



GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ . UNIVERSITY



SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ
Graduate School of
Social Sciences

İŞLETME
ANABİLİM DALI
Yüksek Lisans Tezi

Burcu AKKAYA
20152018012
2019

GİRESUN



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMSALLAŞMANIN KAMU KURUMU NİTELİĞİNDE MESLEK
KURULUŞLARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: 5174 SAYILI KANUNLA
KURULMUŞ ODALAR VE BORSALAR ÖRNEĞİ

EXAMINATION OF INSTITUTIONALIZATION OF PROFESSIONAL
ORGANIZATIONS WITH PUBLIC INSTITUTION STATUS: EXAMPLE OF
CHAMBERS AND COMMODITY EXCHANGES ESTABLISHED BY THE
LAW NO. 5174

Yüksek Lisans Tezi

Burcu AKKAYA

Tez Danışmanı




Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR

GİRESUN-2019

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 29.04.2019 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Burcu AKKAYA'nın "Kurumsallaşmanın Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları Üzerinden İncelenmesi: 5174 Sayılı Kanunla Kurulmuş Odalar ve Borsalar Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday 22.05.2019 tarihinde, saat 11.00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR	
Üye	Doç. Dr. Alper KARAVARDAR	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Adem KULAÇ	

ONAY

...../...../201..

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsallaşmanın Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları Üzerinden İncelenmesi: 5174 Sayılı Kanunla Kurulmuş Odalar ve Borsalar Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/05/2019

Burcu AKKAYA



ÖNSÖZ

Öncelikle tez dönemi boyunca mesleki tecrübesi, pozitif enerjisi, yoğun desteği ve sabrıyla bu zorlu süreci başarı ile tamamlamamı sağlayan ve bu tezin ortaya çıkmasında en önemli katkıya sahip olan tez danışmanım ve çok değerli hocam **Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR'a**,

Hayatım boyunca koşulsuz sevgi ve desteklerini benden esirgemeyen, tecrübeleri ile bana yol gösteren, sadece varlıklarıyla bile hayatımı güzelleştiren canım annem **Muteber DİNÇ** ve canım ablam **Banu AKKAYA'ya**,

Her zaman yanımda olan ve desteğini hep hissettiğim canım arkadaşım **İbrahim ATIKSOY'a**, tüm kalbimle teşekkür ederim.

ÖZET**KURUMSALLAŞMANIN KAMU KURUMU NİTELİĞİNDE MESLEK KURULUŞLARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: 5174 SAYILI KANUNLA KURULMUŞ ODALAR VE BORSALAR ÖRNEĞİ****Burcu AKKAYA**

Bu araştırmadaki temel amaç, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algısını ortaya koymaktır. Araştırmanın diğer bir amacı ise, kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın boyutları ile katılımcıların demografik özellikleri ve kurum özellikleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak 3 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerini içeren bilgi formu, ikinci bölümünde; Odalar ve Borsaların özelliklerini içeren bilgi formu, üçüncü bölümünde ise; Kurumsallaşma Ölçeği yer almaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizine göre kurumsallaşma boyutları; formalleşme, sorumluluk, kültürel güç ve sosyal sorumluluk olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda ortaya koyulan hipotezleri test etmek amacıyla 216 Oda ve Borsa yöneticisi veya yönetici tarafından uygun görülen personelden elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsaların “formalleşme” ve “kültürel güç” boyutlarında çok yüksek, “sorumluluk” ve “sosyal sorumluluk” boyutlarında ise, yüksek düzeyde kurumsallaştıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Odalar ve Borsaların kurumsallaşmasına ilişkin algının ise, yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarının kurumsallaşma algı düzeyini ortaya koyan öncü araştırmalardan biri olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Algısı, Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu

ABSTRACT**EXAMINATION OF INSTITUTIONALIZATION OF PROFESSIONAL ORGANIZATIONS WITH PUBLIC INSTITUTION STATUS: EXAMPLE OF CHAMBERS AND COMMODITY EXCHANGES ESTABLISHED BY THE LAW NO. 5174****Burcu AKKAYA**

Main aim of this thesis study is to determine the institutionalization perception level of the professional organizations with public institution status which are Chambers and Commodity Exchanges established by the Law No. 5174. Also, other aim of the study is to examine relations between institutionalization and institutionalization dimensions with the demographic characteristics of the participants and institutional characteristics. As a data collection tool, the questionnaire form was used in study which contains three parts. In the first part of the data collection tool, there is an information form containing the demographic characteristics of the participants, in the second part, an information form containing institutional characteristics and in the third part, institutionalization scale are included. According to the exploratory factor analysis; formalization, responsibility, cultural power and social responsibility were determined as institutionalization dimensions. In order to test the hypothesis set forth for the purposes of the study, data which were obtained from 216 Chambers and Commodity Exchanges managers or personnel who are deemed appropriate by the managers, were analyzed using SPSS 21.0. As a result of the analysis, professional organizations with public institution status which are Chambers and Commodity Exchanges established by the Law No. 5174 institutionalized at the highest level in the “formalization” and “cultural power” dimensions and at high level in the “responsibility” and “social responsibility” dimensions. However, the perception of the institutionalization of Chambers and Commodity Exchanges was determined at high level. It is thought that this thesis study will be one of the leading studies that examine institutionalization perception of the professional organizations with public institution status.

Key Words: Institutionalization, Institutionalization Perception, Professional Organizations with Public Institution Status

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	3
1.1. KURUM KAVRAMI.....	3
1.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	4
1.3. KURUMSALLAŞMANIN DİĞER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ.....	8
1.4. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI.....	13
1.4.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	13
1.4.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı.....	14
1.5. KURUMSALLAŞMANIN DOĞASI VE ÖNEMİ.....	16
1.6. KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI.....	20
1.6.1. Formalleşme.....	22
1.6.2. Profesyonelleşme.....	22
1.6.3. Sorumluluk.....	23
1.6.4. Kültürel Güç.....	24
1.6.5. Tutarlılık.....	24
1.6.6. Nesnellik.....	25
1.6.7. Otonomi.....	25
1.6.8. Sosyal Sorumluluk.....	26
1.7. KURUMSALLAŞMANIN ÖĞELERİ.....	26
1.7.1. Sadelik.....	26
1.7.2. Farklılaşma.....	27

1.7.3. Esneklik	27
1.7.4. Özerklik	27
1.8. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ	28
1.8.1. Etkin Bir Örgüt Yapısı.....	29
1.8.2. Yönetimin Profesyonelleşmesi	30
1.8.3. Kurum Kültürünün Geliştirilmesi.....	30
1.8.4. İşletme Anayasası	31
1.8.5. Stratejik Planlama Süreci	31
1.8.6. Eğitim Faaliyetleri	31
1.8.7. Etkin Bir İç Denetim Sisteminin Oluşturulması.....	32
1.8.8. Yönetim Anlayışı ve Kalitesi	32
1.8.9. İnsana Yönelik Tutum ve Davranışlar.....	33
1.8.10. Yetki Devri ve Yetkilendirme	33
1.8.11. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	34
1.8.12. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi.....	34
1.9. KURUMSALLAŞMANIN FAYDALARI, SAKINICALARI VE ZORLUKLARI	36
1.10. KURUMSALLAŞMANIN AŞAMALARI	39
1.11. KURUMSALLAŞMAMA	41

İKİNCİ BÖLÜM

2. ODALARA VE BORSALARA GENEL BİR BAKIŞ	43
2.1. ODALARIN VE BORSALARIN HUKUKİ NİTELİĞİ	43
2.2. ODALARIN VE BORSALARIN KURULUŞ AMACI VE GÖREVLERİ	44
2.2.1. Odaların Kuruluş Amacı ve Görevleri	44
2.2.2. Borsaların Kuruluş Amacı ve Görevleri.....	48
2.3. ODALARIN VE BORSALARIN YÖNETİM VE PERSONEL YAPISI	49
2.3.1. Odaların Yönetim Yapısı.....	50
2.3.1.1. Oda Meslek Komiteleri.....	50
2.3.1.2. Oda Meclisi.....	50
2.3.1.3. Oda Yönetim Kurulu	52
2.3.1.4. Oda Disiplin Kurulu.....	53
2.3.2. Borsaların Yönetim Yapısı	53
2.3.2.1. Borsa Meslek Komiteleri	53
2.3.2.2. Borsa Meclisi	54
2.3.2.3. Borsa Yönetim Kurulu.....	55

2.3.2.4. Borsa Disiplin Kurulu.....	57
2.4. ODALARDA VE BORSALARDA KURUMSALLAŞMA	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSALLAŞMANIN KAMU KURUMU NİTELİĞİNDE MESLEK KURULUŞLARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: 5174 SAYILI KANUNLA KURULMUŞ ODALAR VE BORSALAR ÖRNEĞİ	59
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	59
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	60
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	60
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	61
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ	61
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	62
3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	68
3.7.1. Evren ve Örneklem.....	68
3.7.2. Veri Toplama Araçları.....	69
3.7.3. Verilerin Analizi.....	70
3.7.3.1. Kurumsallaşma Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri.....	73
3.7.3.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	73
3.7.3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	77
3.8. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR	80
3.8.1. Betimsel Bulgular.....	80
3.8.2. Hipotezlerin Sınanması	83
3.8.2.1. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	83
3.8.2.2. Kurumsallaşma Algısının Kurum Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	91
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	133

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	: Yüzde
akt.	: Aktaran
Borsa	: Ticaret Borsası
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EAN	: The European Article Number
ed.	: Editör
Eurochambres	: The Association of European Chambers of Commerce and Industry
F	: ANOVA katsayısı
ISO	: International Organization for Standardization
n	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
Oda	: Ticaret Odası, Sanayi Odası, Ticaret ve Sanayi Odası, Deniz Ticaret Odası
r	: Korelasyon katsayısı
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences
SS	: Standart sapma
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
t	: t testi puanı
UCC	: Uniform Commercial Number
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
\bar{X}	: Ortalama
yay. haz.	: Yayına Hazırlayan

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	15
Tablo 2. Örgütsel ve Çevresel Açıdan Kurumsallaşma Süreci	20
Tablo 3. Kurumsallaşma Göstergelerinin Kurumsallaşma Seviyesine Göre Değişimleri.....	36
Tablo 4. Kurumsallaşmanın Aşamaları.....	39
Tablo 5. Örneklem Büyüklükleri Tablosu	68
Tablo 6. Model Uyum İndeksleri	71
Tablo 7. Kurumsallaşma Ölçeği İlk Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 8. Kurumsallaşma Ölçeği İkinci Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 9. Kurumsallaşma Ölçeği Son Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	76
Tablo 10. Kurumsallaşma Ölçeği Model Uyum İndeksleri	78
Tablo 11. Kurumsallaşma Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	80
Tablo 13. Kurumların Özelliklerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 14. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler.....	83
Tablo 15. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	84
Tablo 16. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 17. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları	86
Tablo 18. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Kurumdaki Görevine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları	87
Tablo 19. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları	89
Tablo 20. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları	90
Tablo 21. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Niteliğine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	92
Tablo 22. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları	93

Tablo 23. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Üye Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	94
Tablo 24. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Bütçesine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	96
Tablo 25. Kurumsallaşma Algısının Kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları	98
Tablo 26. Kurumsallaşma Algısının Kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları	99
Tablo 27. Kurumsallaşma Algısının Kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları	101
Tablo 28. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Diğer Yönetim Sistemleri Belgelerine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	102
Tablo 29. Kurumsallaşma Algısının Kurum Misyon ve Vizyonunun Yazılı Olarak Mevcudiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	103
Tablo 30. Hipotez Testi Sonuçları	104

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kurumsallaşma Sürecinin Uzun Dönemli Başarıya Etkisi	38
Şekil 2. Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi	40
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	61
Şekil 4. Kurumsallaşma Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği	73
Şekil 5. Kurumsallaşma Ölçeği Son DFA Diyagramı	78

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisi ile örgütlerde, özellikle yönetim anlayışında büyük bir gelişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının sahip olduğu katılık, dışa kapalılık ve merkeziyetçi tutum örgütleri yeni bir yönetim anlayışını benimsemeye zorunlu kılmıştır. Bunun neticesinde ise daha esnek, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı mecburi hale gelmiştir. Bu yeni yönetim anlayışıyla, insanın örgüte etkisi kurumsal yapı içerisinde dikkate alınmasını sağlamıştır. Örgütler hem örgütün hem de örgütte yer alan bireylerin başarısını artırmaya yönelik hedefler koyarak bunlara ulaşmaya çalışırlar. Tam bu noktada kurumsallaşma devreye girer. Örgütler hedeflerine ulaşmak, çevreye uyumu geliştirmek, prestij kazanmak ve devamlılıklarını sağlamak için bir sistem oluştururlar. Özel sektör açısından devamlılığın sağlanmasının amaçlanması, kurumsallaşmaya olan eğilimde önemli bir rol oynasa da küreselleşme ile yaşanan gelişmeler doğrultusunda, tüm örgütler rakiplerinden farklı olduğunu kanıtlamak için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu durum özel sektör ve kamu sektörü arasındaki etkileşimin gelişmesine büyük katkılar sağlamaktadır. Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü kurumsallaşmanın örgütsel yapılanma, personel sorunları, bürokrasi, hizmet sağlama, kaynak kullanımı gibi hususları bakımından ortak bir noktada buluşmaktadır.

Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları, kuruluş sebebi, yönetim biçimi, buldukları çevrede karar verici olmaları bakımından diğer işletmelere göre farklı bir konuma sahiptir. Meslek kuruluşlarının kararları ve faaliyetleri sahip oldukları üyeleri doğrudan etkiler. Meslek kuruluşları küçük dahi olsa üyelerini bir arada tutarlar ve ekonomide önemli faaliyetler gerçekleştirirler. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, ticaret borsaları ve deniz ticaret odaları, içinde yer aldığı kentin ticaret ve sanayisinin merkezinde faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşlar kendisine üye olan gerçek ve tüzel kişiliklerin yanı sıra kentte yer alan belediye, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi tüm paydaşları ile ortak çalışmalar yürütmektedir. Toplumda kalıcı izler bırakmak ve değişen çevreye uyum sağlamak isteyen kurumlar paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılanmalı ve hizmet vermelidir. Örgütlerin barındırması gereken ve araştırma içerisinde de ayrıntıları ile tanımları yapılan kurumsallaşma göstergeleri,

verilen hizmetin kalitesinin yükseltilmesi ile uyumludur. Bir diğer ifade ile, örgütler bu göstergeleri bünyelerinde barındırarak etkili bir yönetime kavuşacaklardır.

Türkiye’de kurumsallaşma sürecine yönelik gündemin güncelliğini koruması ve bu konuda yapılan çalışmaların kapsamının geniş olması konunun özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma ile ilgili özellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma üzerine literatürde birçok çalışma olmasına rağmen kamu sektörünün kurumsallaşma düzeyini belirleyen ve kurumsallaşma boyutlarının tespit edilmesine yönelik yapılan çalışma sayısı oldukça yetersizdir. Bu nedenle bu araştırmanın hem işletme yönetimi ve yönetim organizasyon literatürüne hem de uygulayıcılara katkıda bulunulacağına inanılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, araştırmanın amacı, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algısının ortaya koyulması ve bununla birlikte, kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın boyutları ile katılımcıların demografik özellikleri ve kurum özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu kapsamda, araştırmanın birinci bölümünde; kurumsallaşma kavramına ilişkin bilgilere, ikinci bölümünde; Odalar ve Borsalara ilişkin bilgilere ve üçüncü bölümde ise; araştırmaya ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik bilgilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. KURUM KAVRAMI

Sosyal bilimlerin en önemli konularından biri olan kurum kavramı, belli bir iş veya amaca yönelik olan ve devamlılık gösteren kurulu usul ve kurallar bütününe ifade etmek için kullanılır (Kendirli ve Konak, 2014, 115). Toplumsal düzen yapıları olarak kurumlar, toplum içinde bireylerin eylemlerini şekillendiren istikrarlı ve tekrarlayan davranış biçimleridir (Fidan, 2017, 1). Bir başka ifade ile kurum; toplumsal bir gereksinimi karşılamak üzere, birbiriyle ilişkili, örgütlenmiş ve devamlılık gösteren değer ve kurallardan oluşan bir bütündür (Türkkahraman, 2009, 27).

Kurumlar, kurallara, yasalara, normlara ve kültürel değerlere dayanan yönetim yapılarıdır (Condon, 2007, 50). Kültürler, yasalar, normlar ve kurallar örgütlerin davranışını ve yapısını şekillendirir. Kurumsal teori, kuruluşların bir sosyal ağ içinde faaliyet gösterdiklerini ve davranışlarının ikili ilişkiyle sınırlı olmadığını ileri sürmektedir (Lina ve Sheub, 2012, 534). Kurumsal teorisyenlerin, kurumların yasaları, normları, değerleri ve kültürleri içerdiğini öne sürmeleri kurum kavramının kültürden daha geniş bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, ulusal kültürü engellemez, ancak tipik olarak ulusal düzeyde olmayan, örgüt veya sektör düzeyinde kural ve uygulamaları vurgular (Condon, 2007, 54).

Kurumlar bireylerin davranışlarını belirleyen ve kendi değişimleri zor olan yapıları ifade etmektedir (Friel, 2017, 212). Daha kapsamlı bir tanımda kurum; maddi ve manevi değerler kapsamında oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke ve inisiyatifler doğrultusunda süreklilik gösteren ve kendini yenileyen, özgün yapılanma biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Kut, 2004, 405).

North (1990), kurumların insanlar tarafından bilinçli olarak hedeflerini verimli bir şekilde karşılamalarına yardımcı olmak için tasarlandığını iddia etse de Powell ve DiMaggio (1991), kurumların insanlar tarafından tasarlanmış yapılar olmadığını,

tarihsel ve kültürel bir bağlamın özelliklerinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Williamson (2000) ise, kurumun herhangi bir toplumda dört seviyede karşımıza çıktığını belirtmektedir. Birinci seviye ve en yaygın olan kurum gayri resmidir ve gelenek, norm, din gibi unsurlardan oluşmaktadır. Değişimleri yavaştır ve bir toplumun kendini nasıl yöneteceği konusunda kalıcı tutumları vardır. İkinci seviye, kurumsal ortam, anayasa ve yasalar gibi resmi kurallardan oluşmaktadır. Gelişimsel ya da tasarlanan bir sürecin dışında ortaya çıkarlar. Üçüncü seviye yönetim seviyesi olup, toplumdaki sınırlı sayıda grup arasındaki sözleşmelerin ve anlaşmaların oluşturulmasıdır. Çatışmaları azaltmak ve karşılıklı yararlar temel oluşturmak için tasarlanmıştır. Yönetişim, bağımsız kuruluşlar arasındaki operasyonların düzenlenmesini tarif eder. Dördüncü seviye ise üretim fonksiyonunun seviyesidir ve bir örgütün işleyişini yönlendiren kurumlardan oluşur (Friel, 2017, 213).

Kurum kavramının tam olarak tanımlanabilmesi için belli özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aydın, 2005, 24):

- Kurumlar bir amaç ve ihtiyacı karşılamaya yöneliktir,
- Söz konusu ihtiyacın karşılanma biçimi süreklilik kazanmıştır,
- Kurumlar çevreyle örgütlenmiş ve eş güdümlenmiştir,
- Her kurum diğerleriyle yakından ilgili ve eş güdümlenmiş olmasına rağmen kendi alanında bağımsızlığa sahiptir,
- Kurumlar bünyelerinde kültürü de barındırır.

1.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Bu bölümde, kurumsallaşma kavramına ilişkin yapılan literatür araştırması sonucunda dikkat çeken bazı tanımlamalara ve kurumsallaşmaya yüklenen anlamlara yer verilecektir. Kurumsallaşma kavramını örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik yönlerden ele almak mümkündür (Sundu, 2017, 66). Fakat, bu çalışmada yalnızca örgütsel açıdan kurumsallaşma sürecine odaklanılacaktır.

Resmi kurumsal özelliklerin oluşturulması ve bu özelliklerin kalıcı olabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi kurumsallaşma olarak tanımlanmaktadır (Youtie, Li, Rogers ve Shapira, 2017, 1693). Benzer bir ifadeyle kurumsallaşma, riayet edilmesi

beklenen resmi ve resmi olmayan kurallara uygun davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008, 165).

Kurumsallaşma kavramının temelinde belli bir sistem ve herkesin anlayabileceği bir dil yaratma amacı yer almaktadır (Kobal ve Yıldırım, 2016, 100). Kurumsallaşmayı da bir sistem gibi düşünürsek; tüm parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olmasının yanı sıra kendi içinde bütünlüğünün olması ve karşılıklı etkileşim altyapısının da kurulmuş olması gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle kurumsallaşma; bir organizasyon yapısının oluşturularak, görev, sorumluluk ve iş özelliklerinin belirlenmesi, uyulması gereken kuralların oluşturulması, sorumlulukların ve yetkilerin örgüt içerisinde dağıtılarak profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olunması ile operasyonel işlerin daha doğru biçimde işlemesi şeklinde tanımlanabilir (Kanbur, 2010, 20). Büte'ye (2008) göre kurumsallaşma, lidere bağlı yönetim anlayışından sistem temelli yönetim anlayışına geçme sürecidir (Türkoğlu ve Çizel, 2016, 157).

Kurumsallaşma teorisi örgütsel kalıcılığın ve sürekliliğin nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanır (Carney ve Gedajlovic, 2002, 2). En temel ifadeyle, mevzu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması anlamına gelen kurumsallaşma kavramının dayandığı kurumsal teori ilk olarak 1948 yılında Philip Selznick tarafından ortaya atılmıştır. Selznick'e göre kurumsallaşma, fikirleri ve değerleri yayma sürecidir. Selznick kurumsallaşmanın örgüt ve bireyler tarafından şekillenen, çevre tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir süreç olduğunu açıklamıştır (Aylan ve Koç, 2017, 566).

Kurumsal teorisyenler, bu alandaki en önemli gelişmenin, örgütlerin kurumsal açıdan analizinde öncü olan ve kurumsallaşmayı bir süreç ve bir değişken olarak ele alan Selznick'in çalışmaları olduğunu belirtmektedir. Selznick kurumsallaşma süreci kavramını ortaya koyarken Merton'un çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. Merton, "kurumsallaşma" kavramını kullanmamakla birlikte, "Bürokratik Yapı ve Kişilik" başlıklı makalesinde; çalışanların, örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi açısından önem taşıyan kurallara uygun eylemlerde bulunmalarının gereğine ve bürokrasilerde, çalışanları normatif emirler doğrultusunda disipline eden ve yönlendiren güçler bulunduğu vurgu yapmıştır (Portakal, 2016, 399).

Kurumsallaşma için genel olarak; bir organizasyonun davranışını düzenleyen kurallar, organizasyonun içinde yer alan tüm bireylere belirli roller yükleyen inançlar, normlar ve bu bireylerin oluşturduğu örgütler sistemidir diyebiliriz (Sarıtaş, Gürsoy ve Sarı, 2016, 139). Bu sistem; alt sistemlerin ve bu alt sistemler arasındaki ilişkinin, görevlerin ve rollerin belirlendiği bir yapıdır. Bu yönde kurumsallaşmayı arzu eden örgütlerin örgütsel işlevlerini objektif kurallara bağlamaları gerekmektedir (Temel ve Bulut, 2008, 152).

Bir diğer tanımda kurumsallaşma, bir kurumda yapılacak işlerin prosedürlere bağlanarak sistematik hale getirilmesi ve yapılan işlerin sonuçlarının raporlanarak işin yönetilmesi sürecinde, gerektiğinde önlem alınmasının sağlanmasıdır (Kurt ve Yeşiltaş, 2016, 6).

Kurumsallaşma bir tanıma göre, bireylerin ve grupların, sistem, yapı, prosedür ve strateji de dahil olmak üzere kurumlarına kazandırdıkları bir öğrenme sürecidir. Bu, bilginin sağlanması için organizasyonel seviyede bir çaba olduğu anlamına gelir. Kurumsallaşma ile örgüt bir kurum olarak tanınır ve devamlılık gösterir. Bunun sonucu olarak da rutinleştirilen eylemlerin gerçekleşmesi garanti altına alınmış olur (Wiseman, 2007, 1113).

Daha geniş bir perspektifle bakılacak olursa kurumsallaşmayı, örgütlerin kimlik ve meşruiyet kazanma süreci olarak tanımlayabiliriz. Kurumsallaşma, resmi bir yapı ve süreç oluşturmaktan çok daha fazlasını gerektirir. Kuruluşların kurum olabilmesi için, teknik gereksinimlerin ötesinde örgüte değer katması gerekir. Bir diğer ifadeyle, kurumsallaşma gerçekleştiğinde, üyeler kendi adına örgüte değer katmaya başlar. Bunlara ilaveten, kurumsallaşma, gerekli kaynakların ve becerilerin edinilmesinin ötesinde organizasyonun misyon ve hedefleri üzerinde fikir birliğine varmayı içerir. Tüm bunlar sağlandığında, oldukça kurumsallaşmış bir organizasyon, yüksek derecede toplumsal kabul edilebilirlik sağlamış olur (Eberlein 2003 akt. Haagen, 2014, 14-15).

Örgütler kurumsallaşma vasıtası ile kişilerin öznel kararlarından etkilenmeyen herkes için geçerli standart uygulamalara uyum sağlayabilir (Peksaygılı ve Tutan, 2015, 6433). Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan örgütler, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra örgütte yer etmiş olan misyon, vizyon, amaç, kural, ilke, politika ve değerler ile çevrelerini etkileyerek işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan

uzak tutabileceklerdir (Bilgin, 2007, 28). Örgüt içerisindeki kişilerin görüşlerinden etkilenmeyen ve onlardan bağımsız olan bu başlıkların uygulanması aşamasında, kurumsallaşma hedefi güden örgütlerin vizyonunun, amaçlarının, çalışanların ve yöneticileri birbiriyle bağlayan ilke ve değerlerinin saptanmış olması gerekmektedir (Türk ve Yıldız, 2015, 2).

Bir örgütte kurumsallaşmanın varlığı, örgütün sürekliliği ve tanınırlığı bakımından oldukça önemli bir olgudur. Kurumsallaşamamış veya kurumsallaşma sürecine girmemiş örgütler kendi alanlarında rekabet yarışını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Bu bağlamda, örgütlerin kendi yasal ve işlevsel sorumluluklarını yerine getirebilmek, ulusal ve uluslararası platformlarda prestij sağlamak için kurumsallaşma sürecini tamamlamaları gerekmektedir (Paksoy, Soysal ve Özçalıcı, 2009, 111).

Sağlıklı işleyen bir örgüt yapısı ile profesyonelce yönetilen bir örgüte duyulan özlem, akademik ve sektörel açıdan bu konunun öneminin artmasına ön ayak olmuştur (Türkoğlu ve Çizel, 2016, 157). Kurumsallaşma 1975 ve sonrası yıllarda ortaya çıkan ve gelişen, örgütlerin kurumsal çevresine olan uyumunu ele alan bir akım olup, örgütlerin yapılarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel amacı, işletmeleri profesyonel, kişilerden bağımsız ama insan odaklı, formel ve kendine özgü kültürü olan ve çevresine çabuk uyum sağlayan sağlıklı bir yapıya kavuşturmadır (Diren, 2014, 69-70).

Örgütün çevresel koşullara uyumuna odaklanan kurumsallaşma, örgütün fiziki çevre başta olmak üzere ekonomik, siyasi, idari ve kültürel çevre ile süreçlere uyumluluğuyla yakından ilgilidir (Göktoğa ve Tuncel, 2015, 190).

Kurumsallaşmanın kendisi bir süreçtir. Bu süreç örgütte yer alan tüm çalışanların yeniliklerden haberdar olması, içselleştirmesi ve kendilerine bu yeniliklerden nasıl faydalanabileceklerini anlatmakla başlar (Webber, 2006, 27). Kurumsallaşmış bir örgütte izlenecek süreçler ve uyulması gereken kurallar önceden tanımlanmıştır. Bunlar, örgüt çalışanlarına göre değişmez. Bu kurallarda bir değişiklik meydana gelmesi halinde ise bu durum herkesin bilgisi dahilinde değiştirilir (Nişancı, Oğrak, Kaya, Özçelik ve Düzgün, 2015, 178). Kurumsallaşmış bir örgütte, örgütün kişiliğini yansıtan tüm değer, ilke, kural ve normlar örgütün en tepe kademesinden en alt kademesine kadar rol alan çalışanlar tarafından içselleştirilir ve bu sayede örgüt,

çevresi tarafından kabul görür ve kendine prestij sağlar (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008, 5). Kurumsallaşmadan bahsedebilmek için öncelikle söz konusu tüm bu değer, ilke, kural ve normları örgütün tüm çalışanlarının kabul etmeleri, değer vermeleri ve rutin olarak kullanmaları gerekir (Horton vd. 2000 akt. Aslan ve Çınar, 2010, 91). Bir örgütün sahip olduğu değer, ilke, kural ve normlar çerçevesinde tutarlı davranışlar sergilemesi o örgütte kurumsallaşmayı ifade etmektedir (Akgemci ve Sevinç, 2004, 516).

Diğer bir ifade ile kurumsallaşma, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki bir uyum öngörmektedir (Aktaş, 2010, 13). Örgütler değişen çevre şartlarına göre kendilerini geliştirmeli, iç ve dış şartlara adapte olmalı, benzer kurumlarla eşbiçimli olmalı ve toplumun ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Bununla birlikte, aşırı hantal bir yapı oluşumunu da engellemelidir. Kurumsallaşmada süreklilik esastır. Dolayısıyla örgüt kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulan misyon, vizyon, ilke, değer ve kurallar doğrultusunda hareket etmelidir ve yönetici değişse dahi tüm bu değerler aynı şekilde işlemelidir (Önce ve Üner, 2015, 425).

