

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN SORUNSA HALİNE GELMESİ VE KURUMSALLAŞMAMA NEDENLERİNİN BELİRLENMESİ

Ertuğrul BAYER*

Özet:

Kurumsallaşma, aile şirketleri ve yönetimin profesyonelleştirilmesi son yıllarda en çok çalışılan konular arasındadır. Kurumsallaşma, işletmelerin çevresindeki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamalarıdır. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmak zorundadırlar. Globalleşme, sürekli değişim, bilgi teknolojileri ve kurumsal çevrenin baskıları; işletmeleri kurumsallaşmaya yönlendiren temel nedenlerdir. Kurumsallaşma çalışmaları işletmeler için hem bir başlangıç, hem de ulaşılmak istenen bir sonuçtur. Fakat yönetim yaklaşımlarından, örgüt yapısından ve çevreden kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı; kurumsallaşma çalışmaları işletmeler için varlığı tehdit edici bir boyutta sorun haline gelmektedir.

İşletmelerde, kurumsallaşma çabalarının sorunsal haline gelmemesi ve kurumsallaşma sürecinin sistemli bir şekilde devam ettirilebilmesi için yerine getirilmesi gereken yönetsel düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir:

-Vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin netleştirilip aralarındaki uyum sağlanarak, bütün çalışanlara benimsetilmesi,

-Kurumsal çevreye uyumun en üst düzeye getirilerek, baskılara ve beklentilere gereken cevabın verilebilmesi,

-Katılımcı yönetim kültürünün benimsenmesi, varsa merkezi yönetim anlayışından vazgeçilerek, yetki devrinin gerçekleştirilmesi,

-Yönetici engelinin ortaya çıkmasının engellenmesi,

-Aile şirketi anlayışından vazgeçilerek, aile konseyi ile şirket konseyinin ayrı ayrı oluşturulması ve yönetimin profesyonelleştirilmesi,

-Geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yapılması, sürekli güncellenmesi ve sektördeki değişime öncülük yapılmaya çalışılması.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, aile şirketi, profesyonelleşme, bilgi teknolojileri, kurumsal çevre.

* Dr, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir MYO., İktisadi ve İdari Programlar, ertbayer@sdu.edu.tr

THE PROBLEM OF INSTITUTIONALIZATION IN BUSINESSES AND THE REASONS OF DIFFICULTY IN THIS FIELD

Abstract:

Institutionalization, family companies and professionalization in administration are the topics that are mostly investigated in recent years. Institutionalization could be defined as companies adaptation to the law and the pressure in their environment and the support that the companies are providing from their environment by acting according to the rules. The companies must be institutionalized for countinuing their existence. Globazition, permanent changes, information technologies and the pressues of intitutional environment are the main motives that lead to institutionalizatin in companies. The proces of institutionalization is both a starting point and target that is aimed to reach for the companies. However, the process of institutionalization could be a problem that threads the existences of the companies because of differend attitudes in administration, structure of organization and other reasons arising from environment factors.

The administrative regulations which prevent the process of institutionalization from being a problem and carry out this process more systematically can be classified as:

- Clearance of vision, mission and objective strategies, maintenance of concordance among these elements and approval of all workers.*
- Increasing the degree of concordance in institutional environment, and being able to give answers to pressures and expectations.*
- Approval of participative administration culture, maintenance of delegation by means of renunciation from the understanding of central administration,.*
- Frustration of the executive barrier.*
- Renunciation from the understanding of family company, forming the family and company council individually and training the administration.*
- Installing and updating the plan of development and growing for the future, and leading the developments in private sector.*

Keywords: Institutionalization, family company, professionalization, information technology, institutional environment

GİRİŞ

Kurumsallaşma; işletmelerin çevrelerindeki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamaları şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin varlığını sürekli kılabilmesinin sağlanabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır.

Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile şirketi anlayışından vazgeçilememesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılamaması ve yönetimin profesyonelleştirilememesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorunsal olmaktadır. Girişimci işletmesinin geleceğini düşünmekte, kendi geleceğini düşünmekte, aynı zamanda aile bireylerini düşünmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorunsal haline getirebilmektedir. Vizyon-misyon-amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi, kurumsal çevrenin etkisini önemsememe ve uyum sağlayamama, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi-merkezi bir yönetim anlayışının olması ve yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli, aile şirketi anlayışının güçlü olması ve yönetimin profesyonelleştirilmemesi, geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yokluğu işletmelerin kurumsallaşamama nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

I) KURUMSALLAŞMA KAVRAMININ TANIMLANMASI

Kurumsallaşma üzerine yapılan çalışmaların hareket noktasını; faaliyet alanlarının eşbiçimliliğinin açıklanması ve kurumsal bileşenlerin tanımlanması oluşturmuştur (Kondra, 1998:1). Genel olarak kurumsallaşma; toplumsal yapıların, kurumun üstlendiği sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki toplumsal değerlerin, toplumsal düşünce ve hareketle kural niteliğinde bir statü kazandığı süreç şeklinde açıklanabilir (Scott,1987:494). Aynı zamanda kurumsallaşma; işletmelerin çevrelerindeki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamaları olarak da ifade edilebilir (Kondra,1998:1).

Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin sahip olduğu bütün yetenek ve özellikleri kullanarak rekabet ortamında ayakta kalabilmeyi sağlamaktır. Dolayısıyla kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuya mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Akat ve Atılğan, 1992:18).

