ODTÜ Gelişme Dergisi, 44 (Aralık), 2017, 335-374

Kurumsal değişim, örgütsel kimlikler ve örgütsel uygulamalar: Türk kamu bankalarının 2001 ekonomik krizi sonrası durumu*

Mustafa Özseven

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü, Adana
e-posta: mozseven@adanabtu.edu.tr

Ali Danışman

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara
e-posta: ali.danisman@asbu.edu.tr

Özet

Bu çalışma, Türkiye'de 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde yaşanan dönüşümü kurumsal mantık perspektifiyle inceleyerek kurumsal değişim, örgütsel kimlikler ve örgütsel uygulamalar arasındaki ilişkiye açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, kamu bankalarının örgütsel alanda ortaya çıkan kurumsal mantık değişimi sonrası ne tür örgütsel kimliklere sahip olduğu ve bunun örgütsel uygulamalarını nasıl şekillendirdiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan doküman incelemeleri ve görüşmeler ile kodlamalardan elde edilen sonuçlar, kamu bankalarının hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisiyle melez bir örgütsel kimliğe sahip olduklarını, bu kimlik altında da iki kurumsal mantık özelliklerini hem melez hem de ayrışık uygulamalarla yansıttıklarını ortaya koymuştur. Örgütsel uygulamaların şekillenmesinde kurumsal mantıkların hâkimiyet seviyelerinin de etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Kurumsal değişim, kurumsal mantıklar, örgütsel kimlik, Türk bankacılık sektörü, örgütsel uygulamalar

* Bu çalışma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimince sağlanan İİBF2013D7 No.lu destek ile hazırlanarak kabul edilmiş olan "Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir. Çalışmanın ilk versiyonu 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

1. Giriş

Kurumsal mantık çalışmaları, ilk yıllarda daha çok örgütsel alan genelinde etkili belirli bir kurumsal düzen üzerinde dururken (Scott vd., 2000; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2001, 2002, 2004), sonradan kurumsal karmaşıklık ve değişim ile bunlarla örgütsel yapı ve uygulamalar arasındaki ilişkileri konu edinmeye başlamıştır (Battilana ve Dorado, 2010; Kodeih ve Greenwood, 2014; Jay, 2013; Pache ve Santos, 2013; Yu, 2013). Son yıllardaki çalışmalarda, özellikle, örgütsel alandaki hâkim materyal pratik ve sembollerin değişimiyle ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıklar ile örgütsel kimlik ve uygulamalar arasında nasıl bir ilişki olduğuna odaklanılmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014; Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014; Pache ve Santos, 2013). Bu çalışmalardan, kurumsal değişimle birlikte görülen çoklu kurumsal baskıların örgütsel kimliklerde değişim baskısına yol açtığı ve örgütsel uygulamaların da hem örgütsel alanda hem de örgütsel dinamiklerde gelişen bu değişime paralel olarak yeniden şekillendiği anlaşılmaktadır. Buna rağmen, kurumsal değişimle ne tür örgütsel kimliklerin oluşacağı ve buna bağlı olarak da örgütsel uygulamaların nasıl şekilleneceği tam olarak bilinmemektedir. Dolayısıyla, kurumsal değişimle örgütsel kimliklerin ve örgütsel uygulamaların nasıl şekil aldığı görgül bir araştırma sorusu olarak önemini korumaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmada bankacılık sektöründe bir araştırma yapılarak kurumsal değişim sonrası oluşan ve varlığını devam ettiren kurumsal mantıkların hâkimiyet düzeylerinin örgütsel kimlikler üzerinde nasıl bir etkiye yol açtığı ve bu etkiye paralel olarak örgütsel uygulamaların nasıl biçimlendiği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

19. yy.'ın ortalarında gelişen Türk bankacılık sektöründe hem kamu sermayeli hem de özel sermayeli bankalar bulunmaktadır. Özel sermayeli ticaret bankalarında genel olarak ticari bankacılık kurumsal mantığı etkili iken, kamu sermayeli ticaret bankalarında uzun yıllar kalkınma kurumsal mantığı belirgin bir şekilde baskın idi. 2001 sonrasında devlet tarafından kapsamlı yasal düzenlemeler yapılmış ve bunun sonucunda özellikle kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde etkili olan kurumsal mantıkların baskınlık düzeyinde önemli değişiklikler yaşanmıştır. Yeni yasal düzenlemelerle kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde ticari bankacılık kurumsal mantığı unsurları daha belirgin bir şekilde görünmeye başlamıştır. Böylece kamu sermayeli ticaret bankaları hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisi altında kalmışlardır. Bu çalışmada bu dönüşüm ile ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıklar ile örgütsel kimlikler ve örgütsel uygulamalar arasında nasıl bir ilişki olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede şu sorulara yanıt aranmaktadır: Türk bankacılık sektöründe çoklu kurumsal mantıklar ve örgütsel kimlikler arasında ne tür bir ilişki bulunmaktadır? Türk bankacılık sektöründe örgütsel uygulamalar örgütsel kimliklere göre nasıl şekillenmektedir?

Çalışmada öncelikle kurumsal mantıklarda değişim, örgütsel kimlikler ve örgütsel uygulamalar hakkında bilgiler sunulmaktadır. Daha sonra Türk bankacılık sektörü ve sektörü şekillendiren baskın kurumsal mantıklar anlatılmaktadır. Bunu yapılan araştırma ile ilgili yöntemsel bilgiler takip etmektedir. Son olarak araştırma bulguları raporlanmakta ve tartışılmaktadır.

2. Kuramsal çerçeve

Kurumsal değişim, belirli bir örgütsel alanda yerleşik kurumsal uygulamaların dönüşüm veya gelişimiyle yeni kurumsal yapının hâkim konuma gelmesidir (Oliver, 1992: 564; Thornton vd., 2012: 164-165). Kurumsal değişimle, yerleşik uygulama, kural, materyal pratik ve kültürel sembollerde dönüşüm ve/veya gelişim olur, hâkim kurumsal mantık unsurları, dolayısıyla kurumsal düzen yeni bir şekil alır (Greenwood ve Hinings, 1993; Greenwood vd., 2002; Greenwood ve Suddaby, 2006; Oliver, 1992). Kurumsal değişimin gerçekleştiği alanda, çoğu zaman çoklu kurumsal mantıklar ortaya çıkabilir ve bu durumda birey ve örgütlerin karar ve uygulamalarında paradoksa yol açabilir (Delbridge ve Edwards, 2013; Dunn ve Jones, 2010; Greenwood vd., 2011: 334; Jay, 2013; Kraatz ve Block, 2008: 243; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; McPherson ve Sauder, 2013; Peng ve Chen, 2011; Smith ve Lewis, 2011: 387). Kurumsal değişim sürecinde kurumsal mantıkların yaygınlık seviyelerinde farklılaşma yaşanmasıyla, örgütsel düzen ve uygulamalarda çeşitlilik olabilir (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014; Kodeih ve Greenwood, 2014; Pache ve Santos, 2013). Bu çeşitliliğin örgütsel düzeyde en belirgin şekilde görüldüğü alanlardan birisi örgütsel kimliklerdir (Battilana ve Lee, 2014: 402). Bu yüzden, kurumsal değişim ve mantıklar ile örgütsel kimlikler arasındaki etkileşim çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014) ve örgütsel uygulamaların daha iyi anlaşılabilmesi için üzerinde durulması gereken bir konu olarak dikkat çekilmiştir.

Örgütsel kimlik, örgütü diğerlerinden ayrıştıran, farklılaştırıcı, geçici sürekliliğe sahip merkezi özellikler bütünüdür (Corley vd., 2006: 90; Whetten, 2006: 221; Whetten ve Mackey, 2002: 394-395). "Biz kimiz?" sorusuna karşı verilen yanıt, misyon ifadesi, sahiplik yapısı, ürün sepet yoğunluğu, hedef kitle ve neye odaklanıldığı örgütsel kimliğin boyutları olarak karşımıza çıkar (Baron, 2004: 11; Corley vd., 2006: 92; Fiol, 1991: 207; Glynn, 2000; Pache ve Santos, 2013: 980). Örgütsel kimlik özelliklerinin farklı kurumsal mantıklardan kaynaklanan çoğulcu baskılar neticesinde alacağı şekil, örgütsel kimlik türünün oluşmasında belirleyici olacaktır (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014; Kraatz, 2009; Pratt ve Foreman, 2000: 27). Bu minvalde, farklı kurumsal mantıklara özgü örgütsel kimlik özellikleri birleştirilir veya bütünleştirilirse 'melez', farklı kurumsal mantıklara özgü örgütsel kimlik özellikleri ayrışık taşınırsa 'çoklu' örgütsel kimlik

türünün gelişeceği düşünülebilir (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014: 400, 426; Kraatz, 2009; Pratt ve Foreman, 2000: 27).