Bütün bu yaklaşımları göz önünde tutarak bizlerde kurumsallaşmayı; bir kurum tarafından yapılan işlere ilişkin oluşturulan prosedürlerin, kuralların, talimatların, politikaların, ilkelerin ve değerlerin kurum içinde yer alan tüm yönetici ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve uygulanmasıyla, kurumun gelecekte de bu kişilerden bağımsız olarak varlığını sürdürebilmesi olarak tanımlayabiliriz.

1.3. KURUMSALLAŞMANIN DİĞER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Kurumsallaşma kavramının ne olduğu, neleri kapsadığı ve kurumsallaşmanın süreci konusunu belirten kavramsal bir çerçevenin bulunmamasıyla birlikte, bu konuda bir kavram kargaşası bulunmaktadır (Ulukan, 2005b, 89).

Yapılan literatür araştırmasında kurumsallaşma kuramında bazı kavramların sıklıkla yer aldığı ve aslında farklı anlamları olan kurumsal yönetim, kurumsal yönetişim ya da yönetişim kavramlarının çeşitli kaynaklarda eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Ulukan, 2005a, 30).

Bu kavramların yanı sıra kurumsallaşma kuramının yoğun olarak vurgu yaptığı kurumsal meşruiyet ve eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramları da açıklanarak, kurumsallaşmanın bu kavramlara göre farklılığı ortaya koyulacak ve böylece kurumsallaşma kavramının daha net bir şekilde anlaşılması sağlanacaktır.

Yapılan literatür araştırmasında kurumsallaşma kavramının özellikle kurumsal yönetim kavramıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı ve aynı başlıklar altında değerlendirildiği görülmüştür.

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak ifade edilen kurumsal yönetim genel olarak “örgütün üst yönetiminin yönetilmesi” olarak açıklanmaktadır. Bu kavram konusunda dilimizde bazı karışıklıklar yaşanmasının yanı sıra, “yönetişim” ve “kurumsal egemenlik” gibi kavramlarla ifade edilmekte olup, kimi zaman ise “kurumsallaşma” kavramı ile karıştırılmaktadır. Aslında kurumsal yönetimde “yönetim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin ön plana çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir (Baraz 2004 akt. Doğan, 2018, 86).

Her ne kadar kurumsal yönetim ve kurumsallaşma kavramı birbiri içerisine geçmiş kavramlar olarak karşımıza çıksa da kurumsallaşma, kurumların sürekliliği, davranış kalıplarının belirli bir standart haline getirilmesi ve sosyal etkileşim kalıplarına istikrar kazandırılması (Kendirli ve Konak, 2014, 115) şeklinde tanımlanırken, kurumsal yönetimde kurumsallaşmadan farklı olarak, paydaşlara yönelik sorumlulukların yerine getirilmesinin öncelendiğini söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim, öncelikli olarak paydaş ve yöneticiler arasındaki ilişkiler ile ilgilidir (Branston vd. 2006 akt. Kanbur, 2010, 23).

Kurumsallaşma bir örgütün resmîlik kazanması ve kamuya mal olmasıdır. Kurumsallaşmanın bu tanımına ek olarak kurumsal yönetim; bir örgütün hedeflerinin hak sahipleri tarafından belirlendiği, hedeflere ulaşılması için örgütün sahip olduğu varlıkların ve örgütü temsil edenlerin yönetildiği ve denetlendiği bir süreçtir (Erben, 2004, 352).

Kurumsal yönetim, örgütlerde güven ortamı oluşturulması, şeffaflık, sürekliliğin sağlanması, belirsizliklerin yok edilmesi ve profesyonelleşme gibi konularda örgütlerin kurumsallaşmasını sağlayabilecek ilkeleri sunmaktadır (Basım, Meydan ve Şeşen, 2008, 194). Kurumsal yönetim, kurumun büyümesinin uzun vadede

başarılı ve karlı olabilmesi için adaletli ve sorumlu hareket etmeyi ve kurumun bütün hak sahiplerinin çıkarlarını korumayı amaçlamaktadır (Genç ve Karcioğlu, 2004, 26). Kurumsal yönetim, kurumsallaşmanın var olması için gereken fiziki alt yapıyı hazırlamakta ve uygulandığı takdirde kurumsallaşma kavramının varlığını ortaya çıkarmaktadır (Çalışkan, 2016, 19).

Bir diğer ifadeyle, işin daha doğru bir biçimde yürütülmesini amaçlayan kurumsallaşma, hedeflerle örtüşen bir organizasyon yapısının oluşturulması, görev, sorumluluk ve iş özelliklerinin belirlenerek yazılması, uyulması gereken kuralların oluşturulması, sorumlulukların ve yetkilerin örgüt içerisinde dağıtılarak profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olunması gibi unsurları içerir. Kurumsal yönetim ise, yöneticinin doğru kararlar alabildiği, katılımcılığın açık olduğu, yönetimin aldığı kararları başta paydaşlar olmak üzere tüm çıkar sahiplerinin denetleyebildiği örgütlerin kişisellikten uzak olarak kurallarla yönetilmesidir. Özetle, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbirini tamamlayan kavramlardır (Özcan, 2015, 221).

Kurumsal yönetim kavramının yanı sıra kurumsal yönetişim kavramı da yine literatürde kurumsallaşma kavramı ile karıştırılmaktadır. Kurumsal yönetişim, örgütün vizyon, misyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgüte ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniği olup, yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesini ifade etmektedir (İşcan ve Naktiyok 2005 akt. İşcan ve Kaygın, 2009, 214).

Literatürde kurumsal yönetişim olarak da ifade edilen yönetişim kavramı; yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşmuştur ve birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Yönetişim, daha net bir ifadeyle, kurumdaki farklı paydaşların nasıl yönetildiğini ve denetlendiğini anlatan “kurum anayasası”dır (Kendirli ve Konak 2014, 115). Kurumsallaşma ise, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulup, iş, görev tanımları ve yönetmeliklerin yazılarak, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel bir yönetime vurgu yapmaktadır (Türkel ve Yaşa, 2006, 616).

Örgütlerin kurumsallaşabilmesi ve başarısını sürdürebilmesi için iyi yönetişim sistemleri gerekmektedir. Bir örgütün hedeflediği başarıyı elde edebilmek için uyguladığı yönetim, yönlendirme ve kontrol sistemlerinin bütünü olan iyi yönetişim, yönetim ve raporlama araçlarını, karar alma mekanizmalarını, etkili ve dinamik çalışma süreçlerini ve bütün hepsinin oluşması için gerekli olan altyapıları kapsar. İyi

yönetişim, kurum olarak kalmaya değil, kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadır (Pazarcık, 2004, 38).

Kurumsal teori üzerine yapılan araştırmalarda sıklıkla karşılaşılan meşruiyet kavramı, bir kurumun kabul edilen standartlara uymasını ifade ederken, kurumsallaşma, bir uygulamanın kabul edildiği ve artık sorgulanmadığı süreci ifade etmektedir (Hossfeld, 2018, 9). Suchman (1995) meşruiyeti; sosyal sistemlerle yapılandırılan normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar doğrultusunda, arzu edilen, uygun ve kabul edilebilir hareketlerdir şeklinde tanımlamıştır (Kalemci ve Tüzün, 2008, 404). Kurumlar, kurumsallaşmasına ve meşruiyet kazanmasına katkıda bulunan ve toplum tarafından daha önce tanımlanmış ve rasyonelize edilmiş kılavuzların dahil edilmesi yoluyla işlev görür (Carvalho, Cunha, Lima ve Carstens, 2017, 252).

Kurumsal teori, bir kurumun çevresinin o kurumdaki yapıların gelişimini güçlü bir şekilde etkileyebileceğini ileri sürmektedir (Sherer, Meyerhoefer ve Peng, 2016, 572). İzomorfizm (eşbiçimcilik), aynı ortamları paylaşan örgütlerin benzer uygulamaları kullanmasına odaklanmaktadır (Condon, 2007, 58). Kurumlar, sosyal olarak inşa edilmiş ve meşruiyet kazanmış olup, yüksek derecede esnekliğe ulaşan ve istikrar sağlayan izomorfizm unsurlarından oluşan sosyal yapılardır (Carvalho vd., 2017, 258). Kurumsal teorisyenler, aynı örgütsel alandaki örgütlerin birbirlerine benzerliğinin nedenlerini araştırarak örgütlerin belli bir zaman içerisinde meydana gelen kurumsal çevreye adaptasyonlarından söz etmektedir. Çalışmalar değişimin kaynağı olarak örgütsel formun kurumsal çevreye adaptasyonunu göstermiş ve örgütlerin zaman içinde birbirlerine benzemelerini, örgütlerin etkileşimi sonucu şekillenen örgütsel alanın baskın biçimi meydana getirmesi ve gitgide örgütlerin bu biçimi benimsemeleri ile açıklamışlardır (Günel, 2017, 28-29). DiMaggio ve Powell'e (1983) göre kurumsal teori; örgütsel stratejiler, yapılar ve süreçlerde izomorfizm yaratan üç faktörün biçimini tanımlar. Bu faktörler zorlayıcı, normatif ve taklitçidir. Zorlayıcı izomorfizm, güçlü konumlardakiler tarafından uygulanan etkilerden ortaya çıkar. Zorlayıcı izomorfizm çevre yönetimini ve dolayısıyla sürdürülebilirliği yönlendirmek için çok önemlidir. Normatif izomorfizm, örgütlerin çevre bilinci, etik kurallara uyumu gibi sosyal zorunluluklara uyumunu sağlar. Örgütlerin buldukları çevredeki başarılı örgütlerin eylemlerini taklit etmeleri ise taklitçi izomorfizm ile ortaya çıkar (Glover, Champion, Daniels ve Dainty, 2014, 104). Zorlayıcı baskılar,

devlet ve ilgili kurumlar, tedarikçiler veya politik etkilerden kaynaklanan baskılara işaret eder (Teo, Wei ve Benbasat, 2003, 23). Normatif baskılar, örgütün tedarikçi, müşteri ve diğer kilit kuruluşlar ile çift taraflı etkileşiminde kendini gösterir (Teo vd., 2003, 24). Taklitçi baskılar ise uygulamanın yaygınlığı ve uygulamayı benimseyen kuruluşun çevresi tarafından algılanan başarısı sonucunda ortaya çıkar (Teo vd., 2003, 21).

İzomorfizm (eşbiçimcilik), bir örgütü zorlayan “kısıtlayıcı” bir süreçtir. Taklit ya da izomorfizm bilinçli ya da bilinçsiz olarak ortaya çıkabilir ve sosyal olarak aktarılabilir bir niteliğe sahiptir (Lina ve Sheub, 2012, 534-535). Meydana gelen bu benzer yapılanmanın bir doğal sonucu olarak ortaya çıkan eşbiçimli yapılanma örgütlerin kendilerini meşru kılma gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Portakal, 2016, 398).

Kurumsal teoride, sosyal çevre içerisindeki siyasi ve örgütsel baskılar örgütlerin birbirine benzemesi için ortaya çıkan temel itici güç olarak görülmektedir. Buna göre örgütler, faaliyet gösterdikleri sosyal çevre içerisindeki siyasi ve örgütsel baskılar dolayısıyla muhtelif uygulama ve düzenlemelerinde birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar. Kurumsal teori bu yönde, örgütlerin başlangıçta birbirinden önemli farklılıkları olan uygulama ve yaklaşımlarının zaman içerisinde, içinde buldukları siyasi ve örgütsel ortamda yerleşmiş olan değerlerin baskısıyla birbirine benzeyeceğini ve homojen bir nitelik kazanacağını ifade etmektedir (Karademir, Osborn, Özgen ve Yaprak, 2006, 99).

Kurumsallaşma ve kurumsallaşma teorisinde yoğun olarak anılan diğer kavramlara genel olarak bakıldığında; kurumsallaşmada, örgütün kalıcılığının sağlanması için örgüt fonksiyonlarının kurallara bağlandığı, kurumsal yönetim kavramının öncelikli olarak paydaş ve yöneticiler arasındaki ilişkiler ile ilgili olduğu, kurumsal yönetim/yönetişim kavramında örgüte ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği, kurumsal meşruiyet için kabul edilen standartların örgütler tarafından uygulandığı, izomorfizm (eşbiçimlilik) kavramı kapsamında ise aynı çevre koşullarında yer alan örgütlerin uygulamalarının benzerliği konularının ele alındığı görülmektedir.

1.4. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Kurumsallaşma yaklaşımının altyapısını oluşturan klasik yönetim teorisi, Alman Sosyolog Max Weber tarafından 20. yüzyılın başında geliştirilmiştir. Klasik yönetim teorisi, kurumsallaşmanın teorisinin ilk adımı olarak görülmektedir. Weber'den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blauand ve Alvin Gouldner gibi teorisyenler kurumsallaşma teorisi üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Ersühel, 2012, 7). Aşağıda rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı açıklanarak iki yaklaşımı birbirinden ayıran özellikler ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahip olup, örgütlerin mekanik bir işleyişe, çevrenin ise statik bir yapıya sahip olduğu varsayımı ile hareket eder. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı insan faktörünü bertaraf eden bir yaklaşımdır (Yıldız, 2010, 25).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, Meyer ve Rowan'ın (1977; 1991) temsil ettiği, kurumları veri kabul eden anlayıştır. Bu anlayışa göre, yapısal seviyede ilişkileri ve bu ilişkilerin nedensel argümanlarının doğasını araştırmak kurumsal kuramın ruhuna daha uygundur (Arslan ve Coşkun, 2018, 3).

Eski kurumsallaşma yaklaşımı olarak da ifade edilen rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır. Örgüt fonksiyonlarının değişim ve nedenleri ile uğraşan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, yasal unsur ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini ifade ederken, kurumları kurumsal hale getiren faktörlerin genel kabul gören alışkanlıklar ve kurallar olduğunu savunmaktadır (Sundu, 2017, 94).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının odaklandığı bir diğer nokta ise örgütlerin önceden tanımlanmış problemler üzerine yoğunlaşmalarıdır. Bu yaklaşımda, ileride ortaya çıkabilecek problemler göz ardı edilir ve problemlerin kök nedenleri incelenmeyerek yalnızca yüzeysel çözümlere başvurulmaktadır (Sundu, 2017, 94).

1.4.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan kurumsallaşma analizi yaklaşımında, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından farklı olarak, biçimsel yapı oluşturulurken hem içsel hem de dışsal faktörlere önem verilmektedir. Bu yaklaşımda ayrıca örgütlerin sosyal bir yapı olarak değerlendirilmesi de önemlidir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında kurumsallaşma mikro açıdan ele alınırken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı daha çok makro konularla ilgilenir (Yıldız, 2010, 25-26).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı Zucker'in (1977; 1987; 1991) temsil ettiği, kurumların oluşum süreçlerini analize dahil eden anlayıştır. Bu anlayışa göre ise kurumların kendilerini yeniden ürettiği varsayımı yerine, kurumların oluşması ve korunmasına yol açan çabaya ve bu süreçleri etkileyen faktörlere odaklanılması gerekmektedir (Arslan ve Coşkun, 2018, 3).

Bu kuram, örgütleri örgütsel sektör, alan ya da toplum içine yerleşik görmektedir. Kurumsal ve örgütsel değişimi etkileyen faktörler kurumsallaşma analizi yaklaşımının özellikle dikkatini çekmektedir (Canbolat ve Çeliksoy, 2018, 139).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, normların ve değerlerin baskısından oluşan davranıştan ziyade, bireylerin zihninde yer alan sınıflandırmalara, rutinelere ve senaryolara dayanan bilinçdışı oluşan davranışı savunmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından kurumsallaşma analizi yaklaşımına geçişte normatif yaklaşımdan bilişsel yaklaşıma bir geçiş vardır. Bununla birlikte, kurumsallaşma analizi yaklaşımı bireylerin davranışlarını anlamaya çalışır. Bu perspektiften bakıldığında, kurumsallaşma analizi yaklaşımı, örgütlerin rutin ve istikrarlı davranışını pekiştiren insan davranışlarını da ön planda tutmaktadır (Baptista, 2008, 59).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya yeni bir boyut kazandırmaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımda, örgüt içerisindeki biçimsel yapılar tekrar tanımlanmakta, adaptasyon, gelecek tahminleri, süreçler, stratejiler, organizasyonel etkileşim gibi örgütle ilgili unsurlara daha fazla önem verilmektedir. Bununla birlikte, dış çevre faktörlerinin de dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceler uygulanabilir hale gelmektedir (Sundu, 2017, 95).

Tablo 1’de rasyonel kurumsallaşma ile kurumsallaşma analizi yaklaşımı arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kriter	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilmez	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal unsurların odak noktaları	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formal organizasyon	İnformal organizasyon
Problem çözüm yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem bilimi	Teorik	Ampirik (deneysel)

Kaynak: (Bilgin, 2007, 33)

Her iki yaklaşımın özellikleri de bir örgütte kendini gösterebilmektedir. Diğer bir ifade ile her iki yaklaşım iç içe geçmiş bir sistemdir. Tablo 1’e göre rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı çevresel veriden bağımsızdır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise kurumsallaşmada çevresel faktörler dikkate alınmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma örgütsel amaçlara, kurumsallaşma analizi ise hem örgütsel hem de bireysel amaçlara odaklanmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaşanılan güne odaklanırken, kurumsallaşma analizi geleceğe odaklanmaktadır. Rasyonel kurumsallaşmada faaliyet biçimi, kurallar, prosedürler ve alışkanlıklara, kurumsallaşma analizinde ise kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanılmaktadır. Rasyonel kurumsallaşmada örgütsel problemler geçici olarak çözülürken, kurumsallaşma analizinde kalıcı olarak çözülür. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapılan araştırmalar teoriktir, kurumsallaşma analizi yaklaşımı kapsamında ise deneyseldir (Sundu, 2017, 96).

1.5. KURUMSALLAŞMANIN DOĞASI VE ÖNEMİ

Kurumsallaşma, öğrenme süreçlerini dikkate alarak süreçteki belirsizlik düzeyine ilişkin farklı bir bakış açısı ve örgütlere istikrar kazandırması dolayısıyla örgütsel gelişim için önemli bir kavramdır (Carvalho vd., 2017, 255). Örgütlerin tahmin edilebilir biçimsel yapılara dönüşmesini sağlayan kurumsallaşma (Beyhan ve Uyargil, 2010, 136), aynı zamanda örgütsel belleğin oluşmasını sağlayan da bir olgudur (Uslu, 2016, 345).

Literatürde örgütlerin süreklilik gösterebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için kurumsallaşma alt yapılarını tamamlamaları genel bir öneri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin buldukları çevrede saygınlık kazanmaları ve toplumda güven uyandıran bir örgüt olmasının yolunun da kurumsallaşmaktan geçtiği bilinmektedir (Çakıcı ve Özer, 2007, 88).

Günlük dilde kurumsallaşmanın hantal ve ağır işleyen örgütler yarattığı ile ilgili yanlış bir kanı oluşmuştur (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, 42). Bu sebeple gerek kamu sektörü gerekse özel sektörde uzun yıllardır kurumsallaşma adına yapılan çalışmalardan verimli sonuçlar alınamamıştır. Fakat, son yıllarda örgütler tarafından bu konunun önemi daha fazla anlaşılmış, kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar hızlandırılmış (Karakaş, Yıldız ve Kınır, 2016, 6), bu konu ile ilgili farklılıklar gözlenmeye başlanmış ve kurumsal olma işletmeler için prestij sağlayan özelliklerden sayılmıştır. Bazı örgütler ise kurumsallaşmayı içselleştirmeden, sadece şekil itibarıyla uygulamaya başlamışlardır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, 42-43). Kurumsallaşma konusunda yapılan çalışmaların; misyon ve vizyon belirlenmesi, stratejik planın hazırlanması, organizasyon şemasının gözden geçirilmesi, görev tanımlarının belirlenmesi, işe alım, terfi ve ücret uygulamalarının standartlara bağlanması ve dokümanite edilmesine yönelik uygulamalardan ibaret olduğu görülmektedir (Peksaygılı ve Tutan, 2015, 6433).

Kurumsallaşmada önemli olan ise yeni normlar, değerler ve yapıları mevcut normlar, değerler ve yapılar ile birleştirerek (Apaydın, 2009, 3), uzun vadeli stratejik unsurlara önem verilen, yeniliğe açık, çevre şartlarına göre kendini geliştiren, güçlü ve etkili bir örgüt yapısının ihtiyacı olan uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin, etkin bir bilgi sisteminin ve şirket kültürünün oluşturulmasıdır. Bununla birlikte, kurumsallaşma her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem değil, insan faktörünün de göz

önünde bulundurularak sürekli iyileştirme mantığının hakim olduğu (Alkış ve Temizkan, 2010, 90) daha uzun ve karmaşık bir süreci ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, 43). Kurumsallaşma, sürekli devam eden doğası dolayısıyla aynı zamanda değişimi de içine alan dinamik bir süreçtir (Aksoy, 2007, 16). Bu sebeple, kurumsallaşma sürecinde kanunlarda yapılan değişiklikler, sosyal çevrenin gereklilikleri, örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekli ekonomik kaynağın sağlanması, çalışanların amaçlarına ulaşmaları için gerekli altyapının sağlanması ve kurumsallaşma sürecindeki uygulamalara uyum sağlamak için kurumsal kimlik kazanılması konuları göz önünde bulundurulmalı ve bu dinamik süreçte gerekli revizyonlar yapılmalıdır (Özcan, 2015, 198-199).

Bir kurumda hizmetin nasıl verileceğinden başlayarak, bu hizmet için kimin görevlendirileceği, bu kişilerin nasıl işe alınacağı, yetki ve sorumluluklarının ne olacağına kadar kurumda gerçekleştirilen işler belirli kurallara göre yapılır. Kurumsallaşma ise bu kuralların hayata geçirilmesi ile ilgilidir (Sönmez, 2015, 135).

Kurumsallaşma kavramı ülkemizde çok çeşitli alanlarda kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmakla birlikte, genellikle bir örgütün faaliyetlerinin istikrarlı, anlaşılabilir ve güven veren uygulamalar haline gelmesi olarak algılanmaktadır (Sundu, 2017, 65).

Kurumsallaşma sürecine giren örgütler aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirmelidir (Adak, 2016, 24):

- Örgütün organizasyonel yapısının örgütün amaçlarına uygun olarak oluşturulması,
- Kurumsal açıdan durum değerlendirmesinin ve iç/dış çevre analizinin yapılması,
- Vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesi veya revize edilmesi,
- Prosedürlerin, kurumsal değer ve ilkelerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi,
- Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının görev tanımlarının belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- İş akışlarının oluşturulması,
- İç denetimlerin gerçekleştirilmesi,
- Raporlama sistemlerinin oluşturulması,
- Toplantı yönetim sisteminin oluşturulması,

- İletişim politikalarının belirlenmesi,
- İnsan kaynakları politikalarının belirlenmesi.

Gümüştekin'in (2004, 523) "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama" konulu çalışmasında belirtmiş olduğu, kurumsallaşmış aile şirketlerinin özelliklerinden yola çıkarak kurumsallaşmayı başarmış örgütlerde yapılan temel işleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İş analizlerinin yapılması,
- Organizasyon şeması ve görev tanımları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Performans değerlendirme sisteminin kurulması,
- İnsan kaynaklarını seçme ve yerleştirme sisteminin kurulması,
- Terfi ve ücret sistemlerinin kurulması,
- Örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesi,
- Mevcut durum analizinin yapılarak, örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi.

Ulukan (2005a, 36-37) tarafından Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı olarak Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin sahipleri ve profesyonel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde bu kişilerin kurumsallaşma perspektifleri ortaya koyulmaya çalışılmış ve kurumsallaşmış işletmelerin özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- Rahat bir çalışma ortamına sahiptir,
- Değişime açık insanların yer aldığı bağımsız bir yapıdır,
- Biçimsel bir yapıya sahiptir,
- Yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir, organizasyon şeması ve görev tanımları oluşturulmuştur,
- Profesyonelleşme ön plandadır,
- Çevresinde bilinir hale gelir,
- Çalışma sistemini standartlar çerçevesinde oturtmuştur, böylelikle hangi durumda nasıl davranacağını bilir, süreçlerini hızlı işletir ve hızlı kararlar alır.

Kurumsallaşmış bir örgütte gözlenen diğer özellikler ise şu şekildedir (Özcan, 2015, 193):

- Bulunduğu çevrede prestij sahibidir. Dolayısıyla, çalışanlar, tedarikçiler, hizmet sunduğu kişiler ve kamuoyunun güvendiği bir kuruluştur,
- Teknolojik ve çevresel değişimlere kolayca uyum sağlar, bununla birlikte, yaratıcılık yönü gelişmiştir,
- Tüm faaliyetlerinde kalite ön plandadır,
- Kendine has kurumsal kültüre sahiptir,
- Sosyal sorumluluk sahibidir,
- Kanunlara ve etik değerlere uyumlu bir şekilde faaliyet gösterir.

Kurumsallaşma, örgütlerin stratejik karar, amaç ve faaliyetlerine yön veren vizyon, üstlendiği görevini ifade eden misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağı beyan ettiği ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve amaçlarına ulaşmak için yürüteceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe ve sürekliliğe sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Taşkın ve Şimşek, 2008, 206).

Kurumsallaşmayı başaramamış örgütlerin yapılarında ve yönetsel uygulamalarında problemler çıkabilmektedir. Bu problemlerin ana nedenlerinden biri olan görev, yetki ve sorumluluk denkliliğinin bulunmaması ile oluşan örgüt içi çatışmalardır. Yetki ve sorumluluk denkliliğinin bulunmaması karar alma süreçlerinde hata yapılmasına neden olmaktadır. Bu çatışma ortamı ise örgütün hedeflerine ulaşması konusunda sorunlara yol açar (Koç, 2017, 27).

Kurumsallaşma sadece kişilerin ya da örgütlerin düzene sokulması ve bir sistem kurulmasından meydana gelmemektedir. Kurumsallaşma üretilen mal ve hizmetlerin kalitesine ve müşteri isteklerinin doğru analiz edilerek karşılanmasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını önceden tespit etmek ve bu doğrultuda kaynakları kullanmak ancak kurumsallaşmanın görüldüğü örgütlerde yaşanabilecek değişimlerdir (Ak, 2008, 98).

Fleck (2007) kurumsallaşmayı örgütsel ve çevresel açıdan ele almıştır. Bu bakış açısıyla kurumsallaşma sürecinde örgütte ortaya çıkan oluşumlar, bu süreçte örgütün kazanımları/kayıpları ve örgütlerin kurumsallaşmamasının örgütsel ve çevresel açıdan nedenleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel ve Çevresel Açıdan Kurumsallaşma Süreci

	ÖRGÜT	ÇEVRE
KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	Değer aktarımı Sosyal bütünleşmeyi sağlayan mitlerin olgunlaşması Seçkin bir örgütün oluşumu, gelişmesi ve yenilenmesi	Zorlayıcı baskı Taklitçi baskı Normatif baskı
KURUMSALLAŞMA ÇIKTILARI	Tüketilemeyen bir yapı Karakter oluşumu: Yeterlilik / Yetersizlik Kararlı ve katı bir yapı Yetersiz performans	İzomorfizm Eylemsizlik Yetersiz performans
KURUMSAL OLUŞUM VE TEHDİTLER	Fırsatçılık Ütopyacılık Kuruma katkı sağlayan bir çevre	Hızlı değişen teknoloji
KURUMSALLAŞMAMA NEDENLERİ	Politik baskılar Performansa yönelik krizler Çıkar çatışmaları Fonksiyonel baskılar Bir uygulamanın değişen ekonomik faydası Teknik anlamda özgünlüğün artması Sosyal baskılar Artan sosyal parçalanma Tarihsel sürekliliğin azalması	Politik baskılar Yeniliğe yönelik baskının artması Dışa bağımlılığın değişmesi Fonksiyonel baskılar Kaynak konusunda rekabetin artması Gelişen olaylar ve veriler Sosyal baskılar Kurumsal kural ve değerlerin değişmesi Yapısal ayrışmanın artması

Kaynak: (Fleck, 2007, 67)

Fleck'e (2007, 66) göre kurumsallaşma, örgütsel katılımı ve değişime karşı direnci beraberinde getirir. Kurumsallaşmış alanlarda, kurumsallaşmış kural ve uygulamalar için izomorfizm oluşur ve örgütsel uyum sağlanır. Ancak bu durum, istikrar ve sürekliliği teşvik etmek için gerekli olsa da kurumsallaşma süreçleri uzun vadeli verimliliği sağlamaz. Örgütlerin uygulamaları kolayca değiştirilemez, örgütler uzun vadede, yetersiz performans gösterme eğiliminde olacaktır.

1.6. KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI

Bir örgütün kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi kurumsallaşmanın çeşitli boyutlarının ele alınmasıyla mümkün olmaktadır. Bu boyutların belirlenmesi aşamasında yapılan literatür incelemesinde ele alınan bazı çalışmalar aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir.

Özkoç ve Kemer (2017, 570), konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın örgütsel yenilik açısından stratejik rolünü inceledikleri çalışmada, kurumsallaşma boyutlarını; formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, güçlü bir örgüt kültürü ve tutarlılık olarak ele almıştır.

Halis ve Ay (2017, 46), kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada, kurumsallaşmanın boyutlarını; sorumluluk/hesap verebilirlik/şeffaflık, nesnellik, formalleşme, profesyonellik, güçlü bir örgüt kültürü ve tutarlılık olarak ele almıştır.