II) KURUMSALLAŞMA GEREKÇELERİNİN BELİRLENMESİ

Günümüz iş dünyasında teknolojik değişimin hızlı akışı ve küresel rekabet koşulları, kalıcı değilse bile sürekli olan uyum amaçlı değişim ihtiyaçlarıyla tanımlanan kesin bir değişim döneminde olduğumuzu göstermektedir (Conger,1999:170).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevresiyle uyum içinde olmak ve destek almak zorundadırlar. Çevresinden destek görmek için yapısal düzenlemelerini ve uygulamalarını meşru kılmak isteyen örgütler, buldukları örgütsel alanları yakından

izleyerek, teknolojik koşullar ve pazar baskıları yanında, çevrelerindeki baskın inanç ve değerlere de uyarlanmalıdırlar. Bu durumda kurumsallaşmanın iki temel dinamiği olan yasallık ve toplumsal destek sağlama ortaya çıkacaktır. Globalleşme, sürekli değişim ve ortaya çıkan rekabet şartları, teknoloji ve bilgi teknolojilerinin işletmeler açısından kritik öge haline gelmesi işletmeleri kurumsallaşma zorunluluğuna iten temel etkenlerdir. Bu açıdan işletmeleri kurumsallaşmaya iten temel faktörleri; globalleşme, değişim, bilgi teknolojileri ve kurumsal çevrenin baskıları olmak üzere dört ana grupta inceleyebiliriz.

A) Globalleşme ve Global Firma Olma Zorunluluğu

Globalleşme bazen global boyutta tek tiplere geçiş, bazen de genelleşen bilgi iletişim sistemleri sayesinde, mesafelerin ve zaman farkının ortadan kalkışı dolayısıyla, insanların birbirlerine eş zamanlı olarak yaklaşması olarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Sınırların ortadan kalkışı, ulus devlet anlayışının önemini yitirmesi ve evrensel değer ve davranış kalıplarının oluşumu da globalleşme olayını somutlaştıran gelişmelerdir. Globalleşen dünyada insanlar, kültürel ve etnik farklılıkların ötesinde birer dünya vatandaşı olma bilincine varmaktadır. İş hayatının etkin unsurları olan işletmeler de; benzer bir bilinçlenme sürecine girmişlerdir. Rekabet sınırları aşırı nitelik kazanmakta, globalleşme eğilimi derinleştikçe, rekabetin acımasızlığı da artmaktadır (Düren, 2000:52).

Globalleşme kaçınılmaz bir süreç ve olgudur. İşletmeler, globalleşen dünyada varlıklarını devam ettirebilmek için global normları benimsemek ve bütün uygulamalarında realize etmek zorundadır. Globalleşme, bütün dünyada tüketim kültürünü ve çevre şartlarını tek düze hale getirmektedir. Sürekli gelişen iletişim teknolojileri sayesinde eş zamanlı olarak bütün dünyaya ulaşabilmek mümkün hale gelmekte, aynı zamanda dünyanın her hangi bir yerinde olan bir olay aynı anda bütün dünyayı, doğal olarak işletmecilik faaliyetlerini de etkilemektedir. Artık, işletmeler açısından dünya tek çevre haline gelmiştir. Bu açıdan işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek, rekabette geri kalmamak ve hatta en önde faaliyetlerine devam edebilmek için çevreleriyle yani dünya normlarıyla uyumlu ve eşbiçimli olmalı; felsefe, değer, inanç, ilke ve normlarını bu doğrultuda belirleyerek kurumsallaşmalıdır.

B) Değişim ve Değişimin Rekabette Belirleyici Rolü

Günümüzde yaşanan değişim, eski rekabet koşullarını ve başarı kurallarını ortadan kaldırmakta ve işletmeleri, içe dönük yeniden yapılanma arayışlarını yönlendirmektedir. Bu amaçla işletmeler; örgütsel yapılarında, iş süreçlerinde, görev tanımlarında ve teknolojik yapılarında, yeniden yapılandırma faaliyetlerine hız vermektedirler.

Değişim sürekli ve evrimsel veya süreksiz ve devrimsel olarak iki şekilde ortaya çıkabilir (Hira,2000:4). Kurumsal değişim; örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir. Düzenlenmiş bir sistem görüşü, kurumsal değişimi açıklamada dış kaynaklı güçlerden çok, iç kaynaklı güçlere daha çok güvenir. Kurumsal değişim çoğunlukla dışsal olaylarla başlamasına rağmen; değişim dürtüleri içsel olaylarla yeniden yönlendirilecek ve beklenmedik bir yerde sona erecektir (Holm,1995:400).

Rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri çok daha güçlü, yapı ve sistemlere bağlıdır. Teknolojik yenilikleri yakından izleyip onlara ayak uydurabilmek, çeşitliliği ve seçiciliği hızla artan tüketici tercihleri, çalışanların motivasyonu ve kamuya yönelik faaliyetlerde bulunma isteği, işletmelerin yönetim kalıplarında köklü değişimlere ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Bu gün firmaları ayakta tutan gücün büyük ölçüde onların iç ve dış çevrelerinde ki değişimlere duyarlı bir yapıyı gerçekleştirmeleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada kurumlaşma olgusu bir şart olarak kendini kabul ettirmektedir. İşletmelerin uzun bir yaşam çizgisine sahip olabilmeleri, etkinliklerini arttırabilmeleri ve kamu oyunda gelecek için güven veren bir konuma gelebilmeleri, onların, kurumlaşma düzeyleriyle orantılı olarak değişmektedir (Akat ve Atılğan, 1992:16).

C) Teknolojinin Kritik Öğe Haline Gelmesi ve Bilgi Toplumuna Geçiş

Mal ve hizmet üretiminde kullanılan üretim bilgisiyle, bu bilginin türetilmesiyle kullanılması becerisi teknoloji olarak tanımlanabilir (Akdemir,2003:10).

Teknolojiyi ortaya çıkaran, onu geliştiren ve onu kullanan insandır. İnsanın kültürel ve sosyal gelişme düzeyine göre, kullanılan teknoloji düzeyi de değişmektedir. Günümüzde teknolojik değişim öyle hızlanmıştır ki; her gün yeni bir teknik özelliğe sahip yeni bir teknolojik ürün insanların kullanımına sunulur hale gelmiştir. Yeni teknolojik buluşlar sayesinde, insan hayatı kolaylaşırken, toplumsal yapıda önemli ölçüde değişmektedir. 19.yüzyılın sonlarında teknolojik gelişmelerle birlikte tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilirken, 20.yüzyılın ikinci yarısında hızla gelişen ileri teknolojilerle birlikte, sanayi toplumunun yerini bilgi toplumu almaya başlamıştır (Sarıhan, 1998:1).