Örgütlerin uygulamaları melez ya da çoklu örgütsel kimliklerden hangisini taşıdıklarına göre farklılaşabilecektir (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014: 400; Kodeih ve Greenwood, 2014). Zira farklı kimlik özelliklerinin birleştirildiği melez örgütlerde her iki kurumsal mantığa ait unsurlar örgütsel uygulamalara melezleşerek yansıyabilirken, farklı kimliklere ait özelliklerin ayrıştığı çoklu kimliklerde, her iki kurumsal mantık unsurları örgütsel uygulamalarda ayrıksı bir şekilde görülebilir (Aurini, 2006; Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014: 400, 403, 423, 426; Bromley ve Powell, 2012; Oliver, 1991: 154-155; Pratt ve Foreman, 2000: 28). Buna göre, kurumsal değişimle örgütsel alanda oluşan farklı kurumsal mantıkların yaygınlık düzeylerine göre , bir tarafta örgütsel kimlikler, diğer tarafta örgütsel uygulamalar çeşitli şekiller alabilecektir (Battilana ve Lee, 2014; Greenwood vd., 2011; Kraatz, 2009; Pache ve Santos, 2013; Thornton vd., 2012: 164-165).

Kurumsal değişim sürecinde kurumsal karmaşıklığı oluşturan kurumsal mantıkların hâkimiyet düzeyleri ile örgütsel kimlik ve örgütsel uygulamalar arasındaki etkileşim çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Örneğin, yeni ortaya çıkan kurumsal mantık hâkim kurumsal mantığa göre nispeten zayıf kalabilir (Thornton vd., 2012: 164-165). Bu durumda, mevcut kimlik korunurken, etkili olamayan kurumsal mantığın uygulamaları da görmezden gelinebilir (Elsbach ve Kramer, 1996; Greenwood vd., 2011: 351-352; Oliver, 1991: 156). Bir diğer durumda, kurumsal değişimle yeni ortaya çıkan kurumsal mantık mevcut kurumsal mantığa baskın gelerek onun yerini alabilir (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton vd., 2012: 164-165). Böyle bir durumda yeni kurumsal mantığın örgütsel kimliği de, hakimiyetini kaybeden kurumsal mantığın örgütsel kimliğinin yerini alabilir (Thornton vd., 2005: 140) ve böylece hakimiyeti kaybolan kurumsal mantığın uygulamaları etkisiz kalırken, yeni kurumsal mantığın uygulamaları baskın hale gelebilir (Thornton vd., 2005: 140; Oliver, 1991: 152). Örgütsel alandaki kurumsal değişimle, ortaya çıkarak baskın hale gelen yeni kurumsal mantığın yanında, hakim konumda olan mevcut kurumsal mantık da bütünüyle kaybolmayarak değişim öncesine göre nispeten daha az etkili bir şekilde varlığını devam ettirebilir; böylece mevcut ve yeni kurumsal mantık alanı birlikte şekillendirebilir (Battilana ve Dorado, 2010; Glynn, 2000; Thornton vd., 2012: 164-165). Birden fazla mantığın örgütsel alanda güçlü bir şekilde var olduğu böyle bir durumda, örgütsel uygulamalar, örgütsel kimliğin melez veya çoklu olmasına göre değişebilecektir (Battilana ve Lee, 2014; Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014; Oliver, 1991). Örgüt, melez kimliğe sahip ise, iki kurumsal mantığın unsurları birleşerek melez bir şekilde uygulamalara yansıyabilir (Battilana ve Lee, 2014; Pache ve Santos, 2013: 975). Örgüt, melez değil de çoklu kimliklere sahip olursa, farklı kurumsal mantık unsurları örgütsel uygulamalarda ‘ayrıksı’ bir şekilde görülebilir (Battilana

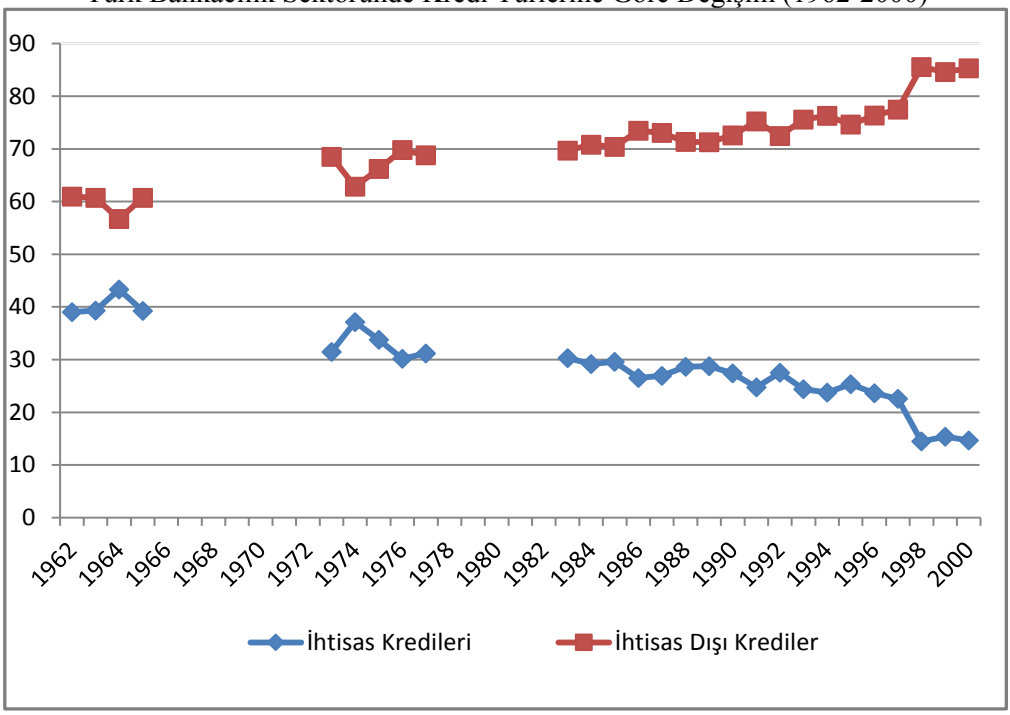
ve Lee, 2014; Greenwood vd., 2011: 350; Pache ve Santos, 2013: 992; Pratt ve Foreman, 2000: 28). Özetle, belirli bir örgütsel alanda faaliyette bulunan örgütsel uygulamaların kurumsal mantıkların farklı hakimiyet düzeylerine ve bunlara bağlı oluşan örgütsel kimliklere göre şekilleneceği iddia edilebilir (Battilana ve Lee, 2014: 426; Greenwood vd., 2011: 350; Kraatz, 2009: 72; Pratt ve Foreman, 2000: 28; Thornton vd., 2012: 137, 144). Bu çalışmada, Türk bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma ile bu iddianın ne derece geçerli olabileceği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

3. Türk bankacılık sektörü

Türk bankacılık sektörünün gelişimi 19. yy.'ın ortalarına, Osmanlı zamanına uzanmaktadır (Kazgan, 1997). Bu dönemde bir tarafta, ticaretin ve ekonominin gelişimini sağlamak için devlet desteğiyle yabancı girişimcilerce kurulan özel bankalar (Kazgan, 1997: 80), diğer tarafta milli ekonomiyi kalkındırmak için Müslüman-Türk tüccar ve çiftçilerinin desteklenmesine yönelik kurulan kooperatif bankaları dikkat çekmektedir (Erkan vd., 1993: 15-16; Kazgan, 1997: 137). Cumhuriyetin ilanı sonrası çeşitli sektörlerin finansmanını sağlayan kamu sermayeli bankaların da kurulduğu görülmektedir (Boratav, 2006: 161; İnan, 1972: 184). Kamu sermayeli bankalar ile Cumhuriyet döneminin ilk yıllarını karakterize eden devletçi ve milli ekonomi anlayışının bir yansıması olarak özellikle tarım, maden ve tekstil sektörlerine yerli finansman desteği sağlanmak istenmiştir (Boratav, 2006: 161). Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren değişik il ve bölgelerdeki Müslüman-Türk tüccar ve çiftçilere finansman desteği sağlamak üzere yerel milli bankalar da faaliyete geçirilmiştir (Akgüç, 1975: 19-21; Akgüç, 1989: 27-28; Erkan vd., 1993: 84-85; Şafak, 1994: 51-53). Bu açıdan, Türk bankacılık sektörünü Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren milli banka anlayışının şekillendirdiği söylenebilir. Bu anlayış, 1960'lı yıllara kadar belirgin bir şekilde baskın olmuştur (Akgüç, 1989: 17; Kocabaşoğlu vd., 2001: 29). Ülke ekonomisinin idaresinde 1960'lı yıllarda planlı ekonomiye geçilmiş sonrasında kamu bankalarına ticari nitelikli farklı görevler verilmeye başlanmış, (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 1963: 178, 363; 1973: 562, 879; 1979: 260, 262), diğer taraftan da özel sektördeki bankalarda hem artış olmuş hem de yönelim açısından değişim gözlenmiştir (Denizer, 1997: 1; Örnek için bkz. Çoşar, 1999; Karaçam, 2012; Yetkin ve Serçe, 2000). Bu şekilde bankacılık sektöründe ekonomik kalkınmaya yönelik finansman sağlama amacı güden kamu sermayeli ticari bankalar ile önceki yıllarda kamu bankalarıyla benzer görevler yürüten ancak bu yıllardan itibaren şahıs ve işletme gruplarının refahını arttırma amacı da güden özel sermayeli ticari bankalar ön plana çıkmıştır (Boratav, 2006: 161; Boratav vd., 1996: 374; Bakır ve Öniş, 2010: 96; Denizer, 1997: 1). Sektördeki bu yapısal değişim kredi türlerinde de kendini göstermiştir. Örneğin, Şekil 1'de de görüldüğü üzere, 1960'lı yılların başında ihtisas-ihtisas dışı kredi dağılımı % 40'a karşı % 60 iken, 1990'lı yılların

sonuna doğru bu oran % 15'e karşı % 85 olmuştur. Bu durum, büyük ölçüde, kamu bankalarına, ihtisas alanlarının dışında da görevler yüklenmesi ve bu bankaların kârlılığın yüksek olduğu ticari kredilere yönelmelerinden kaynaklanmıştır (DPT, 1979: 110, 113, 260). Bu yönelim bankacılık sektöründe ticarileşmenin arttığının bir göstergesi olarak dikkat çekmektedir.