Başar (2017, 181), sağlık sektöründe kurumsallaşmanın performansa etkisini incelediği çalışmada, kurumsallaşma boyutlarını; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık olarak ele almıştır.

Derin ve İlkım (2016, 30), kurumsallaşma çabalarının lider-üye etkileşimiyle ilişkisini inceledikleri çalışmada, kurumsallaşma boyutlarını Alpay vd.'nin (2008) çalışmasında yer alan boyutlar olarak ele almıştır. Buna göre, kurumsallaşmanın boyutları; şeffaflık, objektiflik/adillik, profesyonelleşme ve formalleşmedir.

Apaydın (2008, 123) ve Kurt ve Yeşiltaş (2016, 7) kurumsallaşma boyutlarını; formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık/hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak ele almıştır.

Ak (2010, 210) tarafından Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerinin ve çalışanlarının gözüyle kurumsallaşma biçimlerinin önem sıralaması ve karşılaştırılmasının yapıldığı çalışmada, yöneticilerin verdikleri önem sırasına göre kurumsallaşma boyutları; tutarlılık, otonomi, kültürel güç, saydamlık, formalleşme, profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk şeklindedir.

Kurumsallaşma, bu çalışma kapsamında, Özkoç ve Kemer (2017), Halis ve Ay (2017), Başar (2017), Derin ve İlkım (2016), Apaydın (2008), Kurt ve Yeşiltaş (2016) ve Ak (2010) tarafından ele alınan; formalleşme, profesyonelleşme, sorumluluk, kültürel güç, tutarlılık, nesnellik, otonomi ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla incelenecektir. Bu kavramlar örgütlerin kurumsallaşma derecesinin ölçülmesinde öne çıkan boyutlar olarak sayılabilir.

1.6.1. Formalleşme

Örgüt içerisindeki işlerin kim tarafından, nerede ve ne zaman yapılacağı ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulmuş ve bu herkes tarafından biliniyor ise örgütün formalleşme ya da diğer bir ifadeyle biçimselleşme düzeyi yüksektir. Formalleşme, işlerin yapılması esnasında daha önce belirlenmiş olan yöntem ve kurallara ne derecede uyulduğunu gösterir (Zengin ve Akkoyun, 2015, 283). Formalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar yapacakları işlerin hangi kurallar çerçevesinde sınırlandırıldığını bilir (Ada ve Ercan, 2016, 256).

Örgütlerin çevrelerine uyum sağlamalarına etki eden en önemli unsurlardan biri olan formalleşme, örgüt tarafından yürütülen faaliyetlerin, faaliyetlerin birbirleri ile etkileşimlerinin, örgütte yer alan kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek bunların yazılı hale getirilmesidir. Yazılı hale gelen kuralların faaliyette bulunulan çevre tarafından kabul görmesi önemlidir. Aksi halde kurumsallaşmanın bir kriteri olarak formalleşmeden bahsedilemeyecektir (Nişancı vd., 2015, 180).

Örgütteki belirsizlikleri ortadan kaldıran formalleşme, kurallara bağlanan örgüt fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir. Yazılı hale getirilen kurallar örgütsel eylemlerin hedef merkezli olmasını sağlar ve aynı zamanda alt seviyedeki departmanların üst kademe departmanlar tarafından sürekli olarak kontrol edilmesini sağlayarak örgütü dengeli bir konuma getirir ve örgüt içi rol çatışmalarını engeller (Sundu, 2017, 85).

1.6.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme örgüt yönetiminde profesyonel çalışanların var olması, örgütte yer alan profesyonel çalışanların eğitimler vasıtası ile bilgi ve becerilerinin sürekli geliştirilmesinin sağlanması ve örgütün sektördeki profesyonel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, profesyonelleşmeden kasıt yalnızca örgüt bünyesinde profesyonel çalışanların istihdam edilmesi değil, aynı zamanda yüksek fayda sağlayabilmek için profesyonel çalışanların sürekli eğitimler ile desteklenmesi ve örgütün, çevresinde yer alan profesyonel çalışanlar ve örgütlerle yakın ilişkiler içerisinde de bulunmasıdır (Akkoyun ve Öncül, 2015, 51).

Profesyonelleşme sürecini yaratan nedenlerden bazıları; uzmanlaşma, bilgi ve beceri düzeyinin artması, çalışma yaşamına yönelik düzenlemelerin objektif standartlar temelinde oluşturulmaya başlanması ve buna dayanarak lisans, sertifika sisteminin yerleşmesi ve hizmet sektörünün genişlemesi şeklinde sıralanabilir (Karasu, 2001, 65).

Örgütün farklı kademelerinde profesyonel çalışanların yer alması ve bu kişilerin kendilerini sürekli geliştirmesiyle örgütler bulunduğu çevreye uyum sağlayacaktır. Bu sebeple, sıradan görevler için olsa dahi kalifiye olmayan çalışanların istihdamı, işletmelerin kurumsallaşma konusunda ciddi sorunlar yaşamalarına sebebiyet verebilecektir (Ateş 2005 akt. Ilgın, 2017, 21).

Profesyonelleşme, yönetsel kültürü değiştirerek, uygulamadan kaynaklanan ve aşırı kuralcılık, katılık, baskıcı örgütsel kültürün kısıtlamaları gibi sorunların giderilmesini sağlayacaktır. Yeni bilgi kazanımını ve araştırmayı kurumsallaştıran yapısıyla profesyonelleşme; örgütlerin yapı ve işleyiş açısından ilerlemesini, personelin niteliğinin artmasını ve gelebilecek çeşitli baskılara karşı kendisini koruma gücü elde etmesini sağlayacak yönetime elverişli bir çalışma ortamı oluşturacaktır (Karasu, 2001, 190).

1.6.3. Sorumluluk

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütlerden, faaliyetleri ile ilgili doğru, eksiksiz ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgililere aktarmasını sağlayarak açık hale getirmesi beklenmektedir (Yıldız, 2010, 9). Örgütler, kamuoyunu vaktinde aydınlatarak, sunulan bilginin güvenilir, anlaşılır, eksiksiz ve yorumlanabilir olması, açıklanmış olan bilgiye kolayca ve az maliyetle erişebilir olması konusunda yeterli şeffaflığa sahip olmalıdır (Aktan 2006 akt. Karatekin, 2017, 14). İster özel ister kamu kurumu olsun, yönetimin şeffaflığı ve açıklığı hedef kitlesinin desteğini almasını ve herkesle etkileşim içinde olmalarını zorunlu kılar, ayrıca hedef kitlenin istek ve beklentilerinin de yönetim tarafından dikkate alınmasını zorunlu hale getirir (Metin ve Altunok, 2002, 79-80). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, amaçları ve hedeflerinin doğru belirlenmesini sağlayarak bu doğrultuda örgüt faaliyetlerinin kanunlara, yönetmeliklere ve düzenlemelere uygunluğunu güvence altına alırlar

(Ergyun, 2013, 23). Bir örgütte kendisine verilen yetkiyi kullanan, karar alan ve belli bir işte görevlendirilen kişiler, kullanılan bu yetki, alınan karar ve yapılan iş ile ilgili sorumludur. Hesap veren bu kişiler, tüm bu faaliyet ve uygulamaların mevcut proseslere, önceden belirlenen amaçlara, etik değerlere ve işin gerekliliklerine uygun olduğunu kanıtlamakla yükümlüdür (Koç, 2017, 66).

1.6.4. Kültürel Güç

Kültürel güç, bir örgütte var olan kültürün örgüt tarafından kabul görme düzeyi ve örgütte yaygın olarak paylaşılmasıdır. Örgütün kültürünün güçlü olması performansın artışına katkı sağlamaktadır (Yıldız, 2010, 9). Kültürel anlamda güçlü olan örgütte çalışanlar zor şartlarda bile dayanışma sağlayarak kendi içlerinde hem fikir olabilmektedir. Örgütün sahip olduğu kültürün güçlenmesi ile örgütün değerleri ve üyeleri uyumlu hale gelmekte, ortak hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmak kolaylaşmaktadır. Kurumsallaşmayı sağlayan unsurlardan biri olan kültürel gücün bir örgütte yüksek olması ile örgüte bağlılık ve güven duyguları da güçlü olmaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, 43). Kurumsallaşmanın en çok öneme sahip unsurlarından biri olan kültürel güç, bir sistem ve ekip yaratma yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Aylan ve Koç, 2017, 569). Örgüt yapısı bir kuruluştaki her bir olay, durum ya da işleyişe ilişkin nasıl tavır alınacağını ve nasıl bir davranış kalıbı geliştireceğine ilişkin normların belirlenmesidir. Böylece iyi bir örgüt yapısına sahip işletmeler kurumsallaşma yolunda önemli bir aşamayı tamamlamış olurlar (Koç, 2017, 51).

Kısaca, örgütün sahip olduğu normlar, kurallar, değerler ve ilkelerin örgüt çalışanları tarafından kabullenilme düzeyi arttıkça ve bu da örgütün tüm kademelerine yayıldıkça örgüt güçlü bir kültüre sahip olmaktadır.

1.6.5. Tutarlılık

Kurumsallaşma yolunda ilerleyen örgütlerin hem içsel hem de dışsal tutarlılığa sahip olmaları gerekmektedir. Örgütün faaliyetleriyle hedeflerinin uyumlu olması içsel tutarlılığa sahip olduğunu, çevresindeki diğer paydaşlarla uyumlu olması ise dışsal tutarlılığa sahip olduğunu gösterir. Bu bağlamda tutarlı örgütlerde hem çalışanlar hem

de çevredeki paydaşlar tarafından algılanan örgütsel adalet yüksektir. İç ve dış çevresine güven veren bir örgüt için başarı kaçınılmazdır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, 44).

1.6.6. Nesnellik

Kurumsallaşmanın bu boyutu tüm paydaşlara eşit davranılmasını ifade etmekte olup, örgütü yöneten kişilerin, örgütten doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit mesafede olmasını tanımlamaktadır. Bu unsur sadece yöneticiler veya paydaşlar yönünden değerlendirilmemelidir. Örgütün politikaları bütün çalışanlar için adil olmalı, ücret, terfi ya da iş güvenliği gibi konularda çalışanlara eşit davranılmalıdır (Çemberci, 2013, 7).

Özkoç ve Kemer (2017, 575) tarafından konaklama işletmelerinde üst yönetimlerin örgütsel yenilik yönelimlerine etki eden kurumsallaşma unsurlarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmanın bulgularına göre, kurumsallaşmayı oluşturan nesnellik, şeffaflık ve formalleşme/ profesyonelleşme boyutlarına ilişkin genel ortalamalar incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan unsurun nesnellik olduğu görülmektedir. İşletmelerde yenilikçi fikirlerin nesnel bir yaklaşım sergilenerek değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, yeniliğin örgüt içinde sistematik ve disiplinli bir atmosferde kurumsallaşmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, işletmelerde çalışanların işe alımından değerlendirilmesine, bilgi paylaşımından ücretlendirmeye kadar tutarlı bir politika izlemesi olarak açıklanabilecek “nesnellik” boyutu, kurumsallaşmanın kilit unsurlarından biridir.

1.6.7. Otonomi

Bir örgütün otonomi ya da diğer bir ifade ile özerkliğe sahip olması, örgüt içerisinde yöneticiler tarafından alınacak kararların örgütün misyonu ve amaçları doğrultusunda özgürce alınabilmesidir. Yani diğer bir ifade ile karar yetkisi olanların yönetim özgürlükleri vardır. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan örgütler bağımlılıktan kurtulamazlar (Özcan, 2015, 191). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler ise yönetim özgürlüğüne sahiptir (Sundu, 2017, 83).

1.6.8. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramı kurumun hem iç paydaşlarına hem de dış paydaşlarına karşı sorumlu davranmasını ifade eden bir kavramdır. Sosyal sorumluluk kurumun çalışanları, müşterileri ve diğer tüm paydaşlarının istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, kurumun faaliyetlerine yön verme çabasıdır. Bu sorumluluklar; tüm paydaşlara karşı dürüst ve ilkeli davranmak, çevreyi korumak, kurumun ve toplumun çıkarlarını korumak gibi sorumluluklardır. Özet olarak sosyal sorumluluk kurumların içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluğudur (Akgöz ve Engin, 2018, 278).

Örgütlerin kurumsallaşması bu boyutlara sahip olması ile mümkündür. Kurumsallaşma kapsamında bu boyutlar; örgütlerin oluşturdukları prosedürler, kurallar ve faaliyet biçimleri, örgüt – çevre ilişkileri ve kurumun politikaları üzerinde etkili olmalıdır. Bu çerçevede, bir işletmenin kurumsal olduğundan ya da kurumsal olmadığından ziyade, kurumsallaşma düzeyinin ne olduğundan söz etmek daha doğru olacaktır (Erben, 2004, 352).

1.7. KURUMSALLAŞMANIN ÖĞELERİ

Kurumsallaşmanın öğeleri bu çalışma kapsamında Selznick (1996) tarafından belirlenen sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik başlıkları altında ele alınacaktır (Özcan, 2015, 191).

1.7.1. Sadelik

Örgütlerin verimliliklerini arttırılabilmesi için sade bir örgüt yapısına ihtiyaçları vardır. Yapılan işlerin sadeleştirilmesi ile işler daha kısa sürede daha etkin şekilde yapılmaktadır. Böylece yapılan işler tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde yorumlanacak ve uygulanacaktır (Karaer, 2007, 5).

Örgüt yapısı çevresel farklılaşma düzeyi önemsenererek sade bir hale getirilmeli, işlerin yerine getirilmesinde olabildiğince kolay anlaşılır ve en kısa iş akışı kullanılmalıdır. Örgütte yöntemler açık ve net olmalı ve işlerin yapımını en az

hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek bir sistem oluşturulmalıdır (Özcan, 2015, 191).

1.7.2. Farklılaşma

Örgütlerin yapı ve işleyiş açısından farklılaşması örgütün kurumsallaşma düzeyini belirler. Farklılaşma örgütlerin diğer örgütlere göre fonksiyonlarında farklı yöntem ve araçlar kullanmasıdır. Örgüt yapılarının çevreden etkilenmesi dolayısıyla, değişken bir çevrede örgütün farklılaşması kurumsallaşma düzeyini artırır, durgun bir ortamda ise örgütte farklılaşma gözlenmez (Özcan, 2015, 191).

1.7.3. Esneklik

Örgütlerin kendilerini görmek istedikleri noktaya ulaşmaları için geçirecekleri dönüşüm süreci uzun soluklu ve sabır gerektiren bir süreçtir. Gerek özel gerekse kamu kurum ve kuruluşları açısından önemli olan kurumsallaşma süreci örgütlerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlaması için bir altyapı oluşturmaktadır (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004, 608).

Kurumsallaşma süreci örgütleri değişen çevre ile ilgili etkenlere bağlı olarak, hem yapılarında hem de sistemlerinde, çevreye elverişli düzenlemeler yapmaya ve esnek bir yapıya sahip olmaya mecbur bırakmaktadır (Akyol ve Zengin, 2014, 7).

Çevresel faktörlerin öngörülemeyen değişimleri dolayısıyla örgütlerin bu değişimlere ayak uydurmaları oldukça güçtür. Ancak esnek bir yapıya sahip ve kurumsallaşmayı başarabilmiş örgütler bu değişimlere ayak uydurabilmektedir. Esnek yapıların aksine çevreye uyum açısından katı yapıya sahip örgütlerin kurumsallaşma düzeyi düşüktür (Akyol, 2010, 52).

1.7.4. Özerklik

Kurumsallaşmanın özerklik ögesi, örgütün kendine özgü mal/hizmet, değer ve faaliyetlerinin çevrede bulunan diğer örgütlere göre daha ayırt edici nitelikte olması ile ilişkilidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler buldukları çevrede ve toplumda kabul edilmiş ayırt edici özelliklere sahiptir ve kendi kurumsal kimliğini

oluşturmuştur. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan örgütlerde ise bu anlamda bir kurumsal kimlik yoktur (Türk, 2007, 51).

1.8. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

Kurumsallaşma göstergelerinin ortaya koyulması aşamasında yapılan literatür incelemesinde ele alınan bazı çalışmalar aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir.

Özcan (2015, 203), kurumsallaşma göstergelerini; eğitim, örgüt yapısı, planlama ve iç denetim olarak sıralamaktadır.

Genç ve Karcıoğlu (2006, 26) ve Güleç ve Sancak (2009, 251) çalışmalarında kurumsallaşma göstergeleri konusunda; kurum kültürü, yönetim kalitesi (lider yöneticiler), eğitim altyapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısına odaklanmışlardır.

Yazıcıoğlu ve Koç'a (2009, 500) göre kurumsallaşma göstergeleri; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklindedir.

Alkış ve Temizkan (2010, 74), kurumsallaşma göstergelerini; örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, sistemli bir organizasyon yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/süreçlerin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralamıştır.

Acar ve Bozkurt'un (2014, 138) stratejik yönetimin kurumsallaşma üzerindeki rolünü incelediği çalışmada, Burdur ilindeki aile işletmeleriyle yapılan araştırma sonucuna göre stratejik yönetime verilen önemin arttıkça kurumsallaşma düzeyinin de arttığı sonucuna varılmıştır. Literatürde bu alanda yapılan diğer çalışmalarla da uyumlu olarak kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetim uygulanması halinde kurumsallaşma sürecine anlamlı bir katkı sağlanmaktadır. Kurumsallaşabilmek için örgüt içerisinde stratejik bir yönetim tarzı izlenmesi, üst yönetime örgütün yönü ve stratejilerini belirlemeleri açısından görev verilmesi ve bununla birlikte, tüm çalışanların aktif olarak görev yapmaları kurumsallaşmayı başarıya götürecektir (Korkmaz, Ceylan, Yiğiter, Alacahan ve Güney, 2012, 144).

Göktolga ve Tuncel'in (2015, 198), stratejik plan ve performans programlarının belediyelerin kurumsallaşma sürecine etkisini inceledikleri çalışma, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için hangi kaynağın kim tarafından, nasıl ve ne zaman kullanılacağına bilinmesi ve bunun yazılı hale getirilmesinin kurumsallaşmaya yönelik önemli bir adım olduğunu belirtmektedir.

Çınar ve Karcıoğlu (2013, 841) tarafından, kurumsallaşmanın, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi incelenmiş ve bu üç kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Çalışmada, profesyonelleşen ve kurumsallaşmanın gerekliliklerini yerine getiren örgütlerin stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi ile başarıya ulaşacakları ifade edilmektedir.

Literatürün incelenmesi sonucunda ortaya koyulan kurumsallaşma göstergeleri bu çalışma kapsamında; etkin bir örgüt yapısı, yönetimin profesyonelleşmesi, kurum kültürünün geliştirilmesi, işletme anayasası, stratejik planlama süreci, eğitim faaliyetleri, etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulması, yönetim anlayışı ve kalitesi, insana yönelik tutum ve davranışlar, yetki devri ve yetkilendirme, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, etkin insan kaynağı yönetimi başlıklarında açıklanacaktır. Örgütler bu kurumsallaşma göstergelerine göre kendilerini tanıtmalı ve bu kapsamda kurumsallaşma sürecinde tüm süreçlerini gözden geçirerek yeniden yapılandırmalıdır (Ercan, 2016, 124).

1.8.1. Etkin Bir Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, bir kuruluşun bir olay veya durum karşısında nasıl bir duruş sergileyeceği ve nasıl davranacağına ilişkin ilke ve kuralların belirlenmesidir (Koç, 2017, 51).

Örgüt yapısı, temel yapı ve eylemsel yapı olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Biçimsel örgüt yapısı olarak da ifade edilen temel yapı, süreçler, görev tanımları, iş akış şemaları ve organizasyon şeması vasıtasıyla kolay bir şekilde seçilebilmekte ve incelenebilmektedir. Temel yapı kapsamında, yapılan işlerin tanımlanması, örgütün ve birimlerin hedeflerine yönelik olarak iş akışlarının belirlenmesi ve organizasyon şemasının oluşturulması konularına önem verilmektedir. Diğer yandan, organizasyon

şemalarının içerisinde yer alan eylemsel yapı, hiyerarşi, uzmanlaşma, denetim alanı, standardizasyon ve yetki devri gibi birçok düzenlemeyi kapsamaktadır. Eylemsel yapı kapsamında, prosedürlerin hazırlanması, standartların, yetki kullanımı ve iş görme yöntemlerinin oluşturulması, çevre ile ilgili değişimlere uyumlu esnek bir örgüt yapısının oluşturulması ve üniter bir yönetim biçimi yerine profesyonelleşmeye önem verilmesi hususlarının üzerinde durulmaktadır (Karpuzoğlu, 2004, 49).

Kurumsallaşma; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, bu kapsamda, iş ve görev tanımlarını belirleyerek yazılı hale getirmeyi, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir (Yolaç ve Doğan, 2011, 100). Amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması ise yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya koyulması anlamına gelmektedir (Koç, 2017, 49).

1.8.2. Yönetimin Profesyonelleşmesi

Profesyonel yöneticiler belirli konularda uzmanlaşarak o konularda derin bir mesleki bilgiye sahip olmaları sayesinde örgüt kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Örgüt tarafından profesyonel yöneticilerin verimli çalışmasına uygun ortamın sağlanması durumunda, profesyonel yöneticiler örgütte koordinasyonu sağlayıp örgütün formel bir yapıya dönüşmesine katkıda bulunarak örgütün kurumsallaşma düzeyini arttırmaktadır (Cevher, 2014, 583).

1.8.3. Kurum Kültürünün Geliştirilmesi

Kurum kültürü, kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış, davranış biçimi, yazılı olmayan kural ve uygulamalar bütünü olup (Sönmez, 2015, 134), kişilerin kuruma karşı aidiyet hissetmelerini sağlayarak kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar (Sönmez, 2015, 135). Diğer bir ifadeyle, kurum kültürü, yönetici ve profesyonellerin rolü, çalışanların değer, ilke ve öğretileri ile örgütün yer aldığı çevredeki dinamiklerin harmanlanmasıyla ortaya çıkar (Özcan, 2015, 189).

Kurumsallaşma kapsamında örgütlerin kendileri için standartlar oluşturmaları gerekmektedir. Bununla ilgili olarak personel yönetimi, satın alma gibi örgüt açısından profesyonelleşmenin göstergeleri olarak kabul edilen uygulamalar oluşturulmalıdır. Buna benzer hususlarda standart uygulamaların geliştirilmesi ve bunların uygulanması, kurum kültürünün oluşturulup örgüt içerisinde yerleştirilmesi için büyük önem taşımaktadır (Çağlar, Kendirli ve Çağırın, 2006, 330). Kurum kültürü bu yönüyle, kurumsallaşma sürecini hızlandıran göstergelerden birisi olarak değerlendirilebilir (Paksoy vd., 2009, 105).

1.8.4. İşletme Anayasası

Örgütler için işletme anayasasının varlığı kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir. İşletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait hedeflerin belirlendiği, iş akışına ve faaliyetlere ilişkin kuralların yazılı hale getirildiği bir yol göstericidir. İşletme anayasası içinde belirlenen kurallar örgütte tüm çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğinde olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, 500).

1.8.5. Stratejik Planlama Süreci

Örgütlerin stratejik planlarının olması ve faaliyetlerini bu plan dahilinde gerçekleştirmeleri kurumsallaşmanın diğer bir önemli göstergesidir. Bu çerçevede, öncelikle örgütlerin uzun vadeli amaç ve hedefleri belirlenir, sonrasında bu amaç ve hedeflerin tüm paydaşlar tarafından bilinmesi ve içselleştirilmesi sağlanarak bu plan kapsamındaki tüm faaliyetler gerçekleştirilmeye başlanır (Aylan ve Koç, 2017, 571).

1.8.6. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim, örgütte yer alan çalışanların yaptıkları işler doğrultusunda, mevcut durum ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek, değerlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek, tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmek ile ilgili faaliyetlerdir (Şahman vd., 2008, 8).

Eğitim s¼rekliliđi olması gereken bir s¼reçtir. Eğitimler yalnızca işin nasıl yapılması gerektiğini anlatmanın yanında, çalışanların kişisel gelişimine olanak veren ve kurumsal kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayan içerikte olmalıdır. Kurum içi iletişimi artırması, çalışanların işe uyumunu sağlaması dolayısıyla çalışanların hem işe giriş döneminde hem de işe devam ettiği süreçte eğitim çalışmalarına katılması örgütlerin kurumsallaşma düzeyini arttıracaktır (Özcan, 2015, 203).

1.8.7. Etkin Bir İç Denetim Sisteminin Oluşturulması

Örgütlerin kurumsallaşmasında, güvenilirliğinde, mevzuat ve kurallara uymada; iç denetim sisteminin varlığı ve işlerliği önem kazanmaktadır. İç denetim, örgütlere değer katmak ve onların yürütmüş olduğu faaliyetleri geliştirmek için gerçekleştirilen tarafsız, bağımsız bir güvence ve müşavirlik hizmetidir. İç denetim, örgütlerin yönetim ve kurumsallaşmaları hususunda rol oynayan önemli bir araçtır (Güler ve Akgün, 2010, 70).

Kurumsallaşmanın bir dönüşüm ve yenilenme süreci olarak karşımıza çıkmasından hareketle, yaşanan bu dönüşüm ve yenilenmenin kontrolünün ve takibinin sağlanması için bir denetim sistemine gereksinim duyulmaktadır (Güler ve Akgün, 2010, 72). Kurumsallaşmanın örgütlerde istikrarlı bir yapı içerisinde gerçekleştirilmesi, varlığını devam ettirmesi ve süreklilik kazanması önemlidir. Bu kapsamda örgütlerin kurumsallaşma konusunda ne durumda olduklarını tespit edebilmeleri iç denetim faaliyetleri ile ortaya koyulmaktadır. Böylece örgütler süreç içerisinde ne yaptıklarını ve örgütün hedeflerine ulaşmak için gelecekte neler yapmaları gerektiğini tespit edebilirler (Ateş 2005 akt. Ilgın, 2017, 21).

1.8.8. Yönetim Anlayışı ve Kalitesi

Kurumsallaşmanın örgütün tüm süreçlerinde başarılı olması, örgüt çalışanlarının kurumsallaşma süresince etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir yönetim sisteminin hakim olması ile sağlanabilmektedir (Narmambetova, 2016, 192).

Aynı zamanda, örgütlerin kurumsallaşma sürecinin sağlam temeller üzerinde yürütülmesi yöneticinin kurumsallaşma sürecindeki desteğine bağlıdır (Narmambetova, 2016, 188). Bu anlamda, örgüt yöneticisinin kurumsallaşma ile ilgili farkındalığının yüksek olması kurumsallaşma sürecinde başarıyı getirecektir (Narmambetova, 2016, 203).

Örgütlerin kurumsallaşma düzeylerini etkileyen önemli etkenlerden biri de yöneticilerin ya da liderlerin özellikleridir. Dolayısıyla bir örgütün kurumsallaşma düzeyini, o örgütün yöneticisinin ya da liderinin benimsediği, katılımcı, merkeziyetçi/paternalistik veya profesyonel/aristokratik yönetim tarzı etkilemektedir (Erben, 2004, 352-353).

Örgütlerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştığı sorunların çözülebilmesi, yönetim basamaklarındaki tüm yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan örgütlere bakıldığında, ilk göze çarpan nokta demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim sisteminin olmasıdır (Şahman vd., 2008, 8).

1.8.9. İnsana Yönelik Tutum ve Davranışlar

Bir örgütte kurumsallaşmanın var olduğunu gösteren diğer bir gösterge ise örgütün çalışanlara karşı tutum ve davranışlarıdır. Kurumsallaşmak tek bir fikir veya düşünce çerçevesinde hareket etmek değildir. Kurumsallaşmada amaç, kurumsal hedeflere odaklanmak ve verilen hizmetin kalitesini arttırmaya yönelik fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak ortamı çalışanlar için yaratmaktır (Şahman vd., 2008, 8).

1.8.10. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Örgütte yer alan profesyonellerin sorumluluklarında olan işleri yaparken verilmesi gereken yasal güç olarak tanımlanabilir. Örgütler kurumsallaşmanın bir gereği olarak görev verdikleri profesyonellere yetki devri yapmak zorundadır (Koç, 2017, 53).

1.8.11. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

Örgütü oluşturan bireyler arasında çıkabilecek anlaşmazlık ve çatışmaları engellemek için örgüt içinde etkin bir iletişim sistemi oluşturulması gerekmektedir. Böylece çalışanlar içinde yer aldıkları örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda ortak hareket ederler (Aylan ve Koç, 2017, 573). Etkin bir iletişim ancak örgüt içerisinde bir bilginin, görüşün ve davranışın eksiksiz olarak paylaşılması ile oluşturulur (Şenyapılı 1981 akt. Türkkahraman, 2009, 37).

Örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması iki boyutla açıklanmaktadır. Birinci boyut, biçimsel iletişim ortamının, koşullarının ve kurallarının belirlenmesidir. Böylece örgütü oluşturan bireylerin yazılı veya sözlü karşılıklı etkileşimleri önceden belirlenmiş kurallara bağlı olur. İkinci boyut ise, iletişim biçimidir. Bu kavram, örgüt içi ve örgüt dışı bireylerin birbiri ile etkileşim tarzını ifade etmektedir. Kurumsallaşmış örgütlerde, bireyler örgütün görünen yüzü ve algılanan imajı olarak sahip oldukları iletişim biçimleri ile önemli bir temsil görevi yerine getirirler. Bu sayede kurumsallaşmış işletmelerdeki çalışanlar hem örgüt içi bireylerin hem de örgüt dışı bireylerin güvenini kazanma noktasında önemli bir rol oynar (Koç, 2017, 62-63).

