

Sigorta Acentelerinde Kurumsallaşma Algısı¹

DOI: 10.26466/opus.870983

*

Ali Kahramanoğlu*

* Dr.Öğr. Üyesi Ondokuz Mayıs Üniversitesi Bafra İşletme Fakültesi Samsun/Türkiye

E-Posta: ali.kahramanoglu@omu.edu.tr

ORCID: [0000-0002-8333-9151](https://orcid.org/0000-0002-8333-9151)

Öz

Bu çalışmanın amacı; kurumsallaşma süreci ve markalaşma süreci içerisinde işletmenin uygulanması gereken adımları belirlemek, kurumsallaşma ve markalaşma süreçlerinde izlediği aşamaları ve mevcut durumdaki vaziyetini ortaya koymaktır. Bu çalışmada; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verilerine göre 2020 yılında Samsun'da aktif olarak faaliyet gösteren 211 Sigorta Acentesinden 124 tanesine anket yapılmış ancak 28 tanesinin cevapları geçersiz sayılmış ve 96'sının cevapları üzerinden analiz yapılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; katılımcı işletmelerin bir anayasası olduğu ve personelin bu anayasaya göre hareket ettiği saptanmıştır. Profesyonelleşme açısından incelendiğinde işletmelerin, uzmanlaşmaya ve uzmanlar tarafından yönetilmeye yatkın olduğu, adil ücret politikasının olduğu ancak performans değerlemesinin doğru yapılmadığı saptanmıştır. Örgüt yapısı incelendiğinde, yazılı işletme kurallarını bulunduğu ve çalışanlar tarafından kuralların belirli araçlar aracılığıyla öğretildiği yapıların kurulduğu saptanmıştır. Personel için ödül-ceza yönetmelikleri ve personel terfi kurallarının genel olarak işletmelerde uygulanmadığı ve personelin bu konularda bilgiye ulaşma eksiklikleri olduğu görülmektedir. Yönetim anlayışı ve karakteristiği incelendiğinde, işletmelerin yarısında yazılı misyon ve vizyonlarının bulunduğu ve bu kavramların çalışanlar tarafından içselleştirildiği saptanmıştır. İşlemeler gelecek hedeflerini uzun vadeli yapmalarına rağmen kurumsallaşma kavramlarını genel olarak kullanmadıkları saptanmıştır. Yönetimsel aşamada personellerin görüşlerinin alınması, çalışanların süreçlere dahil edilmesi ve işletme içi demokrasinin uygulanmasında eksiklikler saptanmıştır. İşletme içi iletişim ve iç denetim mekanizmaları incelendiğinde, işletmelerin güçlü ve etkili iletişim kanalları kullandığı ancak çalışanların ortak bir noktada buluşması, çözüm üretmesi ve yöneticilerin çalışanların fikirlerini dinlemesi noktasında eksiklikler bulunmaktadır. İşletmeler iyi bir iletişim kanalını tek taraflı olarak üst yönetimden-alt yönetime doğru kullanmaktadır. Diğer yandan işletme içi denetim faaliyetleri uygulanmasına ve birlikişilerle etkin iletişime rağmen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sigorta, Sigorta Acenteleri, Kurumsallaşma, Kurumsal Kimlik, Kurumsallaşma Ölçütleri

¹ Bu çalışma Ondokuz Mayıs Üniversitesi tarafından PYO.BİF.1901.19.001 proje numarası ile desteklenmiştir.

Institutionalization Perception in Insurance Agencies

*

Abstract

The aim of this study is; To determine the steps to be applied by the enterprise in the institutionalization process and branding process, to reveal the stages followed in the institutionalization and branding processes and the current situation. In this study; by the data of Turkey Union of Chambers and Commodity Exchanges (TOBB), there are 211 active as Insurance Agents showing activity in Samsun in 2020. Surveys were conducted on 124 of them, but the answers of 28 were deemed invalid and analysis was made on the answers of 96 of them. When the findings of the research are examined; it has been determined that participating enterprises have a constitution and that the person acts according to this constitution. When examined in terms of professionalism, it was determined that businesses are prone to specialization and to be managed by experts, they have a fair wage policy, but performance evaluation is not done correctly. When the organizational structure is examined, it has been determined that there are written business rules and structures where the employees learn the rules through certain tools. It is observed that the reward-penalty regulations and personnel promotion rules for the personnel are generally not implemented in the enterprises and the personnel have a lack of access to information on these issues. When the understanding and characteristics of management are examined, it has been determined that half of the enterprises have written missions and visions and these concepts are internalized by employees. Although the processes make their future goals long term, it has been determined that they do not use the institutionalization concepts in general. In the managerial phase, deficiencies were identified in taking the opinions of the personnel, including the employees in the processes and in the implementation of internal democracy. When the internal communication and internal control mechanisms are examined, there are deficiencies in the point where the companies use strong and effective communication channels, but the employees meet at a common point, produce solutions and the managers listen to the opinions of the employees. Businesses use a good communication channel unilaterally from top management to sub-management. On the other hand, despite the implementation of internal audit activities and effective communication with experts, the results are not shared with employees.

Keywords: *Insurance, Insurance Agents, Institutionalization, Corporate Identity, Institutionalization Criteria*

Giriş

Küreselleşme süreci ile birlikte hızla gelişen teknolojik ve iletişim çağının uluslararası sınırları ortadan kaldırması sonucunda rekabet koşulları sürekli olarak artmaktadır. Bu durumda işletmelerin varlıklarını koruyarak, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için gerekli değişimleri yapmaları ve kurumsal bir yapıyı oluşturmaları zorunluluk haline gelmiştir. Sosyolojik bir yaklaşım olan kurumsallaşma kavramında kurum; toplumda düzenlenmiş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürlerin, belli sosyal ilişkilerin düzeni ve topluluğu olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2001, s.14). Kurumsallaşma süreci ile “kimlik” kazanma amacına ulaşmaya çalışan işletmeler, sermaye ve teknoloji bileşenlerinin dışında “kurumsal değerleri” çalışanları ile paylaşmaktadır. Bu süreçler hem mali hem de getiri analizi bakımından işletme yöneticileri tarafından takip edilmektedir (Selznick, 1996, s.272). Gelişen küresel ekonomik yapı içinde işletmelerin büyümesi ve aynı anda farklı ülkelerde yatırım yapması çok uluslu şirketlerin oluşmasına neden olmuştur. Bu şirketlerin denetlenmesi, kontrol altında tutulması ve hedef birliğine yönlendirilmesi amacıyla yönetim standartları oluşturma çalışmaları hız kazanmıştır. Günümüzde bu çalışmaların modern hali olan kurumsal yönetim modeli kullanılmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramının oluşmasına 1990’lı yıllarda gündeme gelen şirket skandalları ve ekonomik krizler neden olmuştur. Küreselleşme süreci ile birlikte finansal piyasaların birbiriyle entegre olması sonucu dünyada birçok işletmenin etkilenmesine yol açmıştır. Bu durum işletmelerin krizlere karşı daha güçlü bir yapıya sahip olması gerekliliğini göstermiştir. Örneğin, ABD’de Enron, Worldcom, İngiltere’de Maxwel, İtalya’da Parmalat ve benzeri dev şirketlerin iflasları piyasaya olan güveni sarsmıştır. Bu krizler nedeniyle Dünya Bankası ve OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) “iyi yönetim” olarak bilinen kurumsal yönetim çalışmalarını yeniden gündemine almıştır. Bu kurumlar ilk olarak 1999 yılında yayınlanan ilkeler 2004 yılına gelindiğinde düzeltilmeler yapılarak bugünkü halini almıştır. Bu ilkeler; şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ve alt sistemleri olan, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi olarak belirlenmiştir. İşletmelere yatırım yapacaklar açısından bu ilkeler güven ortamının sağlanması, aynı zamanda dünya ekonomisinin kalkınmasının artması için belirlenmiş prensiplerdir (OECD, 2004, s.9). Örneğin Amerika Birleşik Devletleri, “Sarbanes-