Teknolojinin işletmecilikte kritik öge haline gelmesinin temel nedeni; sürekli değişiyor olmasındandır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması işletmelerin hayatiyetinin sürekliliği için oldukça önemlidir. Zira değişen teknoloji demek; daha az maliyetle çalışmak demektir. Daha az maliyetle çalışmak ise, rekabet gücünün artması demektir. Rekabet gücünün artması demekse, işletmenin hayatiyetini daha başarılı sürdürmesi demektir (Akdemir, 2003:11).

Kurumsallaşma çalışmalarının temel amacı, işletmelerin varlığını güvencede bulundurmalarının sağlanması olduğuna göre, işletmeler bilgi toplumunda başarılı olabilmek için öncelikle bilgiye en kolay şekilde ulaşabilmeye, dönüştürebilmeye yönelik örgütsel sistemi kurmalı, teknoloji üretimini gerçekleştirebilmeli ve rekabet üstünlüğü sağlamalıdır.

D) Çevresel Baskılar ve Kurumdan Beklentiler

Örgütler teknik başarısı çok az olsa bile; düzenleyici kurumlardan gelen baskılara uymak, genel toplumsal beklentileri karşılamak ve önder örgütlerin uygulamalarını izlemek zorundadırlar. Kurumsallaşabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürme şansını da koruyabileceklerdir (Greenwood ve Hinings,1996:571).

İşletmelerin, çevrelerine uyum sağlamalarına etki eden faktörler; “yasallığın sağlanması” adı altında toplanabilir. Yasallık; işletmeler açısından yapılan faaliyetlerin çevrede kabul görmesi, varlığının kabul edilmesi ve işletmenin sektörde belirli bir yer edinebilmesi olarak ifade edilebilir. Bilindiği gibi kurumsallaşmanın en temel göstergeleri resmîlik kazanma ve varlığın güvencede bulundurulmasıdır. Yasallık kazanmış işletmeler; toplumun güvenini kazanırlar ve benimsenirler. Yasallığı kazanmamış işletmeler ise toplum tarafından güven ilham etmeyen, gereksiz olarak kabul edilir ve önemsenmez. İşletmeler çevresel beklentilere ve yönlendirmelere cevap verirken kurumsallaşma süreçlerini de hızlandırmaktadırlar. Kurumsallaşma işletmenin, toplumun kendisine yüklediği görevleri yapabilmesi ve kendisinden olan tüm beklentilere aynı anda cevap verebilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu bekleyiş ve yönlendirmeleri; toplum-müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, sektör ve devlet tarafından gelen baskı ve beklentilere cevap verebilmek zorundadır.

III) İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN SORUNSAK HALİNE GELMESİ VE KURUMSALLAŞMAMA NEDENLERİNİN BELİRLENMESİ

Kurumsallaşma işletmeler için hem bir başlangıç aynı zamanda bir sonudur. Her işletme varlığını güvencede bulundurabilmek ve bu süreci sürekli hale getirebilmek için kurumsallaşmalıdır. Bir şirketin uzun süre yaşaması ancak kurumsallaşmasıyla mümkündür (Baykal,2002:215). Bilindiği üzere ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirkettir. Girişimci başarılı olup işini kurduğu zaman genellikle aile şirketi onun teşkilatlanma ihtiyacına en kolay ve en çabuk çözümü sunar. Aile şirketi iyice serpildiğinde de sürekliliğin sağlanabilmesi için kurumsallaşma gerekli olmaktadır (Baykal,2002:7). Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile şirketi/işletmesi anlayışından vazgeçilememesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılması ve

yönetimin profesyonelleştirilememesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorunsal olmaktadır. Girişimci işletmesinin geleceğini düşünmekte, kendi geleceğini düşünmekte, aynı zamanda aile bireylerini düşünmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorunsal haline getirebilmektedir.

Bu doğrultuda, işletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal haline gelmesinin ve kurumsallaşamamanın temel nedenlerini şu şekilde açıklayabiliriz.

A) Vizyon – Misyon – Amaç – Stratejilerin Belirgin Olmaması ve Benimsenmemesi

Bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir (Senge,1997:227). Başarı ve farklılaşmak amaçlarıyla tahmin ve/veya yaratıcılıkla amaçların, strateji ve motivasyonların, duyguların, değerlerin yönlendirileceği eğilimler belirlemeye vizyon diyebiliriz (Akdemir, 1998: 12).

Misyon, işletme yönetimi açısından, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Dinçer,1998:10).

Amaçlar, belirli süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Amaçlar soyut ve sonuç olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilir. Misyon, örgüt içerisinde hangi kademedede olursa olsun, bütün çalışanlar tarafından paylaşılır; amaçlar ise, her bir kademedede farklılaşır ve hatta aynı kademedeki görevliler, kişi veya grupların amaçları da bir birinden farklı olabilir (Dinçer,1998:141). Amaçlar ve hedefler; misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmelidirler (Quigley,1998:71).

Strateji; kaynakların amaçlara tahsisi olarak tanımlanabileceği gibi, amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi olarak da tanımlanabilir. Amaç ise, ulaşılmak istenilen nokta ve yer olarak ifade edilebilir. Bu durumda amaç, strateji, misyon ve vizyon birebir bağlantılı konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sistematik sıralama yapmak gerekirse vizyon en başta yer alır, onu misyon, amaç ve strateji izler. Vizyon amaçların, misyonların, stratejilerin yönlendirileceği eğilimleri belirlemek anlamındadır. Ulaşılmak istenilen gelecek, farklılaştırılmış bir gelecek yaratmak, geleceği öngörmekte vizyon kavramı içerisinde yer alır. Misyon “biz neyiz, ne için varız, neyi başarıyoruz, işimiz nedir?” sorularının yanıtları olarak ortaya çıkmaktadır. Amaç ulaşılmak istenilen yer, satış cirosu, maliyet olarak, karlılık, verimlilik düzeyi olarak nereye ulaşmak istediğimize yanıt verir. Amaç daha çok somut konularla ilgilidir. Strateji, amaçlara nasıl ulaşılabileceğine yanıt verir. Pazar payını %50 arttırmak için verimliliği geliştirmek amaçlarıyla katılmalı yönetimi uygulamaya taşımak bir strateji örneğidir. Vizyon ve misyon, strateji ve amaçlara göre daha geneldir. Çünkü vizyon ve misyon ya içerisinde yaşanılan eğilimleri yada gelecekteki ulaşılabilecek, ulaşılmaması için

