (bankamız), kredi ürün çeşitlendirmesi ile mevcut müşteri portföyünü korurken, yeni müşterileri de portföyüne katmak için çalışmalarını kesintisiz sürdürmektedir...”
- “...(bankamız) zengin çeşitliliğe sahip ürün ve hizmetlerini müşterilerine rekabetçi koşullarla sunmaktadır...”
- “.... Bankamız yılında da son yıllarda izlediği karlılık ve verimlilik hedeflerinden sapmadan faaliyetlerine devam etmiştir. (Bankamız), kuruluş amacı olan 'a destek olmanın yanı sıra diğer bankacılık iş kollarında da çalışmalarını en üst seviyede sürdürmüş, sektörde iddialı bankalar arasındaki yerini korumuştur...”
- “....(bankamız) müşteri portföyü, geniş şube ağı, alternatif dağıtım kanalları ve zengin ürün ve hizmet yelpazesi ile (bankamız), her alanda rekabet edebilecek güce ve sinerjiye sahiptir...”
- “.... (bankamız) esnaf ve sanatkar ve KOBİ'lerin bankasıdır. (Bankamız), KOBİ kavramını, ülkemiz bankacılığının gündemine taşıyan ilk bankadır...”
- “... Her geçen gün artan sayıda müşteriye daha fazla kaynak ve daha fazla hizmet sunmayı misyon edinen (bankamız), yılında da başta (ihtisas alanı) kesim olmak üzere ekonominin bütün kesimlerine kaynak aktarmaya devam etmiştir...”
- “..... kesimin bankası olarak tanınan (bankamız), gerçekleştirmekte olduğu büyük değişim ile ekonominin tüm sektörlerine eşit ölçüde hizmet veren bir kuruma dönüşmektedir...”
- “.... (bankamız), ... yılında başta kesim olmak üzere ekonominin tüm kesimlerine tüm hızıyla kaynak aktarmaya devam etmiştir. Varlığımızın nedeni üretim ve yaşam döngüsünün her evresinde yanında yer alan Bankamızın (İhtisas alanı) kesime aktardığı kaynak tutarı..... artmıştır.”
- “...(Bankamız) tarımsal kesimin gelişimine odaklıdır...”
- “....(Bankamız)'ın kuruluş misyonu kesimin ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlayarak ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak olarak belirlenmiştir. Banka, tarihi boyunca bu misyonuna uygun olarak tarım kesiminin ülkemizdeki ana destekçisi olmuş ve önemli miktarda kaynağı sektörünün farklı iş kollarına aktarmıştır...”
- “.....Müşteri memnuniyetinin artırılması ve ihtiyaçlarının etkin olarak karşılanması çerçevesinde yeni ürünler tasarlanarak ürün çeşitliliği sağlanmış, yağın şube ağı ve sürekli geliştirilen alternative dağıtım kanalları aracılığıyla....”
- “ Bankacılık sektöründeki lider konumunu ... yılında da başarıyla sürdüren Bankamız, en önemli özkaynağının çalışanları olduğu bilinci ile şeffaflık, katılımcılık, verimlilik ve bankacılık etiğine uygunluk ilkeleri doğrultusunda benimsemiş olduğu çağdaş insane kaynakları yönetim sistemini sürdürmektedir..”

*: Kodlamacılara 2000 sonrası kamu bankalarının yönetimini düzenleyen yasal dokümanların yanında bu tablo'da yer verilen bazı doküman içerikleri sunulurken, banka unvanlarını işaret etmemeleri için bankaların yıllık faaliyet raporlarından elde edilen yukarıdaki ifadelerin hangi bankaya ait oldukları belirtilmemiştir.

Tablo 26.

Özel Bankalarla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Görüşmecî Notları

“...öncelikli amaç olarak bizim hedefimiz karlılığımızı artırmaktır. Bizim bankamızda projeksiyonlar karlılığa göre yapılmaktadır. Hissedarlar ve sermayedarlar kar hedefine göre hareket etmektedir. Bununla birlikte kullandığınız teknoloji rekabeti etkiliyor. Bizim bankamızdaki kar mantığı kamu bankalarının kar mantığı aynı değil. Örneğin bizdeki fizibilite çalışmaları ile kamu bankalarındaki fizibilite çalışmaları aynı değildir. Örneğin kamu bankaları geliştirdikleri ürünlerinde zarar edeceklerinin bile bile ürünlerini sunarlarken karlarından vazgeçebiliyorlar...”

“...Amacımız, temel kalıcı liderliktir. Bunun içinde sürdürülebilir ve sağlıklı büyüme hedefliyoruz. Kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel, birebir ve özel bankacılık alanlarında sektör lideri olmayı hedefliyoruz. Bununla birlikte tabi çalışan ve müşteri memnuniyeti birinci önceliğimiz. Son yıllarda alınan ödüller, marka değeri en yüksek bankayız. Piyasa değeri olarak ilk üç bankadan birisiyiz. Uluslar arası kredi derecelendirme kuruluşları tarafından hemen hemen her yıl en başarılı Türk bankası olarak değerlendiriliyoruz...”

“Kamu bankalarıyla bu konuda rekabete girmiyoruz çünkü onlar tarıma yüzde 5 ile kredi verirken biz bu sektöre yüzde 12’lerde faiz veriyoruz. Fiyatlama açısından rekabete girmiyoruz..”

“...tabi biz şubelerimizi açarken, fayda maliyet odaklı bir anlayış taşıyoruz. Önce şube açılacak bölgede bir araştırma yapılıyor. Fizibilite raporlarına göre de açılmasına karar veriliyor. Önce o bölgedeki diğer bankaların rakip bankaların şubelerine bakılıyor ve ona göre karar veriliyor...”

