

İŞLETMELERİ SÜREKLİLİĞE GÖTÜREN YOL: KURUMSALLAŞMA VE ÖNEMİ

Selen DOĞAN*

1. GİRİŞ

Türkiye'nin özellikle Gümrük Birliği ile uluslararası pazarlara açılma girişimleri, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarına verilen önemin artması, finansmanın işletmeler açısından önem kazanması, KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme)'lerin aile işletmesi özelliği taşımasının getirdiği bazı problemler, işletmelerin daha uzun ömürlü olmak istemeleri gibi nedenler, işletmelerin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasına neden olmuştur.

Bugün küçük işletmeler bile, kurumsallaşma yolu ile ayakta kalmaları gerektiğinin bilincine varmışlardır. Aksi takdirde, rekabet güçlerinin zayıflayacağını bilmektedirler. Onlar da, ancak kurumsallaşma düzeyi yüksek, güçlü ve etkin işletmelerin ülkelerin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini fark etmişlerdir.

İşte bu nedenlerle, bu çalışmada öncelikle kurumsallaşma kavramı üzerinde durularak, kurumsallaşmaya etki eden faktörler, kurumsallaşma aşamaları, kurumsallaşma-patronaj ilişkisi ve kurumsallaşmanın maliyeti üzerinde durulmuştur.

2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

İşletmelerdeki kurumsallaşma olgusu, özellikle 1980'lerden sonra iş dünyasının gündemine gelen ve üzerinde tartışılan, fakat, henüz ortak bir görüşün mevcut olmadığı bir kavramdır. Konunun 1980'lerden sonra gündeme gelmesinin nedeni, ülkemizde siyasi ve ekonomik hayatın 1950'li yıllarla beraber yeni bir döneme girmesine bağlı olarak sanayileşme hareketinin de yeni bir ivme kazanmasıdır. Bu yıllarda, işletmeleri kurup bugünkü konumlarına getiren ilk müteşebbisler, şirket hayatında yeni bir çağa girildiğini idrak ederek, kurdukları işletmelerin kendilerinden sonra da yaşamasını arzu ettikleri için ciddi bir arayışa girmişlerdir. Bu noktada gündeme "kurumsallaşma" kavramı gelmiştir. Kurumsallaşma olgusunun ancak 1980'lerden sonra önem kazanmasının bir diğer nedeni de, bu yıllara kadar işletme sahiplerinin devletin destek ve himayelerini şu veya bu şekilde arkalarında bilmeleri, şiddetlenen rekabete rağmen yönetimin evrensel kurallara uyarak yaşayabileceğini yeterince algılayamamaları ve 1980'li yıllara aile şirketleri ve geleneksel yönetim biçimlerini uygulayarak girmeleridir (Akat ve Atılcan, 1992,s.16).

Türkiye'de küçük işletmeler, genelde aile işletmesi niteliği taşımaktadırlar. Sermayedarlar genellikle aile çevresindedir. Küçük işletme sahiplerinin, mülkiyet tutkuları, büyüme ve başarılı olma arzuları, yatırım yapma istekleri son derece yüksektir (İslamaoğlu,1992,s.4). Ancak, KOBİ'lerde, işletme sahibinin ölümünden sonra, aile bireylerinin işletme ile ilgili konulardaki ilgisizliği veya yetersizliği de

* Arş. Gör. Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin aile işletmesi niteliği gözardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gitmelidirler.

KOBİ'lerde, genellikle aile bireyleri de işletmede fiilen çalışmakta ve/veya işletme yönetimini gelecekte devralacakları umudu ve arzusuyla, bu amaca uygun olarak yetiştirilmektedirler. Aksi halde, işletme sahibinin ölümü ile işletme, faaliyetine son verme durumunda kalacak veya el değiştirebilecektir. Türkiye'de KOBİ'lerin darboğazlarından birini de bu özellik oluşturmaktadır (Müftüoğlu,1993,s.45).

İş dünyasında oluşmuş genel kanının aksine, dünyada ve ülkemizde patronu başta olduğu halde kurumsallaşma başarısı gösteren büyük sayıda şirket vardır. Bugün, şirket, kurucu/sahipleri, kendilerine "bu şirket benden sonra yaşar mı" sorusunu sormalıdır. Şirketlerin her durumda yalnızca ayakta kalması değil, saygınlığını da kuşaklar boyunca sürdürecektir bir kurum haline gelmesi temel amaç olmalıdır (Akat ve Atılğan,1992,s.3).

Bu noktada, "kurumsallaşma" olgusu bir şart olarak kendini kabul ettirmektedir. İşletmelerin ve özellikle de KOBİ'lerin, etkinliklerini artırabilmeleri ve kamuoyunda gelecek için güven veren bir konuma gelebilmeleri, onların kurumsallaşma düzeyleriyle orantılı olarak değişmektedir. İşte, işletmelerde **kurumsallaşma**, köklerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapı ile yenileşmeye açık sistemlerin oluşturulmasıdır. Ancak, bu gelişme, işletmelerin giderek artan büyüme ve yayılma eğilimleri dikkate alındığında yeterli olmamaktadır. Çünkü kurumsallaşma, aynı zamanda kamuya mal olmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini de içermektedir. Bugün, güçlü ve gelişmiş bir toplum olmanın harcında kurumsallaşma vardır (Akat ve Atılğan,1992,s.16).

Tüm bunlardan sonra, kurumsallaşmanın farklı tanımlarına bir göz atmakta fayda görülmektedir (Akat ve Atılğan,1992,s.17):

***Kurumsallaşma**, kurum durumuna gelmek, müesseseseleşmektir.

***Kurumsallaşma**, güçlü bir yapı, sistemler, bürokratik özellik ve profesyonel yönetim mekanizmasıdır.

***Kurumsallaşma**, kamuya mal olmaktır. Kurumsallaşan yapıların kendilerine has bir kültürü vardır. Kurum, çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir yapıya sahiptir. Kurum, yasalara, iş ahlakı ve normlara saygılıdır.

***Kurumsallaşma**, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar hayatta kalabilmesidir.

Tüm bunlardan çıkarılabilecek ortak sonuca göre **kurumsallaşma**, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez özelliğidir. Kurumsallaşmanın en önemli göstergesi (Akat ve Atılğan,1992,ss.19-20):

- * Kamuya malolmak,
- * Bir kurum kültürü oluşturmak,
- * Çevreyle sürekli etkileşimli bir yapıya sahip olmak ve
- * Birtakım, iş ahlak ve yasalarına sahip olmaktır.

3. KURUMSALLAŞMANIN BİLEŞENLERİ

Gelişmiş sanayi ülkelerinde kurumsallaşmış şirketlerin örgütsel ve sosyal yapıları incelendiğinde, kurumsallaşmanın bileşenleri denilebilecek 4 önemli kavramla karşılaşılmaktadır. Bunlar (Akat ve Atılğan,1992,s.4):

- * Şirketlerde fertlere hakim olan inançlar, tutumlar ve davranış örnekleri,
- * Sembolik kültür öğeleri,
- * Kişilere hizmet veren kültür kaynakları,
- * Fertlerin ortak amaç ve inanç sahibi olmalarını sağlamak için şirketler tarafından çalışanlara empoze edilen, yazılı ve yazılı olmayan kurallar ve bilgilendirme yayınları.

4. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden en önemli faktörler şunlardır (Akat ve Atılğan,1992,ss.21-22):

- * Firma Kültürü,
- * Yönetim Stili (Lider Yönetici),
- * Eğitim,
- * İnsana Yönelik Olma,
- * Örgüt Yapısı.

Bu faktörler içinde en önemli olanı da firma (örgüt) kültürüdür. Çünkü işletmeler, örgüt kültüründe değişiklikler yapmak sureti ile, rekabet güçlerinde bir avantaj elde etmek istemektedirler. Bu nedenle, çalışmada örgüt kültürü konusuna biraz daha ayrıntılı olarak değinmekte fayda görülmüştür.

4.1. Örgüt (Firma) Kültürü

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle, kültür kavramı-anlam ve kapsamı, işletme yönetiminde kültürün önemi, örgüt kültürü ve kaynağı, ahlaklı bir örgüt kültürü yaratma görevinin kime ait olduğu üzerinde durulacaktır.

4.1.1. Kültür Kavramı-Anlam ve Kapsamı

Sözlük, kültürü "bir milletin (toplumun) manevi varlığını ve düşünce birliğini meydana getiren ve sanat mahsüllerinin, ananelerin bütünü" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım oldukça geniş kapsamlıdır ve sayılamayacak kadar çok unsurları, ortak değer yargılarını ve davranış biçimlerini içermektedir. Bununla birlikte, bir ulus gözönüne alındığında, yöresel olarak farklar görülmektedir. Bunlar

da, bir genel kültür çerçevesi içinde alt kültürler olarak nitelendirilebilir (Üçok,1989,s.308).

Alt kültürler, ait olduğu toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, bunun yanı sıra, kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimi olan gruplardır. Alt kültürler, ulusal kültürün genel çizgilerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturduğu özellikleri de mevcuttur. Bu nedenle, ulusal kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak değerlendirilemez. Etnik ve dinsel gruplar, politik partiler, ekonomik kuruluşlar birer alt kültürdür. Ulusal kültürün genel yapısına ve değerlerine uymakla birlikte, her alt kültürün kendine özgü amacı ve buna bağlı olarak da kendi geliştirdiği değerler sistemi ve özellikleri vardır. İşletme organizasyonları da, ulusal kültürün birer alt kültürüdür. Her organizasyonun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar, ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte, her organizasyon kendi koşullarına göre farklı özellikler taşımaktadır. Ulusal kültürün etkileri, organizasyonlar arasındaki benzerliklerin kaynağıdır (Berberoğlu,1990,ss.154-155).

Kültür, organizasyon, etnik gruplar gibi alt toplum birimlerine ait bir kavram olarak ele alınabilir. Bu durumda kültürü, bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade etmek daha açıklayıcı olacaktır. Bireylerin doğal yetenek ve özellikleri, sonradan edindiği bilgi ve deneyimler ile, doğal ve toplumsal çevre kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirir. Bu nedendir ki kültür, doğal, toplumsal, yasal, ekonomik ve benzeri çevre koşullarının eseri sayılabilir (Berberoğlu, 1990,ss.153-154).