1.8.12. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi

Kurumsallaşma sürecinin en önemli göstergelerinden biri de insan kaynağının etkin yönetimidir. Bir örgüt için uygun bir insan kaynağına sahip olmadan kurumsallaşma çalışmalarına başlamak anlamsız olacaktır (Ulukan, 2005a, 37).

İnsan kaynakları yönetimi kurumun çalışan kalitesini belirlemektedir. Kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden biri, çalışanın adaptasyonunun sağlanamamış olması ve yeterli niteliklere sahip personelin istihdam edilmemesidir (Çalışkan, 2016, 46).

İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşmada basamak görevi görmesi nedeniyle, kurumsallaşmanın sağlanması için kurum yapısına uygun hiyerarşik düzeni oluşturmak insan kaynakları yönetimi ekibinin sorumluluk alanıdır. Belirlenen stratejik düzende pozisyonlara uygun nitelikte kişilerin atanması, kurum lideriyle birlikte alınması gereken stratejik kararlardandır (Çalışkan, 2016, 47).

Baraz'ın (2006, 124) "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri" adlı çalışmasında Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı olan ve faaliyetlerine Organize Sanayi Bölgesi'nde devam eden 22 işletmenin yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda çıkan kurumsallaşma göstergeleri ise şu şekildedir:

- Kişilerden bağımsız yapıların var olması,
- İşlerin, görevlerin belirli standartlara bağlanması,
- Kalite yönetim sistemlerinin uygulanması,
- Kurumsal kültürün var olması,
- Performans değerlendirme sisteminin var olması,
- Etkin bir raporlama sisteminin var olması,
- Yönetimin profesyonel yöneticilerden oluşması,
- Vizyon ve misyon varlığı.

Örgütlerin kurumsallaşmasının ana göstergelerinden biri; örgütün iletişimde bulunduğu kişi ve kuruluşlar olmak üzere tüm iç ve dış paydaşlarına, kısacası kamuoyuna mal olmasıdır. Kurumsallaşma sürecinde olan bir örgüt aşağıdaki göstergelere sahiptir (Bıçakçı 2000 akt. Koçak, 2012, 362-363):

- Tüm iç ve dış paydaşlarına karşı itibarı olan bir örgüttür,
- Yeniliğe ve değişime uyum sağlayabilen esnek yapıya sahiptir,
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurmaktadır,
- Üretilen mal/hizmette ve diğer tüm ilişkilerinde kaliteyi benimsemektedir,
- Çalışanlarına profesyonellik düşüncesini benimsetmiştir,
- Kurumsal kültüre sahiptir,
- Etkileşimde bulunduğu tüm iç ve dış paydaşlarına güven vermektedir,
- Çevresine karşı duyarlı davranmaktadır,
- Kanunlara ve kurallara uygun hareket etmektedir,
- İş etik ve ahlakına uygun şekilde hareket etmektedir.

Kurumsallaşmanın bu göstergelerinden hareketle, kurumsallaşma süreci için kısaca; yöneticiden lider yöneticiye, günübürlükten stratejik yönetime, yönetimden yönetişime, ben bilirimden ortak akla, yetkilendirmeden güçlendirmeye ve kişisel kültürden kurum kültürüne geçişi gerektirir denilebilir (Özcan, 2015, 181).

Colyvas ve Powell (2006) kurumsallaşma göstergelerini; kurumsal yapı, faydalı eylemler, yeniden oluşum ve kendini geliştirme açısından farklı seviyelerde değerlendirmişlerdir.

Tablo 3. Kurumsallaşma Göstergelerinin Kurumsallaşma Seviyesine Göre Değişimleri

Kurumsallaşma Göstergeleri	Düşük seviyede	Orta seviyede	Yüksek seviyede
Kurumsal yapı açısından	Kararlar üst kademeler tarafından alınır.	Kariyer basamakları gelişir ve yetki devri oluşur.	Alt düzey personele problem çözme yetkisi verilir.
Faydalı eylemler açısından	Yeni hedeflere ulaşmak için çeşitli kaynaklar kullanılır.	Hedefler etrafında tutarlılık gelişir fakat kaynaklar kısıtlıdır.	Kaynaklar iyi hesaplanmış çerçevede kullanılır.
Yeniden oluşum açısından	Yaparak öğrenme mevcuttur.	Öğreticiler, eğitim programları ve güçlü bir sosyalleşme vardır.	Sosyal yardım aktiviteleri, gelişen meslekler aracılığı ile yayılım ve yeni kimlik oluşumu mevcuttur.
Kendini geliştirme açısından	Savunmasızdır	Devamlılığı vardır	Esnektir

Kaynak: (Colyvas ve Powell, 2006, 345)

Colyvas ve Powell (2006) yaptıkları çalışmada kurumsallaşma sürecini ele alarak, kurumsallaşmanın göstergeleri açısından Tablo 3'teki şekilde kurumsallaşma seviyesindeki değişimleri ortaya koymuşlardır.

1.9. KURUMSALLAŞMANIN FAYDALARI, SAKINCALARI VE ZORLUKLARI

Kurumsallaşmanın bir sınırının olması ve kurumsallaşma ile esneklik arasında çelişki olması nedeniyle kurumlar kurumsallaşma sürecinin hem faydaları hem de sakıncaları ve zorlukları ile karşılaşabilirler. Genel olarak bakıldığında, koyulan kuralların fazlaşması ile işlerin o oranla daha yavaş ilerlediği görülebilmektedir. Fakat, her kurum kendine özgü düzenlemelerle esneklikte en az kayıpla kurumsallaşmanın avantajlarını yaşayabilir (Orbay, 2005, 48). Uzun vadede düşünüldüğünde ise kurumsallaşmanın işletmeye sağlayacağı faydaların, gösterilen fedakarlıktan daha fazla olabileceği görülmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004, 372).

Baraz'ın (2006, 125) "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri" çalışmasına göre kurumsallaşmanın faydaları şu şekildedir:

- Örgütlerin sistemli çalışmasını sağlar,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesini sağlar,
- Büyümenin planlanabilmesini sağlar,
- Denetimi kolaylaştırır,
- Hata oranının düşmesini sağlar,
- Verimliliğin artmasını sağlar,
- Kararların daha kolay alınmasını sağlar,
- Dışa açılmayı kolaylaştırır.

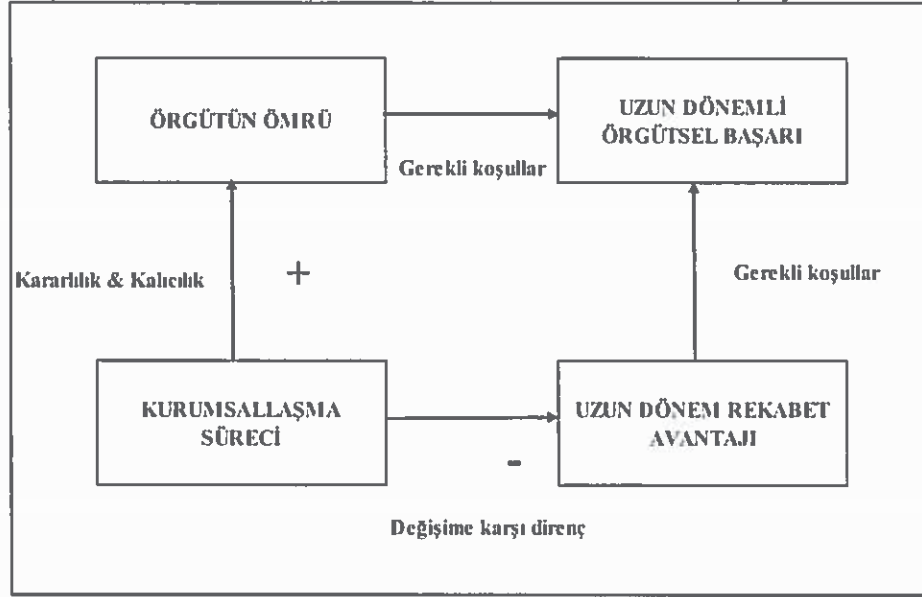
Bunların yanı sıra, kurumsallaşmanın örgüte sağladığı diğer başlıca faydalar ise; örgütte kontrolü sağlamayı kolaylaştırır, iş bölümünün daha sağlıklı işlemesini sağlar, hedeflere ulaşabilme derecesinin artmasını sağlar ve işlerin devamlılığını sağlar şekilde sıralanabilir (Alkış ve Temizkan, 2010, 76).

Baraz'ın (2006, 126) "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri" çalışmasına göre kurumsallaşmanın sakıncaları ise şu şekildedir:

- Maliyetli bir süreç olması,
- Karar alma süreçlerini uzatması,
- Çalışanların yalnız kendi işlerine yoğunlaşmasına neden olması,
- Çevre koşullarına hızlı tepki vermeyi engellemesi,
- Hantal ve bürokratik bir yapıya yol açması,
- Tekrarların artması,
- Yeni fikirleri ve yenilikçiliği engellemesidir.

Bunların yanı sıra, koordinasyon bozukluğu meydana gelerek monoton bir iş ortamının ortaya çıkması ve aşırı fonksiyonel bir yapının ortaya çıkması, kurumsallaşmanın örgütlere getirebileceği olası sakıncalar olarak algılanmaktadır (Alkış ve Temizkan, 2010, 76).

Şekil 1. Kurumsallaşma Sürecinin Uzun Dönemli Başarıya Etkisi



Kaynak: (Fleck, 2007, 65)

Kurumsal teori, davranışların ve örgütlerin sürekliliğini araştırır. Kurumsal teori, istikrar ve sürekliliği teşvik etmek için gerekli olsa da kurumsallaşma süreçlerinin uzun vadede verimlilik üretmediğini, çünkü değişime karşı dayanıklılık ve direnç üretmeye başladıklarını ileri sürmektedir. Şekil 1, kurumsallaşma süreçlerinin uzun vadeli örgütsel başarı üzerindeki etkisini göstermektedir (Fleck, 2007, 65).

Buna göre, örgütlerin uzun vadeli başarısı ile ilgili bazı olası varsayımlar şu şekilde öngörülmektedir:

Kurumsallaşma sürecinin değişime karşı direnci örgütlerin uzun dönemli rekabet avantajını negatif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, gerekli koşullar sağlandığında ise uzun dönemli örgütsel başarı sağlanmaktadır. Diğer yünden ise, kurumsallaşma sürecinin kararlılık ve kalıcılığı örgütün ömrünü pozitif yönde etkilemekte ve gerekli koşullar örgüt tarafından sağlandığında örgüt yine uzun dönemli başarıya ulaşmaktadır.

Kurumsallaşma örgüt hiyerarşisi ve yapısı dolayısıyla yaratıcı düşünce ve katkıları engelleyebilmektedir (Concannon ve Nordberg, 2018, 71). Örgüt yöneticileri, kurumsallaşmış bu kontrol odaklı baskıların katılıklarının üstesinden gelmek için kurumsallaşmayı en azından geçici olarak bırakarak daha gayri resmi uygulamaları benimsemeye çalışabilirler (Concannon ve Nordberg, 2018, 72).

1.10. KURUMSALLAŞMANIN AŞAMALARI

Kurumsallaşma, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü, bu özelliklerin örgüte kazandırılma sürecini ve bu süreç sonunda ortaya çıkan kurumsallaşmış yapıyı ifade etmede kullanılmaktadır (Nişancı vd., 2015, 184). Dolayısıyla kurumsallaşmanın oluşum sürecinde örgütler belirli aşamalarda yer almaktadır.

Tolbert ve Zucker (1996) Tablo 4'te olduğu gibi kurumsallaşma aşamalarını; kurumsallaşma öncesi aşama, yarı kurumsallaşma aşaması ve tam kurumsallaşma aşaması şeklinde ortaya koymuşlardır.

Tablo 4. Kurumsallaşmanın Aşamaları

<u>Boyut</u>	<u>Kurumsallaşma Öncesi</u> <u>Aşama</u>	<u>Yarı</u> <u>Kurumsallaşma</u> <u>Aşaması</u>	<u>Tam</u> <u>Kurumsallaşma</u> <u>Aşaması</u>
<i>Süreçler</i>	Alışkanlık kazandırma	Nesnelleştirme	Süreklilik
<i>Edinilen özellikler</i>	Homojen	Heterojen	Heterojen
<i>Yayılm için ivme</i>	Taklit	Taklit	Taklit/İdeal
<i>Kurumsallaştırma faaliyeti</i>	Mevcut değil	Yüksek Seviye	Düşük Seviye
<i>Uygulamada değişim</i>	Yüksek seviye	Orta Seviye	Düşük Seviye
<i>Yapının başarısızlık oranı</i>	Yüksek seviye	Orta Seviye	Düşük Seviye

Kaynak: (Tolbert ve Zucker, 1996, 185)

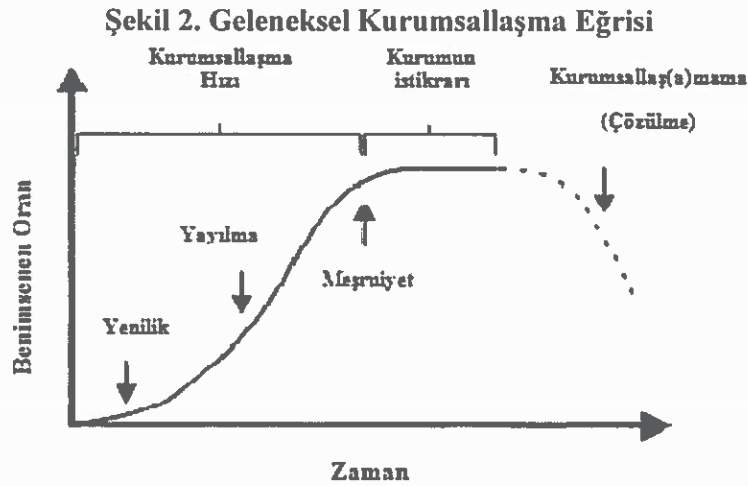
Kurumsallaşma öncesi aşama, alışkanlık kazandırma sürecini tanımlamaktadır. Örgüt bağlamında alışkanlık kazandırma süreci, belirli bir örgütsel sorun ya da sorunlar dizisine tepki olarak yeni yapısal düzenlemelerin oluşturulmasını ve böyle düzenlemelerin belirli bir kuruluşun politikalarının ve prosedürlerinin de biçimlendirilmesini içerir. Bu süreç, kurumsallaşma öncesi aşamada olduğu düşünülen yapılar içindir (Tolbert ve Zucker, 1996, 181). Kurumsallaşma öncesi aşamada, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler örgüt için itici bir güç olacak ve işletme bu aşamada, daha ziyade taklitçi bir eğilimi tercih edecektir. Bu aşama, organizasyonun karşılaşılabileceği uygulamadaki değişime karşı uyumsuzluk düzeyi ve yapının başarısızlık oranının yüksek olabileceği bir aşamadır (Gülsever, 2016, 12).

Yarı kurumsallaşma aşaması, nesnelleştirme sürecinin olduğu aşamadır. Bu aşama, biçimsel organizasyon yapısının ve faaliyet yapısının tam olarak olmasa da tanımlandığı, uygulandığı ve gerekli güncelleştirmelerin yapıldığı aşamayı tanımlamaktadır (Canbolat ve Çeliksoy, 2018, 142). Nesnelleştirme süreci örgütsel

karar vericiler arasında birtakım toplumsal uzlaşmayı geliştirmeyi ve bu konsensüs temelinde örgütlerin artan biçimde benimsenmesini içerir (Tolbert ve Zucker, 1996, 182). Yarı kurumsallaşma aşaması örgütlerde fikir birliği temelinde uyumun artırılmasını içeren bir aşamadır (Gülsever, 2016, 12).

Tam kurumsallaşma aşamasında ise, kurum kültürü güçlenmiş durumdadır. Kuralların, prosedürlerin, değerlerin alışkanlık haline gelmesi söz konusudur. Örgüt yapısı, köklü değişimlerden olumsuz etkilenmeyecek şekilde kişilerden bağımsız bir yapıya bürünerek kurumsallaşmıştır (Canbolat ve Çeliksoy, 2018, 142). Bu aşama sürekliliğin olduğu süreci ortaya koymaktadır. Örgütlerin zaman içinde sürekliliği sağladığını ifade eden bu süreçte örgütler yapılarında derinlik ve genişlik kazanarak köklü birer yapı haline gelirler (Tolbert ve Zucker, 1996, 184). Tam kurumsallaşma aşaması uygulama değişiklikleri ve yapının başarısızlık oranının düşük olduğu aşamadır.

Taşkır ve Şimşek (2008, 209), sürecin bir defa çalıştırılıp sona erdirilmesinden sonra, “Kurumsallaşma” aşamasının bittiğini ve “Sürekli Gelişme” safhasının başladığını ifade etmektedir. Örgütler her seferinde, geldiği yere bağlı olarak yeni bir hedef belirler ve buna ulaşmaya çalışır. Bu yeni hedefler örgüte her seferinde yeni değerler katacağı için, kurumsallaşma da pekişir ve sağlamlaşır.



Lawrence, Winn ve Jennings (2001, 626-627) ise, zaman ve kurumsallaşma süreçleri arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma sonucunda Şekil 2’de gösterilen S-şekilli

kurumsallaşma grafiğini ortaya koymuştur. Bu eğriye göre, örgütler kurumsallaşma kapsamında yapılan yeni uygulamalarla hızlı bir ivmeye sahiptir, daha sonra bu uygulamalar yayılma göstererek kurumsallaşmadaki hız artar, ardından ise meşruiyet dönemine girer, meşruiyetten sonra ise artık kurum kurumsallaşmaya karşı istikrarlı uygulamaları yürütür ve ardından kurumsallaşm(a)ma (çözülme) dönemine girilir. Buna göre, bir örgütte yeni bir uygulama, kural ya da teknolojinin ortaya çıkması, zamanla yayılması ve örgütün kurumsallaşması “kurumsallaşma örneği” olarak adlandırılmıştır.

1.11. KURUMSALLAŞAMAMA

Oliver (1992) kurumsallaşamamanın nedenini; kurumsallaşmış bir uygulamanın performansında algılanan problemlerden kaynaklanan fonksiyonel nedenler, mevcut kurumsal düzenlemelere destek sağlayan yapılarda yaşanan değişimlerden kaynaklanan politik nedenler, inanç ve uygulamaların varlığı ile ilişkili baskılardan kaynaklanan sosyal nedenler olarak üç faktöre bağlamaktadır (Condon, 2007, 57). Bu faktörler örgütte ve örgütün yer aldığı çevrede mevcut uygulamaların çözülmesine neden olabilmektedir. Örgütsel düzeyden çevreye doğru gidildikçe, uygulamanın başarısızlığının artması, örgütte yaşanan çıkar çatışmaları, yenilik konusunda dışsal baskıların artması ve dışsal bağımlılıkların değişmesi gibi politik nedenler kurumsallaşmış uygulamanın değişmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, verimlilik ve etkililik kıstaslarının değişmesi, kaynaklar için rekabetin artması gibi fonksiyonel nedenler ve sosyal bölümlenmenin artması, kurumsal kuralların ve değerlerin değişmesi gibi sosyal nedenler de kurumsallaşmış örgütsel uygulamaların meşruiyetini aşındırmaktadır (Özen, 2007, 29).

Çakıcı ve Özer (2008, 51-53) Mersin'deki kobi yöneticileri ile yaptıkları çalışmada kurumsallaşmanın önündeki engelleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Kurumsallaşma faaliyetlerinin maliyetli olması ve bunu karşılayacak yeterli finansal güce sahip olunmaması,
- Uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması,
- Kalifiye eleman eksikliğinden kaynaklanan sorunlar,
- Kurumsallaşmayla ilgili işlemlerin vakit kaybı olarak görülmesi,

- İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmediğine inanılması,
- Yönetim yapısına ilişkin sorunlar (görev, sorumluluklara ilişkin belirsizlikler vb.),
- Kurumsallaşma konusunda yeterli eğitim/danışmanlık hizmetinin alınmamasından kaynaklanan bilgi eksikliği.

Günümüze kadar işletmeler, kurumsallaşmaya doğru bir açıdan bakmamışlar, kurumsallaşma kavramı işletme için bir yan gelişim olarak düşünülmüş ve kurumsallaşma süreci içerisinde gerçekleştirilmesi gereken işler günlük işlemlerden kalan zaman içerisinde ilgi gösterilecek “ilave görevler” olarak değerlendirilmiştir. İşletmelerin birçoğu kurumsallaşmanın gerekliliğini kavradıktan sonra, kurumsallaşma yönünde yapılması gereken işler için mevcut personelinden bir ya da birkaçını görevlendirmiş, görevlendirilen personelin asli işleri dışında kalan zamanlarda kurumsallaşma ile ilgili konularda çalışmalar yapmasını istemişlerdir. Halbuki bir değişim sürecini ifade eden kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için kurumsallaşmaya olan bakış açısı ve yaklaşım çok önemlidir. Kurumsallaşma çalışmalarında elde edilen sonucu, kurumsallaşmaya olan bakış açısı ve yaklaşım doğrudan etkilemektedir (Taşkırcı ve Şimşek, 2008, 208).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ODALARA VE BORSALARA GENEL BİR BAKIŞ

Çalışma içerisinde kısaca Oda ve Borsa olarak adlandırılan ticaret odaları, sanayi odaları, ticaret ve sanayi odaları, deniz ticaret odaları ile ticaret borsaları, kanunen kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olarak adlandırılan tüzel kişiliklerdir. Bu bölümde, Odalar ve Borsaların hukuki niteliği, kuruluş amacı ve görevleri, yönetim ve personel yapısı ile kurumsallaşmaları konusunda bilgiler verilecektir.

2.1. ODALARIN VE BORSALARIN HUKUKİ NİTELİĞİ

Odalar ve Borsalar 1950 yılında yayımlanan 5590 sayılı Kanun ile kurulmuş yapılardır. Yapılan yeni düzenlemeler neticesinde 2004 yılında yürürlüğe giren 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununun yayımlanması ile 5590 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır. Kanunun amacı, Odalar ve Borsaların kuruluş ve işleyişine ilişkin esasları düzenlemektir.

Ülkemizde ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları olmak üzere kurulan toplam 365 Oda ve Borsa halen 5174 sayılı Kanun çerçevesinde üyelerine hizmet sunmaya devam etmektedir. 81 il ve 160 ilçede toplam 365 Oda ve Borsanın 183'ü ticaret ve sanayi odası, 55'i ticaret odası, 12'si sanayi odası, 2'si deniz ticaret odası ve 113'ü ise ticaret borsası olarak hizmet vermektedir (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği [TOBB], 2018).

Odaların ve Borsaların hukuki niteliğini açıklayacak en net tanım bizzat T.C. Anayasası'nın 135. maddesinde yapılmıştır. Bu maddeye göre, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri

tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir.

Odalar ve Borsalar belli bir yöre sınırı içinde faaliyet gösteren ve meslek erbabını bir araya getiren yapılardır. Odalar ve Borsaların üst kuruluşu ise Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'dir.

2.2. ODALARIN VE BORSALARIN KURULUŞ AMACI VE GÖREVLERİ

2.2.1. Odaların Kuruluş Amacı ve Görevleri

Odalar; üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere mesleki disiplin, ahlak ve dayanışmayı korumak ve kanunda belirtilen yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır (5174 sayılı Kanun).

Bir ilde Oda kurulabilmesi için ticaret siciline kayıtlı ve 5174 sayılı Kanunda belirtilen nitelikleri haiz en az bin tacir ve/veya sanayici veya deniz ticareti ile işigal edenlerin Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne yazılı başvuruda bulunması zorunludur. Müstakil sanayi odası kurulabilmesi için o ilde faaliyet gösteren sanayicilerin yarısından fazlasının yazılı talebi şarttır. Mevcut ticaret ve sanayi odasından ayrılan sanayicilerin, kanunda öngörülen usul ve esaslara uygun olmak kaydıyla, müstakil sanayi odası kurması halinde, o ildeki ticaret ve sanayi odası, ticaret odası adını alır (5174 sayılı Kanun).

Ticaret siciline kayıtlı gerçek ve tüzel kişilerin Odalara kayıt zorunluluğu bulunmaktadır. Sanayi odası kurulan illerde sanayiciler, sanayi odasına kaydolmakla ticaret odasına kaydolma yükümlülüğünü de yerine getirmiş olurlar, bununla birlikte, eğer isterlerse ticaret odasına da kayıt olabilirler. Ayrıca, ticaret siciline kayıtlı gerçek ve tüzel kişilerden deniz ticaretiyle uğraşanlar, buldukları ildeki deniz ticaret odasına kaydolmak zorundadır (5174 sayılı Kanun).

Odalar aşağıdaki görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler (5174 sayılı Kanun):

- Meslek ahlakını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak,
- Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmi makamlarca istenecek bilgileri vermek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek,
- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadi, ticari ve sınai faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak,
- Fatura suretlerinin onayı, rayiç fiyatların onayı, ticari ve sınai eşya numunelerinin vasıflarının onayı, bilirkişi ve eksper raporları ile kapasite raporları, kefaletname ve taahhütnamelerde yazılı imza sahiplerinin odalardaki sicil durumunu gösteren onay ve şerhler, sınai ve ticari mahiyette belgeler, ticari kefalet onayları, tahsis ve sarfiyat belgeleri, kalite, yeterlik ve numune belgeleri, yerli malı belgeleri, kayıtlı üyelerin tatbik imzalarının onayı, oda mensuplarına ait kayıt ve sicil suretleri ve üye kimlikleri, ticari itibar şahadetnamesi mahiyetinde olmamak üzere, üyelerinin gizli olmayan sicilleri hakkında yazılı veya sözlü sorulara cevaplar, 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun 22 nci maddesi gereğince verilen iş makineleri tescil belgesi, tır karneleri, ATA, A.TR ve EUR.1 dolaşım belgeleri, menşe şahadetnameleri ve EAN-UCC çizgi kod işlemleri, mal ve hizmetlerin uluslararası ticaretindeki beyanname, vesika ve benzeri belgeler, mücbir sebep belgeleri, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi suretleri, Türk veya yabancı bayraklı gemilere verilecek genel ve uluslararası sektörel hizmetler, ticaret sicili hizmetleri, ticari ve sınai mahiyette diğer her türlü belge ve bilgiler ile ilgili hizmetleri gerçekleştirmek,
- Meslek faaliyetlerine ait konularda resmi makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin mesleki

menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak,

- Çalışma alanları içindeki ticari ve sınai örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Ticaret Bakanlığı'nın onayına sunmak ve ilan etmek,
- Üyeleri tarafından uyulması zorunlu mesleki karar almak,
- Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak,
- Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanununun 125 inci maddesinde sayılan mal ve hizmetlerin azami fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak,
- Deniz ticaretinin kamu yararına, milli ulaştırma ve deniz ticareti politikasına uygun şekilde gelişmesine çalışmak,
- Milli ve milletlerarası deniz ticaretine ait incelemeler yapmak ve bu konudaki bilgileri sağlamak, Türkiye limanları arası ve yurt dışı navlun, acente komisyonu ve ücretleri ile liman masrafları gibi bilgileri toplamak ve bunları mümkün olan vasıtalarla en seri şekilde yaymak, dünya deniz ticaretindeki en son gelişmeleri izlemek, istatistikler tutmak ve bunları ilgililere duyurmak,
- Deniz ticaretine ait ticari örf, teamül ve uygulamaları tespit ve ilan etmek, navlun anlaşmaları, konşimento ve benzeri evraka ait tip formları hazırlamak,
- Yabancı gemi sahip ve donatanları ile denizcilikle ilgili müesseselere Türkiye limanlarının imkanları, çalışma şekilleri, tarifeleri ve liman masrafları hakkında bilgi vermek ve onlardan benzeri bilgileri sağlamak,
- Deniz ticareti ile ilgili milletlerarası kuruluşlara üye olmak ve delege bulundurmak,
- İlgililerin talebi üzerine deniz ticareti ile ilgili ihtilaflarda hakemlik yapmak,
- Deniz acenteliği hizmet ücret tarifelerini hazırlamak ve Ticaret Bakanlığı'nın onayına sunmak,
- Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Ticaret Bakanlığı tarafından verilecek görevleri yapmak,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek,

- Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdi halinde bu işleri yürütmek,
- Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak,
- Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne teklifte bulunmak,
- Üyeleri hakkındaki tüketici şikayetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak,
- Ticaret ve sanayi odalarınca, odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarınca sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek.

Odalar, bunlardan başka mevzuat hükümleri çerçevesinde;

- Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
- Milli Eğitim Bakanlığı'nın izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kursları açmak, açılan kurslara yardımda bulunmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer bulundurmak; mesleki ve teknik eğitim ve öğretimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dallarında bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenlemek,
- İlgililerin talebi halinde, ticari ve sınai ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak,
- Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırılar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,
- Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak,

antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmek, görevlerini de yaparlar.

2.2.2. Borsaların Kuruluş Amacı ve Görevleri

Borsalar, borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilanı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır. Borsalar ticari ihtiyaçların gerekli kıldığı illerde, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin olumlu görüşü üzerine Ticaret Bakanlığı tarafından kurulur. Ticaret borsası kotasyonuna dahil maddelerin alım veya satımı ile uğraşanlar, buldukları yerin borsasına kaydolmak zorundadırlar (5174 sayılı Kanun).