yapılacak eğilimleri ifade ederken; amaç, vizyon ve misyona bağlı olarak somut tespitlerin yapılmasını gerektirir. Strateji ise, amaçlara nasıl ulaşılabileceğini göstereceğinden vizyon ve misyona göre daha somut ifadeleri taşımaktadır (Akdemir,1998:18).

Vizyon daha öncede açıklandığı üzere işletmenin gelecekteki görünümünün ifadesidir. Bu açıdan işletmenin tüm iş, işlem ve ilişkilerine bir yön verir. Ortak bir vizyon belirlenip, çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece, işletme faaliyetleri belirsizliğe sürüklenecektir. Bu durum, işletmelerin kurumsallaşamamasının temel nedenidir. Çünkü, bu durumda, misyon, amaç ve stratejiler arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkacaktır.

Vizyonun en önemli fonksiyonu, yöneticilere ve çalışanlara motivasyon ve ek bir sinerji sağlamasıdır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında vizyon yöneticilere güçlü bir dürtü sağlar. Ancak bu faydanın elde edilebilmesi, örgütteki tüm üyelerin aynı vizyonu paylaşabilmelerine bağlıdır (Dinçer, 1998: 27). İnsanlar doğası itibarıyla nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlemektedirler. Günümüzün bir çok yöneticisi, işletme sahiplerinin her geçen gün daha fazla kazanç elde etmek isteyen arzuları karşısında bir vizyon geliştirememekten yakınmaktadırlar. Ancak çalışanların bir gözü ise uzun dönemde olmalıdır. Onlar nereye ve ne için gittiklerini, gitmeleri gerektiğini bilmelidirler. Bir vizyon geliştirmenin önemi ihmal edilmemeli, çalışanların ufkunu açacak, yenilikçi bir ortam sağlayacak ve dar kalıplar arasında sıkışıp kalınmayacak bu ortam onlara sağlanmalıdır. Örgütün bir vizyonu olmalı ve bu vizyon diğer ekip üyelerine de aktarılmalıdır. Ayrıca, bütün çalışanların bu vizyonu benimsemesi sağlanmalıdır. Ancak böylelikle örgüt içinde, iş birliği ve dayanışma ruhu geliştirilebilir. Buda örgüt yapısının sağlam temellere oturtulmasının bir gereğidir. Güçlü bir örgüt yapısına sahip olmayan işletmeler kurumsallaşamaz.

B) Kurumsal Çevrenin Etkisini Önemsizleme ve Uyum Sağlayamama

Çevrenin sürekli değişiyor olması, dinamik ve karmaşık faktörlerin varlığı çevredeki belirsizliği sürekli arttırmaktadır. Bu durumda bir işletmenin rakiplerine göre başarısı; içinde bulunduğu çevredeki olayları ölçme ve tahmin etmedeki görece üstünlüğüne bağlı olmaktadır. Kurumların; sürekli değişikliklere uyma zorunluluğu çevresiyle bütünleşmesini ve eşbirimli olmasını gerektirmektedir. Özellikle çevrenin belirsizliğinin giderek artması ve değişimin hızı, bir taraftan doğru istikamet seçmeyi, diğer taraftan da yaratıcı liderliğe dayalı karar mekanizmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum işletmelerde stratejik analizi ve karar sürecini ön plana çıkarırken aynı zamanda sosyal sorumluluk anlayışını hakim kılmaktadır. Dolayısıyla yönetim kararlarını alırken bağımsız hareket etmek yerine, çevresiyle birlikte hareket etmek durumundadır. Adeta örgütlerin karar organları genişlemiş, yöneticilerin yanı sıra; satıcılar, tüketiciler ve

hatta rakipler karar sürecine dahil olmaya ve dolayısıyla işletmeler üzerine baskı kurmaya başlamıştır.

Oliver, kurumların, kurumsal baskılara çok farklı şekillerde tepki verdiğini, bu tepkilerin kurumsal baskılara ve normlara karşı tepkisiz kalıp pasif olarak uyma davranışı sergilemesinden başlayıp, kurumsal baskıları ve kurumsal çevreyi değiştirmeye yönelik aktif tutumda bulunmasına kadar artan değişik seviyelerde olduğunu öne sürmüştü ve kurumların bu stratejilerini Tablo.I.den de görülebileceği üzere beş ana grupta toplamıştır (Oliver,1991:151);

Kurumsal Baskı ve İsteklere Tamamen Uyma: Çevreden gelen kurumsal istekleri ve baskıları tamamen kabul etme yaklaşımıdır. Kurumlar bu baskılara; gelenekler, taklit ve itaat etme yoluyla uyum gösterir.

Kurumsal Baskı ve İsteklere Kısmen Uyma: Kurumlar sürekli değişen ve gelişen kurumsal çevre istek ve baskılarıyla karşı karşıyadır. Bu durumda; kurumlar, bu istekleri dengeleme, yumuşatma ortamı arar ve çatışma-tartışma durumu ortaya çıkar.

Kurumsal Baskı ve İsteklere Uymama: Kurumu, çevresel baskılardan kurtarmak için uygulanan bir stratejidir. Sakınma, koruma ve kaçma şeklinde ortaya çıkar.

Kurumsal Baskı ve İsteklere Aktif Olarak Uymama: Kurumun, çevre baskılarına karşı uymama davranışı göstermesi diğer stratejilere göre daha aktif bir stratejidir. Bu strateji topluma daha iyi bir görünüm sergilenmesi amacıyla da izlenebilir. Baskı ve isteklere karşı ortaya çıkacak direncin artışına göre; bağlanmama, değişim ve karşı atak olarak üç boyutta ortaya çıkabilir.