Oxley Act" olarak adlandırılan yasayı yürürlüğe koymuş, Almanya kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırmış, Japonya şirketler hukukunu tekrar ele alarak iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda ülkeler yürürlükte olan mevzuatlarını kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden yapılandırmaktadırlar.

Kavramsal Çerçeve

Kurumsallaşma; işletmelerin süreklilik değerleri kapsamında varlıklarının devamı ve faaliyetlerin geliştirilmesi açısından belirli kişi veya gruplara bağlı olmadığı etkili bir yapılandırma. Bu amaçla yönetimde bulunan kişilerden bağımsız olarak hazırlanmış işletme için stratejik plan özeti olarak adlandırılan ve uzun vadeli hedefleri belirten "vizyon", temel değerleri ve sorumlulukları belirten "misyon", yaşanacak süreçlerde ve vizyona giden yolda uygulayacağı taahhüdünü verdiği "ilke ve değerler", işletme faaliyetlerini gerçekleştirmeye şekillerini beyan ettiği "politikalar" ve amaçlarına erişmekte aracı olarak kullanacağı "uygulamalar" için standartlaşmış kurallara, temel yetkinliklere ve sürdürülebilirliğe sahip olmasıdır (Künü, 2020, s.68). Kurumsallaşmanın sağlanması için şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinden oluşan kurumsal yönetim sürecinin işletilmesini ve tüm organizasyon tarafından benimsenmesi gereklidir. Diğer yandan; kurumsallaşmanın organizasyonda benimsenmesi tüm çalışanlara yönelik 'Kurum Kültürü' çalışmaları yapılması ile mümkün olacaktır.

Kurumsal Yönetim Sürecine Etki Eden Faktörler

Kurumsal yönetim sürecine etki eden faktörler incelendiğinde; Şirket Skandalları, Kurumsal Krizler, Küreselleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması olarak değerlendirilebilir.

Şirket Skandalları; 20. yüzyılın sonlarında Britanya'da görülen ve Amerika Birleşik Devletleri(ABD)' de devam eden, daha sonra da dünyanın farklı bölgelerinde yaygın olarak görülen yanıltıcı ve hileli raporlamaları içeren büyük şirket yolsuzlukları ve iflasların olması kurumsal yönetim anlayışının oluşmasının temel nedenidir. Örneğin, İngiltere'de Maxwell, BCCI, İtalya'da Parmalat, Hindistan'da Satyam ABD'de Enron, Adelphia, Global Crossing vb.

şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda düşen veya tamamen sıfırlanan şirket değerleriyle, fon sahipleri zarara uğramış menkul kıymet borsalarına karşı güven zedelenmesi yaşamıştır (Sewe, 2012, s.7). Tüm bu gelişmelerden sonra, ülkelerin kurumsal yönetim çalışmalarına kılavuz olma niteliği taşıyan “kurumsal yönetim ilkeleri” OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından yayınlanmıştır. Daha sonra çeşitli ülkelerde bu tür skandalları önlemek, kurumsal yönetimi geliştirmek için yeni yasalar çıkarılmıştır. Örneğin, Amerika’da Sarbanes - Oxley Act isimli kanun uygulanmaya başlanmış, Almanya’da bu ilkeler yasalaşarak yürürlüğe konmuş, Japonya’da ise şirketler hukukunda yeniden düzenlemeler yapılmıştır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, 2007, s.19).

Kurumsal Krizler; Kurumsal yönetim uygulamalarının artışında, şirket skandallarından sonra diğer önemli faktör, çeşitli dönemlerde ortaya çıkan kurumsal krizlerdir. Krizler, işletmenin içi veya işletmenin dışı sebeplerden meydana gelebileceği gibi, her iki etkinin birlikte sebep olduğu krizlerden de olabilir. Bu sebepler içinde, yönetim zafiyeti veya bazı örgütsel problemler, işletmenin çevresel farklılıklara uyum sağlayamaması gibi durumlar krize sebebiyet verebilmektedir (Ataman, 2001, s.242). Örneğin; 20. yüzyılın son çeyreğinde art arda gelen ve İngiltere, ABD ve Meksika’da baş gösteren mevduat ve kredi dengesizliğinin neden olduğu bankacılık krizleri, yüzyılın sonlarında Rusya’daki mali kriz ile başlayan, Endonezya, Güney Kore ve Tayland ile Asya’da yayılan finansal krizlerdir. 21. Yüzyılın başına gelindiğinde bu krizlerin neden olduğu yapısal ve makroekonomik sorunlar, finansal alanda özellikle bankacılık sisteminde çıkan sorunlar, politik istikrarsızlıklar, yabancı sermaye girişlerinin kontrolsüz artışı gibi sorunların yarattığı sonuçlar siyasal ve toplumsal boyutta önemli krizlere neden olmuştur. Örneğin; içinde bulunduğumuz yüzyılın başında Arjantin’de yaşanan krizler sosyal ve toplumsal patlamalara neden olmuş, toplumun bütün kesimlerini etkilemiştir (Delice, 2000, s.57).

Küreselleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması; Küreselleşme ile işletmelerin büyümesini sağlayan, uluslararası finansal kaynak sahiplerinin fon akışlarında meydana gelen arz fazlasının hareketleri sayesinde, kurumsal yönetim olgusunu geliştirmiş ve yaygınlaştırmıştır. Yatırım-

çılar, fonların istikrarlı ve güvenilir yönetimlerde, kurumsal standartlara uyarak kullanılmasını ve bu sayede denetim mekanizmaları aracılığıyla fonlarının güvenliğinin sağlanmasını beklemektedirler. Bu nedenler, küresel fon akışından pay almak isteyen tüm işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamasını sağlamıştır(Şehirli, 1999, s.41).

Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

Kurum kültürünü etkileyen faktörler incelendiğinde; Motivasyon Etkisi, İnsan Kaynakları, Kalite, İletişim, Güven, İşletmelerde Etik ve Rekabet kavramları incelenebilir.

Motivasyon Etkisi; Motivasyon kelimesi, güdüleme veya harekete geçirici bir güç kavramlarıyla da tanımlanabilir (Eren, 2001, s.43). Canlıyı hareketlendiren gizli bir güç olarak kabul edilen motivasyon kavramı örgütsel bakış açısıyla değerlendirildiğinde belli durumlarda, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve hedefe ulaşılması için davranışlarını yönlendirmede, isteklendirmede önemli etkidir. Ancak, yönetim için güç olan konu insan davranışlarının faaliyet alanına girmesidir. Çünkü insanları belirli hedeflere yönlendirmek çok zor bir yönetimdir. Yönlendirici güce sahip olan motivasyonda temel amaç çalışanların istekli çalışarak verimi elde etmesidir. Bilgi ve yeteneklerini bu doğrultuda kullanmalarıdır.

İnsan Kaynakları; Günümüzde işletmeler insan kaynağını organize edebildiği oranda başarılı olabilmekteler. İşletmelerde belirlenen hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde harekete geçiren, eylemleri oluşturarak yürüten birim insan kaynakları birimidir (Aldemir ve Budak, 2004, s.93). İnsan kaynakları yönetimi, 1960'lı yıllarda dünyanın gündemine, 90'lı yıllarda da ülkemizin gündemine girmiştir. İnsan kaynakları, kuruma alınan çalışanlarının işlere uygun ve yetenekli olmasını esas almaktadır. Ayrıca insan kaynakları alınan personelin yeteneklerinin etkin olarak geliştirilerek istekli çalışmasını sağlamak, ücret ödemeleri, kayıtların tutulması, işletmenin beklentisi ile çalışanın beklentisini dengelemek, kariyer planlaması yapmak gibi görevleri üstlenmektedir. Yani insan kaynakları yönetimi iş

dünyasında önemli bir kaynak haline gelen yetenek, pratiklik, zamanı verimli kullanmak, maharet, liderlik, beceri gibi kavramları kapsamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008, s.155).

Kalite; Örgütlerde en iyi olmak en iyisini yapmak isteği hem çalışanı motive ediyor hem de müşteriye en iyisinin gitmesini sağlıyor. Bunun için işletmelerin kaliteli hizmet verebilmeleri ve kaliteli ürün üretebilmeleri için kalite bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Ürünlerin üretimi tamamlandıktan sonra kontrolü yerine, üretimdeki sistemlerin güvence altına alınması fikri Kalite Güvence Sistemlerini oluşturmuştur. Müşteri beklentilerini karşılama- sını amaçlayan sistem gelişerek Toplam Kalite Yöntemini meydana getirmiştir (Şimşek, 2000, s.157). Toplam Kalite Yönetimi'nde yapılan kalite geliştirme çabaları genelde uygun değer inanç ve davranışları benimsemiş kültürlerde daha olumlu olmaktadır. Aynı zamanda devamlı geliştirme felsefesinin yanında öncelikle insan kalitesi önem kazanmaktadır. Kurumlarda rekabetçi bir yapıyı öngören Toplam Kalite Sistemleri, maliyetleri azaltıp, verimliliği artırmaktadır (Gürgen, 1997, s.75). Dolayısıyla kurumların hizmet kalitesindeki bu verim, uluslararası alanda rekabet edebilirliğini sağlayacaktır.

İletişim; İşletme içinde iş görenlerin işlerlik kazanmaları güçlü bir iletişimle sağlanabilir. Ancak güçlü iyi bir iletişim işletmeleri verimli çalışma ile amaçlarına ulaştırabilir(George ve Jones, 1999, s.30).

Güven; çalışanların işletme içinde birlikte güç birliği yapmasına önderlik yaparak kuralların inanç içinde kurumsallaşma sürecine destek olmaktadır. İşletme yapısının doğru yapılanması işletmenin kurucusu, çalışanları ve müşterileri arasında yaratılacak ortak değerler çevresinde oluşmaktadır(Costa, Robert, Taillieu, 2001,s.231). Aynı hedef doğrultusunda bir araya gelmeleri ve hedeflerine ulaşmaları ancak birbirlerine inanarak güvenle sağlanabilir. Güven sağlandıktan sonra da içten bağlılık yani inanç duygusu işletmelerin geleceğini belirleyecektir.

İşletmelerde Etik; Etkili etik kültürüne sahip işletmelerde alınan tüm kararlar davranışlar ve uygulamalar işletmenin en temel kültür öğeleri olan etik kurallarına göre uygulanır. İşletme faaliyetlerinin etik ortamda yürütülmesi so-

nucunda daha çok verim ve kalitenin yüksek olacağı öne sürülmüştür (Arnold, H. ve Arnold K., 2003, s.78). Felsefi bir disiplin olan etiğin tanımı; kişilerin veya işletmenin uyması gereken temel değerleri, normları iyi, kötü veya doğru, yanlış şeklinde kavramlarla nitelendirir, ayrıca dünyayı ne şekilde anladığımızın ortak ürünü olmaktadır (Navran, 2003, s.8).

Rekabet; Herhangi bir işletmenin veya örgütün hedeflerine ulaşması yani başarısı, sürekliliği neye bağlı olarak gerçekleşir veya bütün bu saydığımız temel faktörlerle birlikte başarının özünde olması gereken olarak tanımlanabilir. Rekabet, sadece iş dünyasında değil, sanattan bilime, spordan eğitime, tüm alanlarda bireysel ve toplumsal yaşamın niteliğini belirler. İşletmelerin faaliyetine devam etmesi; güçlü organizasyona sahip olmasının yanında personellerin ve müşterilerin ilişkilerine bağlıdır (Chang, 2003, s.74). Dolayısıyla, rekabet, bizi bir noktadan diğer noktaya taşıyarak geliştiren bir anlayış bir kültür yaklaşımıdır. Kurumlarımızın başarılı olması, dünya pazarlarında rekabet güçlerinin artması ekonomimizin dünya ekonomisi ile entegrasyonunu hızlandıracaktır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında başarılı sonuçlar alınabilmesi için öncelikle kurumların kurumsallaşma boyutlarının analizinin yapılması hedeflenmelidir. Bu çalışmanın amacı; Samsun'da faaliyet gösteren sigorta acentesi işletmelerin kurumsallaşma fonksiyonlarının uygulanma seviyesinin belirlenmesi, kurumsallaşma boyutlarının etkinliğini ve İşletmelerin kurumsallaşma düzeyini tespit etmektir.