4.1.2. İşletme Yönetiminde Kültürün Önemi

Günümüz yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun, kültürün bilinmesi ile olur. Bu sebeple işletmeci (veya yönetici), çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymaktadır. Bu bakımdan da, yönetimin kültüre bağlı olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerde beşeri yönün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Günümüz yönetim bilimcilerinin birçoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Başka bir deyişle, yönetim uygulamasının farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağını kabul etmektedirler.

Modern yönetici, kendi organizasyonunu saran genel kültür ve özel alt kültürler hakkındaki bilgileri arzu etmektedir. "Hangi alt kültürler organizasyon için birleştiricidir? Hangileri bölücüdür?". Genel kültür ve alt kültürler hakkındaki bilgi, sadece bu kültür üyelerinin davranışlarını anlamak ve önceden tahmin etmek olanağını vermez. Aynı zamanda, hangi faaliyetlerin yapılmasının mümkün olduğunu da belirler (Erdoğan,1994,ss.113-114).

4.1.3. Örgüt (Organizasyon) Kültürü Ve Kaynağı

Örgüt kültürü konusuna ilgi 1980'li yıllarda artış göstermiştir. Özellikle, Peters ve Waterman'ın başarılı Amerikan firmalarını inceleyen çalışmasından sonra, firma kültürü konusuna ilgi daha da artmıştır. 1alışmaları incelediğimiz zaman, bunları bir uçta ülkelere bağlı olarak, diğer uçta ise tamamen bağımsız oluşan davranış biçimleri olarak görmekteyiz. Bir Japon tipi yönetimin var olması buna örnektir. Japon firmalarının incelenmesi, bunların aralarında büyük benzerlikler olduğunu göstermektedir. Bu ise, organizasyon kültürünün yöresel bir değer ve çevre ile yakın ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Japon firmalarının üstün başarıları incelendiği zaman, bunların bir Japon kültürü içinde filizlendiği, geliştiği ve etkinleştiği sonucuna varılmaktadır. Bu firmalar arasındaki benzerlikler ve bütünleşme o kadar büyüktür ki, bir Japon A.Ş.'den bahsedilmektedir.

Organizasyon kültürü konusundaki hemen tüm çalışmalar, başarılı firmaların işleyişlerini, bunların oluşturdukları yönetim felsefesini ve kültürlerini incelemiş, hangi davranışların bu başarıda etmen olduklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bunlar arasında Cem Kozlu'nun Türk firmaları arasında yaptığı bir araştırmada başarılı firmaların birbirlerinden çok farklı, hatta birbirlerine zıt yönetim felsefeleri olduğu görülmektedir (Üçok,1989,s.309). Bu da, organizasyon kültürünün firmaya has bir olgu olduğuna işaret eder. Bu araştırmalar, başarılı firmaların yönetim felsefelerini ve kültürlerini inceleyerek, ne tür davranışların onları başarıya götürdüğünü ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu organizasyonların yönetim biçimleri, yönetim felsefeleri, davranış biçimleri ve kültürleri öğrenilirse, bunlar başka organizasyonlara da uyarlanabilir.

Peki örgüt kültürü nereden gelir? Neden farklı işletmeler farklı kültürlere sahiptirler? Aslında örgüt kültürünün farklı olmasının nedeni 4 faktörün karşılıklı ilişkisindedir. Bu 4 faktör (Jones,1995,ss.178-191):

- * Bir Örgütü Oluşturan Kişilerin Özellikleri,
- * Örgütün (Kurumun) Ahlakı,
- * Örgüt Tarafından Kullanılan Mülkiyet Hakları Sistemi ve
- * Örgütsel Yapı'dır.

1. Bir Örgütü Oluşturan Kişilerin Özellikleri: Örgüt kültürünün birinci kaynağı, bir örgütü oluşturan bireylerdir. Eğer kültürlerin neden farklı olduğunu bilmek istiyorsak, o örgütlerin üyelerine bakmak yeterli olacaktır. Örneğin; A, B ve C isimli 3 farklı örgüt, farklı kültürlere sahiptir. Çünkü onlar, farklı değerlere, kişiliğe ve ahlaka sahip insanları bünyelerinde taşımaktadırlar. İnsanların bir örgüt tarafından harekete geçirilebilmesi için, bu kişilerin değerlerine uygun bir örgüt olması gerekmektedir. Benzer şekilde, örgüt de kendi değerlerini paylaşabilecek bireyleri seçmek isteyecektir. Zaman geçtikçe bu kişiler örgüt ile beraber çalışacak ve o örgütten ayrılmak istemeyecektir. Çünkü, ortak değerlerin paylaşımı sözkonusu olacaktır. Ancak sonuç "örgüt içindeki bireylerin birbirine çok çok benzer olması, örgüt değerlerinin dar fikirlerle oluşturulması ve kültürün benzer örgütlerinkinden oldukça farklı olmasıdır.

Bir örgütün kurucusunun, kişisel değer ve inançlarından dolayı o örgütün başlangıç kültürünün oluşturulmasına etkisi büyüktür. Çünkü, örgütün ilk üyelerini kiralayan ve seçen kişi odur. Bu nedenle de işletmenin kurucusu, kendine benzeyen kişileri seçebilecektir. Zaman geçtikçe, örgüt üyeleri kurucusunun görüş açısını ve değerlerini alacak ve bunu örgütte yaşatacaklardır.

Örgüt kültürünün “işyerini insanlar yapar” fikri, örgütün kültürel değerleri paylaşmak sureti ile nasıl güçlü bir araç haline getirebileceklerini ve örgüt kültürünü kontrol ve yönetmede değişik insanlar kullanarak nasıl değiştirilebileceğini açıklamaktadır. Yani örgüt içindeki bireyler değiştirilerek, örgütün kültürü değiştirilebilir ya da işletme değişik kişileri istihdam edebilir. Böylece, değişen çevre şartlarının getirdiği problemlere daha kolay ve çabuk cevap verebilir.

2. Örgütün (İşletmenin) Ahlakı: Bir örgüt, şuurlu ve maksatlı olarak kendi üyelerinin davranışlarını kontrol etmede bazı kültürel değerler geliştirebilir. Ahlaki değerler de bu kategoriye girmektedir. Örgütün ahlakı, onun ahlaki değerleri, inanç ve kurallarıdır ki, bunlar örgütü oluşturan bireylerin birbirleri ile ve çevre ile ilişkilerinde, en uygun yolları inşa etmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin geliştirilmesinde, üst yönetim doğru ve uygun işlerin yapılmasını garanti etmelidir. Yöneticiler, örgüt kültürü içinde oluşturulan ahlaki değerlere güvenmelidirler. Bu değerler doğru ve yanlış yolları göstermektedir. Üst yönetimin oluşturduğu ahlaki değerler, kurallar ve normlar, bir örgüt kültürünün ayrılmaz parçasıdır. Çünkü onlar, örgüt üyelerinin herhangi bir durumu (olayı) yönetmede değerlerinin şekillenmesine yardımcı olmaktadır.

Örgüt kültürünün önemli bir parçası olan örgütsel ahlak, sosyal, profesyonel ve bireysel ahlakın bir ürünüdür (Jones,1995,ss.182-184):

a) Sosyal (Toplumsal) Ahlak: Örgütsel ahlakın oluşmasında, örgütün faaliyette bulunduğu toplumun ahlaki önemli bir rol oynamaktadır. Toplumsal veya sosyal ahlak, bir toplumun yasal sisteminin içinde bulunan manevi (ahlaki) değerler, gelenekler, uygulamalar ve kişilerin günlük hayatta takip ettikleri yazılı olmayan değerlerdir. Pek çok kişi otomatik olarak yaşadığı toplumun ahlaki değer ve normlarını kabul etmektedir. Çünkü, kişiler bu kuralların içindedir ve onları kendilerinin yaptığını inanmaktadırlar. Böylece toplumsal ahlak, kanunlar ve kurallar halinde toplanarak bir sisteme bağlanırsa, bir örgüt yasal olarak bunları takip edebilmekte ve kendisi ile ilgili gruplarla (çalışanlar, müşteriler v.b.) yasal yollardan uğraşabilmektedir.

b) Profesyonel (Mesleki) Ahlak: Mesleki ahlak, benzer eğitim almış insanların oluşturduğu grupların, örgütün kaynaklarını kullanma veya görevleri yapmada bir kontrol mekanizması oluşturmalarını sağlayacak ahlaki değerlerdir. Bazı örgütlerde çok fazla mesleki grup olabilir; hemşireler, avukatlar, araştırmacılar, doktorlar, muhasebeciler gibi... Bu grupların davranışları mesleki ahlak tarafından yönetilir. Bu ahlaki kaideler örgüt kültürünü şekillendirir ve grup üyelerinin örgüt ile ilgisi olan diğer gruplarla davranışlarındaki değerlerini oluştururlar.

c) Bireysel Ahlak: Bireysel ahlak, kişinin diğer insanlarla ilişkilerinde oluşturmada kullandığı, bireylere has ahlaki değerlerdir. Bireysel ahlak, kişinin

ailesinden, arkadaşlarından veya sosyal gruplara üyeliğinden kaynaklanabilmektedir. Bir kişinin ahlaklı olarak nitelendirdiği bir davranış, bir başkasına göre ahlaklı olmayabilir. Eğer bireysel ahlak kaideleri yasalarla çatışırsa, kişi yasal yaptırımlar ve cezalandırmalarla karşı karşıya kalacaktır. Bireysel ahlak, bir kişinin örgütte nasıl davranacağını etkilemekte ve örgüt kültürü o örgütte ahlaki kaideleri oluşturan kişilerden (bireylerden) çok fazla etkilenmektedir (Örgüt kurucusu gibi...).

3. Örgüt Tarafından Kullanılan Mülkiyet Hakları Sistemi: Bir örgüt kültürünü oluşturan değerler, örgütün mülkiyet haklarını nasıl dağıttığından da kaynaklanmaktadır. **Mülkiyet hakları**, bir örgütün kaynaklarını kullanmada, elde etmede veya organize etmede üyelerine verdiği haklardır.