Tablo 27.

*Özel Bankalarla İlgili Kodlamacılara Sunulan Bazı Doküman İçerikleri**

“...Müşteri politikası: Müşteri segmentlerindeki istek ve ihtiyaçlara göre ürün geliştirirken, bu müşterilerden alınan geri dönüşlere göre de bankacılık ürün ve hizmetlerini yeniden değerlendirilmiştir...”

“... Bankanın stratejik önceliklerinin ve ilgili projelerinin belirlenmesi süreci analitik ve sistematik bir yaklaşımla koordine edilmiş, yerel ve global bankacılık sektörlerindeki gelişmeler takip edilerek olası fırsat alanları proaktif olarak belirlenmiştir....”

“Bankamızın daha yenilikçi ürünler geliştirerek trend belirleyici lider bir konumda yer alması için, ... biriminin altında, inovasyon fırsatlarının yakalanacağı ve hayata geçirileceği ürün geliştirme bölümü, ... yılının başında hayata geçirilmiştir. (bölümü), dünyada bankacılık ürünlerini, trendleri ve teknolojileri alanındaki en iyi uygulamaları araştırarak, bankamızın müşteri odaklı yaklaşımına paralel olarak, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verecek ürünleri geliştirmek ve bankamıza değer katmak hedefindedir...”

“...müşteriye sunulan tüm ürün ve hizmetlerin, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre kişiye özel olarak hazırlanması daha da önem kazanacak...”

“...Belirsizliklerin hakim olduğu, sektördeki hacimsel büyümenin hız kestiği bir yılda(bankamız), yenilikçi ürünleri ve üstün hizmet kalitesiyle fark yaratmaya, faaliyet gösterdiği tüm alanlarda Pazar payı kazanarak büyümeye devam etti..”

“...Bankamız, fark yaratmaya yetkinliğine sahip dinamik insan kaynağı, en gelişkin teknoloji, müşteri odaklı yenilikçi ürün ve hizmetleri rekabetçi üstünlükler olarak görmektedir...”

“.... (Bankamız), kurulduğu günden beri izlediği, müşteri odaklı, karlı ve sürdürülebilir büyüme stratejisiyle, faaliyet gösterdiği tüm alanlarda öncü...”

“....(Bankamız), yarının dinamiklerini dikkate alarak müşteri ihtiyaçları etrafında şekillendiği, teknolojik ve sektörel gelişmelere paralel olarak geliştirilen ürün ve hizmetlerle beraber müşterilerine fayda yaratabilecek, hızlı, kolay ve efektif bir finansal ortam yaratmayı hedefliyor..”

*: Bu tablo'da yer verilen ve yıllık faaliyet raporlarından elde edilen ifadelerin banka unvanlarını işaret etmemeleri için hangi bankaya ait oldukları belirtilmemiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Mustafa ÖZSEVEN

Doğum Tarihi: 02/02/1985

e-mail: mustafaozseven@gmail.com

Eğitim Bilgileri

2011-2015: Doktora, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı

2009-2011: Yüksek Lisans, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana

2004-2009: Lisans, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

1999-2003: Lise, Adana Anadolu Lisesi, Seyhan, Adana

1996-1999: Ortaokul, Vakıfbank İlköğretim Okulu

1992-1996: İlkokul, Celalettin Sayhan İlkokulu

İş Durumu

2010-2015: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi

2009-2010: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

2007 (Haziran-Eylül): Grand Teton Lodge Company, Wyoming, A.B.D.

Burs ve Ödüller

2015: Muhan Soysal En İyi Bildiri Ödülü (İkincilik), 23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla

2009: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Birincisi

2009: TÜBİTAK BİDEB 2210 Yurtiçi Yüksek Lisans Burs Programı (2009) Bursiyeri

Yayımlar

Uluslar arası Alan İndeksinde Taranan Dergilerde Yapılan Yayınlar

Özseven, M., Danışman, A., Bingöl, A.S., 2014. “Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru”, ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt: 41, Sayı. 2, s.119-150 (Econ-Lit)

Ulusal Hakemli Dergide Yapılan Yayınlar

Özgen, H. ve Özseven, M. 2012. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt.21 Sayı.1. s.1-20

Bildiriler

Özseven, M., Danışman, A., ve Bingöl, A.S., 2015. “Kurumsal Değişim, Güç Mekanizmaları ve Direniş Taktikleri: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma”, 23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (14-16 Mayıs 2015/ Muğla)-Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 1, s.6-12

Özseven, M., Danışman, A., ve Bingöl, A.S., 2014. “Kurumsal Değişim ve Kolektif Kimlikler: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma”, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (22-24 Mayıs 2014/ Konya)- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s.367-373

Özseven, M., Arıoğlu, E., ve Yalçın, A., 2014. “İş Tatmininin Firma Değerine Etkisi: Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma”, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, TÜRKİYE, (8-10 Mayıs 2014/ Antalya)-Marmara Üniversitesi, s.237-242

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. 2014. “Kurumsal Aktörler ve Güç Mekanizmaları: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma” V. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı (7-8 Şubat 2014/ İstanbul)-İstanbul Şehir Üniversitesi, s.1-20

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. 2013. “Çoklu Kurumsal Mantıklardan Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru: Türk Sağlık Alanında Bir İnceleme” IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı (8-9 Şubat 2013/ Ankara)-Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, s.2-22