Borsalar aşağıdaki görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler (5174 sayılı Kanun):

- Borsaya dahil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek,
- Borsaya dahil maddelerin borsada oluşan her günlük fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilan etmek,
- Alıcı ve satıcının, teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini, muamelelerin tasfiye şartlarını, fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak,
- Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek,
- Eksper raporları, analiz raporları, borsaya dahil maddelerin fiyatlarına ilişkin belgeler, makbuz senedi, varant ve malı temsil eden diğer senetler, teamüller hakkında istenen belgeler, fatura onayları, borsaya kayıtlı olanların tatbik imzalarının onayı, vadeli satış ve alivire sözleşmelerindeki imzaların onayı, borsaya kayıtlı olanlara ait kayıt ve sicil suretleri, borsaya dahil mallara ve borsa işlemlerine dair istenecek diğer belgeler, borsaya dahil maddelerin

ölçülmesi ve tartılması için gerekli tesisatı olan borsalarca bu konuda verilecek hizmetler, gerekli tesisatı bulunan borsalarca verilecek depolama ve muhafaza hizmetleri, yerli malı belgesi ile ilgili hizmetleri gerçekleştirmek,

- Borsaya dahil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere laboratuvar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek,
- Bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Ticaret Bakanlığı'nın onayına sunmak ve ilan etmek,
- Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmi makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak,
- Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma, karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek,
- Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek,
- Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak,
- Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne teklifte bulunmak,
- Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Ticaret Bakanlığı tarafından verilecek görevleri yapmak.

2.3. ODALARIN VE BORSALARIN YÖNETİM VE PERSONEL YAPISI

Odalar ve Borsaların yönetim yapısı 5174 sayılı Kanun çerçevesinde belirlenen şekilde meslek komiteleri, meclis, yönetim kurulu, disiplin kurulundan oluşmaktadır. Ayrıca bu yapı içerisinde Yönetim Kurulu tarafından atanan Genel Sekreter/Genel Sekreter Yardımcısı bulunmaktadır. Genel Sekreter ve/veya yardımcıları Odaların ve Borsaların idari işlerini yürüten ve iç işleyişini düzenleyen en üst idari amirlerdir. Oda ve Borsada yer alan ve Genel Sekreterliğe bağlı olan diğer personel ise kanun

çerçevesinde belirlenen işlerin yürütülmesinden sorumludur. Personel statüsü, yetkili organlarının çıkardığı kanun ve yönetmeliklere tabidir (5174 sayılı Kanun).

2.3.1. Odaların Yönetim Yapısı

2.3.1.1. Oda Meslek Komiteleri

Oda meslek komiteleri, meslek gruplarınca dört yıl için seçilecek beş veya yedi kişiden, üye sayısı onbini aşan odalarda beş, yedi, dokuz veya onbir kişiden oluşur. Komite, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir başkan, bir başkan yardımcısı seçer. Asıl üyeler kadar da yedek üye seçilir (5174 sayılı Kanun).

Oda meslek komitelerinin görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Meslekleri ile ilgili incelemeler yapmak, yararlı ve gerekli gördükleri tedbirleri görüşülmek üzere yönetim kuruluna teklif etmek,
- Meslek komitesiyle ilgili olarak meclis gündeminde yer alan konularda başkan, başkan yardımcısı veya uygun görülen üyelerin, oy kullanmamak üzere meclis toplantısına katılmasına karar vermek,
- Mesleklerine ait işler hakkında, meclis veya yönetim kurulu tarafından bilgi istenmesi halinde, bu konuda araştırma yapmak ve istemi cevaplandırmak,
- İlgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

2.3.1.2. Oda Meclisi

Meslek komiteleri beş kişiden oluşan meslek gruplarında ikişer, yedi kişiden oluşan gruplarda üçer, dokuz kişiden oluşan gruplarda dörder, onbir kişiden oluşan gruplarda beşer meclis üyesi seçilir. Meclis, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir başkan, bir veya iki başkan yardımcısı seçer. Ayrıca aynı sayıda yedek üye seçilir (5174 sayılı Kanun).

Oda meclisinin görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Oda yönetim kurulu ve disiplin kurulu üyelerini seçmek,
- Kendi üyeleri arasından Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği genel kurulu delegelerini seçmek,
- Yönetim kurulu tarafından yapılacak teklifleri inceleyip karara bağlamak,

- Uyulması zorunlu mesleki kararlar almak,
- Çalışma alanları içindeki ticari ve sınai örf, adet ve teamülleri tespit ve ilan etmek,
- Aylık mizanı ve aktarma taleplerini incelemek ve onaylamak,
- Üyeleri arasında veya üyelerin yapmış oldukları sözleşmede yer alması halinde bu sözleşmelerle ilgili olarak çıkan ihtilafları çözmek üzere tahkim müesseseleri kurmak, mahkemeler tarafından istenecek hakem ve bilirkişi listelerini onaylamak,
- Odaya kayıtlı üyeler hakkında disiplin kurulu tarafından teklif edilecek cezaları karara bağlamak,
- Yıllık bütçe ve kesin hesapları onaylamak ve yönetim kurulunu ibra etmek, sorumluluğu görülenler hakkında takibat işlemlerini başlatmak,
- Taşınmaz mal almaya, satmaya, inşa, ifraz, tevhit ve rehin etmeye, ödünç para almaya, kamulaştırma yapmaya, okul ve derslik yapmaya, kanun hükümleri çerçevesinde şirket ve vakıf kurmaya veya kurulu şirketlere ortak olmaya karar vermek,
- Oda iç yönergesini kabul etmek ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin onayına sunmak,
- Yönetim kurulunca odaya kayıt zorunluluğuna veya üyelerin derecelerine ilişkin olarak verilecek kararlara karşı yapılan itirazları incelemek ve kesin karara bağlamak,
- Mesleklere ve sorunlara göre ihtisas komisyonları ve danışma kurulları kurmak,
- Yurt içi ve yurt dışı sınai, ticari ve ekonomik kuruluşlara üye olmak ve kongrelerine delege göndermek,
- Tahsili imkansızlaşan alacakların takibinden vazgeçme veya ölen, ticareti terk eden ve odaya olan aidat borçlarını, yangın, sel, deprem ve benzeri afetler gibi, iradesi dışında meydana gelen mücbir sebeplerden dolayı ödeme güçlüğü içinde olan üyelerin aidat borçlarının ve gecikme zamlarının affı ve/veya yeniden yapılandırılmaları ile oda veya üyeler adına açılacak davalar konusunda yönetim kurulundan gelen teklifleri inceleyip karara bağlamak ve gerekli gördüğünde bu yetkisini yönetim kuruluna devretmek,

- Oda çalışmalarına veya Türk ekonomi hayatına önemli hizmetler vermiş kimselere meclisin üye tam sayısının üçte ikisinin kararıyla şeref üyeliği vermek,
- İlgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

2.3.1.3. Oda Yönetim Kurulu

Oda yönetim kurulu, meclis üye sayısı yirmiden az olan odalarda beş; yirmi ile yirmidokuz arasında olanlarda yedi; otuz ile otuzdokuz arasında olanlarda dokuz; kırk ve daha fazla olanlarda onbir kişiden oluşur. Meclis kendi üyeleri arasından yönetim kurulunun başkanını, asıl ve yedek üyelerini tek liste halinde seçer. Yönetim kurulu, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir veya iki başkan yardımcısı ve bir sayman üye seçer (5174 sayılı Kanun).

Oda yönetim kurulunun görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Mevzuat ve meclis kararları çerçevesinde oda işlerini yürütmek,
- Bütçeyi, kesin hesabı ve aktarma tekliflerini ve bunlara ilişkin raporları oda meclisine sunmak,
- Aylık hesap raporunu oda meclisinin incelemesi ve onayına sunmak,
- Oda personelinin işe alınmalarına ve görevlerine son verilmesine, yükselme ve nakillerine karar vermek,
- Disiplin kurulunun soruşturma yapmasına karar vermek, kanun uyarınca verilen disiplin ve para cezalarının uygulanmasını sağlamak,
- Hakem, bilirkişi ve eksper listelerini hazırlamak ve onaylanmak üzere meclise sunmak,
- Kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen belgeleri tasdik etmek,
- Odanın bir yıl içindeki faaliyeti ve bölgesinin iktisadi ve sınai durumu hakkında yıllık rapor hazırlayıp meclise sunmak,
- Hazırladığı oda iç yönergelerini meclise sunmak,
- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeyi yapmak, çalışma alanı içindeki ticari ve sınai faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak ve meclis tarafından belirlenen maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla ilan etmek,

- Oda personelinin disiplin işlerini kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen esas ve usuller çerçevesinde karara bağlamak,
- Yüksek düzeyde vergi ödeyen, ihracat yapan, teknoloji geliştiren üyelerini ödüllendirmek,
- Bütçede karşılığı bulunması kaydıyla sosyal faaliyetleri desteklemek ve özendirmek, bağış ve yardımlarda bulunmak, burs vermek, meclis onayı ile okul ve derslik yapmak,
- Hakem veya hakem heyeti seçmek,
- Kanunla ve sair mevzuatla odalara verilen ve özel olarak başka bir organa bırakılmayan diğer görevleri yerine getirmek.

2.3.1.4. Oda Disiplin Kurulu

Oda disiplin kurulu, meclis tarafından, odaya kayıtlı olan üyeler arasından dört yıl için seçilen altı asıl ve altı yedek üyeden oluşur (5174 sayılı Kanun).

Oda disiplin kurulunun görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Odaya kayıtlı üyelerin disiplin soruşturmalarını kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen usul ve esaslara uygun olarak yürütmek,
- Meclise, odaya kayıtlı üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önermek.

2.3.2. Borsaların Yönetim Yapısı

2.3.2.1. Borsa Meslek Komiteleri

Borsa meslek komiteleri, meslek gruplarınca dört yıl için seçilecek beş veya yedi kişiden, üye sayısı onbini aşan borsalarda beş, yedi, dokuz veya onbir kişiden oluşur. Asıl üyeler kadar da yedek üye seçilir. Komite, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir başkan, bir başkan yardımcısı seçer (5174 sayılı Kanun).

Borsa meslek komitelerinin görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Konuları dahilinde incelemeler yapmak, faaliyet alanları için yararlı ve gerekli gördükleri tedbirleri, kararlaştırılmak üzere yönetim kuruluna teklif etmek,

- Meslek komitesiyle ilgili olarak meclis gündeminde yer alan konularda başkan, başkan yardımcısı veya uygun görülen üyelerin, oy kullanmamak üzere meclis toplantısına katılmalarına karar vermek,
- Faaliyet alanlarına ilişkin olarak, meclis veya yönetim kurulu tarafından bilgi istenmesi halinde, bu konuda araştırma yapmak ve istemi cevaplandırmak,
- İlgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

2.3.2.2. Borsa Meclisi

Meslek komiteleri beş kişiden oluşan gruplarda ikişer, yedi kişiden oluşan gruplarda üçer, dokuz kişiden oluşan gruplarda dörder, onbir kişiden oluşan gruplarda beşer meclis üyesi seçilir. Ayrıca aynı sayıda yedek üye seçilir. Meclis, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir başkan, bir veya iki başkan yardımcısı seçer (5174 sayılı Kanun).

Borsa meclisinin görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Borsa yönetim kurulu ve disiplin kurulu üyelerini seçmek,
- Kendi üyeleri arasından Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği genel kurul delegelerini seçmek,
- Yönetim kurulu tarafından yapılacak teklifleri inceleyip karara bağlamak,
- Çalışma alanları içindeki örf, adet ve teamülleri tespit ve ilan etmek,
- Aylık mizanı ve aktarma taleplerini incelemek ve onaylamak,
- Borsada gerçekleştirilen işlemlerden veya üyelerin yapmış oldukları sözleşmede yer alması halinde bu sözleşmelerle ilgili olarak çıkan ihtilafları çözmekle görevli tahkim müesseseleri oluşturmak,
- Borsa dışında yapılan işlemlerden doğabilecek ihtilafların çözümü için, mahkemeler tarafından istenecek bilirkişi listesini onaylamak,
- Borsa üyeleri hakkında disiplin kurulu tarafından teklif edilecek cezalara karar vermek,
- Yıllık bütçe ve kesin hesapları onaylamak ve yönetim kurulunu ibra etmek, sorumluluğu görülenler hakkında takibat işlemlerini başlatmak,

- Taşınmaz alımına, satımına, inşa, ifraz, tevhit ve rehine ve ödünç para alınmasına, kamulaştırma yapılmasına ve kanun hükümleri çerçevesinde şirketlere ortak olmaya karar vermek,
- Borsa iç yönergesini kabul etmek ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin onayına sunmak,
- Borsaya dahil maddelerden hangilerinin, daha sonra tescil ettirmek şartıyla, borsa yerinin dışında alınıp satılabileceğini belirlemek ve bu şekilde alınıp satılacak maddelerin otuz günü geçmemek kaydıyla tescil edilmesine ilişkin süreyi belirlemek,
- Yönetim kurulunca borsaya kayıt zorunluluğuna veya üyelerin derecelerine ilişkin olarak verilecek kararlara karşı yapılan itirazları incelemek ve kesin karara bağlamak,
- Mesleklere ve sorunlara göre ihtisas komisyonları kurmak,
- Yurt içi ve dışı sınıai ticari ve ekonomik kuruluşlara üye olmak ve kongrelerine delege göndermek,
- Tahsili imkansızlaşan alacakların takibinden vazgeçme veya ölen, ticareti terk eden ve borsaya olan aidat borçlarını yangın, sel, deprem ve benzeri afetler gibi iradesi dışında meydana gelen mücbir sebeplerden dolayı ödeme güçlüğü içinde olan üyelerin aidat anapara ve gecikme zammı borçlarının affı ve/veya yeniden yapılandırılmaları ile borsa veya üyeler adına açılacak davalar konusunda yönetim kurulundan gelen teklifleri inceleyip karara bağlamak ve gerekli gördüğünde bu yetkisini yönetim kuruluna devretmek,
- Borsaya veya Türk ekonomi hayatına önemli hizmetler vermiş kimselere meclisin üye tam sayısının üçte ikisinin kararıyla şeref üyeliği vermek,
- İlgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

2.3.2.3. Borsa Yönetim Kurulu

Borsa yönetim kurulu, meclis üye sayısı yirmiden az olan borsalarda beş; yirmi ile yirmidokuz arasında olanlarda yedi; otuz ile otuzdokuz arasında olanlarda dokuz; kırk ve daha fazla olanlarda onbir kişiden oluşur. Meclis kendi üyeleri arasından yönetim kurulunun başkanını, asıl ve yedek üyelerini tek liste halinde seçer. Yönetim

kurulu, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir veya iki başkan yardımcısı ve bir sayman üye seçer (5174 sayılı Kanun).

Borsa yönetim kurulunun görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Mevzuat ve meclis kararları çerçevesinde borsa işlerini yürütmek,
- Bütçeyi, kesin hesabı ve aktarma tekliflerini ve bunlara ilişkin raporları borsa meclisine sunmak,
- Aylık hesap raporunu borsa meclisinin incelemesi ve onayına sunmak,
- Borsa personelinin işe alınmalarına ve görevlerine son verilmesine, yükselme ve nakillerine usulüne uygun olarak karar vermek,
- Borsa personelinin disiplin işlerini kanunda ve ilgili mevzuatta düzenlenen esas ve usuller çerçevesinde karara bağlamak,
- Disiplin kurulunun soruşturma yapmasına karar vermek,
- Kanun uyarınca verilen disiplin ve para cezalarının uygulanmasını sağlamak,
- Borsada gerçekleştirilen işlemlerden doğacak ihtilafları çözmekle görevli hakem kurulunu belirlemek,
- Borsa dışında yapılan işlemlerden doğabilecek ihtilafların çözümü için, mahkemeler tarafından istenecek hakem ve bilirkişi listelerini hazırlamak ve onaylanmak üzere meclise sunmak,
- Kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen belgeleri tasdik etmek,
- Borsanın bir yıl içindeki faaliyeti ve bölgesinin iktisadi durumu hakkında yıllık rapor hazırlayıp meclise sunmak,
- Hazırladığı iç yönergeyi meclise sunmak,
- Borsaya ait her türlü incelemeyi yapmak, endeks ve istatistikleri tutmak ve başlıca maddelerin borsada oluşan fiyatlarını tespit etmek ve bunları uygun vasıtalarla ilan etmek,
- Yüksek düzeyde vergi ve tescil ücreti ödeyen, ihracat yapan, teknoloji geliştiren üyelerini ödüllendirmek,
- Bütçede karşılığı bulunmak kaydıyla sosyal faaliyetleri desteklemek ve özendirmek, bağış ve yardımlarda bulunmak, burs vermek, meclis onayı ile okul ve derslik yapmak,
- Kanunla ve sair mevzuatla borsalara verilen ve özel olarak başka bir organa bırakılmayan diğer görevleri yerine getirmek.

2.3.2.4. Borsa Disiplin Kurulu

Borsa disiplin kurulu, meclis tarafından, borsaya kayıtlı olan üyeler arasından dört yıl için seçilen altı asıl ve altı yedek üyeden oluşur (5174 sayılı Kanun).

Borsa disiplin kurulunun görevleri şunlardır (5174 sayılı Kanun):

- Borsa üyelerinin disiplin soruşturmalarını kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen usul ve esaslara uygun olarak yürütmek,
- Meclise, borsa üyeleri hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önermek.

2.4. ODALARDA VE BORSALARDA KURUMSALLAŞMA

Odalar ve Borsalar, devlet tarafından yerine getirilmesi gereken birtakım görevleri, devletin verdiği yetkiyle yerine getiren, kamusal tüzel kişiliğe sahip meslek kuruluşları olarak ülkenin ve buldukları ilin ekonomisine yön veren, tacirlerin sözcülüğünü yapan yapılardır denilebilir.

Odaların ve Borsaların varoluş sebeplerini; üyelerine daha kaliteli hizmet verebilmek, üyelerinin ve personelinin gelişimini sağlamak, Odalar ve Borsalar tarafından verilen hizmetlerin çeşitliğini arttırmak, Odalar ve Borsaların bulunduğu çevrede daha bilinen ve saygın bir yapıya dönüşmesini sağlamak gibi kriterler olarak sıralayabiliriz.

Odalar ve Borsalar gelirlerini üyelerinin kayıt ücretleri ve aidatları ile kanun çerçevesinde gerçekleştirdikleri diğer hizmetlerden sağlamaktadır. Odalar ve Borsalar bu gelirlerini üyelerine daha kaliteli hizmet sunmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler çerçevesinde ve kamu yararı için harcarlar.

Özel sektör açısından bakıldığında kurumsallaşmanın işletmenin kalıcılığının sağlanmasında rol oynadığı gerçeğinin tersine, kamu kurumları ve kamu kurumu niteliğinde tüzel kişilikler kanunla kurulan yapılar olduğu için sürekliliğinin sağlanması yönünde herhangi bir kaygı taşımamaktadır. Fakat kurumsallaşma uygulamaları, özel sektöre kattığı değer kadar kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliklere de değer katar denilebilir. Bununla birlikte, kurumsallaşmanın Odalar ve Borsalar açısından; tanınan ve değer gören bir kurum haline gelmesi, kaliteli hizmet sunması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artması, nitelikli iş gücünün sağlanması, planlı ve programlı bir şekilde hareket edilmesi, kurum içi ve kurum dışı

etkin iletişimin sağlanması, kanunun el verdiği çerçevede hizmet çeşitliliğinin arttırıldığı bir kurumun yaratılması konularında faydalı olacağı söylenebilir.

Odaların ve Borsaların varoluş sebepleriyle uyumlu çalışmalar yürütmesini sağlayacak bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalar ise her Odada ve Borsada varolmak zorunda değildir. Ayrıca kanunen de zorunlu uygulamalar olmayıp tamamen gönüllü olarak gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalara örnek verecek olursak; bazı Odalar ve Borsalar ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarıyla kurumsallaşmalarına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, yine kurumsallaşmalarına katkı sağlayabilecek TOBB Akreditasyon Sistemi kapsamında çalışmalarını sürdürmektedir. Bir çok Oda ve Borsa stratejik plan çalışmaları yürütmekte, insan kaynakları uygulamalarına önem vermekte, iç denetim programları uygulamakta ve bunun gibi uygulamalar doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirerek kurumsal bir yapı haline gelmek için çalışmalarını sürdürmektedir.

Odaların ve Borsaların işleyişiyle ilgili formel bir yapı haline gelmesinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, TOBB Akreditasyon Sistemi ve diğer yönetim sistemlerinin rolü olduğu söylenebilir. TOBB Akreditasyon Sistemi, Kalite Yönetim Sistemini de kapsayan bir sistemdir ve ilk olarak 2001 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'deki Odalar ve Borsaların Avrupa'daki Odalar ve Borsalar ile aynı kalitede hizmet vermesi amacıyla İngiltere ve Almanya Oda sistemlerinin iyi uygulamaları kapsamında, EUROCHAMBRES ve İngiltere Ticaret Odası işbirliği çerçevesinde geliştirilmiştir. TOBB Akreditasyon Sistemi kapsamında, halen ülkemizde 269 akredite Oda ve Borsa bulunmaktadır. TOBB Akreditasyon Sistemi, Odaların ve Borsaların kurumsallaşma yolunda hızla ilerlenmesini sağlayan bir kriter olarak düşünülebilirle birlikte henüz akredite olmamış fakat, uygulamalarını bu doğrultuda yürüten Odalar ve Borsalar olabileceği de düşünülmektedir.

Kurumsallaşan ve kurumsallaşma yolundan ilerleyen Odalar ve Borsalar için; üyelerinin beklentilerini karşılayacak şekilde faaliyet gösteren, teknolojiye ve yeniliklere uyum sağlayabilen, üye ve personel gelişimine önem veren, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilen ve geliştirebilen bir yapı içerisinde olmalı denilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSALLAŞMANIN KAMU KURUMU NİTELİĞİNDE MESLEK KURULUŞLARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: 5174 SAYILI KANUNLA KURULMUŞ ODALAR VE BORSALAR ÖRNEĞİ

Bu bölümde, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsalarda kurumsallaşma algısını incelemek üzere gerçekleştirilen araştırma hakkında bilgiler sunulacaktır. Bununla birlikte, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları ve araştırmadan elde edilen bulgular (betimsel bulgular ve hipotezlerin sınanması) konularına yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algısını ortaya koymaktır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında kurumsallaşma algısının katılımcının ve katılımcının görev yaptığı kurumun özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırma Odalar ve Borsaların yöneticilerine ve yöneticilerin uygun gördüğü bir personele uygulanan anket verilerinin yanı sıra kurumsallaşma kavramına ilişkin literatür araştırmasını da içermektedir.

Bu çerçevede araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibidir:

Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algısı düzeyi nedir?

Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsalarda, veri toplama aracında yer alan kişi ve kurum özelliklerinin kurumsallaşma algısına etkisi var mıdır?

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küresel ekonominin etkisiyle ticaret alanında büyük bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde kurumların her zamankinden daha fazla kendini geliştirmeye ve güçlenmeye devam etmesi gerekmektedir. Bu temel hedefe ulaşmanın yolu ise kurumsallaşmadan geçmektedir. Odalar ve Borsalarda görev alan yöneticilerin ve personelin kurumsallaşmaya ilişkin algılarının yüksek olması bu sürecin en etkin ve en güçlü şekilde ilerlemesini sağlayacaktır. Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, Odalar ve Borsalarda görev yapan yöneticilere ve personele bir bakış açısı kazandıracak olması sebebiyle oldukça önemli görülmektedir.

Araştırmanın önemine ilişkin bir diğer husus ise, daha önce Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algılarının ölçülmesine ilişkin bir ölçeğin geliştirilmemiş olması sebebiyle bu alana katkı sağlayacak olmasıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Bu araştırma, veri toplama aracını cevaplayan 216 Oda ve Borsa yöneticisi veya yönetici tarafından uygun görülen personel ile sınırlıdır. Araştırmanın evren ve örneklemindeki sınırlılık, araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığından kaynaklanmaktadır.
- Katılımcıların bir kısmının veri toplama aracına verdikleri cevapların zaman içerisinde değişebileceğinden hareketle, araştırmanın sonuçları araştırmanın yapıldığı zaman ile sınırlıdır.
- Kurumsallaşma algısının düzeyi veri toplama aracı kapsamında incelenmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların cevapları veri toplama aracı soruları ile sınırlıdır.

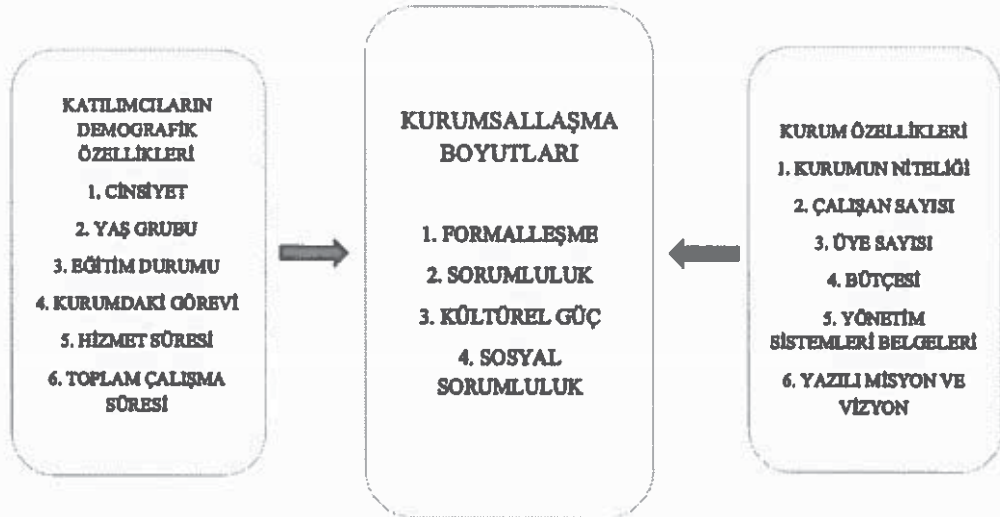
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

- Araştırma kapsamında hazırlanan veri toplama aracına verilen cevapların katılımcıların samimi ve gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Ayrıca, örneklemin evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden evrene genelleme yapılabileceği varsayılmaktadır.
- Katılımcıların veri toplama aracında yer alan sorulardaki ifadeleri gerçek anlamlarıyla anlayarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, durumlar arasındaki ilişkiyi açıklayan betimsel nitelikte bir araştırmadır. Bu çerçevede, araştırmanın modeli; kurumsallaşmanın formalleşme, sorumluluk, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutları ile katılımcıların demografik özellikleri ve kurumun özellikleri bazında detaylandırılmıştır. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 3'teki gibidir.

Şekil 3. Araştırmanın Modeli



3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yönlendirilen cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki hizmet süresi ve toplam çalışma süresine ilişkin veriler ile kurumların özelliklerini belirlemek amacıyla yönlendirilen kurumun niteliği, çalışan sayısı, üye sayısı, kurumun bütçesi, sahip olduğu yönetim sistemleri belgeleri ve yazılı misyon ve vizyonun mevcudiyeti verilerinin kurumsallaşma algısı ve kurumsallaşmanın boyutları ile olan ilişkisini araştırmak amacıyla belirlenen hipotezler şu şekildedir:

H1: Kurumsallaşma katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Formalleşme boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Sorumluluk boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Kültürel güç boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Kurumsallaşma katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Formalleşme boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Sorumluluk boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Kültürel güç boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Kurumsallaşma katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Formalleşme boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: Sorumluluk boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: Kültürel güç boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H16: Kurumsallaşma katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17: Formalleşme boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18: Sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19: Kültürel güç boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H20: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21: Kurumsallaşma katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22: Formalleşme boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23: Sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H24: Kültürel güç boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H26: Kurumsallaşma katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27: Formalleşme boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H28: Sorumluluk boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29: Kültürel güç boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H32: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H36: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H37: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H38: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H39: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H40: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H41: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H42: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H43: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H44: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H45: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H46: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H47: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H48: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H49: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H50: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H51: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H52: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H53: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H54: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H55: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H56: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H57: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H58: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H59: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H60: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H61: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H62: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H63: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H64: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H65: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H66: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H67: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H68: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H69: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H70: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H71: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H72: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H73: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H74: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H75: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgiler sunulacaktır.

3.7.1. Evren ve Örneklem

Türkiye’de, 5174 sayılı Kanun kapsamında faaliyetine devam eden 365 Oda ve Borsa bulunmaktadır. Bu araştırmanın evreni, 365 Oda ve Borsanın Genel Sekreteri veya Genel Sekreter Yardımcısı veya Genel Sekreter tarafından anketi cevaplayabilecek kurumsal bilgiye sahip olduğu düşünülen personel olarak toplam 365 kişidir. Hazırlanan web tabanlı anket çalışması 365 Oda ve Borsa yöneticisinin kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiştir. Anket gönderilen kişilerin 216’sı kendilerine gönderilen ankete cevap vermiştir. Yanıtlanan anketlerin tümünün analiz için uygunluğu saptanmıştır. Araştırmanın örneklemini 216 olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılması gereken örneklem sayısı hesaplanırken aşağıda yer alan Tablo 5 ve formülden faydalanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, 86-89).

Tablo 5. Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p= 0.5 q= 0.5	p= 0.8 q= 0.2	p= 0.3 q= 0.7	p= 0.5 q= 0.5	p= 0.8 q= 0.2	p= 0.3 q= 0.7	p= 0.5 q= 0.5	p= 0.8 q= 0.2	p= 0.3 q= 0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	416	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80

50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, 89)

Evrendeki birey sayısının bilindiği durumlar için;

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

formülüne göre hesaplama yapılmaktadır.

Formülde;

N : Hedef kitledeki birey sayısını

n : Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını

p : İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını

q : İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer (0.05 için 1.96)

d : Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir. Literatürde bu değer 0.05 alınır.

Bu formül doğrultusunda ± 0.05 örnekleme hatası ile $p=0.50$ ve $q=0.50$ için örneklem sayısı 187 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada ise 216 örneklem kullanılarak yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya koyulmuştur.