Literatür

Apaydın (2007) çalışmasında; Kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve dolayısıyla rekabeti olumlu etkilediğini belirtmiştir.

Öztürk (2010) çalışmasında; işletme yönetiminin tüm çalışanların iş tanımlarını belirlemesi ve bu kapsamda değerlendirme yapmasının çalışan üretkenliğini arttırdığını saptamıştır. Bunun yanında; işletmenin elde ettiği tecrübe ve bilgi birikimlerini daha önceden belirlenmiş vizyon hedefine ulaşmak için kullanılmasının işletme verimliliğini arttırdığını belirtmiştir.

Köroğlu ve Aktaş (2014) Marmaris bölgesindeki turizm işletmelerinin yöneticileri ile yaptıkları çalışmada; iç denetim süreçleriyle kurumsal yönetimin ilkelerinin bağlantılı olduğunu saptamışlardır.

Türk ve Yıldız (2015) çalışmasında; işletmede tüm personelin dahil olduğu yönetim modelleri kullanılarak koordineli iş sahalarının oluşturulması sureti ile kurumsallaşma seviyelerinin artacağını saptamıştır. İşletme genişleme ve faaliyetlerini artırırken kurumsal değerler yerini, kurumsal yönetim gibi belirli çerçevelere ve uzmanların dahil olduğu detaylı planlamalara bıraktığını belirtmiştir.

Koyuncu (2015) çalışmasında; işletme liderlerinin mezuniyet durumları ile sadece yönetim fonksiyonun bağlantılı olduğu, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarında eğitim seviyesinin etkili olmadığını belirtmiştir.

Bindavud (2015) çalışmasında; kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan sorumluluk ilkesi ile iç denetim arasında bağlantı olduğunu, diğer ilkelerle iç denetimin etkilenmediğini ortaya koymuştur.

Başkurt (2016) çalışmasında; aile işletmelerinde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimine verilen önemin hem firma çalışanlarının performansını hem de firma performansını artırdığını ortaya koymuştur. Adana, İzmir ve İstanbul başta olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren 200 aile şirketi çalışanı üzerinde yapılan bu çalışmada çalışanların performansı değerlendirilmiş ve çalışanların ödüllendirmesi, seçme ve yerleştirme, eğitim çalışmaları firma ve çalışan performansına etki ettiği sonuçlarına varmıştır.

Ahmed (2016) çalışmasında; eğitim seviyesinin yüksek performansla ulaşmada etkili olduğunu ve eğitim almanın verimli çalışmayı artırdığını belirtmiştir. Eğitim programları çalışanlar açısından kendilerinin işletmeye olan katkılarını göstermek için iyi bir araç olduğunu ve bu sayede çalışanların kendini işletmeye ait hissederek tatmin olduklarını sağladığı vurgulanmıştır. Çalışanlar eğitim ile yeni başladıkları işte yöntemlere ve ekipmanlara hızlı ve kolay uyum becerisi göstermekte olduğu, bu durum onların daha üretken olmasını sağladığı, çalışmanın bir sonucu olarak eğitimin çalışanların performansını ve şirketin toplam performansını artırdığı ifade edilmiştir.

Halis ve Adalıoğlu (2017) çalışmalarında; işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarını sürecinde, personellerin özgürce düşünceleri ifade etme ve konuşma alanı sağlanmadığını ve bu durumun güven olgusuna zarar verdiğini saptamışlardır.

Aylan ve Koç (2018) çalışmalarında; işletmelerde iş görenlerin, kurumsallaşma algı düzeyleri analiz edildiğinde, hesap verebilirlik, stratejik planlama süreci ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması boyutlarında uygulama düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Serin ve Şahin (2018) Diyarbakır ili mobilya işletmelerinde yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin çoğunluğunun şahıs işletmesi veya aile şirketleri olmasından kaynaklı profesyonel yönetim ve kurumsallaşma eksikliğinin bulunduğunu ve bu durumların işletmelerin zayıf yönleri olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Kamacı, Ünüsan, Gedik (2020) çalışmalarında; İşletmesi sahiplerinin kurumsallaşma konusunda eğitim alması ve bu konuda uzmanlara başvurması ihtiyacını saptamışlardır.

Altunay ve Al-obaidi (2020) çalışmalarında; işletmelerin kurumsallaşma ve iç denetim faaliyetlerinin öneminin tüm çalışanlar tarafından kavranması amacıyla eğitim faaliyetleri yapmalarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Gedik ve Özçelik (2020) çalışma sonucunda işletmelerin çoğunda yazılı ve görülür "misyon" ve "vizyon" yazılarının bulunmadığını belirlemişlerdir. Çalışmada işletmelerde alınan kararların kişisellikten uzaklaşması gerektiği ve alınan kararların işletme kurulları tarafından alınması gerektiği işletmelerde kurumsallaşma için önemli olduğu belirlenmiştir. Çalışmada kurumsallaşma yolunda adım atacak işletmelerin işletmelerinde alacakları kararlarda kişisel kararlardan ziyade kurul kararları ile karar alması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca işletmelerinin kurumsallaşabilmesi için katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, işletmelerinin vizyon anlayışında, misyon anlayışında, amaç ve stratejilerinde ortak bir hedef belirleyerek bunları çalışanlarına benimsetmeleri önerilmektedir.

Akkuş ve Bilen (2020) Şanlıurfa ve Diyarbakır'da yaptıkları çalışmada; iş görenlerin kararlara katıldığı, ödüllendirme sisteminin olduğu işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin artacağını belirtmişlerdir.

Kırkıkçı ve Gedik (2020) Marmara Bölgesinde mobilya sektöründe yaptığı çalışmada; kurumsallaşma algısının düşük seviyede algılandığı, kurumsallaşma çalışmalarının içselleştirilemediği ve benimsenmediğini saptamışlardır.

Özbay ve Ellidört (2020) çalışmalarında; İşletme tepe yönetiminin eğitim seviyesi ve tecrübesi arttıkça kurumsallaşma sürecinin hızlandığını saptamışlardır. Ayrıca bu süreçlerin çalışanlar tarafından sadece yönetimin öğrenmesi ve uygulaması gerektiği algısına sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Yöntem

Çalışmada uygulanan yöntem ile ilgili; Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 11.10.2019 tarihli, 45428382-050.99-E.121269 sayılı yazısında belirtilen 2019 – 285 nolu kararı ile uygunluk alınmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular için kapsamlı literatür taramaları yapılmış ve “Aylan, S, Koç, H. (2017) İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli çalışmada kullanılan sorular değerlendirilmiştir. Katılımcılara her bir soru için; Katılmıyorum, Kararsızım ve Katılıyorum şıklarından oluşan üç cevap seçeneği sunulmuştur. Verilen cevaplar Spss 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma öncelikle örnek hacmi oransal örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir (Newbold, 1995).