Şekil 1
Türk Bankacılık Sektöründe Kredi Türlerine Göre Değişim (1962-2000)



Kaynak: Bu şekil, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (DPT, 1968: 38), Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (DPT, 1979: 111) ve 1983-2000 yıllarına ilişkin Türkiye Bankalar Birliğince (tbb.org.tr, 2014) yayımlanan istatistiki veriler derlenerek oluşturulmuştur.

1960'larda başlayan planlı ekonomi dönemi yerini 1980'li yıllardan itibaren ülke genelinde neo-liberal ekonomi politikalarına bırakmış, böylelikle bankacılık sektöründe piyasa unsurlarının etkisi daha belirgin hale gelmiştir (Atiyas, 2012: 60-61; Boratav vd., 1996: 374).

1990'lı yıllara gelindiğinde ise, dikkat çekici bir şekilde, kamu bankalarının yönetiminde siyasi aktörler, özel bankaların yönetiminde de işletme grupları etkili olmaya başlamışlar (Bakır, 2006), böyle olunca hem kamu hem de özel bankalar asli fonksiyonlarından uzaklaşma eğilimi taşımışlardır (Bakır, 2006; Bakır ve Öniş,

2010: 82-83). Bu sürecin, kredi dağıtımlarının bankacılık sektörü genelinde verimsiz ve randımansız bir şekilde uygulanmasına zemin hazırladığı ve hatta 2001 krizi olarak bilinen ekonomik krizin tetikleyicisi olduğu yaygın bir şekilde dile getirilmektedir (ör. Bakır, 2006: 184; Bakır ve Öniş, 2010: 81; Derviş, 2001; Emin, 2017). Esasen bu süreçte bankaların asli fonksiyonlarından uzaklaşmalarının yol açabileceği olumsuzluklar dikkate alınarak (Bakır, 2006: 185; Öniş ve Bakır, 2007: 153-154), bir yandan 1999 yılında gözetim ve denetimde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması için (Atiyas, 2012: 71), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) kurulmuş, diğer yandan kamu bankalarına ilişkin 4603 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun çıkarılarak hem ihtisas sektörlerine kullandırılan kredilerin daha akılcı bir şekilde dağıtılması arzulanmış (bkz. 4603 sayılı Kanunun 3. Maddesi) hem de personel politikasında değişikliğe gidilmesinin önü açılmıştır (bkz. 4603 sayılı Kanunun Geçici 1. Maddesinin 2. Fıkrası).

2001 krizi öncesi başlayan yeniden yapılandırma çalışmasının kapsamı, 2001 krizinin yaşanması sonucu ciddi anlamda genişletilmiştir. Örneğin, 2001 öncesinde fonlarını büyük ölçüde bağlı oldukları işletme gruplarına kredi olarak sunan özel bankaların, bu uygulamalarına sınırlama getirilmiş ve bu bankaların daha çok reel ekonomiyi fonlayan bir işlev görmesi öngörülmüştür (bkz. Derviş, 2001; bkz. 19.10.2005 kabul tarihli ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu 54. Madde). Aslına bakılırsa, 1990'lı yıllardan itibaren bütün özel bankaların sadece bağlı oldukları gruplarını fonlama işlevi olduğunu iddia etmek doğru değildir; bazı özel bankaların bu dönemde rekabet avantajı sağlayıp kâr getirecek uygulamaları da önemsedikleri görülmektedir (Öngör, 2013: 123). Bu bankalarda, örneğin, yüksek müşteri memnuniyeti, verimlilik, pazarlama odaklılık, müşteri odaklı yapılanma, ürün çeşitliliği gibi rekabet avantajı sağlama olasılığı yüksek eğilimler önem kazanmıştır (Karaçam, 2012: 144-145; Öngör, 2013: 166-175). Nitekim 1990'lı yıllarda bu uygulamaları hayata geçiren özel bankalar 2001 krizini diğer bankalara göre nispeten daha az hasarla atlatmışlardır. Hatta bu bankalarca hayata geçirilen uygulamaların, 2001 krizi sonrasında kamu bankalarının yönetiminde yeni arayışlara ışık tuttuğu da söylenebilir. Kamu bankaları 2001 sonrasında piyasa koşullarına göre iş yapan özel bankalar gibi ürünlerini, örgüt yapılarını, kredilerini, müşteri portföylerini, personel ve şubeleşme politikalarını yeniden yapılandırmaya gitmişlerdir (bkz. 12/1/2002 tarihinde Bakanlar Kurulunda kararlaştırılan T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve T. Halk Bankası A.Ş.'nin Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirme Hazırlık Planlarının Uygulama Esas ve Usullerine İlişkin 3555 sayılı Kararın 1. Maddesinin 2. Fıkrası). Yeniden yapılanma ile kamu bankalarının piyasa mekanizmasına göre iş yapan adeta özel bir banka gibi kârlı ve verimli olmaları öngörülmüştür (bkz. 2002/3555 sayılı Kararın 1. Maddesinin 1. Fıkrası).

Bu değişimle, 2001 sonrasında kamu bankalarının yönetiminde piyasa unsurları daha ağırlıklı bir yer edinmeye başlamıştır. Böylece, kamu bankalarının yönetiminde devlet öncülüğünde oluşan kalkınma kurumsal mantığı yanında, piyasa mekanizmasına göre ortaya çıkan ticari bankacılık kurumsal mantığı da rol oynar hale gelmiştir (Bakır, 2006; Bakır ve Öniş, 2010; Boratav vd., 1996).

3.1. Kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıkları

Bankacılık sektörünü şekillendirdiği düşünülen kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının bazı tipik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir. Kalkınma kurumsal mantığına göre, bankacılık, toplanan mevduatın uygun faiz oranlarıyla reel ekonomiye aktarılmasını sağlayan bir mekanizmadır. Bu mekanizmada temel odak, tarım, sanayi, denizcilik ve maden sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere düşük maliyetli finansman kaynağı sağlayabilmektir (İnan, 1972: 18-19; İnan, 1973). Bu anlayışa göre, bankacılık hizmeti, ülke ekonomisinin gelişebilmesi için gerçekleştirilen bir kamu görevidir.

Ticari bankacılık kurumsal mantığına göre ise, bankacılık, mevduatın toplanmasında veya kredi olarak verilmesinde kâr amacı güdülen bir aktarım mekanizmasıdır (Battilana ve Dorado, 2010: 1423). Bu aktarım mekanizmasının odağını banka hissedarlarının gelir sağlayabilmesi oluşturmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010: 1423). Ticari bankacılık kurumsal mantığında, bankacılık hizmetleri gelir amaçlı yapılan ticari bir faaliyettir (Battilana ve Dorado, 2010: 1423).

Piyasa kurumsal mantığının ekonomik işleyişi bankacılık faaliyetlerinden elde edilen gelirler ile sağlanırken, kalkınma kurumsal mantığının ekonomik işleyişini, piyasadan toplanan mevduat yanında hazine kaynakları da oluşturmaktadır. Kalkınma kurumsal mantığında temel misyon, ülke ekonomisinin gelişimi için finansal kaynak sağlanması ve sağlanan kaynakların reel ekonomiye uygun faizle aktarılması iken,[1] ticari bankacılık kurumsal mantığında misyon olarak hissedar refahının artırılması ön plana çıkmaktadır. Kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıkları, operasyon giderlerinin şekillenmesinde önemli bir belirleyici olan şube sayısı ve personel politikası ile gözetim ve denetim açısından da farklılaşmaktadır. Örneğin, kalkınma kurumsal mantığının etkili olduğu kamu bankalarında vatandaşa bankacılık hizmeti sunabilme kıstası şubeleşme politikasında önemini korurken, ticari bankacılık kurumsal mantığına göre şekil alan özel bankaların şubeleşme politikası büyük ölçüde müşterilere ulaşabilme, mevduat toplayabilme ve kredi dağıtımını gerçekleştirebilme ölçütlerine göre şekillenmektedir (Vurucu ve Arı, 2014: 279). Benzer şekilde, personel politikası, özel bankalarda büyük ölçüde verimlilik esasına göre belirlenirken, kamu

[1] Örneğin, 3/6/1933 kabul tarihli ve 2262 sayılı Sümerbank Kanununun 2. Maddesinin C fıkrasında, bankanın görevi, "Teessüsleri veya tevsileri memleket için iktisaden verimli olan sanayi işlerine sermayesinin müsaadesi nisbetinde iştirak veya yardım etmek" şeklinde belirlenmiştir.

bankalarında daha çok bürokratik düzenlemelere göre tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Diğer yandan, gözetim ve denetim özel bankalarda piyasa disipliniyle gerçekleştirilirken, kamu bankalarında bürokratik hiyerarşiye göre yürütülmektedir (Bakır ve Öniş, 2010: 82; Horasan ve Horasan, 2012).