3.7.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini içeren cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki hizmet süresi, ve toplam çalışma süresi bilgilerinden oluşan bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde, kurumun niteliği, kurumdaki çalışan sayısı, kurumun üye sayısı, kurumun bütçesi, kurumun sahip olduğu yönetim sistemleri belgeleri (TOBB Akreditasyon Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, diğer), kurumun misyonu ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyeti bilgilerinden oluşan bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde ise, Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algı düzeyini ölçmek amacıyla, Bozbayındır (2014) tarafından akademisyenlere yönelik olarak üniversite kurumları için geliştirilen ve bu araştırmada Odalar ve Borsalar örnekleme için güvenilirlik ve geçerliği test edilecek olan Kurumsallaşma Ölçeği yer almaktadır. Bozbayındır (2014) tarafından geliştirilen Kurumsallaşma Ölçeğinde yer alan tüm sorular Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algısını ölçmeye yönelik olarak derlenmiş ve uyarlanmıştır. Bu aşamada, Yönetim Organizasyon alanında 2 akademisyen ve Oda ve Borsada görev yapan 3 uzman ile sorular gözden geçirilmiş ve bu şekilde ölçeğin kapsam geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Kapsam geçerliği anketin orijinalinde yer alan 61 madde üzerinde de yapılmıştır. İfadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşılabilmesi için Oda ve Borsada görev yapan aynı 3 uzman tarafından kontroller yapılmış ve düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

Ölçekte beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) 61 madde formalleşme, profesyonelleşme, sorumluluk, kültürel güç, tutarlılık, nesnellik, otonomi ve sosyal sorumluluk olmak üzere 8 boyutta yer almaktadır.

3.7.3. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, ölçeklerin geçerlik çalışmaları kapsamında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri; güvenilirlik çalışması kapsamında madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) kullanılmıştır. Açımlayıcı (açıklayıcı) faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler/yapılar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve

Büyüköztürk, 2016, 178). Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir. Maddelerin ait oldukları faktördeki yük değerleri, diğer faktörlerdeki yük değerleri ve birden fazla faktördeki yükler arasındaki fark incelenmiştir. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında faktör yük değerlerinin yüksek olmasına (0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçü olmakla birlikte bu oran 0,30'a kadar indirilebilir) ve maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olmasına (her maddenin en yüksek faktör yüküne sahip olduğu faktör dışındaki faktörlerle faktör yük farkının en az 0,10 olmasına) dikkat edilmiştir. (Büyüköztürk, 2012, 124-125).

Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. Daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modellerinden biri olup yapısal eşitlik modellerinde model uyumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak “Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı” (X^2/sd), “bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı” (t değeri), “kalıntılara dayanan uyum indeksleri” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan uyum indeksleri” (NFI, NNFI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, 271-272). Model uyum indeksleri için beklenen katsayılar Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir	Referans
X^2/sd	< 5	Tabachnick & Fidell, 2001
RMSEA	$\leq 0,10$	Kelloway, 1989; Tabachnick & Fidell, 2001
SRMR	$\leq 0,08$	Hu & Bentler, 1999; Brown, 2006
GFI	$\geq 0,90$	Kelloway, 1989; Schumacker & Lomax, 1996; Sümer, 2000; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008

NFI	$\geq 0,90$	Kelloway, 1989; Schumacker & Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick & Fidell, 2001
NNFI	$\geq 0,90$	Thompson, 2004
CFI	$\geq 0,90$	Hu & Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004
Standart hata (min-max)	0,05 – 0,45	Bollen, 1989
Faktörler arası korelasyon	0,30 – 0,85	Tabachnick ve Fidell, 2001

Kaynak: (Çokluk vd., 2016, 271-272)

Madde analizi yöntemlerinden Cronbach Alpha tekniği test puanları arasındaki tutarlılığı incelemek amacıyla kullanılır. Diğer bir madde analizi yöntemi olan madde toplam korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılır ve her iki test maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Her iki test, test maddelerinin ayırt ediciliğini gösterir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği; 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin gerektiğinde teste alınabileceği söylenebilir. Cronbach Alpha iç tutarlığı göstermekte olup genellikle 0,70'in üzerinde olması beklenir (Büyüköztürk, 2012, 171).

Verilerin analizinde SPSS 21.0 programları kullanılmıştır. Puanların normallik sınavında çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness) ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2012, 40). Ölçek geliştirme çalışmaları sonucunda elde edilen 4 boyut ve ölçek toplam puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların cinsiyeti, görev yapılan kurumun yönetim sistemi belgelerine (TOBB Akreditasyon Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi,

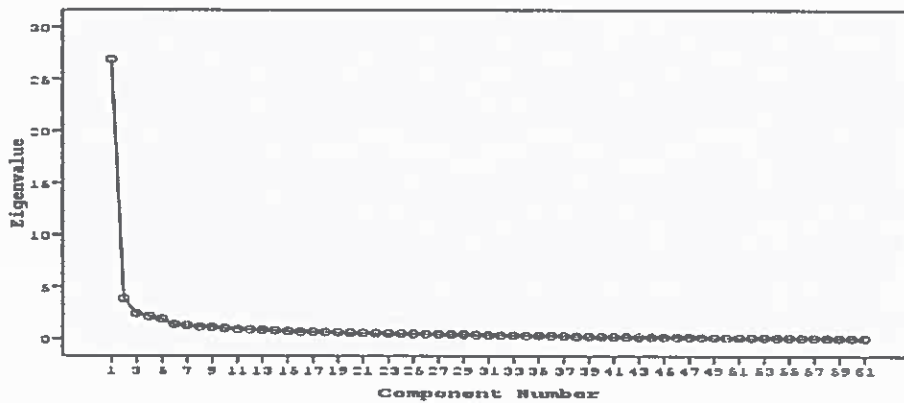
diğer yönetim sistemleri belgeleri) sahip olması, kurum misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyeti durumlarına göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; katılımcıların yaş grupları, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki hizmet süresi, toplam çalışma süresi, kurumun niteliği, çalışan sayısı, üye sayısı, bütçesi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar için LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyutlar arası ilişki analizi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

3.7.3.1. Kurumsallaşma Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

3.7.3.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsallaşma Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,94; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise $p < 0,01$ olarak ölçülmüştür. Araştırmaya katılan 216 örneklemin açımlayıcı faktör analizi yapmaya uygun olduğu gözlenmiştir. Yamaç birikinti grafiği incelendiğinde dördüncü faktörden sonra eğimin yataya döndüğü görülmektedir (Şekil 4).

Şekil 4. Kurumsallaşma Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği



Tablo 7. Kurumsallaşma Ölçeği İlk Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde ve Boyut		F3	F1	F4	F8	F2	F6	F7	F5
F1-Formalleşme									
m1	fr1	0,14	0,28	0,05	0,17	0,07	0,07	0,72	0,01
m2	fr2	0,10	0,60	0,13	0,03	0,09	0,10	0,46	0,16
m3	fr3	0,11	0,64	0,19	0,01	0,24	0,04	0,25	0,20
m4	fr4	0,12	0,74	0,07	0,12	0,05	0,11	0,01	0,13
m5	fr5	0,16	0,28	0,05	0,30	0,06	0,05	0,66	0,07
m6	fr6	0,25	0,74	0,16	0,13	0,10	0,00	0,17	0,06
m7	fr7	0,19	0,56	0,25	0,15	0,23	0,12	0,31	0,04
m8	fr8	0,13	0,64	0,23	0,23	0,07	0,01	0,21	0,06
F2-Profesyonelleşme									
m9	prf1	0,17	0,73	0,07	0,05	0,11	0,14	0,06	0,09
m10	prf2	0,17	0,75	0,12	0,10	0,13	0,15	0,07	0,05
m11	prf3	0,20	0,57	0,13	0,15	0,24	0,43	0,30	0,03
m12	prf4	0,09	0,44	0,24	0,26	0,47	0,05	0,20	0,04
m13	prf5	0,19	0,50	0,41	0,22	0,36	0,17	0,07	0,14
F3-Sorumluluk									
m14	srm1	0,26	0,64	0,19	0,22	0,15	0,33	0,19	0,11
m15	srm2	0,10	0,62	0,29	0,17	0,35	0,25	0,02	0,06
m16	srm3	0,20	0,49	0,21	0,11	0,48	0,26	0,09	0,00
m17	srm4	0,25	0,43	0,18	0,19	0,55	0,37	0,07	0,01
m18	srm5	0,23	0,55	0,26	0,09	0,40	0,26	0,05	0,01
m19	srm6	0,23	0,33	0,24	0,20	0,36	0,34	0,27	0,08
m20	srm7	0,43	0,21	0,13	0,04	0,59	0,14	0,14	0,19
m21	srm8	0,21	0,14	0,07	0,15	0,39	0,41	0,46	0,21
m22	srm9	0,36	0,38	0,34	0,05	0,42	0,14	0,12	0,06
m23	srm10	0,34	0,37	0,25	0,24	0,49	0,14	0,08	0,03
m24	srm11	0,30	0,21	0,08	0,06	0,64	0,02	0,15	0,32
m25	srm12	0,31	0,34	0,38	0,13	0,51	0,12	0,19	0,07
m26	srm13	0,74	0,25	0,25	0,11	0,07	0,13	0,16	0,03
m27	srm14	0,74	0,30	0,26	0,20	0,07	0,08	0,06	0,07
m28	srm15	0,72	0,10	0,05	0,19	0,21	0,19	0,11	0,23
m29	srm16	0,68	0,22	0,14	0,25	0,26	0,20	0,02	0,19
m30	srm17	0,61	0,18	0,11	0,26	0,31	0,12	0,10	0,26
m31	srm18	0,47	0,54	0,09	0,07	0,29	0,07	0,13	0,03
F4-Kültürel Güç									
m32	kg1	0,78	0,20	0,17	0,19	0,08	0,00	0,11	0,12
m33	kg2	0,70	0,16	0,17	0,31	0,15	0,09	0,11	0,12
m34	kg3	0,69	0,13	0,14	0,23	0,20	0,08	0,11	0,15
m35	kg4	0,75	0,19	0,23	0,25	0,18	0,20	0,08	0,05
m36	kg5	0,78	0,15	0,27	0,16	0,17	0,06	0,07	0,17
m37	kg6	0,44	0,13	0,52	0,25	0,12	0,09	0,16	0,18
m38	kg7	0,30	0,16	0,69	0,27	0,28	0,02	0,09	0,18
m39	kg8	0,14	0,18	0,63	0,09	0,13	0,15	0,14	0,09
m40	kg9	0,17	0,27	0,66	0,26	0,25	0,01	0,08	0,33
m41	kg10	0,26	0,24	0,58	0,24	0,28	0,08	0,07	0,27

F5-Tutarlılık									
m42	tr1	0,27	0,34	0,66	0,14	0,02	0,14	0,05	0,12
m43	tr2	0,21	0,15	0,66	0,14	0,06	0,29	0,08	0,18
m44	tr3	0,21	0,34	0,57	0,20	0,24	0,11	0,09	0,00
m45	tr4	0,37	0,09	0,19	0,22	0,18	0,17	0,01	0,68
m46	tr5	0,41	0,25	0,28	0,27	0,07	0,12	0,13	0,45
m47	tr6	0,07	0,11	0,36	0,08	0,26	0,56	0,27	0,18
F6-Nesnellik									
m48	ns1	0,34	0,29	0,18	0,22	0,05	0,63	0,05	0,15
m49	ns2	0,23	0,13	0,23	0,34	0,22	0,57	0,09	0,15
m50	ns3	0,43	0,27	0,30	0,36	0,09	0,25	0,08	0,36
m51	ns4	0,38	0,14	0,19	0,27	0,16	0,17	0,04	0,65
m52	ns5	0,37	0,20	0,38	0,27	0,26	0,38	0,16	0,22
m53	ns6	0,32	0,15	0,44	0,26	0,22	0,37	0,02	0,30
m54	ns7	0,40	0,32	0,16	0,32	0,15	0,30	0,16	0,24
m55	ns8	0,20	0,12	0,11	0,76	0,04	0,08	0,06	0,10
F7-Otonomi									
m56	otn1	0,29	0,12	0,08	0,78	0,06	0,09	0,03	0,10
m57	otn2	0,33	0,14	0,16	0,61	0,16	0,20	0,23	0,05
F8-Sosyal Sorumluluk									
m58	ssy1	0,35	0,15	0,21	0,71	0,05	0,02	0,02	0,09
m59	ssy2	0,28	0,19	0,31	0,65	0,06	0,04	0,11	0,05
m60	ssy3	0,02	0,15	0,16	0,62	0,14	0,25	0,32	0,11
m61	ssy4	0,22	0,03	0,18	0,50	0,07	0,11	0,26	0,09
Özdeğer		26,55	4,03	2,40	2,14	1,88	1,39	1,30	1,13
Varyans (%)		14,65	13,83	9,34	8,76	6,99	5,09	4,22	4,00
Toplam (%)						66,91			

Açımlayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre ölçekte 39 maddenin ait olduğu faktördeki faktör yükünün düşük; diğer faktörlerdeki faktör yüklerinin yüksek ve faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan düşük olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte açıklanan toplam varyans %66,91 olarak tespit edilmiştir (Tablo 7). Bununla birlikte, tutarlılık boyutunda faktör yükü 0,40'dan yüksek ve faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan yüksek olduğu sadece 1 madde (tr4) kalmıştır. Bu madde ve koşullara uymayan sorunlu maddeler çıkarılarak Tablo 8'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 8. Kurumsallaşma Ölçeği İkinci Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde ve Boyut		F2	F1	F3	F4	F5
		F1-Formelleşme				
m2	fr2	0,13	0,71	0,12	0,20	0,06
m3	fr3	0,19	0,74	0,22	0,13	0,05
m4	fr4	0,07	0,75	0,08	0,07	0,17

m6	fr6	0,26	0,79	0,18	0,02	0,17
m7	fr7	0,25	0,64	0,27	0,20	0,10
m8	fr8	0,12	0,70	0,17	0,24	0,18
F2-Sorumluluk						
m26	srm13	0,74	0,27	0,23	0,02	0,28
m27	srm14	0,73	0,26	0,24	0,01	0,36
m28	srm15	0,85	0,11	0,13	0,24	0,06
m29	srm16	0,79	0,20	0,21	0,26	0,13
m30	srm17	0,75	0,20	0,21	0,26	0,09
F3-Kültürel Güç						
m38	kg7	0,28	0,18	0,75	0,12	0,31
m39	kg8	0,14	0,20	0,73	0,13	0,02
m40	kg9	0,18	0,28	0,80	0,14	0,21
m41	kg10	0,28	0,23	0,76	0,19	0,17
F4-Nesnellik						
m48	ns1	0,44	0,24	0,33	<i>0,45</i>	0,04
m49	ns2	0,30	0,14	0,38	0,60	0,01
F5-Sosyal Sorumluluk						
m58	ssy1	0,33	0,11	0,21	0,30	0,76
m59	ssy2	0,23	0,18	0,29	0,28	0,76
m60	ssy3	0,04	0,18	0,22	0,72	<i>0,37</i>
m61	ssy4	0,25	0,12	0,03	0,67	<i>0,27</i>
Özdeğer		9,31	1,98	1,46	1,16	0,91
Varyans (%)		18,69	17,88	15,00	10,14	8,89
Toplam (%)					70,62	

Açımlayıcı faktör analizi ikinci varimax sonuçlarına göre ölçekten çıkarılan 40 madde sonrası açıklanan varyansın düşmediği gibi aksine %70,62 düzeyine yükseldiği tespit edilmiştir. İkinci varimax sonuçlarına göre nesnellik boyutunda kalan 2 maddeden birinin (ns1) ve sosyal sorumluluk boyutunda 2 maddenin (ssy3, ssy4) birden fazla faktörde faktör yükünün 0,40'ın üzerinde olduğu ve faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan düşük olduğu tespit edilmiş olup nesnellik boyutunda sadece 1 madde kalacağından boyuttaki her iki madde (ns1, ns2) çıkarılarak ve varimax döndürmesi 17 madde ve 4 boyutlu olarak tekrarlanarak Tablo 9'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 9. Kurumsallaşma Ölçeği Son Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde ve Boyut		F2	F1	F3	F4
F1-Formelleşme					
m2	fr2	0,17	0,71	0,15	0,03
m3	fr3	0,22	0,74	0,24	0,04

m4	fr4	0,04	0,76	0,04	0,15
m6	fr6	0,24	0,79	0,17	0,17
m7	fr7	0,26	0,65	0,30	0,14
m8	fr8	0,14	0,71	0,21	0,21
F2-Sorumluluk					
m26	srm13	0,73	0,26	0,21	0,23
m27	srm14	0,71	0,26	0,20	0,33
m28	srm15	0,88	0,12	0,15	0,09
m29	srm16	0,81	0,21	0,23	0,18
m30	srm17	0,80	0,20	0,24	0,11
F3-Kültürel Güç					
m38	kg7	0,30	0,17	0,75	0,30
m39	kg8	0,15	0,20	0,75	0,03
m40	kg9	0,19	0,28	0,81	0,23
m41	kg10	0,30	0,23	0,77	0,19
F4-Sosyal Sorumluluk					
m58	ssyl	0,34	0,12	0,21	0,84
m59	ssy2	0,25	0,19	0,29	0,82
Özdeğer		8,02	1,92	1,37	0,96
Varyans (%)		22,10	21,58	17,48	11,09
Toplam (%)		72,25			

Ölçekte kriterlere uymayan son 4 maddenin çıkarılmasıyla tekrarlanan son varimax döndürmesi sonucunda elde edilen son yapıda tüm maddelerin faktör yükünün 0,40'ın üzerinde olduğu; birden fazla faktörde yük farkının 0,10'dan düşük olmadığı; madde toplam korelasyonlarının 0,40'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Son açımlayıcı faktör analizinde faktörlerin açıkladıkları varyanslar sırasıyla %22,10 / %21,58 / %17,48 ve %11,09 olmak üzere açıklanan toplam varyans %72,25 olarak tespit edilmiştir (Tablo 9). Son açımlayıcı faktör analizi sonuçları ile açımlayıcı faktör analizi ilk adımında (Tablo 7) ölçeğin 8 boyut ve 61 maddeli yapısındaki toplam varyans (%66,91) ve açımlayıcı faktör analizi ikinci adımında (Tablo 8) ölçeğin 5 boyut ve 21 maddeli yapısındaki toplam varyans (%70,62) karşılaştırıldığında ölçekten çıkarılan 44 madde ile açıklanan varyansın düşmediği, aksine yükseldiği ve kalan 4 boyut ve 17 maddenin daha uygun olduğu görülmektedir (Tablo 9).

3.7.3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsallaşma Ölçeğinde açımlayıcı faktör analizi sonucu kalan 4 boyut ve 17 madde ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir. İlk doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre,

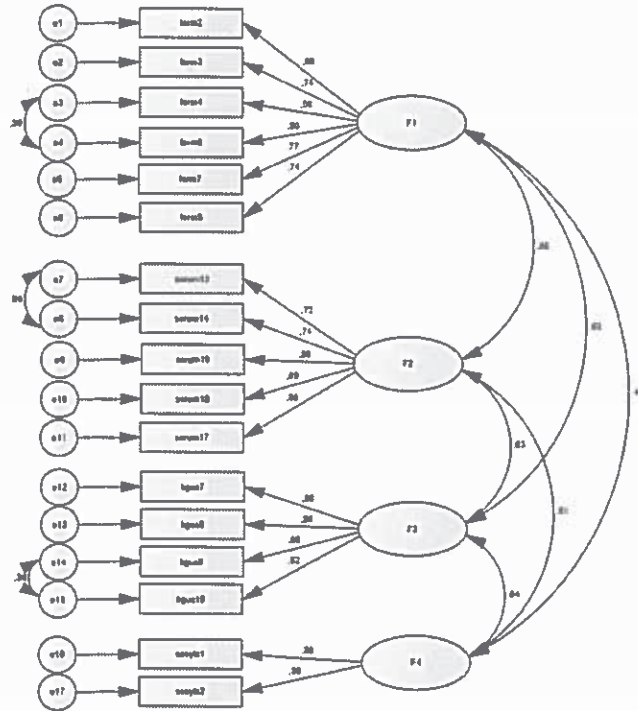
faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu ancak model uyum indekslerinin yeterli düzeyde olmadığı tespit edildiğinden öncelikle modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurularak Tablo 10'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 10. Kurumsallaşma Ölçeği Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 17 madde	Son DFA 17 madde*
X ² /sd	3,03	1,90
RMSEA	0,10	0,06
SRMR	0,05	0,05
GFI	0,84	0,91
NFI	0,86	0,92
NNFI	0,89	0,95
CFI	0,91	0,96
Faktör yükü (min/max)	0,63 / 0,91	0,58 / 0,89
Standart hata (min/max)	0,06 / 0,13	0,06 / 0,13
Faktörler arası korelasyon (min/max)	0,59 / 0,62 / 0,47 / 0,63 / 0,63 / 0,62	0,58 / 0,63 / 0,48 / 0,63 / 0,61 / 0,64

*Kovaryans bağlantılarıyla

Şekil 5. Kurumsallaşma Ölçeği Son DFA Diyagramı



Modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları sonucunda model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeye çıktığı (Tablo 10); hata varyansı ve faktör yüklerinin yüksek ve t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür (Şekil 5, Tablo 11).

Tablo 11. Kurumsallaşma Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Std. β	t	r	α (0,92)
F1-Formalleşme	fr2	0,66		0,48	0,87
	fr3	0,74	9,31**	0,57	
	fr4	0,58	7,42**	0,43	
	fr6	0,80	9,85**	0,65	
	fr7	0,77	9,58**	0,63	
	fr8	0,74	9,27**	0,57	
F2-Sorumluluk	srm13	0,72		0,75	0,91
	srm14	0,73	17,78**	0,75	
	srm15	0,86	12,22**	0,66	
	srm16	0,89	12,13**	0,74	
	srm17	0,85	12,72**	0,70	
F3-Kültürel Güç	kg7	0,86		0,69	0,87
	kg8	0,65	10,31**	0,51	
	kg9	0,86	14,34**	0,69	
	kg10	0,82	13,29**	0,70	
F4-Sosyal Sorumluluk	ssy1	0,88		0,62	0,88
	ssy2	0,89	13,54**	0,63	

r: Madde Toplam Korelasyonu **p<0,01

Tablo 11'deki madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,87 / 0,91 / 0,87 ve 0,88; ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksek (0,43 ile 0,75 aralığında) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 11).

Kurumsallaşma Ölçeği geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre ölçekte kalan 17 madde ve oluşturduğu 4 boyut (F1-Formalleşme, F2-Sorumluluk, F3-Kültürel Güç ve F4-Sosyal Sorumluluk) ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

3.8. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

3.8.1. Betimsel Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların demografik bilgileri ve ölçeklere ilişkin betimsel bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	47	21,8
	Erkek	169	78,2
Yaş grupları	26-35 yaş	32	14,8
	36-40 yaş	47	21,8
	41-50 yaş	91	42,1
	51 yaş ve üstü	46	21,3
Eğitim durumu	Lise	25	11,6
	Lisans	163	75,4
	Lisansüstü	28	13,0
Kurumdaki görevi	Genel Sekreter	161	74,6
	Genel Sekreter Yardımcısı	21	9,7
	Yönetim Sistemleri / Akreditasyon Sorumlusu	21	9,7
	Diğer	13	6,0
Kurumdaki hizmet süresi	10 yıldan az	64	29,6
	11-20 yıl	82	38,0
	21 yıl ve üstü	70	32,4

Toplam çalışma süresi	10 yıldan az	43	19,9
	11-20 yıl	83	38,4
	21 yıl ve üstü	90	41,7

Araştırmaya katılan 216 katılımcının %21,8'i kadın, %78,2'si erkektir. Katılımcıların %14,8'i 26-35 yaş, %21,8'i 36-40 yaş, %42,1'i 41-50 yaş, %21,3'ü 51 yaş ve üstüdür. Katılımcıların %11,6'sı lise, %75,4'ü lisans, %13'ü lisansüstü düzeyde eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %74,6'sı Genel Sekreter, %9,7'si Genel Sekreter Yardımcısı, %9,7'si Yönetim Sistemleri / Akreditasyon Sorumlusu, %6'sı diğer pozisyonlardadır. Katılımcıların %29,6'sının kurumdaki hizmet süresi 10 yıldan az, %38'inin 11-20 yıl, %32,4'ünün 21 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %19,9'unun toplam çalışma süresi 10 yıldan az, %38,4'ünün 11-20 yıl, %41,7'sinin 21 yıl ve üstüdür (Tablo 12).

Tablo 13'te katılımcıların kurumlarına ait özelliklerine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 13. Kurumların Özelliklerine Göre Dağılımı

	Gruplar	n	%
Kurumun niteliği	Deniz Ticaret Odası	2	0,9
	Sanayi Odası	7	3,3
	Ticaret Borsası	67	31,0
	Ticaret Odası	33	15,3
	Ticaret ve Sanayi Odası	107	49,5
Çalışan sayısı	1-5 kişi	66	30,6
	6-10 kişi	70	32,4
	11-50 kişi	80	37,0
Kurumun üye sayısı	1-1000 üye	119	55,1
	1001-5000 üye	66	30,6
	5000'den fazla	31	14,3

	1 milyon TL ve altı	71	32,9
	1-2 milyon TL	51	23,6
Kurum bütçesi	2-5 milyon TL	51	23,6
	5-10 milyon TL	21	9,7
	10 milyon TL üstü	22	10,2
TOBB Akreditasyon Sistemi	Hayır	56	25,9
	Evet	160	74,1
ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi	Hayır	24	11,1
	Evet	192	88,9
ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi	Hayır	153	70,8
	Evet	63	29,2
Diğer Yönetim Sistemleri Belgeleri	Hayır	195	90,3
	Evet	21	9,7
Kurum misyon ve vizyonu yazılı olarak mevcut	Hayır	14	6,5
	Evet	202	93,5

Araştırmaya katılan 216 kurumun %0,9'u Deniz Ticaret Odası, %3,3'ü Sanayi Odası, %31'i Ticaret Borsası, %15,3'ü Ticaret Odası, %49,5'i Ticaret ve Sanayi Odası niteliğindedir. Kurumların %30,6'sının çalışan sayısı 1-5 kişi, %32,4'ünün 6-10 kişi, %37'sinin 11-50 kişidir. Kurumların %55,1'i 1-1000 üyeye, %30,6'sı 1001-5000 üyeye, %14,3'ü 5000'den fazla üyeye sahiptir. Kurumların %32,9'unun bütçesi 1 milyon TL ve daha az, %23,6'sının 1-2 milyon TL, %23,6'sının 2-5 milyon TL, %9,7'sinin 5-10 milyon TL, %10,2'sinin 10 milyon TL'den fazladır. Kurumların %74,1'i TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine, %88,9'u ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, %29,2'si ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, %9,7'si diğer yönetim sistemleri belgelerine sahiptir. Kurumların %93,5'inde kurumun misyon ve vizyonu yazılı olarak bulunmaktadır (Tablo 13).

Tablo 14'te ölçek ve alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık (Skewness) istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 14. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutlar	N	\bar{X}	SS	Skewness	2 (r)	3 (r)	4 (r)
1- Formalleşme	216	4,49	0,48	-0,94	0,52**	0,54**	0,40**
2- Sorumluluk	216	3,90	0,87	-0,90	1	0,58**	0,57**
3- Kültürel Güç	216	4,24	0,58	-0,63		1	0,54**
4- Sosyal Sorumluluk	216	3,88	0,97	-1,09			1
TOPLAM	216	4,19	0,55	-0,64			

Katılımcıların kurumdaki formalleşme ($4,49\pm 0,48$) ve kültürel güç ($4,24\pm 0,58$) alt boyutlarına ilişkin algı puanları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde; sorumluluk ($3,90\pm 0,87$) ve sosyal sorumluluk ($3,88\pm 0,97$) alt boyutlarına ilişkin algı puanları “katılıyorum” düzeyinde; kurumun kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları ($4,19\pm 0,55$) “katılıyorum” düzeyindedir (Tablo 14).

3.8.2. Hipotezlerin Sınanması

3.8.2.1. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

H1: Kurumsallaşma katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Formalleşme boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Sorumluluk boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Kültürel güç boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 15'te kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Formalleşme	Kadın	47	4,42	0,52	-1,10	0,272
	Erkek	169	4,51	0,47		
Sorumluluk	Kadın	47	3,69	0,98	-1,93	0,054
	Erkek	169	3,96	0,82		
Kültürel Güç	Kadın	47	4,19	0,56	-0,70	0,483
	Erkek	169	4,25	0,58		
Sosyal Sorumluluk	Kadın	47	3,74	1,00	-1,06	0,289
	Erkek	169	3,91	0,96		
TOPLAM	Kadın	47	4,07	0,60	-1,64	0,103
	Erkek	169	4,22	0,53		

Kurumsallaşma alt boyut ve ölçek puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 15). Buna göre, H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.