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1) \sigma^2_{px} + p(1-p)}$$

N: Samsunda 2020 yılında aktif olarak faaliyet gösteren sigorta acenteleri (Araştırma Evreni),

n: Örneklem büyüklüğü

p: Evrendeki kredi kullanan üreticinin gözlenme oranı, (maksimum örnek hacmine ulaşmak için 0,50 alınmıştır)

σ^2_{px} = Varyansı vermektedir.

Bu çalışmada; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verilerine göre 2020 yılında Samsunda aktif olarak faaliyet gösteren 211 Sigorta Acentesinden 124 tanesine yapılmış ancak 28 tanesinin cevapları geçersiz sayılmış ve 96'sının cevapları üzerinden analiz yapılmıştır. Örnekleme formülü ile %90 güven aralığında ve %6 hata ile örnek hacminin 95 olması gerektiği bulunmuştur.

Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri olarak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimleri sayı ve toplam katılımcıların yüzdesi olarak araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %87,50'si erkek %12,50'si kadındır. Eğitim mezuniyet dereceleri incelendiğinde; Lise %25, Ön Lisans %21,88, Lisans %31,25, Yüksek Lisans %19,79 ve Doktora %2,08'dir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları (n=96)

Gruplar	frekans	%	Gruplar	frekans	%
<i>Cinsiyet</i>			<i>Yaş</i>		
Erkek	12	12,50%	21-29	14	14,58%
Kadın	84	87,50%	30-39	38	39,58%
<i>Eğitim Düzeyi</i>			40-49	30	31,25%
Lise ve Öncesi	24	25,00%	50 ve üzeri	14	14,58%
Ön Lisans	21	21,88%	<i>Mesleki Deneyim</i>		
Lisans	30	31,25%	1-5 yıl	23	23,96%
Yüksek Lisans	19	19,79%	6-10 yıl	13	13,54%
Doktora	2	2,08%	11-15 yıl	18	18,75%
			16 yıl ve üzeri	42	43,75%

İşletme değerleri incelendiğinde, katılımcı işletmelerin bir anayasası olduğu ve personelin bu anayasaya göre hareket ettiği saptanmıştır. Profesyonelleşme açısından incelendiğinde işletmelerin, uzmanlaşmaya ve uzmanlar tarafından yönetilmeye yatkın olduğu, adil ücret politikasının olduğu ancak performans değerlemesinin doğru yapılmadığı saptanmıştır. İşletmelerin değerler ve profesyonelleşme ile ilgili bulguları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. İşletmelerinin Anayasası ve Profesyonelleşme Değerleri İncelemesi

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%
<i>İşletme Anayasası</i>						
1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	24	25,00%	8	8,33%	64	66,67%
2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	8	8,33%	24	25,00%	64	66,67%
3. İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	16	16,67%	8	8,33%	72	75,00%

Profesyonelleşme

4. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	16	16,67%	16	16,67%	64	66,67%
5. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	24	25,00%	16	16,67%	56	58,33%
6. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.	16	16,67%	16	16,67%	64	66,67%
7. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	32	33,33%	8	8,33%	56	58,33%
8. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	32	33,33%	8	8,33%	56	58,33%
9. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	32	33,33%	24	25,00%	40	41,67%
10. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	8	8,33%	24	25,00%	64	66,67%

Örgüt yapısı incelendiğinde, yazılı işletme kurallarını bulunduğu ve çalışanlar tarafından kuralların belirli araçlar aracılığıyla öğrenildiği yapıların kurulduğu saptanmıştır. Personel için ödül-ceza yönetmelikleri ve personel terfi kurallarının genel olarak işletmelerde uygulanmadığı ve personelin bu konularda bilgiye ulaşma eksiklikleri olduğu görülmektedir. Bunun yanında yetki devirleri kurallarının ve kişilerin belirli olmasına rağmen yetkisiz sorumluluk verilmesi işletmeler açısından çözülmesi zorunlu başlıklardan biridir. İşletmelerin formel örgüt yapısı ve yetki devri ile ilgili bulguları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Örgüt Yapısı ve Yetki Devri Seviyesinin İncelenmesi

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%
Formel örgüt yapısı						
11. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	8	8,33%	8	8,33%	80	83,33%
12. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	24	25,00%	56	58,33%	16	16,67%

13. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	64	66,67%	24	25,00%	8	8,33%
14. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	32	33,33%	24	25,00%	40	41,67%
15. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast - üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	32	33,33%	40	41,67%	24	25,00%
16. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	24	25,00%	48	50,00%	24	25,00%
17. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.	32	33,33%	16	16,67%	48	50,00%
Yetki devri ve yetkilendirme						
18. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	16	16,67%	24	25,00%	56	58,33%
19. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	48	50,00%	16	16,67%	32	33,33%
20. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	72	75,00%	16	16,67%	8	8,33%
21. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	24	25,00%	24	25,00%	48	50,00%
22. İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	8	8,33%	8	8,33%	80	83,33%

Yönetim anlayışı ve karakteristiği incelendiğinde, işletmelerin yarısında yazılı misyon ve vizyonlarının bulunduğu ve bu kavramların çalışanlar tarafından içselleştirildiği saptanmıştır. İşlemeler gelecek hedeflerini uzun vadeli yapmalarına rağmen kurumsallaşma kavramlarını genel olarak kullanmadıkları saptanmıştır. Yönetimsel aşamada personellerin görüşlerinin alınması, çalışanların süreçlere dahil edilmesi ve işletme içi demokrasinin uygulanmasında eksiklikler saptanmıştır. İşletmelerin yönetim anlayışı ile ilgili bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yönetim Anlayışı İncelemesi

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%
Karar alma şekli						
23. İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	32	33,33%	24	25,00%	40	41,67%
24. İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	32	33,33%	24	25,00%	40	41,67%
25. İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	24	25,00%	32	33,33%	40	41,67%
26. İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	24	25,00%	32	33,33%	40	41,67%
27. İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	8	8,33%	16	16,67%	72	75,00%
28. İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	8	8,33%	8	8,33%	80	83,33%
29. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	8	8,33%	24	25,00%	64	66,67%
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma						
30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	24	25,00%	32	33,33%	40	41,67%
31. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	24	25,00%	24	25,00%	48	50,00%
32. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	32	33,33%	24	25,00%	40	41,67%
33. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	16	16,67%	8	8,33%	72	75,00%
34. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	24	25,00%	8	8,33%	64	66,67%
35. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	24	25,00%	16	16,67%	56	58,33%
36. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	32	33,33%	24	25,00%	40	41,67%

İşletme içi iletişim ve iç denetim mekanizmaları incelendiğinde, işletmelerin güçlü ve etkili iletişim kanalları kullandığı ancak çalışanların ortak bir noktada buluşması, çözüm üretmesi ve yöneticilerin çalışanların fikirlerini dinlemesi noktasında eksiklikler bulunmaktadır. İşletmeler iyi bir iletişim kanalını tek taraflı olarak üst yönetimden-alt yönetime doğru kullanmaktadır. Diğer yandan işletme içi denetim faaliyetleri uygulanmasına ve bilirkişilerle etkin iletişime rağmen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmamaktadır. İşletme içi iletişim ve iç denetim ile ilgili bulgular Tablo 5' verilmiştir.