Tablo 1
Kalkınma ve Ticari Bankacılık Mantıklarının Tipik Özellikleri

Ölçüt	Kalkınma Kurumsal Mantığının Özellikleri*	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Özellikleri**
Bankaya Yaklaşım	Bankayı kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görme	Bankayı gelir elde etmede araç olarak görme
Şubeleşme	Kamu hizmeti odaklı şubeleşme	Fayda-maliyet odaklı şubeleşme
Personel Politikası	Bürokrasiye dayalı personel politikası	Etkinlik ve verimliliğe dayalı personel politikası
Bankacılık Hizmeti	Kalkınma politikaları doğrultusunda bankacılık hizmeti	Müşteri odaklı bankacılık hizmeti sunma
Başarı Ölçütü	İhtisas alanına sunulan hizmet seviyesi	Kârlılık ve sektördeki konum
Kredi Türlerini Belirmede Esas	Kalkınma politikaları	Rekabet ve piyasa koşulları
Kredi Faiz Oranları	Yasal sınırlamalar gözetilerek hükümet politikalarına dayalı belirleme	Yasal sınırlamalar gözetilerek rekabete ve kârlılığa göre belirleme
Sektörlere Yaklaşım	Belirli sektörler görev alanı olarak görülür	Her sektör gelir elde etme alanı olarak görülür
Bankanın Gözetimi	Devlet tarafından yapılır	Derecelendirme kuruluşları ve piyasa mekanizmaları ile yapılır

*: Bu özellikler, 1933 yılında düzenlenen 2262 sayılı Sümerbank Kanunu, 1935 yılında uygulamaya konulan 2805 sayılı Eti Bank Kanunu, 1937 yılında düzenlenen 3202 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Kanunu, 1964 yılında uygulamaya konulan 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 1963, 1968, 1973, 1979 yıllarında yayınlanan kalkınma raporları başta olmak üzere diğer ilgili yasal dokümanların incelenmesiyle oluşturulmuştur.

**: Bu özelliklerin belirlenmesinde doküman incelemelerinden yararlanılmıştır.

3.2. Kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarına özgü örgütsel kimlikler

Kalkınma kurumsal mantığı ile daha çok ihtisas bankası örgütsel kimliğinin bir arada bulunması beklenirken, ticari bankacılık kurumsal mantığının doğal olarak ticari banka örgütsel kimliği taşıması öngörülebilir. İhtisas bankası örgütsel kimliği özelliklerinde kamu görevi, kalkınmayı destekleyici ürünler ve hazine ortaklığı gibi devletçi unsurlar belirgin bir şekilde etkili olabilecekken, ticari banka

örgütsel kimliğinde, özel girişimci ve ticari ürün gibi piyasacı unsurlar daha baskın olabilir. İhtisas bankası ve ticari banka kimliklerinin tipik özellikleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere, ihtisas bankası örgütsel kimliği taşıyan banka, belirli bir sektörde ihtisaslaşmış olmaya vurgu yaparken, ticari banka kimliği sergileyen bir banka, kendini bankacılık hizmetleri üzerinden tanımlar. Bankanın hedef kitlesi, ihtisas bankası örgütsel kimliğine göre kamu politikaları çerçevesinde teşvik verilen sektör girişimcileri, ticari banka kimliğine göre ise, gelir getiren tüm girişimcilerdir. Bu açıdan, ihtisas bankası örgütsel kimliği taşıyan bir bankanın görevi, kamu politikaları çerçevesinde belirlenmiş sektör veya sektörlere bankacılık hizmeti sunabilmek olurken,[2] ticari banka kimliği taşıyan bir bankanın temel önceliği, bankacılık hizmetleri yanında çalışanlarına, müşterilerine ve hissedarlarına değer katabilmek olur. İhtisas bankaları ürün sepetinde ağırlıklı olarak sektörel ürünleri bulundurur; buna karşın ticari bankalarda ticari amaçla üretilmiş tüm ürünler bulunabilir. Diğer yandan, ihtisas bankalarının hâkim ortağı, hatta tek ortağı hazine olurken, ticari bankaların sahipleri genelde özel girişimcilerdir. Son olarak, bankanın odağı, ihtisas bankası örgütsel kimliğine göre, kamu politikaları çerçevesinde ülke ekonomisinin kalkınmasına destek verebilmek olurken, ticari banka kimliğine göre büyüme, sektör liderliği ve kârlılığı artırma olabilir.

[2] Örneğin 14/6/1935 kabul tarihli ve 2805 sayılı Eti Bank Kanununun 4. Maddesinin C fıkrasında bankanın görevi "Türkiye'de, maden imtiyazları, maden ocağı imal ruhsat tezkereleri, taşocağı ruhsatnameleri veya bunların hisselerini istihsal, teferruğ etmek…" şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 2
İhtisas Bankası ve Ticari Banka Örgütsel Kimliklerinin Tipik Özellikleri

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

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

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

4. Araştırma yöntemi ve veri kaynakları

Türk bankacılık sektöründe kurumsal değişim, örgütsel kimlik ve örgütsel uygulamalar arasındaki ilişkiyi incelemek için birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında iki kamu sermayeli ticaret bankası incelenmiştir. Araştırma yapılan bankaların isimlerinin deşifre olmaması için, banka isimleri yerine A ve B şeklinde harf kodları kullanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2014 yılı itibariyle, Türkiye Bankalar Birliğinin verilerine göre, araştırmaya dâhil edilen kamu bankalarının toplam aktif büyüklüğü, kamu sermayeli ticaret bankalarının toplam aktif büyüklüğünün %71,80'ine, toplam krediler ve alacaklarının büyüklüğü kamu sermayeli ticaret bankalarının toplam krediler ve alacaklarının %69,97'sine ve toplam mevduat büyüklüğü de, kamu sermayeli ticaret bankalarının toplam mevduatının %73,68'ine denk gelmektedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2015: 242).

Araştırma verileri doküman incelemesi ve görüşmelerle toplanmıştır. Araştırma verilerini toplama yöntemi Tablo 3'te ayrıntılı bir şekilde

gösterilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi, önce kamu bankalarının yönetimini şekillendiren yasal düzenlemeler incelenmiştir. Sonrasında uygulamadaki aktörlerin 2001 sonrası kamu bankalarının yönetimiyle ilgili söylemlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için dönüşüm yıllarındaki söylemleri elektronik ortamda araştırabilme imkânı sağladığı için Milliyet Gazetesi'nin arşivinden yararlanılmıştır (gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2015). Ayrıca 2001 sonrası ülke ekonomisi ve kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasına yönelik politika ve uygulamaları içeren Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı da incelenmiştir (Derviş, 2001).

Milliyet Gazetesinin elektronik arşivindeki tarama, araştırmaya dâhil edilen her bir bankanın 2001 öncesi ve sonrası örgütsel kimliklerini anlayabilmek amacıyla 1990-2000 yılları ile 2001-2013 yılları arasında yapılmıştır. Bu taramalarda bankanın kimliğini yansıtacak haber ve röportajlara odaklanılmıştır. Ayrıca bankaların yıllık faaliyet raporları da incelenmiştir. Yıllık faaliyet raporlarında yönetim kurulu başkanı ve genel müdürünün değerlendirmelerine, sahiplik yapısına, sektör paylarına, misyon ve vizyon ifadelerine, amaç ve değerlere, bankacılık kategorilerindeki faaliyet bilgilerine, insan kaynakları uygulamalarına, iştiraklere, yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişlerine ve örgüt şemasına odaklanılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 768 sayfa doküman incelenmiştir. Diğer yandan, 2001 sonrası kurumsal mantıklar ile bankaların örgütsel kimlik ve uygulamalarında ne tür değişimler yaşandığını daha iyi anlayabilmek için üç banka yöneticisiyle yüz yüze, dört banka yöneticisiyle de elektronik ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerin her birisi ortalama 40 dakika sürmüş, toplam görüşme süresi 120 dakika olmuştur. Elektronik ortamdaki görüşmelerden elde edilen kelimeler de toplamda 1551 kelimeyi bulmuştur.

Tablo 3
Veri Toplama Yöntemi

Boyut	Doküman İncelemesi	Görüşme
Kurumsal Mantıklarda Değişim	4603, 4684 ve 4743 sayılı kanunlar, 2002/3555 karar sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki uygulayıcı aktörlerin söylemleri (Derviş, 2001; gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2015).	Kamu sermayeli ticaret bankalarının yöneticileriyle görüşme
Örgütsel Kimlik ve Banka Uygulamaları	Doküman İncelemesi	Görüşme
A Bankası	2003-2013 dönemi yıllık faaliyet raporları (400 sayfa) 1990-2000 dönemi için Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki altı (6), 2001-2013 dönemi için sekiz (8) haber küpürü	Bir bölge müdürü ve bölge yöneticiliğinde görevli bir girişimci-pazarlama yöneticisiyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Ayrıca dört şube müdürüne görüşme formu elektronik ortamda gönderilmiştir. (Toplam 6 Görüşme)
B Bankası	2004-2013 dönemi yıllık faaliyet raporları (368 Sayfa) 1990-2000 dönemi için Milliyet Gazetesi elektronik arşivindeki sekiz (8), 2001-2013 dönemi için dört (4) haber küpürü	Bir şube müdürüyle yüz yüze görüşme (Toplam 1 Görüşme)

Toplanan veriler üç farklı aşamada analize tabi tutulmuştur. İlk aşamada kurumsal değişimin kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için, Özseven vd., (2014) tarafından yapılan benzer bir çalışmadan esinlenilerek 2001 öncesi ve sonrası kurumsal mantık unsurlarının kamu bankalarının yönetiminde uygulamaya yansıma derecelerine bakılmıştır. Bu çerçevede, Tablo 1'de görülen kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantık unsurlarının uygulamaya yansıma dereceleri, *0: Hiç Yok, 1-Düşük düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek düzeyde* şeklinde kategoriler kullanılarak ölçülmüştür. İkinci aşamada kurumsal değişim ile bankaların örgütsel kimlikleri arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu doğrultuda, kamu sermayeli A ve B bankalarının 2001 yılı temel alınarak kurumsal değişim öncesi ve sonrası örgütsel kimlikleri Tablo 2'de görülen ihtisas bankası ve ticari banka örgütsel kimliklerin tipik özelliklerine göre ölçülmüştür. Bu ölçümde de, *0: Hiç Yok, 1-Düşük düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek* şeklinde kategoriler kullanılmıştır.