Kurumsal Baskı ve İstekleri Değiştirme-Manipüle Etme: Kurumlar, çevrenin baskı ve isteklerini aktif olarak değiştirme yaklaşımını benimseyebilirler. Bu durumda, değiştirme, etkileme ve kontrol stratejilerini kullanırlar.

Tablo : 1
Kurumsal Çevrenin Baskı ve İsteklerine Karşı Kurumların İzleyebileceği
Stratejiler

STRATEJİLER	TAKTİKLER	ÖRNEKLER
Tamamen Uyma	Gelenekler Taklit Etme İtaat Etme	Kuralları olduğu gibi kabul etme Kurumsal modelleri taklit etme Kurallara ve beklentilere itaat etme
Kısmen Uyma	Dengeleme Yumuşatma Tartışma	Farklı baskı gruplarının isteklerini dengeleme Kurumsal elemanları (iç çevre) yumuşatma Baskı hakkına sahip olanlarla tartışma
Sakinme	Kamufle Etme Koruma Kaçma	Uyumsuzluğu saklama Baskı unsurlarıyla bağlantıları koparma Amaçları, iş sahasını değiştirme
Uymama	Bağlanmama Değişim Karşı Atak	Toplumsal kural ve değerleri önemsememe Toplumsal kurullarla ve değerlerle çatışma Baskı kaynaklarını aktif bir biçimde değiştirmeye çalışma, ofansif davranma
Manipüle Etme	Değiştirme Etkileme Kontrol	Baskı ve istekler üzerine güç kullanma Kuralları ve değerleri yeniden şekillendirme Baskı unsurlarını baskı altına almaya çalışma

Kaynak : OLIVER, Christine (1991), "Stratejic Responses To Institutional Processes", *Academy Of Management Review*, Vol.16, Issue 1, 151.

Oliver; kurumsal çevreden gelen baskı ve isteklere karşı verilecek stratejilerin seçilmesine etki eden faktörleri beş grupta toplamıştır; kurumsal çevreden gelen baskının nedeni, baskıyı oluşturan elemanlar, baskının içeriği, baskının uygulanma şekli ve baskının kurumsal çevreyle ilişki düzeyi (Oliver,1991:160). Strateji seçimine etki eden faktörler ile, seçilen stratejinin uygulanması sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçlar Tablo : 2'de görülebilir.

Tablo: 2
Kurumların Çevresel Baskı ve İsteklere Karşı Uyguladığı Stratejilerin Sonuçları

STRATEJİ BELİRLEMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	UYGULANAN STRATEJİLER				
	UYMA	KISMEN UYMA	SAKINMA	UYMAMA	MANİPÜLE ETME
<i>Baskının Nedeni</i> Yasallık Verimlilik	Yüksek Yüksek	Düşük Düşük	Düşük Düşük	Düşük Düşük	Düşük Düşük
<i>Baskıyı Uygulayan Eleman</i> Çok sayıda kişi tarafından uygulayana bağımlı olmak	Düşük Yüksek	Yüksek Yüksek	Yüksek Orta	Yüksek Düşük	Yüksek Düşük
<i>Baskının İçeriği</i> Tutarlılık Sürekli Baskı	Yüksek Düşük	Orta Orta	Orta Yüksek	Düşük Yüksek	Düşük Yüksek
<i>Uygulanma Şekli</i> Baskı Yayıma	Yüksek Yüksek	Orta Yüksek	Orta Orta	Düşük Düşük	Düşük Düşük
<i>Baskının Çevreyle İlişkisi</i> Belirsizlik İçsel Bağımlılık	Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek	Yüksek Orta	Düşük Düşük	Düşük Düşük

Kaynak : OLIVER, Christine (1991), "Stratejic Responses To Institutional Processes", *Academy Of Management Review*, Vol.16, Issue 1,160.

Kurumlar, yasallıklarını korumak, toplumun güvenini ve beğenisini kazanmak ve verimliliklerini en üst düzeye çıkartabilmek için, kurumsal çevreden gelen baskı ve beklentilere uymak zorundadır (Oliver,1991:160). Çevresinden gelen baskı ve isteklere cevap veremeyen, çevresel değişiklikleri önemsemeyen, uyum sağlayamayan işletmelerin yasallık düzeylerinin ve verimliliklerinin düşük olacağı oldukça aşikardır. Bu durumdaki işletmeler kurumsallaşamayacaklar ve varlıklarını güvencede bulunduramayacaklardır.

C) Katılımcı Yönetim Kültürünün Benimsenmemesi - Merkezi Bir Yönetim Anlayışının Olması ve Yetki Devrinin Yapılmaması

Yönetime ilişkin teori, model ve kavramların maharetle uygulamaya götürülebilmesinin direkt ilgili olduğu konunun adı; yönetim kültürüdür. İşletmelerde uygulanabilecek üç tür yönetim yaklaşımı (ya da kültürü) vardır: otokratik, katılımcı ve ekstrem demokratik yönetim yaklaşımı. Yönetim yaklaşımının bunlardan hangisi olacağı hususunda çok değişik değerlendirmeler ve kriterler bulunmaktadır. Yönetim kültürünün belirlenmesinde göz önüne alınması gereken iki önemli kriter verimlilik ve demokrasi olmalıdır. Belirlenen yönetim yaklaşımı hem demokratikse, hem de verimliliği diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha fazla sağlıyorsa, en rasyonel yönetim yaklaşımı belirlenmiş olur. Yönetim ve yönetim yaklaşımının direkt ilgili olduğu alan insanlardır. İnsanların düşünsel yaratıklar olduğu düşünüldüğünde de onların görüşlerinin alınması kadar doğal bir şey olmayacağı kanısına varılır. Diğer yandan işletmelerin rekabet güçlerini sürekli geliştirmeleri gerekliliği vardır. Uygulama sonuçlarının “demokratik olunca verimlilik artar” saptaması bir yana, görüşlerine başvuru insanlar doğal olarak çalışmaların daha verimli yürütülebilmesi için yaratıcılıklarını zorlayacaklar, değişik görüşler üretecekler ve sonuçta demokrasiyle birlikte başarıyı da sağlayabileceklerdir. Demokratik olduğu ve verimliliği en ekstrem boyutta sağladığı ve sağlayacağı için işletmelerin yönetim kültürlerini katılımcı olarak tasarlamaları ve uygulamaları gereklidir (Akdemir, 2003:15).