Mülkiyet hakları, her bir örgüt içi grubun (yöneticiler ve çalışanlar) sorumluluklarını ve haklarını tanımlar ve örgüte karşı farklı normlar, değerler ve davranışların geliştirilmesinin nedenini oluşturur. İşletmenin hissedarları, o örgütte çalışan gruplar üzerinde güçlü haklara sahiptirler. Çünkü işletme kaynakları onlarıdır. Üst yöneticiler de çok güçlü mülkiyet haklarına sahiptir. Çünkü onlara büyük miktarlarda örgütsel kaynak (örneğin; yüksek maaş, hisse v.b.) verilmektedir. Örgüt çalışanları da çok güçlü mülkiyet haklarına sahiptir. Örneğin; özellikle Japon işletmelerinde gördüğümüz hayat boyu istihdam gibi... Bununla beraber, pek çok çalışana bu haklar hala verilmemektedir.

Tablo 1: Yaygın Olarak Yöneticilere ve Çalışanlara Verilen Mülkiyet Hakları

Yöneticilerin Hakları	Çalışanların Hakları
* Hisse Senetleri	* İşten çıkarılma durumunun önceden haber verilmesi
* Yüksek Maaş	* İşten Ayrılma Ödemeleri
* Örgütün Kaynaklarını Kontrol Hakkı	* Hayatboyu İstihdam
* Karar Verme	* Uzun Süreli İstihdam
	*Emeklilik ve Yan Faydalar
	*Çalışanların da Hisse Senedi Sahibi Olmasını Sağlayacak Planlar
	* Kararlara Katılma

Kaynak: JONES, R. Gareth (1995), Organizational Theory: Text and Cases, World Students Series, Addison-Wesley Publishing Company, s.185

Mülkiyet haklarının dağıtılması, işletme çalışanlarının davranışlarını şekillendirmede ve onları motive etmede direkt olarak etkilidir. İşletmedeki mülkiyet haklarının farklı tipte çalışanlara ve yöneticilere dağıtılması, bir örgütün nasıl etkili olabileceği ve örgüt içinde oluşan kültürü saptamaktadır.

4. Örgütün Yapısı: Örgüt yapısı, bir örgütün faaliyetlerini kontrol etmek üzere geliştirdiği kuralların, görevlerin ve otorite ilişkilerinin biçimsel (formal) sistemidir. Farklı yapılar, farklı kültürler demektir. Örneğin; mekanik ve organik örgüt yapıları oldukça farklı kültürel değerlere sahiptirler. Mekanik örgüt yapıları uzun, yüksek merkezileşme derecesine sahip ve standardize olmuş yapılardır. Organik örgüt yapıları ise düz, merkezileşmemiş ve karşılıklı anlaşmalara ve düzenlemelere dayanan yapılardır.

Mekanik örgüt yapılarında, insanlar çok az kendi kendilerini yönetebilme hakkına sahiptir ve üst yönetime karşı koyamazlar, gelenekleri çiğneyemezler. Böyle bir mekanik yapının sahip olduğu kültür ise, kişilerin tahmin edilen ve dengeli istekler ve sonuçlar ürettikleri bir kültürdür. Organik örgüt yapılarında ise, kişiler yapacakları faaliyetleri seçme ve kontrol etme hakkına sahiptirler. Yaratıcılık, cesaret ve riskleri göze alabilme istenilen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir örgütün yapısı, o örgütün kültürel değerlerini birleşme ve koordinasyon yolu ile teşvik etmektedir. Belirlenmiş görev ve rol ilişkilerinin dışında, iletişim problemini azaltmaya yardımcı olan, paylaşılan normlar ve kuralları vardır. Bu da işletme içindeki bilgi sisteminin zarar görmesini önleyerek, örgüt içinde daha hızlı bir bilgi akışı demektir. Benzer kültürel değerler paylaşıldığında, bireylerin birbirlerine olan güveni de artmaktadır.

Organizasyon kültürünün birtakım unsurları olduğuna ilişkin görüşler bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı aşağıdakilerdir (Özdevecioğlu, 1995, s.125):

- Çalışanlar arasındaki ortak inanç ve fikirler,
- Organizasyonda liderlerin veya kahramanların varlığı,
- Seremoni sayılabilecek birtakım tören ve hareketler,
- Organizasyonlarda anlatılan öykü, masal ve efsaneler.

Tüm bu açıklamalardan sonra, şimdi de örgüt kültürü nedir sorusunu cevaplayalım. Bir organizasyonda insan ile ilgili olan herşey kültür olarak nitelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetimsel politika ve stratejiler, çalışma ilişkileri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluştururlar. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün "örgüt kültürü"dür (Berberoğlu,1990,s.155).

Dinçer (1992,s.271), örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamıştır: "Örgüt Kültürü", bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir". Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.

Kültür, ortak değer ve inançlar olarak algılandığı zaman, birtakım fonksiyonları yerine getirmektedir. Bunlar (Üçok,1989,s.316):

1. Organizasyon üyeleri için bir tanıtım, özdeşleşme hissi yaratır,
2. Bireyin kendisinin dışında bir "şeye" bağımlılığını sağlar,
3. Sosyal sistem dengesini güçlendirir,
4. Davranışları yönlendiren bir mantık aracıdır.

Bu dört unsur, bir organizasyon kültürünün, onun kendi yapısı içinde bireyleri birbirine bağlayan, bir grup olma hissi uyandırarak, onları aynı zamanda motive eden ve organizasyonun koordineli bir biçimde çalışmasının sağlayan bir olgudur. Örgüt kültürünü temsil eden normlar ve değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kontrol aracıdır. Kültürel bir değişiklik için; örgüt yapısı, çalışanların düşünce ve davranışları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, liderlik tarzları, amaçlar ve planlar bütünüyle gözden geçirilmelidir (Eren,1993,ss.199-272).

Organizasyonun çok az ya da hiç kontrol edemediği dış çevre elemanları da, örneğin doğal çevre, tarihi olaylar, bazen ekonomik koşullar v.b., örgüt kültürünün oluşumunda rol oynamaktadırlar. İç çevre elemanlarından örgüt kültürünün oluşumunda etkili olanlar, teknoloji ve organizasyonun geçmişi. Üretim konusu ve kullanılan teknoloji, organizasyonlarda işlerin ve personelin nitelikleri ya da davranışlarındaki bağımsızlık boyutlarını belirler. Organizasyonların geçmişi, isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı değer, inanç, sembol ve alışkanlıklarda kendini gösterir (Berberoğlu,1990,s.157).

Örgüt kültürü, belirli bir zamanda bir örgütün özelliklerini oluşturmakta ve önemli boyuttan oluşmaktadır (Akat vd,1994,ss.325-326):

a) Örgütsel Değerler: Değer, davranışlar konusundaki kapsamlı ve genel inançlardır. Kişiler, bu sonuçlara ulaşmak isterler. Örgütsel değerler de buna benzer. Tek fark, örgütsel değerlerin organizasyondaki kişilerin inançlarından oluşmasıdır. Bu değerler çoğu kez sloganlar haline gelir. Örneğin; "müşteri patronumuzdur" gibi... Bu sloganın anlamı, müşteriye değer verilmesi, ona kaliteli hizmet sunulması, söz konusu organizasyonda temel alınmıştır.

b) Merasimler (Törenler): Merasimler, çeşitli sembolik faaliyetlerdir. İpeşitli merasimler, boş zamanları beraber geçirip eğlenme gibi faaliyetler, örgüt kültürünün bir diğer boyutunu oluşturmaktadır.

c) Kahramanlar ve Liderler: Bir kuruluşun sürekliliğini ve başarısını sağlamak için kurucusunun yapabileceği en etkin şey, sağlam ve kalıcı, yenilik ve büyümeye açık fakat, değerlerden taviz vermeyen bir örgüt kültürünü oluşturmak ve oturtmaktır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil etmektedir.

4.1.4. Ahlaklı Bir Örgüt Kültürü Oluşturma Görevi Kime Aittir?

Esas olarak, bir örgüt eğer içindeki insanlar ahlaklı ise ahlaklıdır. Bu yüzden bir örgüt, çalışanlarını ahlaklı davranma konusunda cesaretlendirmek üzere teşvikler koymalı ve ahlaksız davranışlarda bulunanları cezalandırmak için de caydırıcı uygulamalar yapmalıdır.

Ahlaklı bir örgüt kültürü yaratma görevi üst yönetimin öncelik vermesi gereken konulardandır. Yöneticiler ahlaklı bir kültürü, ahlaki değerleri desteklemede kişisel bağlantılar kurarak ve bunları astlarına ulaştırarak sağlayabilirler. Ahlaki kuralların en önemli etkisi, kişisel ilgilerin davranışa yansımalarının takip edilmesini sağlayacak düzenlemeler içermesidir. Eğer bir örgüt, kabul edilen ahlaki kurallara uygun davranışlarda bulunursa, o örgüt olumlu

bir ünvan kazanacaktır. İnsanların o örgüte olan güveni de artacaktır (Jones,1995,s.194).

Bir yöneticinin örgüt ahlakını etkilemede kullanabileceği pek çok yol vardır. Bir yönetici, örgütün iş ahlakı bağlamında yapabileceklerini sıralamalı ve örgütün ahlaki pozisyonunu belirlemelidir. Bir lider olarak yönetici, kişilerin karar vermede kullanabileceği özel ahlaki kural ve normları belirlemelidir. Örgütün dışında da bir yönetici, muhtemel müşterileri ve örgüt ile ilgisi olan diğer kişi ve kurumları, örgütün ahlaki değerleri hakkında bilgilendirmeli ve bunu davranışları ile de onlara göstermelidir. Örneğin; dürüst olmalı ve hatalarını kabullenmelidir. Aynı zamanda, çalışanların ahlaklı olmalarını sağlayabilmek için onları ödüllendirmeli ve örgütün ahlaki pozisyonunu geliştirebilecek kural ve normları belirlemelidir. Son olarak da, bir yönetici, örgütün kaynaklarını paylaşırma ve örgüt stratejilerini belirlemede, örgütün ahlaki pozisyonuna dayalı kararlar vermelidir (Jones,1995,s.201).