Son aşamada, kurumsal değişimle kamu bankalarındaki örgütsel uygulamaların nasıl şekillendiği belirlenmiştir. Öncelikle, Tablo 4'te görüldüğü gibi, bankanın amacı, ihtisas alanlarına yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri, örgüt yapısı, rekabet algısı, ürün geliştirme, kâr/zarara bakış

ile müşteri ve iştirak edinme politikaları gibi uygulamaların kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarına göre nasıl farklılaşabileceği ortaya konulmuştur. Bunu yaparken, Pache ve Santos'tan (2013) esinlenilmiştir. Pache ve Santos (2013: 983), kurumsal mantıkların örgütler üzerinde ne tür bir etkiye sahip olduğunu kurumsal mantık özelliklerine göre örgüt personeline ilişkin uygulamaların nasıl değiştiğine bakarak araştırmışlardır. Bu çalışmada da kısmen böyle bir yol izlenmiştir. Öncelikle örgüt düzeyinde örgütsel uygulamalara ilişkin ölçütler belirlenerek örgütsel alan düzeyinde tanımlanan kurumsal mantıklara göre olası farklılıklar ortaya konulmuştur. Burada örgütsel uygulamalara ilişkin kullanılan bazı ölçütlerle örgütsel alan düzeyinde kurumsal mantıkları tanımlamak için başvurulan ölçütler ister istemez aynı şekilde isimlendirilmiştir. İsimlendirme aynı olmakla birlikte değerlendirme ve tanımlama kurumsal mantıklar için örgütsel alan düzeyinde, örgütsel uygulamalar için örgütsel düzeyde yapılmıştır

Banka amacı, kalkınma kurumsal mantığına göre şekil alan bankalarda daha çok kamu politikaları çerçevesinde kâr amacı güdülmeden ihtisaslaşılan sektörü kalkındırabilmek olarak ön plana çıkarken, ticari bankacılık kurumsal mantığının etkisi altındaki bankalarda lider ve kârlı banka şeklinde ifade edilebilmektedir. Kalkınma kurumsal mantığına göre şekillenen bankacılık uygulamalarında yönetim kurulu üyelerinin kamu deneyimi önemsenirken, ticari bankacılık kurumsal mantığında tercih daha çok özel sektör deneyimi yönündedir. Kalkınma kurumsal mantığına göre şekil alan bankalar ihtisas alanlarını kalkındırabilmek için fonksiyonel bir örgüt yapısı oluştururken, ticari bankacılık kurumsal mantığına göre şekil alan bankalar örgüt yapılarını oluştururken müşteri odaklı bir anlayışı esas alırlar. Rekabet gereklerine uymak ticari bankalar için temel öncelik iken, kalkınma kurumsal mantığını benimseyen bankalar için öncelik rekabet gereklerinden çok kamu politikalarının hayata geçirilmesidir. Diğer yandan, ticari bankacılık kurumsal mantığına göre faaliyet gösteren bankalarda her segmentte müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek önemli iken, kalkınma kurumsal mantığının belirleyici olduğu bankalarda vatandaşa bankacılık hizmetini ulaştırabilmek daha önemlidir. Benzer şekilde, ticari bankalar ürünlerini rekabet dinamiklerine göre geliştirmek zorunda iken, kamu bankalarının ürünlerini görevlendirildikleri sektöre yönelik geliştirmeleri beklenir. Kalkınma kurumsal mantığında bankaların kalkınma hedefleri kapsamında zarar edebilmeleri tolere edilebilirken, ticari kurumsal mantığına göre faaliyet gösteren bankalar için böyle bir durum söz konusu olamaz. Son olarak, uygulamalarını kalkınma kurumsal mantığına göre şekillendiren bankaların ihtisas alanlarının kalkınması sağlayacak iştiraklere odaklanması, ticari kurumsal mantığa göre şekillendiren bankaların ise finans, sigortacılık ve/veya bilişim gibi sektörlerde iştirak sahibi olması beklenir.

Tablo 4
Kurumsal Mantıklara Göre Olası Bankacılık Uygulamaları *

Örgütsel Uygulama Alanı	Çatışma Kaynağı	Kalkınma Kurumsal Mantığı**	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı**	Ölçüt
Bankanın Amacı	Bankanın ne tür bir amaca sahip olması meşrudur?	Banka kamu politikaları çerçevesinde görevlendirildiği sektörü kalkındırabilmeyi amaçlar.	Banka lider ve kârlı banka olmayı amaçlar.	Kalkınmacı veya lider banka olabilme düzeyi
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	Bankanın tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde nasıl bir politika takip etmesi meşrudur?	Banka, tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde kâr amacı gütmez.	Banka, tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde kâr amacı güder.	Tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinin faiz oranları ve limitleri
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	Bankanın yönetim kurulu üyelerinin ne tür bir mesleki deneyime sahip olması meşrudur?	Bankanın yönetim kurulu üyeleri kamu bankacılığı deneyimine sahip kişiler olur.	Bankanın yönetim kurulu üyeleri özel sektör bankacılığı deneyimine sahip kişiler olur.	Üyelerin kamu veya özel bankalardaki deneyim seviyesi
Örgüt Yapısı	Bankanın nasıl bir örgüt yapısına sahip olması meşrudur?	Banka ihtisas alanına ait bir birimin de yer aldığı fonksiyonel örgüt yapısına sahip olur.	Banka müşteri odaklı örgüt yapısına sahip olur.	Fonksiyonel veya müşteri odaklı örgüt yapısı
Rekabet Algısı	Bankanın rekabet algısı nasıl olmalıdır?	Banka rekabetten ziyade kamu politikalarının uygulanabilmesini önemser.	Banka rekabetçi bir şekilde pazar payını artırmayı önemser.	Sektör konumunun önemi
Ürün Geliştirme	Bankanın hangi doğrultuda ürün geliştirmesi meşrudur?	Banka ürünlerini kamu politikalarını gözeterek geliştirir.	Banka ürünlerini müşteri memnuniyeti, kârlılık ve rekabet koşullarını gözeterek yenilikçi bir anlayışla geliştirir.	Kamu politikalarına ağırlık verme veya yenilikçi olma düzeyi

Tablo 4 devamı

Örgütsel Uygulama Alanı	Çatışma Kaynağı	Kalkınma Kurumsal Mantığı**	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı**	Ölçüt
Kâr/Zarara Bakış Açısı	Bankanın dönem sonunda kâr ya da zarar etmesi nasıl karşılanmalıdır?	Banka kamu görevleri dâhilinde zarar edebilir.	Banka her faaliyet döneminde kâr etmelidir.	Kâr veya zarar düzeyi
Müşteri Politikası	Bankanın ne tür müşteri politikası takip etmesi meşrudur?	Kamu görevleri kapsamında vatandaşa bankacılık hizmeti götürebilmek daha önemli görülür.	Her segmentte müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek daha önemli görülür.	Vatandaş odaklılık veya müşteri odaklılık düzeyi
İştirak Edinme Politikası	Bankanın ne tür iştiraklere sahip olması meşrudur?	İhtisas alanının kalkınmasına yardımcı olacak iştiraklere sahip olunur.	Etkinliği artıracak bankacılık, finans, sigortacılık veya bilişim sektörlerinde iştiraklere sahip olunur.	İştiraklerin niteliği

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

**: Bu uygulamaların belirlenmesinde doküman incelemelerinden yararlanılmıştır.

Bankaların Tablo 4'te de görülen bu bankacılık uygulamaları açısından 2001 sonrası hangi kurumsal mantığa daha yakın durduğunu tespit edebilmek için, kurumsal mantıkların ve örgütsel kimliklerin ölçümünde olduğu gibi, *0: Hiç Yok, 1-Düşük düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek* şeklinde kategoriler kullanılarak kodlamalar yapılmıştır. Objektifliğin sağlanabilmesi adına bütün kodlamalarda, Goodrick ve Reay'in (2011) çalışmalarında olduğu gibi üç farklı kişinin görüşüne başvurulmuştur. Kodlama skorları, üç kişinin birbirlerinden bağımsız bir şekilde verdikleri değerlerin ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Yapılan kodlamalar arasındaki uyumluluk düzeyi % 91,17 olmuştur.