Katılımcı yönetim yaklaşımı belirtildiği üzere, işletmelerde demokrasiyi ve verimliliği hat safhaya çıkartan en rasyonel yönetim yaklaşımıdır. Katılımcı yönetim yaklaşımıyla çalışanların entellektüel sermayelerini ve yaratıcılıklarını en olumlu şekilde kullanabilmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim yaklaşımı çalışanları motive edici en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kararlara katılmasıyla motivasyonları ve dolayısıyla verimlilikleri artmaktadır.

İşletme ve örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal organizmalardır. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ise; işletmede her personelin üzerine düşen görevi gereği gibi yapmasıyla mümkün olabilir. Bir ekip çalışması olan yönetim faaliyetinin başarısında birçok faktörlerle birlikte, belirli görevlerin yukarıdan aşağıya doğru akışı önem kazanmaktadır. İşletme amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler; kademe kademe alt birimlere aktarılarak, her kademede bu iş ve işlemlerin yapılması, faaliyet sonuçlarından üst kademelerin haberdar edilmesi etkin yönetimin temel noktalarından birisidir. Bu faaliyetler ise yetki devri olmaksızın gerçekleştirilemez. Kendi sorumluluğu altındaki işleri hiçbir yönetici tek başına gerçekleştirme gücüne sahip değildir. İşin bölünmesi ve uygun şekilde derece derece diğer çalışanlara görev verilmesi takım oyunun bir gereğidir. Aynı zamanda yetkinin devrine bağlı olarak çalışanlar ilgili konulardaki kararları da kendileri verirler (Fidan,1998:165).

Yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim tarzının varlığından söz edilebilir. Eğer yetki, örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa o zamanda merkezkaç bir yönetim biçiminden bahsedilir. Etkin bir yetki devri politikasının oluşturulabilmesi için ise organizasyon büyüklüğünün, girişimcinin enerjisinin ve bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluk düzeylerinin, bilgilerinin ve isteklerinin dikkate alınması gereklidir. Merkeziyetçi bir yönetim tarzının uygulandığı firmalarda kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde karşılaşılan zorluklar oldukça fazladır (Karpuzoğlu, 2001:72). Katılımcı yönetim felsefesinin benimsenmemesi ve gerekli yetki devrinin yapılmaması, sahip olunan insan sermayesinin gelişmemesinin ve dolayısıyla kurumsallaşamamanın temel nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

D) Yönetici Engeli

Çeşitli nedenlerle yöneticinin başarılı iş görenleri dışlaması; başarılı olma, kendini aşma gayreti içerisindeki elemanlara set oluşturması; başarılı insanlar yerine beceriksiz, bilgisiz, sorumsuz kişileri aktif hale, güçlü hale getirme çabasında olmaları yönetici engeli olarak ifade edilebilir. Yine kamu ya da özel sektör bazında yönetici tayini yetkisinde olan yöneticilerin alt birimlerine güçsüz, yeteneksiz kişileri getirme eğiliminde oldukları hepimizce bilinen bir gerçektir. Böylelikle daha bilgili ve yetenekli insanların yönetici konumuna gelip, ilgili organizasyonlarda üretkenliği, verimliliği tesis edebilme olanakları engellenmektedir (Akdemir, 2001: 47). İşletmelerde yönetici engeline neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Akdemir, 2001: 75);

- Başkalarının başarısını kabullenememe,
- Başarısızlıkların gizlenmesi,
- Yetki devretmeme, tüm yetkileri kendinde toplama düşüncesi,
- Sorumsuzluk,
- İtaat bekleme, itaat görmeme,
- Beceriksizlik, bilgisizlik,
- Başka şekillerde farklılaşma arayışı,
- Diktatörlük hevesi,
- Sen yönetici olduğunda uygularsın savunması,
- Yalnızca çalışarak olmaz anlayışı,
- Yeteneksizlik düzeyine ulaşma,
- Olanak yetersizliği,
- Çağdaş düşünmeden yoksunluk,
- Başarısızlık hegemonyası,

- Yönetmel rahatlık alanlarını koruma, kontrolü kaybetme korkusu,
- Herşeye gücü yeten yönetici efsanesi, aktivite tuzağı.

Yönetici engeliyle karşılaşan bireyler, buldukları kuruluştan ayrılmasalar dahi; engelleme nedeniyle çalışmalarını silik bir kişilikle sürdürmek zorunda kalırlar ki; bu da anılan iş görenlerin kuruluşlarına yararlı olmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Başkalarının başarısını kabullenememe, sorumsuzluk, yeteneksizlik, çağdaş düşünmeme motifleri bulunan kişiler ilgili kuruluşlarda yönetici olarak görev yapmakta; kuruluşların kaynakları başarı, kalite, verimlilik yönelimi olmayan kişilerin elinde, rasyonel olmayan bir şekilde kullanılmaktadır. Kaynakların rasyonel olarak kullanılmaması sonucunda, kuruluşun maliyetleri doğaldır ki yüksek olacaktır. Çağdaş yöneticilik özelliklerinden yoksun, değişen koşullara uyum politikası üretemeyen yönetici kişiliklerinin orta ve uzun vadeli olması durumunda, ilgili kuruluşun yok olması da söz konusu olabilir (Akdemir, 2001: 167).