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılması öncelikle istenen değer, tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisi ile, uzun bir zaman diliminde olsa da, örgüt kültürünün kısmen ya da tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır (Berberoğlu,1990,s.161).

Kurumsallaşma aşamasını başarı ile tamamlamış işletmelere baktığımızda, bu işletmelerin güçlü bir firma kültürüne sahip olduklarını gözlemledik. Gözlemlerimizden çıkan sonuç, firma kültürü ile kurumsallaşma düzeyinin doğru orantılı olduğu ve birbirleriyle bir etkileşim içinde olduğudur. Özetle, kurumsallaşmada amaç, işletmenin sahip olduğu özelliklerin yardımı ile rekabet ortamında ayakta kalabilmektir. Firma kültürü ise, işletmelerin rekabet avantajlarından birisini oluşturmaktadır. Belirli ve güçlü bir firma kültürüne sahip olmayan işletmelerin, kurumsallaşmalarını tamamladıklarını söylemek mümkün değildir. Thomas J. Peters ve H. Waterman'ın söylediği gibi "örgütler, içlerine değerler katıldıkça kurumsallaşır. Bu süreç, özel bir kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın iyi geliştiği yerde, farklı görüşler, alışkanlıklar ve bağlılıklar birleşir. Bu birleşmelerin sonunda, biçimsel eşgüdüm ve komutayı aşan bir toplumsal bütünleşme, örgütsel yaşamın tüm yönlerini renklendirir" (Akat ve Atılğan,1992,ss.24-26).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, örgüt kültürünün oluşturulmasının işletmelerin kurumsallaşmasına önemli katkılarda bulunacağı görülmektedir. Bir şirketin kültür prensipleri, kaliteyi en üst düzeyde tutmak, ticaret ahlakını asla elden bırakmamak, piyasada lider durumuna yükselmek gibi önemli hedefler taşımalıdır. Ayrıca, ahlaklı bir örgüt kültürü yaratıldığı takdirde, işletmenin ahlaklı olacağı ve kurumsallaşma aşamasında buna dikkat edeceği açıktır. Örgüt kültürü ile, organizasyon üyelerince paylaşılması öncelikle istenen değer, tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konular açıklık kazanmaktadır. Unutulmamalıdır ki, örgüt içine değerler katıldıkça kurumsallaşacaktır.

4.2. Lider (Önder)-Yönetici

Kurumsallaşmaya etki eden önemli faktörlerden biri de, işletmenin lider-yöneticisidir. Kurumsallaşmanın tanımlarından birisi de, işletmenin kişilerden bağımsız olarak yaşamasıdır. Fakat, kurumsallaşmayı kişilerden bağımsız olarak algılamak çok hatalı bir davranış olacaktır. Çünkü, işletmeleri kuranlar da, yaşatanlar da, geliştirenler de, batıranlar da liderleri ve yöneticileridir. Bugün, pek çok kurumlaşmış, kendisini kabul ettirmiş işletmelerin başarısının arkasında, güçlü lider ve yöneticiler olduğu görülmektedir (Akat ve Atılğan,1992,s.27).

Önderlik, birçoklarının sandığı kadar basit değildir; uzun yıllar boyu araştırma ve tartışmalara konu olmuştur. Kelimenin taşıdığı duygusal anlamlar, otoriter değerlerden uzaklaşan ve eşitlik yanlısı bir toplumda önderlik kavramının kötü bir üne sahip olmasına yol açabilir. Ancak, başkalarının davranışını çeşitli ölçü ve biçimlerde etkileme süreci her zaman olduğu gibi bugün de geçerlidir. Demokrasi ve eşitlik önderliği yok etmez, ancak önderliğin uygulama biçimini değiştirir. Buna uygun olarak, yöneticinin de başkalarının davranışlarını etkileme yolları değişmelidir. İnsanlardaki bağlılık ve disiplin artık eskisi gibi olmadığını ileri sürenler, değişen sosyo-ekonomik değerler karşısında kendi önderlik biçimlerinin artık geçerli olmadığını bilincine varmak zorundadırlar (Drake ve Smith, 1978, s.211).

Bir kişinin önderlik türünü değiştirmek olanaklı mıdır? Acaba, önderlik doğuştan mı gelir, yoksa sonradan mı geliştirilir? Bunun yanıtı evet ya da hayır kadar kesin değildir. Eğer bu sorunun bir yanıtı varsa, o da herşeyin kişiye ve duruma göre değiştiğidir. Kuşkusuz, bir çok kişi için davranış değiştirmek çok güçtür, hatta bazen olanaksızdır. Ancak, kişinin başkalarına karşı olan duyarlılığında küçük değişiklikler yapılabilir ve kişide başkaları ile haberleşme ve onların fikirlerine değer verme becerisi geliştirilebilir. Kişilerin doğuştan sahip oldukları ya da çocukluk yıllarında elde ettikleri bazı nitelik ve yetenekler sonraki önderlik davranışlarını etkileyecektir. Üstün zeka, anlatma yeteneği ve sabır önderlik durumlarında yararlı olabilecek niteliklerdir.

Araştırmalar, değişik kişilikte, değişik çevrelerden gelen çok çeşitli tipte kişilerin başarılı önderler olabileceğini göstermiştir. Ayrıca, değişik önderlik türlerinin değişik zamanlarda iyi ya da kötü olabileceği de düşünülmelidir. Bugün fikir danışan, demokratik, sorun çözücü önderlik türünün, otokratik bir türden daha iyi olacağı kabul edilmiştir. Yalnız, ne var ki, bunun duruma ve önderliğin söz konusu olduğu işe göre değiştiğini söylemek yararlı olur. Durumun özelliklerinin, kişilerin ne türde bir önderlik beklediklerine etki yaptığını da söylemek doğru bir yargı olacaktır. Acil bir durumda, ya da işin kimin tarafından en iyi yapılacağı bilindiği bir durumda, danişsal bir yaklaşım beceriksiz ve çekingen bir davranış olarak nitelenebilir.

Liderlik faaliyetleri, liderlerin yetenekleri ile yüksek başarıya ulaşabilmektedir. Liderlik; grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir. Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürür. Görülen hizmetlere ve örgüte kişilik kazandırır. Firma imajı içinde liderin ya da liderlerin verdikleri görüntünün önemli bir yeri vardır. Lideri, insan doğasında mevcut olan bazı yetersizlikleri ve zayıf noktaları giderici bir güç olarak

değerlendirmek de gerekecektir. Kısa görüşlülük, bencillik ve fırsatçılık olarak nitelendirilen insan yetersizliklerini lider, katılım arzusu uyandırarak ortadan kaldırmaya çalışır. Lider, örgüt için hedefler saptar, iç ve dış çevreyi bu hedefler için harekete geçirir. Bu hedeflerin girişimin sosyal yapısına uygun olmasına dikkat eder (Akat v.d., 1994,ss.217-218).

Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleri ile, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir. Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatıcı ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsar, moral bozucu bir etki yapar.

Bir liderin tutum ve davranışları ile astları üzerinde ne gibi etkiler bıraktığını bilmesi önemli bir noktadır. Astların liderlik tutum ve davranışlarına karşı alacağı tepkileri incelemek, kendisi hakkında bildiklerini ve bilmediklerini belirlemek için çok yararlıdır. Bir liderin karakteri, huyu, güçlü ve zayıf eğilimleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararlı olur. Bu nedenle bir lider, öncelikle kendini bilmeli ve tanımalıdır (Akat v.d.,1994,s.218).

Bir liderin sahip olması gereken nitelikleri ana hatları ile şöyle sıralayabiliriz (Akat v.d.,1994,ss.219-220): Cesaret, uyuşukluğu ve engellemeleri göğüsleyebilecek irade gücü, dünyadaki değişmelere ayak uydurabilecek düşünme esnekliği, bilgi ve deneyim, amaca ve göreve bağımlılık ve bütünlüğü sağlayabilme. J.Keith Londen, liderlik konusundaki bir yazısında ideal bir liderde görmek istediği yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir:

- Bir lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.
- Bir lider hiç bir zaman ödün vermeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır.
- Bir lider, en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Bir lider, ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun, yaratıcı zekası ve akılcı yaklaşımı ile çözümleyebilmelidir.
- Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleri ile çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Bir liderin, çevrenin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

4.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşması ve Liderin Bundaki Rolü

Herhangi bir sosyal kültürün oluşumu incelendiği zaman, bunların içinde buldukları çevre etmenleri altında biçimlendiğini görürüz. Sosyal kültür, bireylerin, toplulukların yakın çevreleri ile sürekli etkileşimi sonucu zamanla kendiliğinden oluşmaktadır.

Edgar H. Schein organizasyon kültürünü şöyle tanımlamıştır (Üçok,1989,s.310): "Kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır". Bu bakış açısına göre kültür, belirgin liderlik fonksiyonları ile onları izleyenlere öğreten davranış biçimidir.

Pasquale Galgliardi'ye göre, örgütsel değerlerin oluşumu 3 aşamada olmaktadır (Üçok,1989,ss.317-318):

1. Birinci aşamada, organizasyonun kuruluşu sırasında onun liderinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar, onu bir teşebbüste bulunmaya, insanları ve kaynakları biraraya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada, organizasyonun bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak, liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. İkinci aşamada, lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması olasıdır. Sağlanan bu inançla, kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar organizasyonun temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.

3. Üçüncü aşamada, istenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinde emin olan organizasyon üyeleri ilgilerini "sonuçlardan" "nedenlere" çevirir. Sonuçlar organizasyonda zamanla gözardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece, hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

4. Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler, giderek organizasyon üyeleri tarafından olağanlık kazanır.

Gagliardi'nin organizasyondaki ortak değerleri bu biçimde aşamalandırması, başlangıçta dıştan gelen bir bilgi ve tecrübeye dayanan değerlerin giderek ondan uzaklaştığını vurgulamaktadır.