5. Bulgular

5.1. Kurumsal mantıklara ilişkin bulgular

İncelenen bankaların 2001 öncesi ve sonrasında kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının tipik özelliklerini ne derece yansıttıklarını gösteren kodlamalar Tablo 5a ve 5b'de görülmektedir. Kodlama skorlarına göre, A ve B

bankalarında kalkınma kurumsal mantığının tipik özellikleri, 2001 öncesi yüzde 100 (27 / 27) oranında sergilenirken, bu oran 2001 sonrası yüzde 44,40'a (11,99 / 27) gerilemiştir (bkz. Tablo 5a). Kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde ticari bankacılık kurumsal mantığı özellikleri 2001 öncesi % 6,18 (1,67 / 27) oranında görülürken, 2001 sonrası yüzde 79'a (21,33 / 27) yükselmiştir (bkz. Tablo 5b). Buna göre, kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde 2001 öncesinde bir hayli etkili olan kalkınma kurumsal mantığı, 2001 sonrasında hâkimiyetini önemli oranda kaybetmiştir. Ancak kalkınma kurumsal mantığının yaygınlık düzeyi nispeten azalsa da, bazı unsurlarıyla etkisini sürdürmüştür. Bunun tersine, Tablo 5b'de de görüldüğü üzere, kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde 2001 öncesi neredeyse hiç etkili olmayan ticari bankacılık kurumsal mantığı, 2001 sonrası yaygınlık düzeyini önemli ölçüde artırmıştır.

Tablo 5a
Kalkınma Kurumsal Mantığının Tipik Özelliklerine Göre Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Yönetiminde 2001 Öncesi ve Sonrası Uygulamalar

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

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

Kamu bankalarında ticari bankacılık kurumsal mantığının güçlenmesine ve kalkınma kurumsal mantığının hâkimiyetini kaybetmesine yol açan kurumsal değişim, 15 Kasım 2000 tarih ve 4603 sayılı Kanun ile kendini göstermiştir. Bu kanunla kamu bankalarının, piyasa gereklerine uygun olarak, rasyonel personel ve şubeleşme politikalarını takip etmeleri sağlanarak operasyonel verimlilikleri arttırılmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılan kamu temsilcilerinden birisi konuyla ilgili şunları ifade etmiştir:

"…Biz o 2001'de ..... kişiyi, kamunun diğer kurumlarına transfer ettik… Şimdi İK politikalarında özel sektörde nasıl yapılıyorsa bizde de o şekilde yapılıyor. İhtiyaçlarımız belirleniyor. Hangi birimde ne kadar ihtiyacımız varsa ona göre belirleniyor. Sınavla, akabinde mülakat ile işe alım yapıyoruz…"

Kamu bankalarının yönetiminde 2001 öncesinde pek görülmeyen ticarileşme 2001 sonrasında belirgin bir şekilde dikkat çekmektedir. Bu birçok alanda kendini göstermiştir. Örneğin, kamu bankasından bir görüşmeci konuyu şu sözlerle dile getirmiştir:

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

Tablo 5b

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

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

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

Ticari kurumsal mantığın etkisini arttırdığı alanlardan birisi şubeleşme politikası olmuştur. Kamu bankalarının şubeleşme politikasında piyasa unsurları 2001 sonrasında öncesine göre belirgin bir şekilde belirleyici olmaya başlamıştır. Ancak, bu durum kalkınma kurumsal mantığının hepten ortadan kalkmasına yol açmamıştır. Örneğin, 2002/3555 sayılı Bakanlar Kurulu kararında kamu hizmeti anlayışı kapsamında ihtiyaç olan bölgelerde şubelerin kapatılmadan devam etmesi gerektiği belirtilmiş ve böylece kamu bankalarının şubeleşme politikasında kamu hizmeti önceliği 2001 sonrasında da kısmen de olsa devam etmiştir. Bir özel banka temsilcisi bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir:

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

Öte yandan, 2001 sonrası çıkarılan yasal düzenlemelerle kamu bankalarınca kullandırılan tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde zarar edilmesinin önüne geçilmeye çalışıldığı dikkat çekmektedir. Kamu bankasından bir görüşmeci, 2001 öncesi ihtisas alanlarına yönelik kullandırılan kredilerin işleyişini ve ihtisas kredilerinden kaynaklanan görev zararlarını şu sözlerle anlatmıştır:

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

2001 sonrası kullandırılan kredilerde zarar edilmesinin önüne geçilmeye çalışılmakla birlikte, ihtisas alanlarına kullandırılan kredilerde 2001 öncesindeki kadar olmasa da piyasa koşullarına göre nispeten düşük faiz oranları belirlenmeye devam edildiği görülmektedir. Örneğin, 27/12/2005 tarihli ve 2005 / 9839 sayılı *Üreticilerin Finansman İhtiyaçlarının Uygun Koşullarda Karşılanması, Tarımsal Üretimin Geliştirilmesi, Verimliliğin ve Kalitenin Artırılması Amacıyla T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Ve Tarım Kredi Kooperatiflerince Tarımsal Üretime Dair Düşük Faizli Yatırım ve İşletme Kredi Kullandırılmasına İlişkin Karar* ile tarım sektöründeki üreticilere yönelik kullandırılacak kredilerde yüzde 30 ile yüzde 60 oranında indirim yapılabilmesinin önü açılmıştır.

Kodlama skorları ve görüşmeci notlarından anlaşılacağı üzere, 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde kalkınma kurumsal mantığının etkisi azalmış, ticari bankacılık kurumsal mantığının etkisi ise belirgin bir şekilde artmıştır. Böylece 2001 sonrası kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimi hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantığının etkili olduğu bir ortamda yürütülür hale gelmiştir.

5.2. Örgütsel kimliklere ilişkin bulgular

Kurumsal değişimle beraber oluşan çoklu kurumsal mantıkların, A ve B bankalarının örgütsel kimliklerine ne tür etkileri olduğunu belirleyebilmek için yapılan kodlamaların sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. 2001 öncesinde tamamen kalkınma kurumsal mantığının etkisi altındaki A bankasının, 2001 sonrasında ticari bankacılık kurumsal mantığının örgütsel kimliğinin tipik özelliklerine bürünme seviyesi artarken, kalkınma kurumsal mantığının örgütsel kimliğinin özelliklerini taşıma düzeyi azalmıştır (bkz. Tablo 6). Öyle ki, A bankası 2001 öncesinde ihtisas bankası kimliğinin özelliklerini yüzde 94,5 (17,01 / 18) seviyesinde taşırken, bu oran 2001 sonrasında yüzde 42,61'e (7,67 / 18) gerilemiştir. Bunun aksine, 2001 öncesinde ticari banka kimliğinin özellikleri yüzde 9,27 (1,67 / 18) seviyesinde görülürken, 2001 sonrasında yüzde 74,05 (13,33 / 18) olmuştur.

Öte yandan, 2001 öncesi kalkınma kurumsal mantığının etkisi altında olan B bankası, 2001 sonrası ticari banka kimliği özelliklerini daha yüksek oranda, ihtisas bankası kimliği özelliklerini de daha düşük oranda taşımaya başlamıştır. B bankası, ihtisas bankası kimliğinin tipik özelliklerini 2001 öncesinde yüzde 98,16 (17,67 / 18) oranında taşırken, 2001 sonrasında yüzde 40,77 (7,34 / 18) oranında taşır hale gelmiştir. B bankasının ticari banka kimliğinin tipik özelliklerine sahip olma oranı 2001 öncesinde yüzde 7,38 iken (1,33 / 18), 2001 sonrasında yüzde 85,22 (15,34 / 18) olmuştur. Kodlama skorlarından kurumsal değişimle birlikte kurumsal karmaşıklığa maruz kalan kamu sermayeli A ve B bankalarının bu değişime paralel olarak kimliklerini de değiştirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 6
2001 Öncesi ve Sonrası A ve B Bankalarının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimlikleri

	Puan*							
	2001 Öncesi				2001 Sonrası			
	İhtisas Bankası Kimliği		Ticari Banka Kimliği		İhtisas Bankası Kimliği		Ticari Banka Kimliği	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Bankanın Tanımlanması	3	3	0,33	0,33	1,67	2	2,33	2,33
Misyon İfadesi	3	3	0	0	0,67	0,67	3	2,67
Sahiplik Yapısı	3	3	0	0	3	1,67	0	2
Ürün Sepet Yoğunluğu	2,67	2,67	0,67	0,67	1	1	2,33	2,67
Bankanın Hedef Kitlesi	2,67	3	0,67	0,33	1	0,67	2,67	3
Bankanın Odağı	2,67	3	0	0	0,33	1,33	3	2,67
Toplam	17,01	17,67	1,67	1,33	7,67	7,34	13,33	15,34

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

Ancak not etmek gerekir ki, A ve B bankaları, ticari banka kimliğine doğru bir kayma yaşamakla birlikte, ihtisas bankacılığı kimliklerini kısmen de olsa korumuşlardır. Her iki banka da, 2001 öncesinde kendilerini sadece ihtisas bankası olarak tanımlarken, 2001 sonrasında ihtisas alanına da hizmet götüren bir ticari banka olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin, A bankasından bir görüşmeci tanımlama ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