Özellikle aile şirketlerinde en çok karşılaşılan yönetsel sorunlardan biri, yönetim kadrolarının doldurulmasında bilimsellikten uzak kalınmasıdır. Bu durum yönetimde profesyonelleşememeyi ortaya çıkartırken aynı zamanda yönetici engelini de doğurmaktadır. Yönetici engelinin bulunduğu işletmelerde, amaçlar doğrultusunda üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek eğitim ve deneyime sahip olmayan çalışanlar yönetim kadrolarında görev yapabilmekte; böylelikle sahip olunan kaynaklar verimli kullanılmamakta, işletme varlığının sürekli kılınması hedeflenen kurumsallaşma çalışmalarıyla ters düşülebilmektedir.

E) Aile Şirketi Anlayışının Güçlü Olması ve Yönetimin Profesyonelleştirilmemesi

Aile şirketi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir (Karpuzoğlu, 2001: 19).

Aile işletmelerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Bu işletmelerde üst düzey yöneticileri patron ve aile fertleri karşısında ast konumundadır. Bu nedenle hiç kimse iş sahibinin fikriyle tartışacak konumda bulunmamaktadır. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Sadakat ve kıdem organizasyon kademelerinde yükelebilecekleri özelliklerdir (Erdoğan, 1991: 205).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini olumsuz yönde etkileyebilecek en önemli faktör yönetsel faaliyetlerde ve yönetim kademelerinde (kadrolaşma) ortaya çıkmaktadır. Şirketin geleceğine yönelik stratejik kararların tek merkezde; genellikle aile büyüklerinin oluşturduğu yönetim kurullarında alınması ve istihdam politikasının öncelikli olarak kan bağı üzerine kurulmuş olması- ülkemizdeki şirketlerin büyük bir

bölümünün aile şirketi olduğu göz önüne alınırsa- başlıca kurumsallaşamama nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin, aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları sık karşılaşılan bir durumdur. Çoğunlukla bu tür şirketlerde; tepe yönetim ve kritik görevler için, nitelikten ziyade kan bağıının yada girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişilerin, diğer şirketleri tercih etmelerine neden olmaktadır. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeylerine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. Adam kayırmanın yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde; hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma sık karşılaşılan bir durumdur (Karpuzoğlu, 2001: 25).

Patronaj; bir kişi veya grubun bir işletmenin yönetimine tam anlamıyla hakimiyeti ve o firmanın sermaye yapısında belirli bir çoğunluğa sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşma ise; çoğu kez yanlış anlaşıldığı gibi bir işletmenin patronajından bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmesi demek değildir. Aksine, işletmeleri kuranlar da, yaşatanlarda o işletmenin patronajıyla çalışanlardır. Bir kişi veya grubun patronajı altında bulunmayan işletmelerin yönetiminde bulunan kişilerin çıkar çatışmaları sonucu güçsüz kaldıkları ve kısa sürelerde iş hayatından çekildikleri gözlemlenmektedir. Patronaj işletmenin kurumsallaşmasını, başarısını ve toplum tarafından kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü, kamuoyu o işletmenin yönetimini ve patronajını dikkate alarak da işletmeyi değerlendirmekte, patronajın ve yönetiminde dürüst, güvenilir ve saygın kişilerin bulunduğu işletmelere itibar etmektedir. Bu da işletmenin kurumsallaşmasına sağlam bir zemin hazırlamaktadır (Akat ve Atılğan,1992:54). Fakat, patronaj işletmelerin kurumsallaşabilmesi için gerekliken, aynı zamanda tersi bir durumda söz konusu olabilir. Patronajın kurumsallaşma düzeyine olumsuz etkisi yönetimin profesyonelleşmediği işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere yönetimin profesyonelleşmesi; işletme sahipliği ile işletme yönetiminin bir birinden ayrılmasıdır. İşletme sahipliği (patronaj) ve işletme yönetimi birbirinden ayrılmaz, yönetim kademelerine bilgili ve yetenekli çalışanların yerine kan bağı olan kişiler yerleştirilirse daha öncede değinildiği üzere patronajın olumsuz etkisi ortaya çıkacak; bu durumda işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini olumsuz yönde etkileyecektir.

F) Geleceğe Yönelik Büyüme ve Gelişme Planlarının Yokluğu

Planlama işletmenin geleceğe yönelik amaçlarının ve gelecekte başarılı olabilmesi için uygun olan aktivitelerin belirlenmesi sürecidir. Planlama süreci daha geniş bir şekilde şu şekilde ifade edilebilir: işletmenin geleceğe yönelik amaçlarını saptamak, bu amaçları çevre ile ilişkilendirmek ve geliştirmek, amaçları

gerçekleştirebilmek için gerekli faaliyetleri belirlemek, bu faaliyetlerle ilgili aktiviteleri başarılı ve hünere bir şekilde ortaya koymak ve planlamanın sonucuna ulaşmaktır (Bedeian,1989: 8).

Gelecekte var olabilmek; değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri, rakiplerinden daha önce ve daha iyi anlamaktır. Hiçbir şirket, yarının fırsatları ve güçlükleri hakkında iyi planlanmış bir bakış açısı geliştirmeden, yoluna devam edemez. Bu çerçevede, gelecekte varolabilmenin ilk adımı, sektörün geleceğini önceden görebilmeye çalışmaktır. Geleceği önceden görebilen şirket; kendine bir yön belirler, sektördeki evrimi dolayısıyla kendi hedef noktasını denetler (Hamel ve Prahalad,1997:5). İşletme, geleceğe yönelik kendi temel stratejilerini her an gözden geçirmeli ve değişime paralel olarak yeniden yaratmayı ve düzenlemeyi sürekli hale getirmelidir. Yeniden yapılandırma ve yeniden düzenlemede başarılı olan, ama geleceğin pazarlarını yaratmayı beceremeyen bir firma, dünyanın işlerinin sürekli azalan marj ve karlarının ancak bir adım önünde kalabilmek için çabalayıp durmaktan kendini kurtaramayacaktır (Hamel ve Prahalad,1996:15).