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılması öncelikle istenen değer, tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisi ile, uzun bir zaman diliminde olsa da, örgüt kültürünün kısmen ya da tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır (Berberoğlu,1990,s.161).

Öyle ise, kurumlaşmada lider yöneticilere düşen en önemli görev, işletmelerin geleceğe yönelik önceliklerini astlarıyla birlikte ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve kabullenilmesini sağlamak için faaliyette bulunmaktır. Çünkü, eğer yönetici, işletme amaçlarını çalışanlarına açık bir dille anlatamaz veya buna önem vermezse, bilgilendirilmeyen astın amacı ile, işletmenin amacı farklı olabilecek ve sonuç olarak istenen verim ve katılım

sağlanamayacaktır. Kurumlaşmada önemli olan, girişimi kontrol altında tutmak için yönetime ağırlık verilmesi değil, insanlardan en yüksek verimi sağlayacak ve değişikliklere kolay ayak uydurabilecek bir liderliğin kurulmasıdır (Akat ve Atılğan,1992,ss.28-29).

Sonuç olarak bir liderin başarısı (Akat ve Atılğan,1992,s.31):

* Aşırı müdahalelerden kaçınmasına,

*Kendi grubunun görüş açısı bakımından, üyelerin bireysel amaçlarını ya da ihtiyaçlarını sağlamak için grubu peşinden sürükleme yeteneğine sahip olması yanında, grubu için bir örnek de teşkil etmesine,

* Birtakım teknik yetenek ve becerilere sahip olmasının yanısıra, insanlarla ilişki kurabilecek ve onları etkileyebilecek düzeyde sosyal ve beşeri nitelikler ile düşünsel becerilere de sahip olmasına,

* İyi bir kişiliğe de bağlı olacaktır.

Yöneticiler, liderler olarak bir örgütte ahlaklı ve iyi bir örgüt kültürünün yaratılmasında önemli bir role sahiptir. Çünkü, lider pozisyonundaki üst yöneticilerin davranışları örgüt kültürü üzerinde çok güçlü etkilerde bulunmaktadır. Bir lider olarak yönetici, örgütte kişilerin karar vermede kullandıkları kuralları, normları ve ahlaki değerleri yaratan kişidir. İşte, eğer işletmede bu ahlaki değerler ve normlar iyi bir lider tarafından oluşturulursa, işletme kurumsallaşma yolunda önemli bir adım daha atmış olacaktır.

4.3. Eğitim Düzeyi

Çağımızda teknolojik değişimler hızlı bir şekilde artmakta ve bunun en belirgin etkileri de iş yaşamında kendini göstermektedir. Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek ve kendilerini yeni koşullara uyarlamak durumundadırlar. Bu hızlı gelişim karşısında, örgütün eğitim kurumlarında ya da iş yerlerinde edinilmiş olan mesleki bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, çeşitli işlerde çalışanlar, çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Aksi halde rekabetin acımasız yasalarına boyun eğmek durumunda kalacaklardır. Bu da, öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Can v.d.,1995,s.196).

Eğitim, oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır ve kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme kabiliyetini artırmaya yönelik çabaları ifade etmektedir. Başka bir ifade ile eğitim, çeşitli programlar veya kendi kendine kazanılan tecrübeler yolu ile kişinin bilgi, kabiliyet ve becerilerinde değişiklik yapma çalışmasıdır (Dinçer,1992,s.256).

Eğitimin, insan hayatı için önemi tartışma kabul edilmez bir gerçektir. Bu eğitimin yalnızca ilk-orta-lise veya yüksek öğrenimle sınırlandırılması hatalı olmaktadır. Eğitim, insanın doğuşu ile başlar ve yaşamının sona ermesi ile de biter. İnsanların zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işletmelerde, onun değerleri, çalışma sistemleri, hedefleri v.b. konularda bir eğitime tabi tutulmaları verimlilikte büyük bir artış sağlayabilecektir (Akat ve Atılğan,1992,s.31).

Çalışanlara işletme içinde verilen bu eğitimin temel amacı, personelin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlayarak, bağlılık duygusunu

artırmaktır. Bağlılık duygusunun artırılması ise, çalışanların eğitimi ve bilgilendirilmesi yoluyla olacaktır. Çalışanların faaliyetlerinin sonuçlarını, işletmesinin amacını, geleceğini, şu andaki durumunu, değerlerini bilmemesi çalışanları işletmeden soğutmaktadır (Akat ve Atılğan,1992,ss.31-32; Can,1995,s.196).

Hizmet içi eğitim, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir. (Can v.d., 1995,ss.195-196).

Hizmet içi eğitimden beklenen yararlar şunlardır (Can v.d.,1995,s.196):

* Verimliliği yükseltmek,

* Performansı artırarak, çalışanların güdülenmesini artırmak,

*Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak,

* İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,

* Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,

* Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,

* Kişiler ve bölümlerarası iletişime katkıda bulunmak,

* Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,

* İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,

* Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak.

Morita'nın şu sözlerini hatırlayalım (Özçelikel,1994,s.37): "Bir ağacı başka bir yere dikeceğiniz zaman, onu yaşayacağı ortama alıştırmak için köklerini ağır ağır ve özenle toplayarak yeni ortama hazırlarsınız. Oldukça sabır isteyen bir iş olmasına rağmen NEMAWASHI (nemavaşi) denilen bu yöntem çok sağlıklı ağaçların yetişmesi ile sizi ödüllendirir". Bu sözler, Japonya'da işyeri eğitimlerinin çok güzel bir tanımını yapmaktadır. Gerçekten de, sabırla ve uzun süren eğitimler sonucunda Japon'lar, hiyerarşi basamaklarını emin adımlarla çıkmaktadırlar. İşe alınmadan önce kişinin görmüş olduğu eğitim o kadar da önemli değildir. Aday beyaz kağıt gibidir ve eğitime ihtiyacı vardır, eğitim de şirketle ve şirkette başlar.

Kurumsallaşma aşamasındaki işletmeler, büyük bir titizlikle ve bilimsel esaslara dayalı olarak şirket içi eğitimi gerçekleştirmek durumundadırlar. Kurumlaşmış işletmelere baktığımızda, eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazandığını görmekteyiz. Bu işletmelerde eğitim işbaşında, seminerlerde, grup toplantılarında ve dönemlik sosyal amaçlı toplantılarında yerine getirilmektedir. Hizmet içi eğitim, çalışanın firmanın değerleri, hiyerarşik düzeni, kişiler ve etkinlikleri, iletişim kanalları, çalışma koşulları gibi firmayı tanıtıcı yönlerinin yanısıra, faaliyetlerine ilişkin teknik bilgileri ve işletmenin geleceğe yönelik amaçları hakkındaki diğer bilgileri kapsamaktadır (Akat ve Atılğan,1992,s.32).

Kurumlaşmış işletmelerde faaliyetlerin eğitilmiş, görev ve sorumluluklarını özümlemiş, yaptığı işin kalitesine önem veren personeller tarafından yönlendirildiği

bilinmektedir. Bu personelin, yöneticilerin oluşturduğu firma kültürünü tanımasını için oldukça uzun bir zaman periyoduna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, kurumlaşmış işletmelerde diğer işletmelere oranla daha az personel değişimi yapılmaktadır. 10k gerekli olmadıkça, bu işletmelere dışardan yönetici transfer edilmemekte, yöneticiler en alt basamaktan başlayarak işletmenin yönetim stilini, değerlerini kabullenerek işletmenin en üst basamaklarına kadar çıkmaktadırlar. Yöneticilerin bu şekilde firma kültürü içerisinde yoğrularak yetişmeleri, bu kültürün ve işletme değerlerinin sürekliliğini sağlamakta, işletmeye olan bağlılık artmakta ve hepsinden önemlisi kurumsallaşma süreci gerçekleşmektedir.

4.4. Örgüt Yapısı

Yönetici, işletme küçük ölçekli de olsa, örgütlenmeye önem vermelidir. Öncelikle işletmeye bir kişilik ve sistem kazandırmalıdır. Sistemler, prensipler ve işletmenin kişiliği herşeyden çok ön planda tutulmalıdır. Kurumlaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından sistemlerden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir. Bugün Mcdonald's, ne kalite, ne hizmet ve ne de temizlik konusunda ödün vermemektedir (Akat ve Atılgan,1992,ss.34-35

Bugün küçük veya aile işletmesi niteliğindeki pek çok işletme çeşitli örgütlenme problemleri ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu da kurumsallaşma yolunda karşılaşılan en önemli engellerden biridir. Küçük işletmelerin karşılaştıkları örgütlenme yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan problemleri şu şekilde özetlenebilir (Dinçer,1992,ss.246-247):

***Küçük İşletmelerimizde Örgüt Yapıları Kesin Olarak Tanımlanmamıştır:** Genellikle örgüt yapısına ilişkin bir çalışma yapılmamakta, işletme sahip veya tepe yöneticisinin kafasında kalmaktadır. Alt kademeler, sadece kendilerine verilen emirlerle ne yapmaları gerektiğini öğrenmektedirler. Örgüt yapısı nadiren resmi bir nitelik kazanmakta ve alt kademelere duyurulmaktadır.

***Yetki ve Sorumlulukların Dağılımındaki Eksiklik Sözkonusudur:** Kararlar çoğunlukla sahip/yönetici tarafından alınmaktadır ve merkezileştirilmiştir. Dolayısıyla, tepe yöneticisi hemen hemen bütün işletme fonksiyonlarıyla ilgilenmekte ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır.

***Uzun Vadeli Bir Planlama Yokluğu Hissedilmektedir:** Belki tepe yöneticisinin kafasında uzun vadeli bir bakış açısının varlığından söz etmek mümkündür. ancak, bu tür bir bakış açısı bütünüyle sezgiye dayalıdır ve sistematik bir çevre analizine dayalı planlama yapılmamaktadır.