Tablo 5. İşletmenin İletişim ve İç Denetimi İncelemesi

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum	
	f	%	f	%	f	%
<i>Etkin bir iletişim sisteminin varlığı</i>						
37.İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	8	8,33%	8	8,33%	80	83,33%
38.İşletmemizde tüm bireyler aracsız birbirleriyle iletişim kurar.	8	8,33%	24	25,00%	64	66,67%
39.Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	40	41,67%	24	25,00%	32	33,33%
40.Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	24	25,00%	24	25,00%	48	50,00%
41.İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.	8	8,33%	16	16,67%	72	75,00%
42.İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	8	8,33%	16	16,67%	72	75,00%
43.İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	8	8,33%	8	8,33%	80	83,33%
<i>İç denetim faaliyetleri</i>						
44.İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	16	16,67%	16	16,67%	64	66,67%
45.İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	8	8,33%	16	16,67%	72	75,00%
46.İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	16	16,67%	16	16,67%	64	66,67%

47. İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	8	8,33%	8	8,33%	80	83,33%
48. İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	24	25,00%	40	41,67%	32	33,33%

Tartışma ve Sonuç

Küresel fon sahipleri belirli standartlarda organize olmuş ve denetime açık işletmelere güvenle yatırım yaparak gelirlerini artırmak amacındadır. Kurumsallaşma ilkelerin anlaşılması ve yöneticilerin yanı sıra çalışanlar tarafından da benimsenmesi sayesinde işletmeler uluslararası sermayelerden fon sağlama konusunda avantajlı duruma geçmektedir. Kurumsal ilkelerin benimsenmesi için yapılan çalışmalar bakıldığında; ön kabul olarak görülen eğitim seviyesinin aslında her zaman bu ilkelerin uygulanması için zorunlu olmadığı görülmektedir. Eğitim seviyesi dışında çalışanlara hizmet içi eğitim ve süreç yönetimi eğitimi verilerek kurumsallaşma adımları atılabilir. Koyuncu (2015) ve Ahmed (2016) çalışmalarında; yönetim fonksiyonu dışında yer alan işletme örgüt yapısında eğitim seviyesinin belirleyici olmadığı hatta kurumda verilen eğitimlerle personel bağlılığın sağlandığını, verimliliğin arttığını ve kurumsallaşma bilincinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Başkurt (2016) çalışmasında; eğitim çalışmalarının firma ve çalışan performansına etki ettiği sonuçlarına ulaşmıştır. Kamacı, Ünüsan, Gedik (2020) çalışmasında; İşletmesi sahiplerinin kurumsallaşma konusunda eğitim alması ve bu konuda uzmanlara başvurması ihtiyacı duyduğunu belirtirken, Özbay ve Elidört (2020) ise çalışmasında; İşletme tepe yönetiminin eğitim seviyesi ve tecrübesi arttıkça kurumsallaşma sürecinin hızlandığını saptamıştır. Buradan hareketle işletmelerin gerektiğinde uzman danışmanlara ve kurumiçi eğitim çalışmalarını artırmaları gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde; katılımcı işletmelerin bir anayasası olduğu ve personelin bu anayasaya göre hareket ettiği saptanmıştır. Profesyonelleşme açısından incelendiğinde işletmelerin, uzmanlaşmaya ve uzmanlar tarafından yönetilmeye yatkın olduğu, adil ücret politikasının olduğu ancak performans değerlemesinin doğru yapılmadığı saptanmıştır. Apaydın (2007) çalışmasında; Kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerinde

olumlu etkisi olduğunu ve dolayısıyla rekabeti olumlu etkilediğini belirtmiştir. Başkurt (2016) çalışmasında; işletmelerde kurumsallaşmaya verilen önemin yanında çalışanların ödüllendirmesi ve eğitim çalışmaları firma ve çalışan performansına etki ettiği sonuçlarına ulaşmıştır. Kırklıkçı ve Gedik (2020) Marmara Bölgesinde mobilya sektöründe yaptığı çalışmada; kurumsallaşma algısının düşük seviyede algılandığı, kurumsallaşma çalışmalarının içselleştirilemediği ve benimsenmediğini saptamıştır. Akkuş ve Bilen (2020) yaptıkları çalışmada; iş görenlerin kararlara katıldığı, ödüllendirme sisteminin olduğu işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin artacağını belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar işletmelerin; profesyonel yönetim ve performans değerlendirilmesi konusunda eksikleri olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetim anlayışının çalışanlara ulaştırılabilmesi için dış destek yardımları alınabilir. Bu konuda yapılacak giderler için teşvik politikaların uygulanması ve işletmelerin kamu kurumları tarafından yönlendirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Örgüt yapısı incelendiğinde, yazılı işletme kurallarını bulunduğu ve çalışanlar tarafından kuralların belirli araçlar aracılığıyla öğrenildiği yapıların kurulduğu saptanmıştır. Personel için ödül-ceza yönetmelikleri ve personel terfi kurallarının genel olarak işletmelerde uygulanmadığı ve personelin bu konularda bilgiye ulaşma eksiklikleri olduğu görülmektedir. Bunun yanında yetki devirleri kurallarının ve kişilerin belirli olmasına rağmen yetkisiz sorumluluk verilmesi işletmeler açısından çözülmesi zorunlu başlıklardan biridir. Türk ve Yıldız (2015) çalışmalarında; işletmede tüm personelin dahil olduğu yönetim modelleri kullanılarak kurumsallaşma seviyesinin artacağını ve süreç içerisinde kurumsal değerlerin yerini, kurumsal yönetim gibi belirli çerçevelere ve uzmanların dahil olduğu detaylı planlamalara bıraktığını saptamıştır. Halis ve Adaloğlu (2017) çalışmalarında, işletmelerin kurumsallaşma çalışmaları sürecinde, personellerin özgürce düşünceleri ifade etme ve konuşma alanı sağlanmadığını ve bu durum güven olgusuna zarar verdiğini saptamıştır. Aylan ve Koç (2018) işletmelerde, iş görenlerin kurumsallaşma algı düzeylerinin hesap verebilirlik, stratejik planlama süreci, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması boyutlarında yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Serin ve Şahin (2018) çalışmalarında, işletmelerin çoğunluğunun şahıs işletmesi veya aile şirketleri olmasından kaynaklı profesyonel yönetim ve kurumsallaşma eksikliğinin işletmelerin zayıf yönleri olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bulgular ve literatür sonuçları birlikte değerlendirildiğinde; işletmelerin iletişim ağları ve sistemlerin iyi olduğu ancak çift taraflı iletişimin

sağlanması konusunda eksiklikler olduğu vurgulanmalıdır. Örgüt içerisinde yetki-sorumluluk dengesinin yanında terfi ve ücret dengesinin sağlanması konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Çalışanlara verilen sorumluluğun ücret olarak karşılığının olmadığı görülmektedir. Verimlilik artışının sağlanması için doğru ödül-ceza sisteminin uygulanması suretiyle çalışanlara kurumsal yönetim çalışmaları benimsetilmelidir.