H6: Kurumsallaşma katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Formalleşme boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Sorumluluk boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Kültürel güç boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 16’da kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Yaş Grupları	n	Ort.	SS	F	p
Formalleşme	A-26-35 yaş	32	4,45	0,40	1,73	0,162
	B-36-40 yaş	47	4,50	0,55		
	C-41-50 yaş	91	4,43	0,51		
	D-51 yaş ve üstü	46	4,63	0,40		
Sorumluluk	A-26-35 yaş	32	3,81	0,70	0,48	0,694
	B-36-40 yaş	47	3,85	0,96		
	C-41-50 yaş	91	3,90	0,98		
	D-51 yaş ve üstü	46	4,02	0,59		
Kültürel Güç	A-26-35 yaş	32	4,05	0,65	1,47	0,224
	B-36-40 yaş	47	4,32	0,51		
	C-41-50 yaş	91	4,25	0,62		
	D-51 yaş ve üstü	46	4,26	0,47		
Sosyal Sorumluluk	A-26-35 yaş	32	3,67	1,07	1,13	0,338
	B-36-40 yaş	47	3,76	1,03		
	C-41-50 yaş	91	3,96	0,98		
	D-51 yaş ve üstü	46	3,98	0,77		
TOPLAM	A-26-35 yaş	32	4,08	0,50	0,94	0,420
	B-36-40 yaş	47	4,18	0,58		
	C-41-50 yaş	91	4,18	0,62		
	D-51 yaş ve üstü	46	4,29	0,39		

Kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 16). Buna göre, H6, H7, H8, H9 ve H10 hipotezleri reddedilmiştir.

H11: Kurumsallaşma katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Formalleşme boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: Sorumluluk boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: Kültürel güç boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 17’de kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 17. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	Ort.	SS	F	p
Formalleşme	A- Lise	25	4,31	0,62	1,92	0,149
	B- Lisans	163	4,52	0,47		
	C- Lisansüstü	28	4,51	0,41		
Sorumluluk	A- Lise	25	3,90	0,97	2,08	0,128
	B- Lisans	163	3,95	0,83		
	C- Lisansüstü	28	3,59	0,95		
Kültürel Güç	A- Lise	25	4,26	0,52	0,10	0,902
	B- Lisans	163	4,23	0,59		
	C- Lisansüstü	28	4,28	0,55		
Sosyal Sorumluluk	A- Lise	25	3,74	1,10	0,29	0,751
	B- Lisans	163	3,89	0,96		

	C- Lisansüstü	28	3,91	0,92		
	A- Lise	25	4,11	0,62		
TOPLAM	B- Lisans	163	4,21	0,54	0,61	0,546
	C- Lisansüstü	28	4,11	0,53		

Kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 17). Buna göre, H11, H12, H13, H14 ve H15 hipotezleri reddedilmiştir.

H16: Kurumsallaşma katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17: Formalleşme boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18: Sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19: Kültürel güç boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H20: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 18’de kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların kurumdaki görevine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Kurumdaki Görevine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kurumdaki Görev	n	Ort.	SS	F	p
Formalleşme	A-Genel Sekreter	161	4,48	0,48	0,81	0,491
	B-Genel Sekreter Yardımcısı	21	4,56	0,42		
	C-Yönetim Sistemleri /Akreditasyon Sorumlusu	21	4,59	0,51		
	D-Diğer	13	4,35	0,61		

Sorumluluk	A-Genel Sekreter	161	3,98	0,84	1,76	0,155
	B-Genel Sekreter Yardımcısı	21	3,60	1,01		
	C- Yönetim Sistemleri /Akreditasyon Sorumlusu	21	3,75	0,98		
	D-Diğer	13	3,68	0,62		
Kültürel Güç	A-Genel Sekreter	161	4,23	0,56	1,06	0,368
	B-Genel Sekreter Yardımcısı	21	4,20	0,71		
	C- Yönetim Sistemleri /Akreditasyon Sorumlusu	21	4,44	0,55		
	D-Diğer	13	4,13	0,57		
Sosyal Sorumluluk	A-Genel Sekreter	161	3,88	0,94	0,34	0,797
	B-Genel Sekreter Yardımcısı	21	3,71	1,28		
	C- Yönetim Sistemleri /Akreditasyon Sorumlusu	21	3,98	1,08		
	D-Diğer	13	4,00	0,58		
TOPLAM	A-Genel Sekreter	161	4,20	0,54	0,53	0,662
	B-Genel Sekreter Yardımcısı	21	4,09	0,67		
	C- Yönetim Sistemleri /Akreditasyon Sorumlusu	21	4,24	0,57		
	D-Diğer	13	4,06	0,45		

Kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 18). **Buna göre, H16, H17, H18, H19 ve H20 hipotezleri reddedilmiştir.**

H21: Kurumsallaşma katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22: Formalleşme boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23: Sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H24: Kültürel güç boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 19’da kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kurumdaki Hizmet Süresi	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Fark
Formalleşme	A-10 yıldan az	64	4,49	0,44	0,03	0,973	
	B-11-20 yıl	82	4,48	0,47			
	C-21 yıl ve üstü	70	4,50	0,54			
Sorumluluk	A-10 yıldan az	64	3,80	0,79	0,63	0,533	
	B-11-20 yıl	82	3,93	0,96			
	C-21 yıl ve üstü	70	3,96	0,82			
Kültürel Güç	A-10 yıldan az	64	4,12	0,59	2,35	0,098	
	B-11-20 yıl	82	4,32	0,58			
	C-21 yıl ve üstü	70	4,25	0,55			
Sosyal Sorumluluk	A-10 yıldan az	64	3,61	1,07	3,62	0,028	B,C>A
	B-11-20 yıl	82	4,01	0,91			
	C-21 yıl ve üstü	70	3,96	0,90			
TOPLAM	A-10 yıldan az	64	4,10	0,53	1,20	0,303	
	B-11-20 yıl	82	4,23	0,57			
	C-21 yıl ve üstü	70	4,22	0,55			

Kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=3,62$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kurumdaki hizmet süresi 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olan katılımcıların kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algı puanları, kurumdaki hizmet süresi 10 yıldan az olan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 19). **Buna göre, H25 hipotezi kabul edilmiştir. H21, H22, H23 ve H24 hipotezleri ise reddedilmiştir.**

H26: Kurumsallaşma katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27: Formalleşme boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H28: Sorumluluk boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29: Kültürel güç boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 20’de kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların toplam çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20. Kurumsallaşma Algısının Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Toplam Çalışma Süresi	n	Ort.	SS	F	p
Formalleşme	A-10 yıldan az	43	4,53	0,42	0,38	0,686
	B-11-20 yıl	83	4,46	0,50		
	C-21 yıl ve üstü	90	4,51	0,50		
Sorumluluk	A-10 yıldan az	43	3,93	0,80	0,08	0,921
	B-11-20 yıl	83	3,87	0,92		
	C-21 yıl ve üstü	90	3,92	0,85		

Kültürel Güç	A-10 yıldan az	43	4,13	0,63		
	B-11-20 yıl	83	4,25	0,59	0,96	0,385
	C-21 yıl ve üstü	90	4,28	0,54		
Sosyal Sorumluluk	A-10 yıldan az	43	3,88	0,88		
	B-11-20 yıl	83	3,77	1,06	0,93	0,394
	C-21 yıl ve üstü	90	3,97	0,91		
TOPLAM	A-10 yıldan az	43	4,18	0,52		
	B-11-20 yıl	83	4,15	0,58	0,28	0,756
	C-21 yıl ve üstü	90	4,22	0,54		

Kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 20). **Buna göre, H26, H27, H28, H29 ve H30 hipotezleri reddedilmiştir.**

3.8.2.2. Kurumsallaşma Algısının Kurum Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

H31: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H32: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 21’de kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir. Örneklem sayılarının az olması dolayısıyla Deniz Ticaret Odası (2 adet) verileri Ticaret Odası verilerinin içerisinde, Sanayi Odası

(7 adet) verileri ise Ticaret ve Sanayi Odası verilerinin içerisinde aktarılmıştır. Bu nedenle sayısı 33 olan Ticaret Odası tabloda 35 olarak görülmekte, sayısı 107 olan Ticaret ve Sanayi Odası ise tabloda 114 olarak görülmektedir.

Tablo 21. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Niteliğine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kurumun Niteliği	n	Ort.	SS	F	p
Formalleşme	A-Ticaret Odası	35	4,52	0,41	0,35	0,707
	B-Ticaret ve Sanayi Odası	114	4,51	0,47		
	C-Ticaret Borsası	67	4,45	0,54		
Sorumluluk	A-Ticaret Odası	35	3,98	0,92	0,21	0,811
	B-Ticaret ve Sanayi Odası	114	3,90	0,83		
	C-Ticaret Borsası	67	3,86	0,92		
Kültürel Güç	A-Ticaret Odası	35	4,30	0,64	0,60	0,552
	B-Ticaret ve Sanayi Odası	114	4,25	0,55		
	C-Ticaret Borsası	67	4,18	0,58		
Sosyal Sorumluluk	A-Ticaret Odası	35	3,76	1,15	0,33	0,720
	B-Ticaret ve Sanayi Odası	114	3,91	0,94		
	C-Ticaret Borsası	67	3,89	0,92		
TOPLAM	A-Ticaret Odası	35	4,22	0,57	0,26	0,771
	B-Ticaret ve Sanayi Odası	114	4,20	0,52		
	C-Ticaret Borsası	67	4,15	0,59		

Kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 21). Buna göre, H31, H32, H33, H34 ve H35 hipotezleri reddedilmiştir.

H36: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H37: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H38: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H39: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H40: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 22’de kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumdaki çalışan sayısına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 22. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Çalışan Sayısı	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Fark
Formalleşme	A-1-5 kişi	66	4,38	0,46	7,74	0,001	C>A,B
	B-6-10 kişi	70	4,41	0,55			
	C-11-50 kişi	80	4,65	0,40			
Sorumluluk	A-1-5 kişi	66	3,88	0,91	0,44	0,647	
	B-6-10 kişi	70	3,84	0,84			
	C-11-50 kişi	80	3,97	0,85			
Kültürel Güç	A-1-5 kişi	66	4,17	0,55	4,46	0,013	C>A,B
	B-6-10 kişi	70	4,13	0,56			
	C-11-50 kişi	80	4,39	0,59			
Sosyal Sorumluluk	A-1-5 kişi	66	3,61	1,04	7,76	0,001	C>A,B
	B-6-10 kişi	70	3,77	0,97			
	C-11-50 kişi	80	4,19	0,81			
TOPLAM	A-1-5 kişi	66	4,09	0,54	4,96	0,008	C>A,B
	B-6-10 kişi	70	4,10	0,55			

C-11-50 kişi 80 4,34 0,52

Kurumun formalleşme ($F=7,74$; $p<0,05$), kültürel güç ($F=4,46$; $p<0,05$), sosyal sorumluluk ($F=7,76$; $p<0,05$) ve kurumsallaşma ($F=4,96$; $p<0,05$) faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının kurumdaki katılımcıların görev yaptıkları kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 11-50 kişinin çalıştığı kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşma faaliyetlerine ilişkin algı puanları, 10 kişi ve daha az kişinin çalıştığı kurumda görev yapan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 22). Buna göre, H36, H37, H39 ve H40 hipotezleri kabul edilmiştir. H38 hipotezi ise reddedilmiştir.

H41: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H42: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H43: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H44: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H45: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 23'te kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Üye Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kurumun Üye Sayısı	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Fark
Formalleşme	A-1-1000 üye	119	4,41	0,52	4,24	0,016	C>A,B

	B-1001-5000 üye	66	4,55	0,42		
	C-5000'den fazla	31	4,67	0,44		
	A-1-1000 üye	119	3,88	0,91		
Sorumluluk	B-1001-5000 üye	66	3,89	0,86	0,22	0,806
	C-5000'den fazla	31	3,99	0,71		
	A-1-1000 üye	119	4,17	0,55	C>A,B	
Kültürel Güç	B-1001-5000 üye	66	4,24	0,62	3,64	0,028
	C-5000'den fazla	31	4,48	0,53		
	A-1-1000 üye	119	3,79	0,98	C>A,B	
Sosyal Sorumluluk	B-1001-5000 üye	66	3,85	1,04	3,47	0,033
	C-5000'den fazla	31	4,29	0,62		
	A-1-1000 üye	119	4,13	0,56		
TOPLAM	B-1001-5000 üye	66	4,20	0,55	2,78	0,064
	C-5000'den fazla	31	4,38	0,46		

Kurumun formalleşme ($F=4,24$; $p<0,05$), kültürel güç ($F=3,64$; $p<0,05$), sosyal sorumluluk ($F=3,47$; $p<0,05$) faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların görev yaptıkları kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üye sayısı 5000'den fazla olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algı puanları, üye sayısı 5000'den az olan kurumlarda görev yapan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 23). **Buna göre, H42, H44 ve H45 hipotezleri kabul edilmiştir. H41 ve H43 hipotezleri ise reddedilmiştir.**

H46: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H47: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H48: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H49: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H50: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 24'te kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 24. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Bütçesine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kurumun Bütçesi	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Fark
Formalleşme	A-1 milyon TL ve altı	71	4,38	0,52			C,D,E>A,B
	B-1-2 milyon TL	51	4,39	0,47			
	C-2-5 milyon TL	51	4,63	0,46	3,77	0,006	
	D-5-10 milyon TL	21	4,59	0,43			
	E-10 milyon TL üstü	22	4,67	0,36			
Sorumluluk	A-1 milyon TL ve altı	71	3,81	0,95			
	B-1-2 milyon TL	51	3,86	0,78			
	C-2-5 milyon TL	51	4,06	0,89	0,80	0,523	
	D-5-10 milyon TL	21	3,81	0,87			
	E-10 milyon TL üstü	22	4,00	0,71			
Kültürel Güç	A-1 milyon TL ve altı	71	4,18	0,56			C,D,E>A,B
	B-1-2 milyon TL	51	4,09	0,53	2,63	0,036	
	C-2-5 milyon TL	51	4,37	0,51			
	D-5-10 milyon TL	21	4,26	0,76			

	E-10 milyon TL üstü	22	4,45	0,60		
Sosyal Sorumluluk	A-1 milyon TL ve altı	71	3,65	1,04		C,D,E>A,B
	B-1-2 milyon TL	51	3,71	1,01		
	C-2-5 milyon TL	51	4,10	0,80	3,25	0,013
	D-5-10 milyon TL	21	4,14	1,04		
	E-10 milyon TL üstü	22	4,23	0,65		
TOPLAM	A-1 milyon TL ve altı	71	4,08	0,58		C,D,E>A,B
	B-1-2 milyon TL	51	4,08	0,50		
	C-2-5 milyon TL	51	4,34	0,54	2,92	0,022
	D-5-10 milyon TL	21	4,23	0,59		
	E-10 milyon TL üstü	22	4,37	0,45		

Kurumun formalleşme ($F=3,77$; $p<0,05$), kültürel güç ($F=2,63$; $p<0,05$), sosyal sorumluluk ($F=3,25$; $p<0,05$) ve kurumsallaşma ($F=2,92$; $p<0,05$) faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların görev yaptıkları kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre bütçesi 2 milyon TL ve üstü olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşma faaliyetlerine ilişkin algı puanları, bütçesi 2 milyon TL'den az olan kurumda görev yapan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 24). **Buna göre, H46, H47, H49 ve H50 hipotezleri kabul edilmiştir. H48 hipotezi ise reddedilmiştir.**

H51: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H52: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H53: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H54: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H55: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 25'te kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine sahip olma durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 25. Kurumsallaşma Algısının Kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyut	TOBB Akreditasyon	N	\bar{X}	SS	t	p
Formalleşme	Hayır	56	4,26	0,55	-4,27	0,000
	Evet	160	4,57	0,43		
Sorumluluk	Hayır	56	3,64	1,00	-2,69	0,008
	Evet	160	3,99	0,80		
Kültürel Güç	Hayır	56	4,07	0,57	-2,62	0,009
	Evet	160	4,30	0,57		
Sosyal Sorumluluk	Hayır	56	3,57	1,03	-2,79	0,006
	Evet	160	3,98	0,92		
TOPLAM	Hayır	56	3,95	0,57	-3,84	0,000
	Evet	160	4,27	0,52		

Kurumun formalleşme ($t=-4,27$; $p<0,05$), sorumluluk ($t=-2,69$; $p<0,05$), kültürel güç ($t=-2,62$; $p<0,05$), sosyal sorumluluk ($t=-2,79$; $p<0,05$) ve kurumsallaşma ($t=-3,84$; $p<0,05$) faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların görev yaptıkları kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları, TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine sahip olmayan kurumda görev yapan

katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 25). Buna göre, H51, H52, H53, H54 ve H55 hipotezleri kabul edilmiştir.

H56: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H57: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H58: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H59: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H60: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 26'da kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olma durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 26. Kurumsallaşma Algısının Kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyut	ISO 9001	N	\bar{X}	SS	t	p																																									
Formalleşme	Hayır	24	4,13	0,55	-4,06	0,000																																									
	Evet	192	4,54	0,46			Sorumluluk	Hayır	24	3,68	0,88	-1,35	0,178	Evet	192	3,93	0,86	Kültürel Güç	Hayır	24	4,07	0,55	-1,50	0,136	Evet	192	4,26	0,58	Sosyal Sorumluluk	Hayır	24	3,65	0,80	-1,25	0,214	Evet	192	3,91	0,98	TOPLAM	Hayır	24	3,92	0,50	-2,51	0,013	Evet
Sorumluluk	Hayır	24	3,68	0,88	-1,35	0,178																																									
	Evet	192	3,93	0,86			Kültürel Güç	Hayır	24	4,07	0,55	-1,50	0,136	Evet	192	4,26	0,58	Sosyal Sorumluluk	Hayır	24	3,65	0,80	-1,25	0,214	Evet	192	3,91	0,98	TOPLAM	Hayır	24	3,92	0,50	-2,51	0,013	Evet	192	4,22	0,55								
Kültürel Güç	Hayır	24	4,07	0,55	-1,50	0,136																																									
	Evet	192	4,26	0,58			Sosyal Sorumluluk	Hayır	24	3,65	0,80	-1,25	0,214	Evet	192	3,91	0,98	TOPLAM	Hayır	24	3,92	0,50	-2,51	0,013	Evet	192	4,22	0,55																			
Sosyal Sorumluluk	Hayır	24	3,65	0,80	-1,25	0,214																																									
	Evet	192	3,91	0,98			TOPLAM	Hayır	24	3,92	0,50	-2,51	0,013	Evet	192	4,22	0,55																														
TOPLAM	Hayır	24	3,92	0,50	-2,51	0,013																																									
	Evet	192	4,22	0,55																																											

Kurumun formalleşme ($t=-4,06$; $p<0,05$) ve kurumsallaşma ($t=-2,51$; $p<0,05$) faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların görev yaptıkları kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme ve kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olmayan kurumda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 26). Buna göre, H56 ve H57 hipotezleri kabul edilmiştir. H58, H59 ve H60 hipotezleri ise reddedilmiştir.

H61: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H62: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H63: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H64: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H65: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 27’de kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip olma durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 27. Kurumsallaşma Algısının Kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyut	ISO 10002	N	\bar{X}	SS	t	p
Formalleşme	Hayır	153	4,44	0,51	-2,58	0,010
	Evet	63	4,62	0,39		
Sorumluluk	Hayır	153	3,83	0,90	-1,86	0,064
	Evet	63	4,07	0,75		
Kültürel Güç	Hayır	153	4,21	0,53	-0,97	0,334
	Evet	63	4,30	0,67		
Sosyal Sorumluluk	Hayır	153	3,78	0,98	-2,30	0,022
	Evet	63	4,11	0,89		
TOPLAM	Hayır	153	4,13	0,54	-2,39	0,018
	Evet	63	4,32	0,54		

Kurumun formalleşme ($t=-2,58$; $p<0,05$), sosyal sorumluluk ($t=-2,30$; $p<0,05$) ve kurumsallaşma ($t=-2,39$; $p<0,05$) faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların görev yaptıkları kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip olmayan kurumda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 27). **Buna göre, H61, H62 ve H65 hipotezleri kabul edilmiştir. H63 ve H64 hipotezleri ise reddedilmiştir.**

H66: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H67: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H68: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H69: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H70: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 28’de kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olma durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 28. Kurumsallaşma Algısının Kurumun Diğer Yönetim Sistemleri Belgelerine Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyut	Diğer Yönetim Sistemleri Belgeleri	N	\bar{X}	SS	t	p
Formalleşme	Hayır	195	4,46	0,49	-2,66	0,008
	Evet	21	4,75	0,27		
Sorumluluk	Hayır	195	3,87	0,86	-1,41	0,161
	Evet	21	4,15	0,86		
Kültürel Güç	Hayır	195	4,21	0,58	-2,00	0,046
	Evet	21	4,48	0,45		
Sosyal Sorumluluk	Hayır	195	3,81	0,98	-3,43	0,001
	Evet	21	4,55	0,52		
TOPLAM	Hayır	195	4,15	0,55	-2,69	0,008
	Evet	21	4,49	0,39		

Kurumun formalleşme ($t=-2,66$; $p<0,05$), kültürel güç ($t=-2,00$; $p<0,05$), sosyal sorumluluk ($t=-3,43$; $p<0,05$) ve kurumsallaşma ($t=-2,69$; $p<0,05$) faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların görev yaptıkları kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşmasına ilişkin

algı puanları, diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmayan kurumda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 28). Buna göre, H66, H67, H69 ve H70 hipotezleri kabul edilmiştir. H68 hipotezi ise reddedilmiştir.

H71: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H72: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H73: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H74: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H75: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 29'da kurumsallaşma ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurumda kurum misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 29. Kurumsallaşma Algısının Kurum Misyon ve Vizyonunun Yazılı Olarak Mevcudiyetine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kurum Misyon/Vizyonu Yazılı	N	\bar{X}	SS	t	p
Formalleşme	Hayır	14	4,25	0,34	-2,66	0,016
	Evet	202	4,51	0,49		
Sorumluluk	Hayır	14	3,97	0,49	0,32	0,751
	Evet	202	3,90	0,89		
Kültürel Güç	Hayır	14	4,11	0,61	-0,88	0,379
	Evet	202	4,25	0,57		
Sosyal Sorumluluk	Hayır	14	3,82	0,82	-0,22	0,824
	Evet	202	3,88	0,98		

TOPLAM	Hayır	14	3,82	0,82	-0,71	0,476
	Evet	202	3,88	0,98		

Kurumun formalleşme faaliyetlerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların görev yaptıkları kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,66$; $p<0,05$). Kurum misyon ve vizyonu yazılı olarak mevcut olan katılımcıların kurumun formalleşme faaliyetlerine ilişkin algı puanları, kurumunda kurum misyon ve vizyonu yazılı olarak bulunmayan katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 29). **Buna göre, H72 hipotezi kabul edilmiştir. H71, H73, H74 ve H75 hipotezleri ise reddedilmiştir.**

Araştırma kapsamında sınanan 75 hipoteze ilişkin sonuçlar Tablo 30'da yer aldığı gibidir.

Tablo 30. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Kurumsallaşma katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H2: Formalleşme boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H3: Sorumluluk boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H4: Kültürel güç boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H5: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H6: Kurumsallaşma katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H7: Formalleşme boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H8: Sorumluluk boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET

H9: Kültürel güç boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H10: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H11: Kurumsallaşma katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H12: Formalleşme boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H13: Sorumluluk boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H14: Kültürel güç boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H15: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H16: Kurumsallaşma katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H17: Formalleşme boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H18: Sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H19: Kültürel güç boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H20: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H21: Kurumsallaşma katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H22: Formalleşme boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H23: Sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H24: Kültürel güç boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET

H25: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H26: Kurumsallaşma katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H27: Formalleşme boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H28: Sorumluluk boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H29: Kültürel güç boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H30: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H31: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H32: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H33: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H34: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H35: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H36: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H37: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H38: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H39: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H40: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL

H41: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H42: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H43: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H44: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H45: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H46: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H47: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H48: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H49: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H50: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H51: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H52: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H53: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H54: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL

H55: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H56: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H57: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H58: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H59: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H60: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H61: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H62: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H63: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H64: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET

H65: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H66: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H67: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H68: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H69: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H70: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H71: Kurumsallaşma katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H72: Formalleşme boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H73: Sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H74: Kültürel güç boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET

H75: Sosyal sorumluluk boyutu katılımcıların görev yaptığı kurumun misyon ve vizyonunun yazılı olarak mevcudiyetine göre anlamlı **RET** farklılık göstermektedir.

SONUÇ

Günümüzde, özel kurum ve kuruluşlar kadar kamu kurum ve kuruluşları için de önemi gittikçe artan bir olgu olan kurumsallaşmanın ana felsefesi, kurum ve kuruluşlarda kişiye bağımlı olma durumunu ortadan kaldırarak, işlerin bir sisteme bağlanıp, hizmetin sürekliliğini sağlamaktır. Kurumsallaşan ve bunu sürdürebilir hale getiren kurumlar, faaliyetlerini usul ve yöntemi belirli kurallar çerçevesinde sunarlar. Yönetmelik ve organizasyonel anlamda uygulanacak en önemli stratejilerden biri kurumsallaşmadır. Son yıllarda yaşanan hızlı değişime ayak uydurmak isteyen kurumlar kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini sistematik bir çerçevede belirleyerek kurumsallaşma düzeyini artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdır.

Bu araştırmanın ana amacı, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algısını ortaya koymaktır. Bununla birlikte, araştırma kurumsallaşma ve kurumsallaşma boyutlarının (formelleşme, sorumluluk, kültürel güç ve sosyal sorumluluk) katılımcıların demografik özellikleri ve katılımcıların görev yaptığı kurumun özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yürütülmüştür.

Bu bölümde, veri toplama aracına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları ile uygulama sonucunda elde edilen bulgular özetlenip, birtakım öneriler sunulacaktır.

Yukarıda bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ve Bozbayındır (2014) tarafından geliştirilen 61 maddelik üniversite Kurumsallaşma Ölçeği, Odalar ve Borsalara uygulanacak şekilde yeniden derlenerek ve uyarlanarak açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Literatür taramasına göre Kurumsallaşma Ölçeğinin başlangıçta öngörülen 8 boyutlu (formelleşme, profesyonelleşme, sorumluluk, kültürel güç, tutarlılık, nesnellik, otonomi ve sosyal sorumluluk) yapısına göre 4 boyutlu (formelleşme, sorumluluk, kültürel güç ve sosyal sorumluluk) yapısının daha uygun olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan madde analizi sonuçlarına göre de ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının 0,92 olması ve madde-toplam korelasyonunun 0,30'dan yüksek olması ile çalışma kapsamında yapılan tüm geçerlik ve güvenilirlik analizine göre 17 madde ve 4 boyut ile ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespitine ilişkin elde edilen bulgular,

Kurumsallaşma Ölçeğinin kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve 5174 sayılı Kanunla kurulmuş Odalar ve Borsalarda kurumsallaşma algısının ölçümünde geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabilmesini göstermektedir. Bu alanda yapılacak olan diğer çalışmalarda da söz konusu ölçeğin kullanılmasının araştırmacılar açısından iyi bir araç olabileceği söylenebilir.

Araştırma kapsamında, Kurumsallaşma Ölçeği 365 Oda ve Borsa yöneticisinin kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiştir. Anket gönderilen kişilerin 216'sı kendilerine gönderilen anketlere cevap vermiştir.

Araştırmaya katılan 216 katılımcının %21,8'i kadın, %78,2'si erkektir. Katılımcıların %14,8'i 26-35 yaş, %21,8'i 36-40 yaş, %42,1'i 41-50 yaş, %21,3'ü 51 yaş ve üstüdür. Katılımcıların %11,6'sı lise, %75,4'ü lisans, %13'ü lisansüstü düzeyde eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %74,6'sı Genel Sekreter, %9,7'si Genel Sekreter Yardımcısı, %9,7'si Yönetim Sistemleri / Akreditasyon Sorumlusu, %6'sı diğer pozisyonlardadır. Katılımcıların %29,6'sının kurumdaki hizmet süresi 10 yıldan az, %38'inin 11-20 yıl, %32,4'ünün 21 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %19,9'unun toplam çalışma süresi 10 yıldan az, %38,4'ünün 11-20 yıl, %41,7'sinin 21 yıl ve üstüdür.

Araştırmaya katılan 216 kurumun %0,9'u Deniz Ticaret Odası, %3,3'ü Sanayi Odası, %31'i Ticaret Borsası, %15,3'ü Ticaret Odası, %49,5'i Ticaret ve Sanayi Odası niteliğindedir. Kurumların %30,6'sının çalışan sayısı 1-5 kişi, %32,4'ünün 6-10 kişi, %37'sinin 11-50 kişidir. Kurumların %55,1'i 1-1000 üyeye, %30,6'sı 1001-5000 üyeye, %14,3'ü 5000'den fazla üyeye sahiptir. Kurumların %32,9'unun bütçesi 1 milyon TL ve daha az, %23,6'sının 1-2 milyon TL, %23,6'sının 2-5 milyon TL, %9,7'sinin 5-10 milyon TL, %10,2'sinin 10 milyon TL'den fazladır. Kurumların %74,1'i TOBB Akreditasyon Sistemi Belgesine, %88,9'u ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, %29,2'si ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, %9,7'si diğer yönetim sistemleri belgelerine sahiptir. Kurumların %93,5'inde kurumun misyon ve vizyonu yazılı olarak bulunmaktadır.