***Örgüt Fonksiyonları Arasında Koordinasyon Zayıflığı Görülmektedir:** Hem örgüt yapısının resmi bir niteliğinin olmayışı, hem de stratejik planlama eksikliği, bölümler arasında bir koordinasyon yetersizliğine sebep olmaktadır. Üretimle satış arasında, alacaklarla borçlar arasında, tedarikle üretim arasında, faaliyetlerle bunların sağlam bir şekilde kaydedilmesi arasında koordinasyon zayıftır.

***Gerekli Bilgi ve Veri Tabanına Sahip Değillerdir:** Muhasebe kayıtları yetersiz, eksik ve gecikmeli olarak tutulmaktadır. Gerçekte bu işletmelerde

muhasebe, karar almada sağlam ve sağlıklı bilgi ve veri tabanı oluşturması değil, devlete karşı bir sorumluluğun yerine getirilmesi için bir zorunluluk olarak görülmektedir.

***Nitelikli Eleman Eksikliği ve Akraba Sevgisi Gözlenmektedir:** Örgütlenmedeki yetersizlikler sebebiyle, göreve uygun bilgi ve kabiliyete sahip elemanlar temin edilmemekte, işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle akrabaların çalıştırılması tercih edilmektedir.

Tüm bu örgütsel yapı sorunları nedeni ile, KOBİ'ler bir an önce kurumsallaşmaya gitme konusunda teşvik edilmelidir. KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı yararları olduğu gibi, olumsuz yanları da vardır. Bunların başında, işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklıklaştıkça sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelmektedir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni v.b. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Halbuki, sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamaktadır. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir.

KOBİ'ler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca yöneticiler, uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar. KOBİ'lerde yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol konularında yetersizlikler olmakta ve insan idare etme "parayı verir çalıştırırım" düşüncesi ile hafife alınmaktadır (Dinçer, 1992, ss. 359-365).

Bu çerçevede, geleceğin büyük sanayinin beşiği olan, ekonomiyi ve işsizliği önlemede azımsanmayacak katkıları olan KOBİ'lerin, günümüz ve geleceğin koşulları dikkate alınarak, yeniden teşkilatlanmaları ve çalışmalarında işbirliği ve koordinasyonu sağlayıcı bir organizasyona ve yönetime kavuşturulmaları kesin bir zorunluluktur. KOBİ'ler belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya gitme konusunda teşvik edilmelidirler. Bunun sağlanmasındaki en önemli görev de devlete düşmektedir. KOBİ'lerin gerek kuruluşlarında, gerek kurumsallaşmaya gitmelerinde ve gerekse de ihracatta karşılaştıkları bürokratik yükün kaldırılması görevini devletin üstlenmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerin hepsinde bu tür örgüt sorunlarının olduğu muhakkaktır. Hem bu sorunların üstesinden gelebilmek, hem de kendi başlarına yapamayacakları işleri diğer KOBİ'lerle birleşerek gerçekleştirebilmeleri için, Türkiye'deki KOBİ'lerin biraraya gelmeleri gerekmektedir. Bu yolla KOBİ'lerin kurumsallaşması daha kolay bir yoldan sağlanabilecektir. Bugün, tüm gelişmiş batı ülkelerinde, bu işletmeler kendi örgütleri vasıtasıyla temsil edilmektedirler. Bu örgütler, gerek politik ve gerekse de ekonomik alanda KOBİ'lerin çıkarlarını korumakta, ayrıca üye işletmelere çeşitli alanlarda destek vermektedirler. Bu nedenle, KOBİ'ler için Türkiye'de geçerli olabilecek örgütlenme alternatifleri tek tek değerlendirilerek, optimal örgütlenme şeklinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu aşamadaki başarı, diğer tüm aşamaların başarısını da büyük ölçüde etkileyebilecek niteliktedir.

Türkiye'deki KOBİ'ler, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda taşıdıkları öneme uygun olarak, genel politika ve stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Bu işletmeler, kendilerini ekonominin kamburu olarak değil, tam tersine ekonominin yenilikçi, rekabetçi ve aktif unsuru, sınıflar arasında sosyal geçişin sembolü ve demokrasinin garantisi olarak kabul etmelidirler. KOBİ'ler örgütü, bu işletmelerin yukarıdaki niteliklerini yansıtabilecek içeriğe sahip politika ve stratejileri türetmelidir (Müftüoğlu, 1993, ss.284-287). Bu da, KOBİ'lerin çözmeleri gereken en önemli sorunlardan biridir. Sonuç olarak, KOBİ'ler sorunlarını çözümlenebilecek örgütlenme modelleri (örneğin;kooperatifleşme) hakkında bilinçlendirilmelidirler.

Bir kuruluşta görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir biçimde dağıtılması ve belirtilmesi, ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilir. Personel arasındaki, üst ve astlar arasındaki ilişkiler örgüt şemalarında açık olarak görülebilir. Çalışanlar kimden emir alacaklarını ve kimlere emir vereceklerini daha iyi bilirler. Sorumlu arandığında, sorumlu kişileri bulmak kolaylaşır. İyi düzenlenmiş bir örgütlenme, teknik gelişmelere ayak uydurmak ve yenilikleri yakından izlemek olanağını verir. Aynı örgütte çalışanlar arasında sıkı bir ilişki kurulumu, ast üst ilişkileri ve yetkileri açıklık kazanır (Tortop v.d., 1993, s.72).

Küçük çapta iş yapan işletmelerde, büyük işletme benzeri örgüt yapısı oluşturmak dışardan izleyenlere anlamsız gelebilir. Ancak, artık bu şekilde örgütlenen küçük işletme büyüme ve kurumsallaşma için altyapısını tamamlamış demektir. Büyük bir işe girdiği anda da, sistem oturmuş olacağından bir şaşkınlık ve bocalama süresi geçirmeyecek, yeni sistemler kurmak için zaman harcanmayacaktır. Ülkemizde kurumsallaşma konusunda çekilen sıkıntıların en önemli kaynaklarından bir tanesi de bu konuda yatmaktadır. Çünkü işletmelerimiz, gelişme, büyüme aşamasında yönetim felsefelerini, sistemlerini, örgüt yapısını oluşturmadıkları ve ancak olgunluk aşamasına geldiklerinde bu sistemleri kurmaya çalıştıkları için başarı düzeyleri düşük olmaktadır.

İşletme içerisinde güçlü bir örgüt yapısının oluşturulması beraberinde, işletme içi bürokrasinin doğmasına neden olacaktır. Bürokrasi, belirli bir büyüklüğe ulaşmış her işletme için sözkonusu olacaktır. Çünkü bürokrasi, örgüt içerisinde bir düzen, hiyerarşi, yetki ve iş bölümünü ifade etmektedir. Kurumlaşmış işletmelerde de örgüt içi bürokrasi mevcuttur. İşletme faaliyetlerinin düzenli bir şekilde ve belirli kurallara göre yerine getirilmesindeki gereklilik bürokrasiyi zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin özellikle de kurumlaşmış işletmelerin bürokrasiden kaçınmaları mümkün olmadığına göre, bürokrasinin olumlu yönlerini kullanmaları ve olumsuz yanlarından uzak durmaları gerekmektedir (Akat ve Atılgan,1992,ss.35-39).

4.5. İnsana Yönelik Olma

Günümüzde işletmeler, insana yönelik bir tutum içerisine girmişler ve kişilerin örgüt içerisinde etkin ve verimli olmasında insan faktörüne değer vermenin ne denli önemli olduğunu anlamışlardır

Japonlar, herşeyin insanlar tarafından ve yine insanlar için gerçekleştirileceğine olan inançları nedeniyle, insana saygı duymakta ve eğitime büyük önem vermektedirler. Japon düşüncesinde önce insan gelmektedir. Üretim, teknik gelişim ve hatta kardan önce insan. Japon şirketleri, batıdaki örnekleri gibi sermayedar veya ortakların kurdukları şirketlerden ayrı olarak, işçi ve işveren

tarafından kurulmuş iş ortamları olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle de bu şirketler, JINPON SHUGI KIGYO, yani "insan kaynaklı şirketler" olarak adlandırılmaktadırlar (Özçelikel,1994,s.19).

Personel veya insan kaynakları, örgütlerin en önemli girdisidir. Örgütler belirlenmiş amaçlarına personelin çaba ve gayretleriyle ulaşabilirler. Örgütlerin büyümesi ve insan kaynaklarının oynadığı rolün anlaşılması, personel yönetiminin önemini artırmış, etki alanının genişlemesine yol açmıştır (Can v.d.,1995,s.3).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve bu yolda büyük aşama almış işletmelere baktığımızda, bu işletmelerin gerek çalışanlarına, gerek müşterilerine ve gerekse de kamuoyuna yönelik olumlu girişim ve sistemleriyle değer yargıları mevcuttur. Nitekim, kurumlaşmış işletmelerin tanımlarından biri de "işletmenin, çalışanları, müşterileri ve kamuoyu tarafından beğeni ve saygıyla kabul edilmesi"dir. Kurumsallaşmanın en önemli göstergesi, insana yönelik yönetim sisteminin kurulmasıdır. İşletmeler, geleceklerinin, çalıştırdıkları her düzeydeki personele ait olduğunu bilmelidirler. İnsanlara yönelik yönetim sisteminin temel noktası, insanları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen beyinler olarak görmektir (Akat ve Atılğan,1992,ss.40-43). Bu bir anlamda günümüzdeki personel güçlendirme (Empowerment) anlayışının işletmeler uygulanması ve kurumlaşma yolunda ilerleyen işletmelerin bunun önemini anlamaları demektir.

Personel güçlendirme anlayışı; 1990'larda yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, organizasyonların yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunlarını çözmeye kullanılmaktadır. Artık, yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir.

Ayrıca modern yönetim anlayışı artık, personele ne yapacağını söylememektedir. Dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan işletme yöneticileri zamanlarını çalışanların yaptıkları işlerden emin olma konusu üzerinde harcamaktadırlar. Bunun yerine bugünün yöneticileri, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren bir anlayış ile ilgilenmektedirler (Simons,1995,s.80).

Personel güçlendirme, çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkanı tanıyan ve işletmenin performansını artırma için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır (Rachman v.d.,1993,s.254). Bu anlayış, yönetime katılma anlamını da kapsamaktadır.