Yönetim anlayışı ve karakteristiği incelendiğinde, işletmelerin yarısında yazılı misyon ve vizyonlarının bulunduğu ve bu kavramların çalışanlar tarafından içselleştirildiği saptanmıştır. İşlemeler gelecek hedeflerini uzun vadeli yapmalarına rağmen kurumsallaşma kavramlarını genel olanak kullanmadıkları saptanmıştır. Yönetimsel aşamada personellerin görüşlerinin alınması, çalışanların süreçlere dahil edilmesi ve işletme içi demokrasinin uygulanmasında eksiklikler saptanmıştır. Öztürk (2010) çalışmasında; işletme yönetiminin tüm çalışanların iş tanımlarını belirlemesi ve bu kapsamda değerlendirme yapmasının ve işletmenin elde ettiği tecrübe ve bilgi birikimlerini daha önceden belirlenmiş vizyon hedefine ulaşmak için kullanılmasının işletme verimliliğini artırdığını belirtmiştir. Gedik ve Özçelik (2020) çalışmalarında; Kurumsallaşma yolunda adım atacak işletmelerin işletmelerinde alacakları kararlarda kişisel kararlardan ziyade kurul kararları ile karar alması gerektiği belirtmişlerdir. Ayrıca işletmelerinin kurumsallaşabilmesi için katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, işletmelerinin vizyon anlayışında, misyon anlayışında, amaç ve stratejilerinde ortak bir hedef belirleyerek bunları çalışanlarına benimsetmeleri önerilmektedir. Bu verilerin ortak noktası; işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarının ilk adımı olarak belirlenmiş misyon ve vizyon hedeflerinin oluşturulması ve çalışanların bunları rahatlıkla anlamasını ve öğrenmesini sağlamaktır. Özellikle aile şirketlerinde görülen tek kişinin veya kaçak bir grubun karar alıcı olmasından ziyade tabana yayılan karar alma süreçlerinin kurumsallaşmaya eğilimi artırdığı görülmektedir. İşletmelerin organizasyonu ve mali yapısı büyüdükçe işletme içi demokrasi kültürünün oluşmakta ve uzun vadeli kararlar daha sağlıklı alınmaktadır.

İşletme içi iletişim ve iç denetim mekanizmaları incelendiğinde, işletmelerin güçlü ve etkili iletişim kanalları kullandığı ancak çalışanların ortak bir noktada buluşması, çözüm üretmesi ve yöneticilerin çalışanların fikirlerini dinlemesi noktasında eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler iyi bir iletişim kanalını tek taraflı olarak üst yönetimden-alt yönetime doğru kullanmakta-

dırlar. Diğer yandan işletme içi denetim faaliyetleri uygulanmasına ve bilirkişilerle etkin iletişime rağmen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmamaktadır. Köroğlu ve Aktaş (2014) yaptıkları çalışmada; iç denetim süreçleriyle kurumsal yönetimin ilkelerinin bağlantılı olduğunu saptamışlardır. Bindavud (2015) çalışmasında, kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan sorumluluk ilkesi ile iç denetim arasında bağlantı olduğunu, diğer ilkelerle iç denetimin etkilenmediğini ortaya koymuştur. Altunay ve Al-obaıdı (2020) çalışmalarında; işletmelerin kurumsallaşma ve iç denetim faaliyetlerinin öneminin tüm çalışanlar tarafından kavranması amacıyla eğitim faaliyetleri yapmalarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; iç denetim faaliyetlerinin kurumsallaşmanın yapıtaşlarından biri olduğu görülmektedir. İşletmeler iç kontrol faaliyetlerini yaparak kurumsallaşma sağlarken özellikle sonuçları çalışanlarla paylaşmayarak bu sürecin devamında ortaya çıkacak sorunlara zemin hazırlamaktadır. Şeffaf yönetimler stratejik planlarına ulaşmaya çalışırken tüm çalışanlarından olabildiğince verim almalıdır. Çalışan verimliliği için öncelikle iç denetim konusunda eğitici ve bilgilendirici faaliyetler yapılmalı ve her çalışana denetim sonuçları ile ilgili kendi sorumluluğu hakkında gerekli bilgilendirme yapılmalıdır.

Çalışmanın sınırlılıkları sigorta acenteleridir. Farklı işletme türlerinde yapılacak çalışmalar ile ortaya farklı sonuçlar çıkabilir. Bu durumda sektörel farklılıklar ve gelir seviyeleri belirleyici olabilir.

İlerleyen çalışmalarda; uygulayıcılar için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında maliyet yönetimi ve işletmeye uygulanmasının getireceği faydaların araştırılması uygun olacaktır. Araştırmacıların ise kurumsallaşmanın sonucu olarak işletmelerin markalaşma stratejileri üzerine çalışmalar yapılması uygun olacaktır.

EXTENDED ABSTRACT

Institutionalization Perception in Insurance Agencies

*

Ali Kahramanoğlu
Ondokuz Mayıs University

As a result of the rapidly developing technology and communication age with the globalization process eliminating international borders, the conditions of competition are constantly increasing. In this case, businesses have become necessary to make the required changes and establish an institutional structure to maintain their competitive advantage by protecting their assets. The institution in the concept of institutionalization, which is a sociological approach, is defined as the order and community of established, established, accepted procedures and certain social relations in the society (Koçel, 2001, p.14). Businesses are trying to achieve their goal of gaining "identity" through the institutionalization process share "corporate values" with their employees, apart from capital and technology components. Business managers follow these processes in terms of both financial and return analysis (Selznick, 1996, p.272). In the developing global economic structure, the growth of enterprises and their investments in different countries at the same time has led to the formation of multinational companies. Efforts to establish management standards to inspect, keep under control and direct these companies to target unity have gained momentum. Today, the corporate governance model, which is the modern version of these studies, is used.