> *"…2001 öncesinde A bankasında ticari kredi kültürü yoktu. Sadece …(ihtisas sektörü) kredi kültürü vardı. … A bankası piyasaya çıkmadığı için "biz ne yaparsak o" anlayışı vardı.* ***A bankasında artık şu sektör bankası diye bir şey yok. … İhtisas sektörü artık diğer segmentlerle aynı görülmektedir… Ana misyonu olan, … ihtisas sektörünü ihmal etmeden, piyasa bankacılığı yapan bireysel müşterilere, ticari müşterilere, daha doğrusu burada yer alan bu sektörlere en iyi hizmeti veren ülkenin hem moral bankası, …"***

B bankasından bir görüşmeci de hemen hemen benzer tanımlamayı farklı şekilde yapmıştır:

> *"... (B) bankası dendiğinde aklıma ilk gelen şey... Sektörde faaliyet gösteren girişimcilerdir. Bir şey fark ettiler, ya biz bankacılık yapıyoruz. İhtisas kredileri 2004 yılında yüzde 50 paya sahip iken şu an yüzde 6 paya sahip banka içinde…* ***Ticari kredilerde artış olduğundan totaldeki payı düşüyor… İhtisas bankası değiliz. Ticari bankayız …"***

Her ne kadar yeniden yapılandırma sonrasında A ve B bankaları kendilerini tanımlarlarken ticari banka kimliğine doğru bir değişim yaşamış olsalar da, yine de kendilerini sadece "ticari banka" olarak ifade etmemişlerdir.

Diğer yandan, A ve B bankalarının 2001 öncesi yasal düzenlemelerde ifade edilmiş kuruluş misyonları ihtisas alanlarını kalkındıracak bankacılık faaliyetlerini yerine getirebilmek ve sanayi işletmelerini destekleyebilmek şeklinde ifade edilirken, dönüşümle birlikte, ticari banka kimliği özelliklerine daha yakın hale gelmişlerdir. A ve B bankalarının 2001 sonrası yıllık faaliyet raporundaki misyon ifadelerinde şu vurgular dikkat çekmektedir:

> *"…Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak… geniş ürün ve hizmet yelpazesini toplumun her kesimine en hızlı ve en etkin şekilde ulaştıran… sürdürülebilirlik kârlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren…"*
>
> *"…Müşterilerimize, çalışanlarımıza, hissedarlarımıza kattığımız değeri sürekli artırmak…"*

A ve B bankaları 2001 sonrasında sektördeki görevlerini daha fazla ticari banka kimliğinin tipik misyon ifadesiyle tanımlasalar da, 2001 yılına kadar devlet tarafından kendilerine yüklenmiş olan ihtisas alanlarını kalkındırabilme misyonunu düşük seviyede de olsa devam ettirmişlerdir. B bankasının yıllık faaliyet raporundaki şu ifadeler bunu yansıtmaktadır:

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

Örgütsel kimliğin bir diğer özelliği olan sahiplik yapısı açısından değişim kamu sermayeli bankalardan sadece B bankasında gerçekleşmiştir. 2001 öncesinde iki kamu bankasının da hisselerinin tamamı hazineye ait iken, 2001 sonrasında B bankasının hisselerinin bir bölümü halka arz edilmiştir. Fakat A bankasındaki hazine sahipliği 2001 sonrasında da devam etmiştir (Doküman incelemesi).

Yeniden yapılanma sonrasında kamu bankalarının ürün sepet yoğunluğunda da değişim olmuştur. 2001 öncesinde A ve B bankalarında kredilerin büyük bir bölümü kamu politikalarınca belirlenmiş ihtisas alanlarına kullandırılırken, 2001 sonrasında ihtisas kredilerinden ziyade ticari kredilere ağırlık verilmiştir (tbb.org.tr, 2014). A bankasında ihtisas kredilerinin toplam krediler içindeki payı 2000 yılında yüzde 75,5 iken, 2011'de yüzde 25'e gerilemiştir (tbb.org.tr, 2014; Görüşmeci notları). Aynı şekilde, B bankasında ihtisas kredilerinin toplam krediler içindeki payı 2000 yılında yüzde 62,9 iken, 2013'te yüzde 6'ya düşmüştür (tbb.org.tr, 2014; Görüşmeci notları). Buna göre, 2001 sonrası A ve B bankalarınca kullandırılan ihtisas kredileri önemli oranda düşmüş, ticari kredilerde nispi bir artış olmuştur. Bu durum, kamu bankalarının ticari kredileri arttırmak ve ihtisas kredilerini azaltmakla

birlikte, kredi kullandırma açısından bütünüyle ticari kimliğe dönüşmediğini, ihtisas bankası kimliğini de belirli ölçüde korumaya devem ettiğini göstermektedir

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

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

A ve B kodlu kamu bankalarında, bankanın tanımlanması, misyon ifadesi, sahiplik yapısı, ürün sepet yoğunluğu ve hedef kitledeki değişime paralel olarak "odak" da değişim göstermiştir. 2001 öncesinde kalkınma politikaları doğrultusunda belirlenen sektör ya da sektörleri kalkındırabilmeye odaklanan kamu bankalarının, 2001 sonrasında kârlılık, büyüme, sektör liderliği ve müşteri memnuniyeti gibi piyasa unsurlarına odaklandığı görülmüştür. A bankasından bir görüşmeci bankalarının 2001 sonrası odağı ile ilgili şunları söylemiştir:

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

B bankasından bir görüşmeci de 2001 sonrasında bankalarının odağındaki değişimi farklı vurgularla benzer şekilde yansıtmıştır:

> *...Kamu bankaları vatandaş ile özel sektör bankaları arasında köprü görevi görür.* ***Neden? Çünkü devlet bankasıdır. Ama devlet bankası bu hizmeti tam verebiliyorsa, kâr da edebiliyor demektir. Odağı kârdır. Ama biz üretimi istihdamı artıracak her şeyi destekleriz… Bir yandan destek bir yandan kâr****…2005 Şubat ayından itibaren ticarileşme kendisini göstermeye başladı… Niye? İnsan kaynakları, …banka kökenli kişilerden nasıl maksimum faydayı alırım diye düşündü, ilgili kişileri şube müdürü yaptı… Özel sektör bankası ile alamadığım randevuları* ***B bankası kimliği ile hemen alıyordum çünkü kamu bankası. Kamu bankası deyince akla gelen ilk şey sübvansiyon… İhtisas kredilerinden bir şey olur mu? Şimdi yok ki… Benim için gün sonunda rakam önemli… Bankanın hedefi hiçbir zaman ikincilik, beşincilik değil ki. Türkiye birinciliği, 2005'ten beri bu var… Biz bankacılıkta Türkiye'nin 1 numarası olacağız diyoruz****…"*

Görüldüğü üzere, 2001 sonrasında kamu bankalarının en önemli odağı kârlılık, büyüme ve lider banka olma haline gelmiş, bununla birlikte, düşük seviyede de olsa ihtisas alanları aracılığıyla kalkınmaya odaklanmaya devam etmişlerdir. Bu açıdan, 2001 sonrasında kamu sermayeli bankaların odaklarına ihtisas bankası kimliğinin yanında ticari banka kimliği de dâhil olmuş denilebilir.

Şu halde, kamu sermayeli A ve B bankalarının 2001 sonrası ihtisas bankası ve ticari banka kimliklerinin özelliklerini birlikte taşıdıkları anlaşılmaktadır. Peki, kurumsal değişimle, A ve B bankaları farklı kurumsal mantıklara ait kimlik özelliklerin sentezlendiği melez tarzı örgütsel kimliklere mi, yoksa birbirinden ayrışık çoklu kimliklere mi sahip olmuşlardır? Burada, araştırma sonuçları, kamu sermayeli A ve B bankalarının hem ihtisas bankası hem de ticari banka kimlik özelliklerini birleştirdiklerini göstermektedir. Örneğin, bankaların kendilerini genel bankacılık hizmetleri sunarken dâhi kalkınmayı önemseyen bir banka şeklinde tanımlamaları, 'biz kimiz? sorusuna' yanıt verilirken farklı kimlik özelliklerinin birleştirildiğini göstermektedir. Bunun yanında, bankaların ihtisas alanı başta olmak üzere ülke ekonomisinin kalkınmasına destek olabilmeyi görev edinmiş olmaları, kısmen veya bütünüyle kamu sahipliğinde olsalar bile, banka idaresinin piyasa gerçeklerine göre hareket etmesi de farklı kimlik özelliklerinin bütünleştirildiğinin göstergesidir. Ürün sepeti geniş tutularak kalkınmaya destek olunurken, aynı zamanda kârlılık ve gelirin de arttırılmasının amaçlanması, ihtisas ürünlerinin sunulduğu müşterilere diğer bankacılık ürünlerinin de satılmaya çalışılması farklı kimlik özelliklerinin birleştirildiğini gösteren işaretlerdir. Buna göre, kamu bankalarında, bir tarafta ülke ekonomisinin kalkınmasına odaklanılırken, diğer tarafta kâr elde etme ve sektörde öncü olma çabalarının gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Kurumsal dönüşüm sonrası, kamu bankalarının kimliklerine ihtisas bankası ve ticari banka kimliklerinin ayrışmadan birlikte yansıması, bankaların melez kimlik taşır hale geldiklerini göstermektedir.