Personel güçlendirme, yöneticilerin istediği şekilde işleri yapamama riski taşımasına rağmen, işlerin nasıl daha iyi yapılacağını bilen çalışanlara sorumluluk vermektir (Allan,1995,s.32). Burada önemli olan, personel güçlendirmenin güvene dayanıyor olmasıdır. İşte bu şekilde duyulan güven sayesinde, işletmede kararlar daha çabuk alınabilecek ve karar verme süresi kısalarak işlerin daha çabuk başarılmaları sağlanabilecektir.

Bir organizasyonda personel güçlendirme anlayışının, organizasyon kültürü içerisine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için dört ana koşul vardır. Bunlar (Luthans,1995,s.39): Katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur.

Personel güçlendirmesi kavramında, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. Bu da, işi yapanla karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresi kısalmaktadır.

İşletmeler, tahmin edilemeyen sorunlarla ilgilenen ve günlük işlerini yerine getirmeleri için, çalışanlara verdikleri gücü yeniden dağıtmak yolunu seçmektedirler. Özellikle hizmet organizasyonlarında, çalışanlara bu gücün verilmesi, müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda (zamanda) önemli olmaktadır. Çünkü, müşteriler hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan, çalışanlar düzeltmeye istekli olsalarda, anında etkilenmektedirler (Bowen ve Lawler,1995, s.73).

Personel güçlendirme anlayışında önemli olan, çalışanlara her türlü yetki ve özellikle kaynakları kullanma hakkının verilmiş olmasıdır. Ayrıca çalışanlar inisiyatiflerini kullanma ve "sadece yap" anlayışına uygun olarak yönetim tarafından cesaretlendirilmektedirler. Böylece, karar verebilmekte ve uygulamasını anında görebilmektedirler. Örneğin; bir cep telefonu müşteri tarafından sipariş edildikten sonra, müşterinin eline telefon geçince çalışmadığında, güçlendirilmiş personel cep telefonunun şikayeti alır almaz en kısa sürede onu yenisi ile değiştirebilmekte ve bozuk olanın işletmeye iade edilmesini sağlayabilmektedir (Luthans,1995,s.36). Bu da hem işletme hem de müşteri için önemli zaman tasarruflarına neden olabilmektedir.

Her ne kadar bu anlayış bürokratik anlayışa ters düşmekte ise de, bürokratik anlayışla birlikte bu sistem destekleyici olarak kullanılmalıdır. Böylece işletmeler, kurumsallaşma yolunda önemli mesafeler katedeceklerdir. İş yapan kişiler belirli ve kimden emir alacaklarını bilmelerine rağmen, herhangi bir aksaklık durumunda çalışanların müdahale etme hakkı olmalıdır.

Ayrıca kurumsallaşmış işletmeler müşteriye ve onun ihtiyaç ve arzularına en iyi cevap verebilmeyi, bununla birlikte, işletmelerin sosyal sorumluluk ve iş ahlakı konularına önem vermek sureti ile, gerek kamuoyuna gerekse de çevreye karşı duyarlı olmalarını sağlamaktadır. Halkın, işletmenin yaptığı işlere saygı duymasının önemi büyüktür ve kurumsallaşmış işletmeler bunu gerçekleştirmek zorundadırlar.

5. KURUMSALLAŞMA AŞAMALARI

Kurumsallaşma aşamaları 3 başlık altında incelenebilir (Akat ve Atılğan,1992,s.45):

*Halka açılma,

*Yönetimin özerkleşmesi-yönetimin profesyonelleşmesi,

*Güçlü bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır.

5.1. Halka Açılma

Halka açılma ile anlatılmak istenen, işletmenin anonim özelliğini kazanması, yönetimin profesyonelleşmesidir. Faaliyet süreleri kurucu ortakların kişisel tutum ve davranışları ve ortakların sınırlı ömürleri ile kısıtlanabilen "şahıs şirketleri", yoğun sermaye ve uzun yaşam gereksinmelerine cevap vermekten uzaktır. Şahıs şirketlerinde görülen sermaye yetersizliği ve yaşam belirsizliği, kuşkusuz ülkenin ekonomik ve sosyal yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukların mikro alanda işletmeler ve makro düzeyde ülke ekonomisi üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmada alternatif bir kurum olarak "sermaye şirketleri" önemli bir araç olarak ekonomik yaşama girmiştir. Günümüzde canlılığını ve etkinliğini koruyan ve giderek yaygınlaşan sermaye şirketi türü "anonim şirket" lerdir. Küçük tasarrufların bir araya getirilmesi ile oluşturulan anonim şirket sermayeleri ile büyük yatırımları gerçekleştirmek daha kolaydır (Lalick v.d.,1990,s.311).

Halka açılma kararı ise, özellikle KOBİ'ler için oldukça zor ve önemli bir karardır. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu bu konuda çekimser davranmakta ve işletmenin tek sahibi kendileri olmak istemektedirler. Bu nedenle, herşeyden önce KOBİ yöneticilerinin bu anlayışlarının değişmesi ve devletin de bu konuda onları teşvik etmeleri gerekmektedir. Özellikle yeterince büyüyerek kurumlaşma aşamasına gelmiş olan KOBİ'ler bu konuda desteklenmeli, kurumsallaşma konusunda karşılaştıkları engeller azaltılmalıdır.

İşletmelerin başarılı bir şekilde sermaye piyasası yolu ile halka açılmaları, halkın veya kişilerin o işletmeye olan güvenlerinin bir göstergesidir. Ülkemizde de, mevcut aile şirketlerinin çeşitli özendirici tedbirlerle (vergi tedbirleri v.d.) halka açılmaları teşvik edilmelidir. Çünkü, halka açılmamış işletmelerin tam anlamıyla kurumlaşmalarından söz edebilmek mümkün değildir. Çünkü, kurumsallaşma aynı zamanda sosyal bir olgudur.

Halka açılmanın işletmelere sağlayabileceği yararlar kısaca şunlardır (Akat ve Atılğan,1992,ss.46-50):

***İşletmeye Rasyonelleştirme Etkisi Yapmaktadır:** Halka açılma ile işletme yönetimi, sadece işletme sahiplerine değil, aynı zamanda kamuoyuna ve yeni ortaklarına karşı da sorumluluklar yüklenmektedir.

***İşletmeye İlişkin Bilgilerin Daha Şeffaf ve Doğru Olmasını Sağlamaktadır:** Halka açılma ile işletmeler, belirli bazı kural ve düzenlemelere uymak ve kamuoyunu doğru olarak bilgilendirmekle yükümlüdürler. Bu ise, işletmelerin faaliyetlerinin ve hesaplarının şeffaflık ilkesine (açıklık) uygun olarak yürütülmesi ile mümkündür.

***Nesil (Yönetim) Değişimi Sorunu Ortadan Kalkmaktadır:** Halka açılma, anlaşmazlık halinde, şirketin varislerinin gerektiğinde hisselerini satabilmeleri ve mirasın nimetinden arzularınca yararlanmalarını sağlayacaktır.

***Halka Açılma, İşletmenin Yönetiminde Ciddi Değişiklikler Sağlayabilmektedir:** Halka açılma yönetimin profesyonelleşmesini sağlayarak, işletme sahipliği ve yönetim kavramlarının birbirlerinden ayrılmasını sağlayabilecektir. Böylece işletmeler, daha fazla başarılı olabilmek, sermaye

piyasasında iyi bir şöhret sağlayabilmek, bazı finansal sorunlarına çözüm bulabilmek için, yönetimin profesyonelleşmesi yoluna gideceklerdir.

***Halka Açılma İle Yeni İşletme Ortakları Sahip Olduğu İşletmenin Mal ve Ürünlerini Tercih Edebileceklerdir:** Psikolojik olarak insanlar, ortağı oldukları işletmenin güçlenmesi ve büyümesini, kendi çıkarlarıyla aynı doğrultuda gördükleri için, o işletmenin mal ve hizmetlerini kullanmak hatta reklamını yapma yoluna gidebileceklerdir.

***Halka Açılma İşletmenin Uzun dönemli Finansman İhtiyacının Karşılansını Temin Etmektedir:** Sermaye ve finansman maliyetlerinin sürekli arttığı ve işletmeler için çok büyük bir yük oluşturduğu günümüzde, en güvenilir ve risksiz finansman yöntemlerinden birisi halka açılmaktır.

Tüm bu faydalar gözönüne alındığında, kurumsallaşmanın işletmelere önemli bir avantaj sağlayacağı açıkça görülmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde, işletme yönetimi daha kamuoyunu da kapsayan büyük sorumluluklar yüklenmekte, bazı kural ve kanunlara daha fazla uymakta, şirketin sahipler ölse dahi devamlılığı sağlanabilmekte, yönetimde sahiplik değil, profesyonellik ön plana çıkmakta, uzun dönemli finansman ihtiyacı daha kolay sağlanabilmektedir. İşte halka açılma işletmelere bu avantajları sağlayarak, kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmaktadır.

5.2. Yönetimin Özerkleşmesi-Yönetimin Profesyonelleşmesi

Türkiye'de girişimcilik konusunda yaygın olarak sahip olunan bir düşünce vardır. O da, girişimcilik, müteşebbislik veya işadamlığı ile para sahibi olmanın eş anlamlı olarak kullanıldığıdır. Yani, girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Bu tür bir yatırım, genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Sonuçta, kişi ve ailesi zor duruma düşmekte; ayrıca, başarısız girişimciler diğer girişimcilerin de ümidini kırmaktadır. Öyle ise, asıl önemli olan, hem girişimcilik, hem de yöneticilik ve hatta liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin ve işletmelerin girişimde bulunmaları ve sonuçta başarı sağlamalarıdır.

Yönetimin özerkleşmesi ile anlatılmak istenen, "işletme sahipliği" ile "işletme yönetimi" kavramlarının birbirlerinden ayrılmasıdır (Akat ve Atılğan,1992,s.50). Bugün, sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere doğru önemli bir değişim yaşanmaktadır ve bu değişim kurumlaşma olgusunun da aynı zamanda bir sonucudur.

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir (Koçel,1995,s.12).