Gelecekte ortaya çıkabilecek değişimleri öngöremeyen, gerekli büyüme ve gelişme planlarını yapıp sahip olduğu kaynakları bu doğrultuda kullanamayan, çevrede ortaya çıkan ve çıkabilecek değişime uyum sağlayamayan, değişime paralel olarak ortaya çıkabilecek tehditlere karşı koruyucu önlemleri alamayan, fırsatları değerlendirmeye yönelik gerekli örgütsel yapıyı kuramayan işletmelerin varlıklarını güvencede bulundurabilmeleri bir başka değişle kurumsallaşabilmeleri mümkün değildir.

SONUÇLAR

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmak zorundadırlar. Kurumsallaşma, işletmenin sahip olduğu kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanarak kaliteli mal ve hizmet üretilip, çevreden gelen bütün baskılara cevap verip toplumsal kabul sağlayarak bir başka değişle yasallaşarak varlığını güvencede bulundurabilmesidir.

Globalleşme ve global firma olma zorunluluğu, değişim ve değişimin rekabetteki belirleyici rolü, teknolojinin kritik öge haline gelmesi, bilgi toplumunun temel özellikleri ve bununla birlikte çevresel baskı beklentilerin artması işletmeleri kurumsallaşmaya iten temel gerekçeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşma çalışmaları, işletmeler için hem bir başlangıç hem de sonu gelmeyecek bir süreçtir. Dolayısıyla kurumsallaşma çalışmaları belirli bir sistem dahilinde sürekli olarak devam ettirilmelidir. İşletmenin büyümeye başlaması ve faaliyet alanının genişlemesine paralel olarak ortaya çıkan ve kritik büyüme aşaması olarak ifade edilen bu süreçte kurumsallaşma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada yapılacak doğru ve gerçekçi kurumsallaşma çalışmalarıyla, işletme varlığını güvencede bulundurabilecek, aksi takdirde işletmenin varlığı tehdit altında kalacaktır.

Fakat, özellikle aile şirketi/işletmesi anlayışından vazgeçilememesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla, iletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılamaması ve yönetimin profesyonelleştirilememesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorunsal haline gelmektedir. Girişimci, işletmesinin geleceğini düşünmekte, kendi geleceğini ve aynı zamanda aile bireylerinin geleceğini düşünmekte dolayısıyla kurumsallaşma çalışmalarını amacından saptırabilmektedir. Bu durum işletmenin geleceğini tehdit etmekte ve hatta piyasadan çekilmesine bir başka değişle varlığının sona ermesine neden olabilmektedir. Kurumsallaşmanın sorunsal haline gelmemesi ve kurumsallaşma sürecinin sistemli bir şekilde devam ettirilebilmesi için yerine getirilmesi gereken yönetimsel düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir:

-Vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin netleştirilip aralarındaki uyum sağlanarak, bütün çalışanlara benimsetilmesi,

-Kurumsal çevreye uyumun en üst düzeye getirilerek, baskılara ve beklentilere gereken cevabın verilebilmesi,

-Katılımcı yönetim kültürünün benimsenmesi, varsa merkezi yönetim anlayışından vazgeçilerek, yetki devrinin gerçekleştirilmesi,

-Yönetici engelinin ortaya çıkmasının engellenmesi,

-Aile şirketi anlayışından vazgeçilerek, aile konseyi ile şirket konseyinin ayrı oluşturulması ve yönetimin profesyonelleştirilmesi,

-Geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yapılması, sürekli güncellenmesi ve sektördeki değişime öncülük yapılmaya çalışılması.

KAYNAKÇA

AKAT, İter ve ATILGAN, Turan. (1992), *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*, TOBB Yayını, Lale Ofset, Ankara.

AKDEMİR, Ali. (2003), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Yayıncı Yayınları, Kocaeli.

AKDEMİR, Ali. (1998), *Vizyon Yönetimi*, Bayrak Matbaası, İstanbul.

AKDEMİR, Ali. (2001), *Yönetici Engeli*, Kocaeli Kitabevi, Kocaeli.

BAYKAL, Nur Adnan. (2002), *Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları; Babalar, Oğullar ve Kızlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BEDEIAN, Arthur. (1989), *Management*, Louisiana State University, The Dryden Press, Louisiana.

CONGER, Jay. (1999), "Charismatic And Transformational Leadership In Organizations: An Insider's Perspective On These Developing Streams Of Research", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, Issue 2, pp. 168-179.

- DİNÇER, Ömer. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- DÜREN, Zeynep. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, İstanbul.
- FİDAN, Yahya. (1998), "Yetki Devri ve Sorunları", *Yönetim Organizasyon*, Konya Ticaret Odası Yayını, Yayın No 10, ss.161-175.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, C.R. (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol.21, Issue 4, pp. 568-581.
- HAMEL, Gary and PRAHALAD, C.K. (1996), *Geleceği Kazanmak*, (çev.) Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- HAMEL, Gary and PRAHALAD, C.K. (1997), "Önce Geleceği Görmek", *Executive Excellence*, (çev.) Günhan Günay, Sayı 9, ss. 8-14.
- HIRA, Ron. (2000), "The New Institutionalism: Contradictory Notions of Change", *The American Journal of Economics and Sociology*, Issue 4, pp. 2-16.
- HOLM, Petter. (1995), "The Dynamics of Institutionalization", *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, Issue 3, pp.398-412.
- KARPUZOĞLU, Ebru. (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları İstanbul.
- KONDRA, Alex. (1998), "Organizational Diversity and Change in Institutional Theory", *From Organization Studies*, Vol.22, Issue 12, pp. 1-17.
- OLIVER, Christine. (1991), "Strategic Responses To Institutional Processes", *Academy Of Management Review*, Vol.16, Issue 1, pp. 150-164.
- QUIGLEY, Joseph. (1998), *Vizyon, Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, (çev.) Berat Çelik, Epsilon Yay. İstanbul.
- SARIHAN, Halime. (1998), *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SCOTT, Richard. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, Issue 12, pp. 492-509.
- SENGE, Peter. (1997), *Beşinci Disiplin*, (çev.) Ayşegül İldeniz, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.