Araştırmada elde edilen betimsel bulgulara göre, araştırmaya katılan Odalar ve Borsalardaki katılımcıların kurumun kurumsallaşma algısına yönelik verdikleri cevapların ortalaması $4,19(\pm 0,55)$ 'dur. Buna göre, katılımcıların kurumun kurumsallaşmasına ilişkin algısının yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların formalleşme boyutuna yönelik verdikleri cevapların ortalaması 4,49($\pm 0,48$)'dur. Buna göre, katılımcıların formalleşmeye ilişkin algılarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların sorumluluk boyutuna yönelik verdikleri cevapların ortalaması 3,90($\pm 0,87$)'dir. Buna göre, katılımcıların sorumluluğa ilişkin algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların kültürel güç boyutuna yönelik verdikleri cevapların ortalaması 4,24($\pm 0,58$)'tür. Buna göre, katılımcıların kültürel güce ilişkin algılarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların sosyal sorumluluk boyutuna yönelik verdikleri cevapların ortalaması 3,88($\pm 0,97$)'dir. Buna göre, katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşmanın ve kurumsallaşma boyutlarının, cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki hizmet süresi ve toplam çalışma süresi gibi katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkisinin de incelendiği bu çalışmanın bulgularına göre;

- Kurumsallaşma ile formalleşme, sorumluluk, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutları katılımcıların cinsiyeti, yaş grubu, eğitim durumu, kurumdaki görevi ve toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemekle birlikte, sadece kurumdaki hizmet süresi 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olan katılımcıların kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algı puanları, kurumdaki hizmet süresi 10 yıldan az olan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Kurumsallaşmanın ve kurumsallaşma boyutlarının, kurumun niteliği, çalışan sayısı, üye sayısı, kurumun bütçesi, yönetim sistemleri belgeleri ve yazılı misyon ve vizyonun mevcudiyeti gibi kurum özellikleri ile ilişkisinin de incelendiği bu çalışmanın diğer bulgularına göre;

- Kurumsallaşma ile formalleşme, sorumluluk, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Kurumsallaşma ile formalleşme, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun çalışan sayısına göre anlamlı

farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, 11-50 kişinin çalıştığı kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşma faaliyetlerine ilişkin algı puanları, 10 kişi ve daha az kişinin çalıştığı kurumda görev yapan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Formalleşme, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun üye sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, üye sayısı 5000'den fazla olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algı puanları, üye sayısı 5000'den az olan kurumlarda görev yapan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Kurumsallaşma ile formalleşme, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun bütçesine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, bütçesi 2 milyon TL ve üstü olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşma faaliyetlerine ilişkin algı puanları, bütçesi 2 milyon TL'den az olan kurumda görev yapan katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Odalar ve Borsalar özerk bütçeye sahiptir. Odalar ve Borsaların gelirleri üye aidatları, üye kayıt ücretleri ve 5174 sayılı Kanunda belirtilen üye işlemleri çerçevesinde sağladıkları kazançtan oluşmaktadır. Dolayısıyla, üye sayısı fazla olan Odalar ve Borsaların bütçeleri üye sayısı az olan Odalar ve Borsalarla karşılaştırıldığında daha yüksektir. Bununla birlikte, Odalar ve Borsalar kanunen bütçelerinin en fazla %40'ını personel giderleri için kullanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bütçesi yüksek olan Odalar ve Borsalar daha fazla personel istihdam edebilmektedir. Bütçesi fazla olan Odalar ve Borsalar üyelerine daha güçlü insan kaynağıyla daha geniş yelpazede kaliteli hizmet sunabilmektedir.

- Kurumsallaşma ile formalleşme, sorumluluk, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine sahip olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine

sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları, TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine sahip olmayan kurumda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Kurumsallaşma ile formalleşme boyutunun katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme ve kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olmayan kurumda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Kurumsallaşma ile formalleşme ve sosyal sorumluluk boyutlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip olmayan kurumda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Kurumsallaşma ile formalleşme, kültürel güç ve sosyal sorumluluk boyutlarının katılımcıların görev yaptığı kurumun TOBB Akreditasyon Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi haricinde diğer yönetim sistemleri belgelerine (ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 270001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 17024 Personel Belgelendirme Standardı, ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetim Sistemi TÜRKAK (Türk Akreditasyon Kurumu) Laboratuvar Akreditasyonu ve EFQM Mükemmellik Modeli) sahip olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olan kurumda görev yapan katılımcıların kurumun formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşmasına ilişkin algı puanları, diğer yönetim

sistemleri belgelerine sahip olmayan kurumda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ülkemizde Odalar ve Borsalar 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu ve 5174 sayılı Kanun uyarınca çıkarılan yönetmelikler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bununla birlikte, Odalar ve Borsaların bir kısmı TOBB Akreditasyon Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi gibi yönetim sistemleri belgelerine sahiptir. Dolayısıyla Odalar ve Borsalar faaliyetlerini bir sistem çerçevesinde ve gereğine uygun olarak yürütür.

Çalışmanın literatür kısmında TOBB Akreditasyon Sistemi ve belirtilen diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip olunmasının Odalar ve Borsaların kurumsallaşmasına katkı sağlayabileceği belirtilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunun da bu öngörüğü desteklediği tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, yukarıda ifade edilen söz konusu sistemlerin, Odalar ve Borsalar tarafından kılavuz alınması ve bu sistemler çerçevesinde belgelendirilmeleri Odalar ve Borsaların formalleşmesinde önemli bir role sahiptir diyebiliriz.

- Formalleşme boyutunun katılımcıların görev yaptığı kurumda yazılı misyon ve vizyonun mevcudiyeti durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalıştığı kurumda yazılı misyon ve vizyonu mevcut olan katılımcıların kurumun formalleşme faaliyetlerine ilişkin algı puanları, kurumunda kurum misyon ve vizyonu yazılı olarak bulunmayan katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Literatürde de belirtildiği üzere, misyon ve vizyonun varlığı kurumsallaşma göstergelerindedir. Bu durum misyon ve vizyonunu yazılı hale getiren Odalar ve Borsaların kurumsal olarak hangi noktada olduğunun farkında olduğunu ve kurumsal hedeflerine ulaşmak için hangi faaliyetleri yürütmesi gerektiğini planladığını göstermektedir.

Araştırma neticesinde yukarıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak, gelecekte yapılacak araştırmalar ile konuya daha fazla katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Yapılan literatür araştırması neticesinde Odalar ve Borsaların kurumsallaşma algı düzeyini ölçen benzer bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda elde edilen

bulguların ulusal ve uluslararası yazındaki bir boşluğu doldurabilecek nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Ülkemizde kamu kurumu ve kamu kurumu niteliğinde kuruluşların kurumsallaşma düzeyi ile diğer ilgili değişkenler arasındaki (performans, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme vb.) ilişkiyi ortaya koyacak daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Acar, S. & Bozkurt, Ö. Ç. (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 6. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 215, 129-140.
- Ada, N. & Ercan, A. (2016). Yönetim Perspektifinden Aile İşletmelerinde Zayıf Halka “Örgütlenme” Fonksiyonu Teorisi. 7. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Durmuş Dünder). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 251-260.
- Adak, S. (2016). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ak, B. G. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü. 3. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 78, 91-99.
- Ak, B. G. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akgemci, T. & Sevinç, İ. (2004). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 512-520.
- Akgöz, B. E. & Engin, E. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde Çevresel Vatandaşlık. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(3), 276-288.
- Akkoyun, B. & Öncül, S. (2015). Teknoloji Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Çabaları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı (Ed.

- Recep Güneş, Yusuf Cahit Çukacı, Mustafa Deste, Yay. Haz. Mustafa Desde). Malatya, 42-61.
- Aksoy, B. (2007). Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktaş, İ. (2010). Üniversite-Kent İletişimi Bağlamında Üniversite İmajının Değerlendirilmesi: Erciyes Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Akyol, C. (2010). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul'da Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akyol, C. & Zengin, B. (2014). Turizmde Kurumsallaşma Sorunları, Aile İşletmeleri Örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, (41), 1-22.
- Alkış, H. & Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 21(76), 73-92.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Arslan, S. & Coşkun, R. (2018). Örgütsel Gerçekliğin İnşası ve Yansıtılmasında Dil Faktörünün Rolü Üzerine Kurumsalcı Bir Değerlendirme. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 6(1), 1-16.
- Aslan, İ. & Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.

- Aydemir, B., Seymen, O. A. & Taşçı, A. D. A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 604-617.
- Aydın, M. (2005). Değerler, Normlar ve Kurumlar. Kurumsal Sosyoloji Kurallar, Kurumlar ve Düzen (Ed. Coşkun Can Aktan). SPK Yayını, Kurumsal Araştırmalar Serisi, No: 1, 19-29.
- Aylan, S. & Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.
- Baptista, J. M. N. D. M. (2008). An Organisation Gets the Intranet It Deserves: Institutionalisation as a Process of Interplay Between Technology and Its Organisational Context of Use, Doctorate Thesis, London School of Economics and Political Science, United Kingdom.
- Baraz, B. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 120-129.
- Basım, N., Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2008). Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme. 3. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 78, 191-201.
- Başar, P. (2017). Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 179-195.
- Beyhan, İ. & Uyargil, C. B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi-Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği. 4. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Ed. Yrd., Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 123, 135-146.

- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozbayındır, F. (2014). Türkiye’de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. (17. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Canbolat, E. Ö. & Çeliksoy, E. (2018). Kurumsal Kuramın Varsayımlarına Kamu Kesiminde Uyum Bağlamında Bir Eleştiri: Türkiye’de Sağlık Kurumları Örneği. *Sayıştay Dergisi*, (109), 137-160.
- Carney, M. & Gedajlovic, E. (2002). The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region. *Organization Studies*, 23(1), 1-29.
- Carvalho, A. D. P., Cunha, S. K. D., Lima, L. F. D. & Carstens, D. D. (2017). The Role and Contributions of Sociological Institutional Theory to the Socio-Technical Approach to Innovation Theory. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 250-259.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-590.
- Colyvas, J. A. & Powell, W. W. (2006). Roads to Institutionalization: The Remarketing of Boundaries Between Public and Private Science. *Research in Organizational Behavior*, 27, 305-353.
- Concannon, M. & Nordberg, D. (2018). Boards Strategizing in Liminal Spaces: Process and Practice, Formal and Informal. *European Management Journal*, 36(1), 1-82.
- Condon, D. (2007). Transfer and Institutionalisation of Corporate Governance Practices: Asia-Pacific Subsidiaries and Joint Ventures of United Kingdom

Listed Multinational Companies, Doctorate Thesis, University of Warwick, United Kingdom.

- Çağlar, İ., Kendirli, S. & Çağırın, H. (2006). Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum Kobi'leri Açısından İncelenmesi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 320-331.
- Çakıcı, A. & Özer, B. Ş. (2007). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 87-110.
- Çakıcı, A. & Özer, B. Ş. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 41-57.
- Çalışkan, G. (2016). Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (34), 1-15.
- Çınar, O. & Karcıoğlu, F. (2013). The Relationship Between Strategic Management, Institutionalization and Human Resource Management: A Survey Study with Family Businesses Located in The Northeast Anatolia Sub Economic Region of Turkey. *9th International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 835-842.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. (4. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Derin, N. & İlkın, N. Ş. (2016). Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 6(12), 23-48.

- Diren, H. (2014). Kamu Hastaneleri Birliği ve Hastanelerinde Kurumsallaşmanın İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(1), 84-96.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 345-356.
- Ercan, A. (2016). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin Analizi. 7. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Durmuş Dünder). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 119-130.
- Ergyun, S. (2013). Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersühel, E. (2012). The Importance of the Effective Human Resources Management in the Process of Institutionalization: Case Study In Turkish Security Service Sector, Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Fleck, D. (2007). Institutionalization and Organizational Long-term Success. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 64-80.
- Friel, D. (2017). Understanding Institutions: Different Paradigms, Different Conclusions. *Revista de Administração*, 52(2), 212-214.
- Genç, N. & Karcıoğlu, F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 20-32.

- Glover, J. L., Champion, D., Daniels, K. J. & Dainty, A. J. D. (2014). An Institutional Theory Perspective on Sustainable Practices Across the Dairy Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 152, 102-111.
- Göktolga, O. & Tuncel, G. (2015). Stratejik Plan ve Performans Programlarının Belediyelerin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi. İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı (Ed. Recep Güneş, Yusuf Cahit Çukacı, Mustafa Deste, Yay. Haz. Mustafa Deste). Malatya, 188-202.
- Güleç, S. & Sancak, H. Ö. (2009). Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsallaşması ve Stratejik Yönetim. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi VI. Uluslararası STK’lar Kongresi Bildiriler Kitabı. Çanakkale, 249-261.
- Güler, E. & Akgün, A. (2010). Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. 4. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Ed. Yrd., Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 123, 69-83.
- Gülsever, F. (2016). Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 521-533.
- Günel, T. (2017). Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Haagen, D. V. (2014). How Does Multiplicity and Institutionalization Influence Strategic Opportunities in Fields, Master Thesis, Twente University, The Netherlands.

- Halis, M. & Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Haşit, G. & Develioğlu, K. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm Mü?: Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 370-387.
- Hossfeld, H. (2018). Legitimation and Institutionalization of Managerial Practices. The Role of Organizational Rhetoric. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 9-21.
- İlgin, Ş. (2017). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. & Kaygın E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 213-224.
- Kalemci, R. A. & Tüzün, İ. K. (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 403-413.
- Kanbur, A. (2010). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karacaoğlu, K. & Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karademir, B., Osborn, R. N., Özgen, H. & Yaprak, A. (2006). Gelişmekte Olan Pazarlarda Şirket Gruplarının Ortaya Çıkışı ve Evrimi: Türk Aile Holdinglerine Yönelik Strateji Önerileri Neleri Gözönünde Bulundurmalı? 2. Aile İşletmeleri

- Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 96-108.
- Karaer, Ö. (2007). Kurumsallaşmanın Personel Seçim Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaş, A., Yıldız, M. R. & Kınır, S. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü JOMELIPS Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Karasu, K. (2001). Profesyoneleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi. Ankara: Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Tezler Dizisi: 11.
- Karatekin, E. (2017). Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve İç Denetimin Rolü: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Şirketler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 42-53.
- Kendirli, S. & Konak, F. (2014). Kurumsal Yönetişim Açısından İşletme Sermayesi Yönetimi ve İşletmelere Etkileri; Çorum Ölçeğinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 113-129.
- Kobal, K. E. S. & Yıldırım, O. B. A. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120.
- Koç, H. (2017). İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma. (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık, No: 162.
- Koçak, Z. S. (2012). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası. 5. Aile İşletmeleri Kongresi.

- Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Ed. Yrd., Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 169, 356-375.
- Korkmaz, M., Ceylan, N., Yiğiter, Ş. Y., Alacahan, N. D. & Güney, S. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Kurumsal Aile Şirketi Üzerinde Uygulamalı Finansal Performans Göstergelerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 142-163.
- Kurt, S. & Yeşiltaş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Ankara Örneği. *Journal of Tourism Gastronomy Studies*, 4(4), 3-19.
- Kut, Ş. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 402-414.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I. & Jennings, P. D. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization. *The Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.
- Lina, R. & Sheub, C. (2012). Why Do Firms Adopt/Implement Green Practices?, – An Institutional Theory Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57, 533-540.
- Metin, H. & Altunok, M. (2002). Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 79-99.
- Narmambetova, A., Avcı, S. B. & Barlı, Ö. (2016). Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştırıcı Etmenlerin Belirlenmesi Kırgızistan Örneği. *Bartın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 186-207.
- Nişancı, Z. N., Oğrak, A., Kaya, A., Özçelik, S. & Düzgün, H. A. (2015). Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim: Kavramlar Arası Farklılıklar ve Biçimselleşme. İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma

- Bildiriler Kitabı (Ed. Recep Güneş, Yusuf Cahit Çukacı, Mustafa Deste, Yay. Haz. Mustafa Desde). Malatya, 174-187.
- Orbay, H. (2005). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul Sanayi Odası Panel Notları. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları, No: 11.
- Önce, G. & Üner, T. (2015). Kurumsallaşmada Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yeri ve Önemi. İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı (Ed. Recep Güneş, Yusuf Cahit Çukacı, Mustafa Deste, Yay. Haz. Mustafa Desde). Malatya, 410-429.
- Özcan, E. L. (2015). Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma. (1. Baskı), (Yazarın kendi yayını).
- Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. Başkent Üniversitesi.
https://www.academia.edu/18566426/Yeni_Kurumsal_Kuram_Orgutleri_Cozumlemede_Yeni_Ufuklar_Ve_Yeni_Sorunlar (Erişim tarihi: 16.09.2018)
- Özkoç, A. G. & Kemer, E. (2017). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 568-578.
- Paksoy, H. M., Soysal, A. & Özçalıcı, M. (2009). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 101-115.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 33-41.
- Peksaygılı, M. & Tutan, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yasar University*, 10(37), 6381-6477.

- Portakal, S. (2016). Kurumsal Kuram ve Stratejik Yönetim: Örgütlerin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir İnceleme. International Multidisciplinary Conference, Proceedings Book, Antalya, 393-401.
- Sarıtaş, A., Gürsoy, S. & Sarı, S. (2016). Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 135-152.
- Semerciöz, F. & Ayrancı, E. (2008). Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 78, 161-176.
- Sherer, S. A., Meyerhoefer, C. D. & Peng, L. (2016). Applying Institutional Theory to the Adoption of Electronic Health Records in the U.S. *Information and Management*, 53(5), 570-580.
- Sönmez, Y. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri. (1. Baskı), AZ Kitap, No: 47.
- Sundu, M. (2017). İşletmelerde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma Süreci (Kobi Perspektifiyle). (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık, No: 830.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. & Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.
- Taşkır, H. & Şimşek, T. B. (2008). Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları. 3. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 78, 203-211.
- Temel, E. K. & Bulut, Z. A. (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed.

- Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 78, 151-159.
- Teo, H. H., Wei, K. K. & Benbasat, I. (2003). Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19-49.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. *Handbook of Organization Studies* (Ed: S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord), London SAGE, 175-190.
- <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1430&context=articles> (Erişim Tarihi: 27.08.2018)
- Türk, U. (2007). Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türk, U. & Yıldız, G. (2015). İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 1-22.
- Türkel, S. & Yaşa, E. (2006). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği). 2. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel, Yay. Haz. Mehtap Eliaçık Gülaçtı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 614-622.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2016.pdf (Erişim tarihi: 18.12.2018)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği <https://www.tobb.org.tr> (Erişim tarihi: 17.12.2018)
- Türkkahraman, M. (2009). Teorik ve Fonksiyonel Açıdan Toplumsal Kurumlar ve Kurumlararası İlişkiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 25-46.
- Türkoğlu, N. & Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 156-184.

- Ulukan, C. (2005a). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-42.
- Ulukan, C. (2005b). Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 20(231), 88-108.
- Uslu, T. (2016). Aile İşletmelerindeki İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Kurumsallaşmaya ve Örgütsel Bilgi Kullanımına Etkilerinin Diğer İşletmelerle Kıyaslanması. 7. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı (Ed. Durmuş Dünder). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 345-355.
- Webber, H. (2006). Improving Research Management: Institutionalization of Management Information Systems in National Agricultural Research Organizations in Sub Saharan Africa, Doctorate Thesis, Wageningen University, The Netherlands.
- Wiseman, E. (2007). The Institutionalization of Organizational Learning: A Neoinstitutional Perspective. *Proceedings of OLKC Learning Fusion*, 1112-1136.
<https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc2/papers/wiseman.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2018)
- Yazıcıoğlu, İ. & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırma Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2011). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2010). Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yolaç, S. & Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul İktisat Dergisi*, 61(2), 83-110.

Youtie, J., Li, Y., Rogers, J. & Shapira, P. (2017). Institutionalization of International University Research Ventures. *Research Policy*, 46(9), 1692-1705.

Zengin, Y. & Akkoyun, B. (2015). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Boyutlarının Örgüt Performansına Etkisi ve Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı (Ed. Recep Güneş, Yusuf Cahit Çukacı, Mustafa Deste, Yay. Haz. Mustafa Deste). Malatya, 279-295.

5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5174.pdf> (Erişim tarihi: 28.12.2018)

EKLER**Ek-1 Katılımcı Bilgi Formu**

Değerli Oda/Borsa Yöneticisi,

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı Oda ve Borsalarımızda kurumsallaşmaya yönelik yüksek lisans çalışmama katkı sunmanızdan büyük mutluluk duyacağım.

Çalışmada sorulan soruların kimler tarafından yanıtlandığı, IP numaraları vb. bilgiler hiçbir şekilde, hiçbir kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır.

Bu sebeple soruları tüm samimiyetinizle cevaplayacağınıza inanıyorum. İlginiz ve desteğiniz için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

1. Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz.

- a) Kadın
- b) Erkek

2. Lütfen yaşınızı belirtiniz.

- a) 20 - 25 arası
- b) 26 - 35 arası
- c) 36 - 40 arası
- d) 41 - 50 arası
- e) 50 yaş ve üzeri

3. Lütfen eğitim durumunuzu belirtiniz.

- a) Lise
- b) Lisans
- c) Yüksek Lisans
- d) Doktora
- e) Diğer

4. Lütfen kurumunuzdaki görevinizi belirtiniz.

- a) Genel Sekreter
- b) Genel Sekreter Yardımcısı
- c) Yönetim Sistemleri / Akreditasyon Sorumlusu
- d) Diğer

5. Lütfen kurumunuzdaki hizmet sürenizi belirtiniz.

- a) 5 yıldan az
- b) 5 - 10 yıl arası
- c) 10 - 15 yıl arası
- d) 15 - 20 yıl arası
- e) 20 yıldan fazla

6. Lütfen toplam çalışma sürenizi belirtiniz.

- a) 5 yıldan az
- b) 5 - 10 yıl arası
- c) 10 - 15 yıl arası
- d) 15 - 20 yıl arası
- e) 20 yıldan fazla

Ek-2 Kurum Bilgi Formu

1. Lütfen çalıştığınız kurumun niteliğini belirtiniz.

- a) Ticaret Odası
- b) Sanayi Odası
- c) Ticaret ve Sanayi Odası
- d) Deniz Ticaret Odası
- e) Ticaret Borsası

2. Lütfen kurumunuzun çalışan sayısını belirtiniz.

- a) 1 - 5 kişi
- b) 6 - 10 kişi
- c) 11 - 50 kişi
- d) 51 - 100 kişi
- e) 101 kişi ve üzeri

3. Lütfen kurumunuzun üye sayısını belirtiniz.

- a) 1000 veya 1000'den az
- b) 1001 - 3000
- c) 3001 - 5000
- d) 5001 - 10000
- e) 10001 ve üzeri

4. Lütfen kurumunuzun toplam bütçesini belirtiniz.

- a) 1 milyon ve altı
- b) 1 milyon - 2 milyon arası
- c) 2 milyon - 5 milyon arası
- d) 5 milyon - 10 milyon arası
- e) 10 milyon ve üzeri

5. Çalıştığınız kurum TOBB Akreditasyon Sistemi belgesine sahip mi?

- a) Evet
- b) Hayır

6. Çalıştığınız kurum ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip mi?

- a) Evet
- b) Hayır

7. Çalıştığınız kurum ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesine sahip mi?

- a) Evet
- b) Hayır

8. Çalıştığınız kurum diğer yönetim sistemleri belgelerine sahip mi?

- a) Evet
- b) Hayır

Evet ise belirtiniz.....

9. Çalıştığınız kurumun misyonu yazılı olarak var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

10. Çalıştığınız kurumun vizyonu yazılı olarak var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

Ek-3 Kurumsallaşma Ölçeği

Boyutlar	Maddeler	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
FORMALLEŞME	1. Kurumumuzda işlere ait iş akış şemaları yazılı şekilde mevcuttur.					
	2. Kurumumuzda işler belirli bir sistem içerisinde gerçekleştirilir.					
	3. Kurumumuz etkin bir bilgi işlem sistemine sahiptir.					
	4. Kurumumuzda çalışanların yetki alanları açık ve nettir.					
	5. Kurumumuzda birimler arası iyi bir iletişim vardır.					
	6. Kurumumuzda işler hazırlanmış yönergeler ile yürütülür.					
	7. Kurumumuz işlevsel kural ve prosedürlere sahiptir.					
	8. Kurumumuzda iş süreçlerini aksatacak aşırı bürokrasi yoktur.					
PROFESYONELLEŞME	9. Kurumumuz çalışanlarının mesleki gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerde bulunur.					
	10. Kurumumuzda personel alımı ihtiyaç duyulan pozisyonların gerektirdiği niteliklere uygun olarak yapılmaktadır.					
	11. Kurumumuz hizmetin yürütülmesini sağlayacak yeteri kadar çalışana sahiptir.					
	12. Kurumumuz idari işlerin yürütülmesini sağlayacak düzeyde çalışana sahiptir.					
	13. Kurumumuz çalışanların verimli çalışmasını sağlayan bir ortama sahiptir.					
SORUMLULUK	14. Kurumumuz ulusal kuruluşlarla işbirliği içerisinde dir.					
	15. Kurumumuz sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde çalışır.					
	16. Kurumumuz üyelere yönelik etkinliklere yer verir.					

	17. Kurumumuz toplumun kendisine saygı duymasını önemser.					
	18. Kurumumuz uluslararası kuruluşlarla işbirliği içerisindedir.					
	19. Kurumumuz politika ve uygulamalarında üye beklentilerini dikkate alır.					
	20. Kurumumuz iş dünyasının ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretir.					
	21. Kurumumuz, faaliyetlerinin sorumluluğunu taşımaktadır.					
	22. Kurumumuz iş dünyasının ihtiyaç duyduğu bilgiyi paylaşır.					
	23. Kurumumuz başarılı Oda/Borsaların uygulamalarını takip etmektedir.					
	24. Kurumumuz çevresine güven vermektedir.					
	25. Kurumumuzun çalışanları etik kurallara uygun hareket eder.					
	26. Kurumumuzda kurum içi değerlendirme (iç denetim) ve kalite geliştirme çalışmaları vardır.					
	27. Kurumumuzda yönetim (Yönetim Kurulu, Meclis, Meslek Komiteleri, Hesapları İnceleme Komisyonu, Disiplin Kurulu) kararları şeffaf ve hesap vermeye açıktır.					
	28. Kurumumuzda araştırma-geliştirme olanak ve kaynakları yeterlidir.					
	29. Kurumumuz üyelerinin verimli çalışabileceği bir ortam sağlamaktadır.					
	30. Kurumumuzda kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri yeterlidir.					
	31. Kurumumuzun kültür ve sanat faaliyetleri yeterlidir.					
KÜLTÜREL GÜÇ	32. Kurumumuzun kendine özgü bir kültürü vardır.					
	33. Kurumumuz kendine ait kurumsal kimliğe sahiptir.					
	34. Kurumumuz kendine özgü özellikleri ile diğer kurumlardan farklılık göstermektedir.					

	35. Kurumumuz kurumsal bir imaja sahiptir.					
	36. Kurumumuzun kurumsal değerleri mevcuttur.					
	37. Kurumumuz kendi kararlarını alabilen bir kurumdur.					
	38. Kurumumuz kural belirlemede ve kuralları uygulamada özerktir.					
	39. Kurumumuz Türkiye'deki diğer Oda/Borsalar arasında saygın bir konumdadır.					
	40. Kurumumuzda çalışanlar arasında iyi bir bütünleşme vardır.					
	41. Kurumumuzda işe yeni başlayanların sosyalleşmesi sağlanır.					
TUTARLILIK	42. Kurumumuzun politikası, stratejileri, vizyon ve misyonu birbiri ile uyumludur.					
	43. Kurumumuz politika, strateji, vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararlar almaktadır.					
	44. Kurumumuz çevredeki değişimlere (kanun, yönetmelik, teknoloji vb.) uyum sağlar.					
	45. Kurumumuzda uygulamalar alınan kararlar doğrultusunda yapılır.					
	46. Kurumumuzun örgütsel yapısı kurumun amaçları ile uyumludur.					
	47. Kurumumuz değişen çevreye uyum sağlayabilecek yapıya sahiptir.					
NESNELİK	48. Kurumumuz, üyeleri arasında meslek ahlakını, disiplini ve dayanışmayı korur ve geliştirir.					
	49. Kurumumuzda çalışanları ilgilendiren bir karar alınırken çalışanlar fikrini rahatça söylemektedir.					
	50. Kurumumuzda fikir ve düşüncelerin özgürce açıklanmasını sağlayan ortam sağlanmaktadır.					
	51. Kurumumuzda görev dağılımı hakkaniyete uygun şekilde yapılır.					
	52. Kurumumuzda verilen görevler bilgi, deneyim ve yeteneklere uygundur.					
	53. Kurumumuzda ödüllendirilme tarafsız şekilde yapılır.					

	54. Kurumumuz çalışanlarına güven vermektedir.					
	55. Kurumumuzda problemler profesyonel olarak çözümlenmektedir.					
OTONOMİ	56. Kurumumuzda çalışanlar mesleki özerkliğe sahiptir.					
	57. Kurumumuzda çalışanlar yetki ve sorumluluklarını kullanma özerkliğine sahiptir.					
SOSYAL SORUMLULUK	58. Kurumumuz toplumsal sorunlara yönelik çalışmalar yapmaktadır.					
	59. Kurumumuz, üyelerine ve üyelerinin çalışanlarına sağladığı eğitimlerle iş dünyasının istediği nitelikte iş gücü yetişmesine yardımcı olur.					
	60. Kurumumuzun çalışanları toplumsal değerlere uygun davranış göstermektedir.					
	61. Kurumumuz politika ve uygulamalarında toplumsal beklentileri dikkate alır.					

Ek-4 Özgeçmiş

Burcu AKKAYA, 1984 yılında Giresun'da doğdu. Liseyi Giresun Lisesi'nde okudu, 2006 yılında Uludağ Üniversitesi Tekstil Mühendisliği, 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans eğitimlerini tamamladı. 2008-2010 yılları arasında İngilizce eğitimi için Londra/İngiltere'de bulundu. 2010 yılından bu yana Giresun Ticaret ve Sanayi Odası'nda Yönetim Sistemleri ve Akreditasyon Sorumlusu olarak çalışmaktadır. 2015 yılında Giresun Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Eğitime başlayan Burcu AKKAYA, iyi derecede İngilizce, temel düzey İspanyolca bilmektedir.