Şirketleşmenin başlangıcında, işletme sahipliği ile yönetimin işletme sahibinde toplanması normal bir durum arzederken, işletmeler büyüdükçe yani iş hacmi, ortak sayısı ve iş ilişkileri arttıkça ve rekabet şiddetlendikçe, işletmenin yönetsel becerilere sahip olan ve ticari konularda uzmanlaşmış nitelikli elemanların istihdam edilmeleri ihtiyacı artmaktadır (Akat ve Atılğan,1992,s.51). Bu da, profesyonel yöneticilere olan ihtiyacın artması anlamına gelmektedir. Profesyonel yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması, olaylara farklı yönlerden bakabilmeleri, uzun dönemli planlama yapabilmeleri gibi nitelikleri ile,

işletmenin varlığını devam ettirmesine katkıda bulunacaklardır. Ayrıca, işletme sahibinin ölmesi durumunda da, profesyonel yönetici işletmenin faaliyetlerinin devamını sağlayabilecektir. İşte, kurumsallaşmanın en önemli yararı da burada ortaya çıkmaktadır.

5.3. Güçlü Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması

Bu konuya bölüm 4.4'de değinildiği için burada tekrar ayrıntılara girilmeyecektir. Ancak unutulmaması gereken en önemli nokta, kurumsallaşmamış işletmelerin örgütlenme yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan problemlerle daha zor başa çıkabilecekleri ve hatta pek çok durumda bu problemler arasında sıkışıp kalabilecekleridir. Dolayısıyla, kurumsallaşmış işletmelerde örgüt yapıları kesin olarak tanımlanabilecek, yetki ve sorumlulukların dağılımında herhangi bir sorun yaşanmayacak, uzun süreli planlamaya daha fazla zaman bulunabilecek, örgüt fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyon sağlanabilecek, bilgi ve verilere daha kolay ulaşılabilecek, daha fazla nitelikli eleman istihdam edilerek akraba kayırma, akraba istihdam etme sorununa da çözüm getirilebilecektir.

6. KURUMSALLAŞMA-PATRONAJ İLİŞKİSİ

Patronaj, bir kişi veya grubun bir işletmenin yönetimine tamamlamı ile hakimiyeti ve o firmanın sermaye yapısında belirli bir çoğunluğa sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Patronaj, işletmenin kurumsallaşmasını, başarısını ve toplum tarafından kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü, kamuoyu o işletmenin yönetimini ve patronajını dikkate alarak da işletmeyi değerlendirmekte, patronaj ve yönetimde dürüst, güvenilir ve saygın kişilerin bulunduğu işletmelere itibar etmektedir. Bu da, o işletmelerin kurumlaşmasına sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Dünya'da mükemmel kurumlaşma konusunda örnek olarak gösterilen işletmelerin büyük bir bölümü bir kişi veya grubun patronajı altında büyümüşlerdir. Örneğin; Japonya'nın ünlü Toyota'sı gibi...(Akat ve Atılğan,1992,s.55).

KOBİ'lerde patron yönetici tarzı hakim olup, girişimci aynı zamanda yönetici konumundadır. Kara veya zarara tüm mal varlığı ile katlanmaktadır. Bu nedenle, KOBİ sahipleri kolay kolay risklere atılmak istemezler. Ancak, günümüzde bu anlayış yavaş yavaş değişmektedir. Bir işletme, yönetimini profesyonel bir yöneticiye bırakmışsa, profesyonel yöneticinin başarısı değerlendirilirken işletmenin başarısına bakılmaktadır. Bu nedenle, günümüzde yöneticilerin işletme yönetimi ile ilgili konularda daha dikkatli davranmaları gereği ortaya çıkmıştır. İşte, kurumsallaşmış işletmelerin en önemli özelliklerinden biri de, işletmelerdeki (özellikle KOBİ'lerdeki) patron-yönetici tarzını ortadan kaldırarak, yönetimde profesyonelleşme, yönetimde sadece bir kişinin hakim olduğu böyle bir tarzı ortadan kaldırabilmektir.

7. KURUMSALLAŞMANIN MALİYETİ

Kurumsallaşmanın maliyetleri şunlar olabilir (Akat ve Atılğan,1992,s.57):

- * Şirketin girişim yeteneğinde yavaşlama görülür,
- * Çalışanların sahiplik hissinde azalma olur,
- * Sorumluluk duygusu azalır,

- * Bürokratik bir yapı gerektirir,
- * İşlerin yürütülmesi ağırlaşır,
- * Kişilerarası ilişkiler zayıflar, haberleşme düzeyi düşer,
- * Yaratıcılık azalır,
- * Şirket içi diplomasi ve politik davranışlar gelişir,
- * Geçiş dönemlerinde yönetici personel ve diğer personelin dönüşümü (turnover) artar.
- * Geçiş dönemlerinde yeni prensipler ve yeni katılımlar nedeniyle, şirket kültüründe değişme olur ve kötü yöndeki değişmeler geçişin en büyük riskini oluşturur.

8. SONUÇ

Kurumsallaşma olgusu, insanların işleri tek başlarına yapamamaları sonucu ortaya çıkan ve işletmelere, özellikle de KOBİ'lere, önemli avantajlar sağlayabilecek olan bir uygulamadır. Bugün işletmeler, birleşerek ve şirketleşerek birşeyler başarmak fikrini esas aldıkları takdirde başarıya ulaşabileceklerinin bilincine varmalıdırlar. Kurumsallaşma düzeyi yüksek, güçlü ve etkin işletmeler, belirli gelişme düzeyini tamamlamış ve belirli istikrara kavuşmuş ülkelerin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebilmektedirler. İşletmelerin, özellikle Gümrük Birliği nedeni ile, etkinliklerini artırmaları, kamuoyunda güven veren bir konuma gelebilmeleri, iç ve dış pazarlarda rekabet edebilmeleri, ancak kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olacaktır.

Buraya kadar anlatılanlar ışığında, kurumsallaşmanın yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- * Kurumsallaşma ile işletmeler gerek kamuoyuna karşı, gerekse de çevreye karşı olan sorumluluklarını yerine getirirler. Ayrıca işletmeler, sosyal sorumluluk ve iş ahlakına uyarak, daha şeffaf bir yaklaşım ile işletme sorunlarını çözebilirler. İşletmeler toplumsal sorumluluklarına daha fazla önem vermeye başlayacaklardır.

- * Özellikle uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin kurumsallaşma yolunu tercih etmeleri onların bu isteklerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacaktır.

- * İşletmeler daha iyi bir örgüt yapısına ve daha iyi yetişmiş, bilgili ve yaratıcı profesyonel yöneticilerle çalışmak şansına sahip olacak, böylece daha uzun süreli planlar yapmak sureti ile başarılı olacaklardır.

- * Kaynaklar daha etkin kullanılacaktır.

- * Müşteri istek ve ihtiyaçları önem kazanacaktır.

- * İşletmeler, profesyonel yöneticiler sayesinde daha isabetli kararlar alabileceklerdir.

- * İşletmelerde daha modern yönetim teknikleri uygulanabilecektir.

- * Türk işletmelerinin başarılı olması, yurt dışında onlara duyulan saygıyı da artıracaktır.

* Kurumlaşmış işletmeler, modern ve ileri teknolojilerden daha fazla haberdar olabilecek ve daha fazla yararlanabileceklerdir.

* Çalışanların eğitilmesi ve işletmeye olan bağlılıklarının artması sağlanacaktır.

* Kurumlaşmış işletmeler, halka açılmanın sağlayabileceği avantajlardan faydalanabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- AKAT**, İltter ve Turan Atılğan (1992), **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-10züm Dizisi, TOBB Yayın No Genel:226; AYDB:115, Ankara.
- AKAT**, İltter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Bası, Ekim, İstanbul.
- ALLAN**, Jane (1995), "Empowerment", **Management Accounting**, Vol. 73,Number 2, February, U.S.A.
- BERBEROĞLU**, Güneş (1990), "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı",**Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:VIII, S:1-2.
- BOWEN**, David E. and Edward E. **LAWLER III** (1995), "Empowering Service Employees", **Sloan Management Review**, Massachusetts Institute of Technology, Vol. 36, Number 4, Summer.
- CAN**, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1995), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, ç. Baskı, Eylül, Ankara.
- DİNİER**, Ömer (1992), **Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler**, 1. Baskı, Timaş Basım, İstanbul.
- DRAKE** , i.Richard ve Peter J. Smith (1üöÜ), **Sanayide Davranış Bilimleri** (Çev: Kemal Tosun v.d.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:83, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.
- ERDOĞAN**, İlhan (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Bası, Kasım, İstanbul.
- EREN** , Erol (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 401, 2. Basım, İstanbul.
- İSLAMOĞLU**, A. Hamdi (1992), "Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mayıs-Haziran.
- JONES**, R. Gareth (1995), **Organizational Theory: Text and Cases**, Addison-Wesley Publishing Company Inc.,World Students Series.
- KOÇEL**, Tamer (1995), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, Ekim, İstanbul.

- LALİK**, Ömer, Fevzi Sürmeli ve Yılmaz Benligiray (1990), **Muhasebe Uygulamaları**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:43, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:15,Ocak, Eskişehir.
- LUTHANS**, Fred (1992), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Series in Management, Sixth Edition, New York.
- MÜFTÜOĞLU**, M. Tamer (1993), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, 3.Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara.
- ÖZÇELİKEL**, Hamdi (1994), **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayın No: 177, Tuğrul Basımevi, Haziran.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (1995), "Organizasyon Kültürü", **Stratejik Yönetim ve Liderlik** (Hazırlayan: Mustafa Özel), 2.Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.
- RACHMAN**, David J.; Michael H. MESCON; Courtland L. BOVEE and John V. THILL (1993), **Business Today**, Seventh Edition, McGraw Hill, U.S.A.
- SIMONS**, Robert (1995), " Control in an Age of Empowerment", **Harvard Business Review**, Vol. 73, Number 2, March-April.
- TORTOP**, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç (1993), **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları:19,Ankara.
- ÜÇOK**, Tengiz (1989), "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 1-2.