Institutionalization; It is an effective structuring that businesses are not tied to certain persons or groups in terms of continuity of their assets and development of activities. For this purpose, the "vision", which is called the strategic plan summary for the enterprise, which is prepared independently from the people in the management and that indicates the long-term goals, the "mission" that states the fundamental values and responsibilities, the "principles and values" that it is committed to implementing in the processes to be experienced and on the way to the vision, Having

standardized rules, essential competencies and sustainability for the "policies" in which it declares its realization and the "practices" that it will use as an intermediary in achieving its goals (Kunu, 2020, p.68). In order to ensure institutionalization, the corporate governance process consisting of transparency, fairness, accountability and responsibility principles must be operated and adopted by the whole organization.

When the factors affecting the corporate governance process are examined; It can be evaluated as Company Scandals, Corporate Crises, Globalization and Acceleration of International Capital Movements. When the factors affecting the corporate culture are examined; Motivation Effect, Human Resources, Quality, Communication, Trust, Business Ethics and Competition concepts can be discussed. In order to achieve successful results in the implementation of corporate governance principles, it should be aimed to analyze the institutionalization dimensions of the institutions.

This study aims to determine the implementation level of the institutionalization functions of the insurance agency businesses operating in Samsun, determining the effectiveness of the institutionalization dimensions and the institutionalization level of the enterprises. In this study, by the Turkey Union of Chambers and Commodity Exchanges (TOBB) data, there are 211 active Insurance Agents showing activity in Samsun in 2020. Surveys were conducted on 124 of them, but the answers of 28 were deemed invalid, and analysis was made on the responses of 96 of them. When the research findings are examined; it has been determined that participating enterprises have a constitution and that the person acts according to this constitution. When discussed in terms of professionalism, it was determined that businesses are prone to specialization and to be managed by experts, they have a fair wage policy, but performance evaluation is not done correctly. When the organizational structure is examined, it has been determined that there are written business rules and systems where the employees learn the rules through specific tools. It is observed that the reward-penalty regulations and personnel promotion rules for the personnel are generally not implemented in the enterprises and the personnel have a lack of access to information on these issues.

When the understanding and characteristics of management are examined, it has been determined that half of the enterprises have written missions and visions, and employees internalize these concepts. Although the

processes make their future goals long term, they have determined that they do not use the institutionalization concepts in general. In the managerial phase, deficiencies were identified in taking the opinions of the personnel, including the employees in the processes and the implementation of internal democracy. When the internal communication and internal control mechanisms are examined, there are deficiencies in the point where the companies use solid and effective communication channels, but the employees meet at a common issue, produce solutions, and the managers listen to the employees' opinions. Businesses use a good communication channel unilaterally from top management to sub-management. On the other hand, despite the implementation of internal audit activities and effective communication with experts, the results are not shared with employees.

When the studies are evaluated, internal audit activities are one of the cornerstones of institutionalization. While enterprises provide institutionalization by performing internal control activities, they prepare the ground for the problems that will arise in continuing this process, especially by not sharing the results with the employees. Transparent administrations should get as much efficiency as possible from all their employees while trying to reach their strategic plans. For employee productivity, educational and informative activities should be carried out on internal audit. The necessary information should be provided to each employee about his / her responsibility regarding the audit results.

Kaynakça / References

- Ahmed, Y. M. (2016). Eğitimden Çalışan Performansı Üzerine Etkileri (Hormuud, Telecom, Somali) Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akkuş, B. ve Bilen, A. (2020). İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (MÜSBİD),9(1),38-55.
- Aldemir, M. A. ve Budak G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

- Altunay, M. ve Al-obaidı, M. (2020). İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Algısı: Isparta'daki Anonim Şirketler Üzerine Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi , 10 (1) , 326-346 . DOI: 10.30783/nevsosbilen.646928
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Kocaeli.
- Arnold, H. ve Arnold K. (2003) "Global Business Ethics and Codes", Business ve Professional Ethics Journal, 22(2), 71-88.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 242.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 564-585. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/36598/416242>
- Aylan, S. Ve Koç, H. (2018). Otel İşletmesi İş görenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi Ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(4), 733-753.
- Başkurt, G. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi.
- Bindavud, M. A. (2015). Kurumsal yönetimin etkinleştirilmesinde iç denetimin rolü: ouargla eyaletindeki işletmeler üzerinde bir örnek çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kasdi Merbah Üniversitesi/İktisadi, Ticari ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Ouargla, Algerie.
- Chang, E. (2003). Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort: Case of Korean Employees. *Journal of World Business*, 70-79
- Costa, A.C., Robert A.R. ve Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 225-244.
- Delice, G. (2000). Uluslararası Finansal Sermaye Akımlarını Belirleyen Faktörler", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 55(1), 53-77.
- Doğan, S. ve Demiral Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yöntemi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, ss. 145-166.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- George, J. ve Jones, G.R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Second Edition, New York.

- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları, İstanbul.
- Halis, M. ve Adaloğlu A. D. (2017). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Kamacı, K., Ünüsan, Ç ve Gedik, H. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1) , 358-379 . DOI: 10.33437/ksusbd.525689
- Kırklıkçı, A.ve Gedik, T . (2020). Türkiye mobilya işletmelerinin kurumsallaşma algılarının analizi. *Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi*, 16(1) , 1-16.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. 8.Baskı, Beta Yayıncılığı, İstanbul.
- Koyuncu, H. (2015), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Koroğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2014). Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi: Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 273-273.
- Künü, B. (2020). *Günümüz Rekabet Ortamında Kurumsallaşmanın Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Navran, F. (2003). Ethics and integrity in the Business Sector: Food for Thought. *ODTÜ Meslek ve İş Topluluğu Paneli*, Ankara.
- Newbold P. (1995). *Statistics for Business and Economics*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- OECD (Kurumsal Yönetim İlkeleri), (2004). *OECD Principles of Corporate Governance OECD Publications Service*. Paris,p.9.
- Özbay, G. ve Ellidört, K. (2020). Turizm sektöründe aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunları: Kocaeli Örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (3) , 179-195. DOI: 10.18026/cbayarsos.644869
- Öztürk Çınaroğlu, Ç. (2010). *Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 270-277.
- Serin, H. ve Şahin, Y., (2018). Diyarbakır İli mobilya sanayisinin gzfz analizi ile değerlendirilmesi, *Turkish Journal of Forest Science* 2(1): 83-90.
- Sewe, F. (2012). The Sarbanes Oxley Act and Its Impacts on Corporate Finance and Corporate Governance Behavior. *SMC University, SSRN Electronic Journal*. 1-18

- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü)*. Sermaye Piyasası Kurulu Denetim Dairesi.
- Şimşek, M. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi. *Standard Dergisi*, 147-161
- TDYK ve Deloitte (2007). Nedir Bu Kurumsal Yönetim? *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, Kurumsal Yönetim Serisi*.
- Türk, U. ve Gültekin Y. (2015). İşletmelerin Büyümleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2).

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Kahramanoğlu, A. (2021). Sigorta Acentelerinde Kurumsallaşma Algısı. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 4847-4872. DOI: 10.26466/opus.870983