5.3. Örgütsel uygulamalara ilişkin bulgular

Kalkınmacı kurumsal mantık ile ticari kurumsal mantığın etkisi altında oluşan melez örgütsel kimlikli kamu bankalarında örgütsel uygulamalar nasıl gerçekleşmiştir? Bu sorunun yanıtlanabilmesi için yapılan kodlama sonuçları Tablo 7'de görülmektedir. Tablo 7'de görüldüğü gibi, A bankası, 2001 sonrasında bakılan uygulamalardan yüzde 33,33'ünü (9/27) kalkınma kurumsal mantığına göre, 76,55'ini (20,67/27) de ticari bankacılık kurumsal mantığına göre gerçekleştirmiştir. B bankasında da benzer skorlar görünmektedir. Bu bankada da uygulamaların yüzde 35,81'i (9,67/27) kalkınma kurumsal mantığına göre, yüzde 76,55'i (20,67/27) ticari bankacılık mantığına göre şekillenmiştir (bkz. Tablo 7). Buna göre, 2001 sonrasında melez örgütsel kimliğe sahip kamu bankaları ticari bankacılık kurumsal mantığının uygulamalarına daha fazla yer verirken, kalkınma kurumsal mantığının uygulamalarını düşük düzeyde yansıtmışlardır.

Tablo 7
A ve B Bankalarındaki Örgütsel Uygulamaların Kurumsal Mantıklara göre Görünümü

	Puan*			
	Kalkınma Kurumsal Mantığı		Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı	
Örgütsel Uygulama Alanı	A	B	A	B
Bankanın Amacı	1,33	1,33	2	2,33
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	1,33	1,67	1,67	1,67
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	1,67	1,67	2	1,67
Örgüt Yapısı	1,33	1,67	2,67	2,33
Rekabet Algısı	0,67	1	2	2,33
Ürün Geliştirme	1	1,33	2,33	2
Kâr/Zarara Bakış Açısı	0,67	0	3	2,67
Müşteri Politikası	0,67	0,67	2,33	3
İştirak Edinme Politikası	0,33	0,33	2,67	2,67
Toplam	9	9,67	20,67	20,67

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

2001 sonrası kurumsal değişimle melez örgütsel kimliklere bürünen kamu sermayeli A ve B bankaları, ticari bankacılık uygulamalarına daha fazla kaymakla birlikte, bazı uygulamalarını hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantığına göre şekillendirmişlerdir. Örneğin, bankalar bir yandan kâr etme, büyüme ve lider banka olabilmeyi, öte yandan kamu politikalarınca belirlenmiş sektörlere destek olabilmeyi amaçlamışlardır. A bankasından bir görüşmeci 2001 sonrası bankalarının amacını şu sözlerle dile getirmiştir:

> *"…Tabi ihtisas alanımızı asla kaybetmedik. Biz onu, kurucumuzdan kalma bir miras olarak görüyoruz. Biz orada …* ***Mehmet amcayı, Ahmet amcayı asla ihmal edemeyiz. Yani kâr saikıyla, ticari kazanç saikıyla onları asla ihmal edemeyiz. Ama günümüz bankacılığına, gelişen piyasa koşullarına da uymak için de, diğer tarafı göz ardı etmemiz mümkün değil. Biz ne olursa olsun birinci olmayı hedeflemedik.*** *Biz ilk üçte yer almalıyız kendimize çizdiğimiz böyle bir hedefimiz var. Rekabetçi fiyatlarla insanların tercihi olmak veya insanlara sunduğumuz, konforla, güvenle bizi tercih etsinler şeklinde, onun için amacımız en büyük olmak değil, en büyüklerden biri olmak…"*

2001 sonrasında uygulamalarını belirli düzeyde ticari kurumsal mantığa göre şekillendiren kamu bankaları, kullandırdıkları ihtisas kredilerinde, hem devlet desteğinin sağlanmasına hem de kredilerde zarar edilmemesine önem vermişlerdir. A bankasından bir görüşmeci ihtisas alanlarına kullandırdıkları kredilerde kâr saikının yanında kalkınma hedefinin de yer aldığını şu sözlerle ifade etmiştir:

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

A ve B bankalarının, kalkınma mantığına uygun olarak, 2001 sonrasında da, ülke ekonomisinin kalkınmasında önemli bir yere sahip görülen sektörlere, hazine desteğiyle piyasa faiz oranlarının altında kredi kullandırdıkları görülmüştür.

A ve B kodlu kamu bankaları, banka yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri açısından da hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantığına göre uygulama sergilemişlerdir. Tablo 8'de de görüldüğü üzere, 2001 sonrasında A ve B bankalarının yönetim kurullarının yarısını kamu bankacılığı, diğer yarısını da özel sektör bankacılığı deneyimine sahip üyeler oluşturmuşlardır. Dolayısıyla, kamu bankaları, yönetim kurulu üyeliği açısından da ticari kurumsal mantık çerçevesinde değerlendirilebilecek uygulamalara yönelmiş, ancak bunu kısmen gerçekleştirmiş, bütünüyle piyasacı bir niteliğe bürünmemiştir.

2001 sonrası yeniden yapılanmaya giden kamu sermayeli A ve B bankalarının örgüt yapılarında da ticari kurumsal mantığa doğru bir değişim gerçekleşmiştir. Yeniden yapılanma öncesi ihtisas alanının ihtiyacı doğrultusunda geliştirilen ürünlere paralel oluşturulan fonksiyonel örgüt yapısı, 2001 sonrası müşteri segmentlerine dayalı yeni bir yapıya dönüşmüştür. Bununla birlikte, kamu bankaları örgüt yapılarında ihtisas alanlarına ait bir birim bulundurmaya devam etmişlerdir. Yani, örgüt yapısı açısından da, kamu bankaları, ticari bankacılık kurumsal mantığa uygun uygulamalar içinde olmuş, ancak aynı zamanda önceki kalkınma kurumsal mantığının uygulamalarını da kısmen de olsa devam ettirmişlerdir. A bankasından bir görüşmeci bankalarının örgüt yapısındaki dönüşümü şu sözlerle anlatmaktadır:

"...bankamız müthiş bir organizasyona, ağa sahip. Biz bunu nasıl olur da, sadece hizmet sunan değil, beraberinde kâr eden bir teşkilat haline getiririz diye düşündük ve buna göre de yapılandık. Bu yapılanmayı yaparken de özel sektörde bu işte başarılı olan, bankaların modellerini aldık biraz da modifiye ederek, kendimize, yapımıza uygun hale getirdik. İşte, pazarlama birimleri oluşturduk, kredi birimleri oluşturduk, pazarlamayla kredi birimlerini ayrıştırdık. ***Operasyon birimlerini ayrıştırdık, daha ziyade ürün üzerinden giden bankacılığı, müşteri üzerinden yapılandırdık… Bu işte iyi olan bankalar gibi sektörün özel bankalarından etkinliği yüksek olan bir sistemdi bu. Fakat biz onlardan, hem aktif büyüklük olarak, hem de çalıştırdığımız personel büyüklüğü olarak işte biraz modifiye ettik… O***

sektördeki, o misyonumuzu kaybetmemek adına hala ihtisas sektörü için ayrı bir birimimiz var. Orada biz, daha ziyade, alan bankacılığı yapıyoruz. *Bizim … bankacılık birimimiz müşteriyle değil ama, ihtisas sektörüyle uğraşıyor… Ahmet amca bizim müşterimiz ama biz aynı zamanda diğer bir büyük kurumsal sektör müşterisini ihmal edemeyiz ama onun için birimlerimizdeki o yapılanmayı bir miktar mikro küçük işletmeler işte biraz da orta büyük işletmeler halinde segmentler halinde tutarak, iki ayrı gruba farklı kanallardan hizmet sunuyoruz…"*

Tablo 8
A ve B Bankalarının Yönetim Kurulu Üyelerinin 2001 Sonrasında Yıllara Göre Mesleki Deneyim Alanları

Yıl	A Bankası		B Bankası	
	Kamu	Özel Sektör	Kamu	Özel Sektör
2001	---	---	---	---
2002	---	---	---	---
2003	3	8	---	---
2004	3	8	8	5
2005	3	4	6	3
2006	3	5	6	3
2007	4	5	6	3
2008	4	4	8	3
2009	4	4	8	3
2010	4	5	6	5
2011	4	4	6	5
2012	6	3	5	4
2013	7	4	8	4

Kaynak: İlgili bankanın yıllık faaliyet raporlarının incelenmesiyle oluşturulmuştur.

Kamu sermayeli A ve B bankaları, 2001 sonrasında ihtisas alanlarına yönelik kalkınma rolünden vazgeçmeden, rekabetçiliklerini arttırmaya yönelik uygulamalara daha fazla ağırlık vermişlerdir. Bu doğrultuda, bankacılık fonksiyonu ile pazarlama ve satış faaliyetlerinin yoğunluğunu arttırmışlardır. A bankasından bir görüşmeci bankalarında artan rekabetçiliği şu sözlerle anlatmaktadır:

"…2001 krizi ile birlikte, sektörde yara almış ve sorunlu bankalar ayıklanmış, finansal yapısı güçlü bankalar ayakta kalmıştır. Anti enflasyonist politikalar sonucunda, devlete para satarak para kazanma ve açık pozisyon tutarak para kazanma dönemi sona ermiştir. Bu doğrultuda, tüm bankalar asli fonksiyonu olan kredi, mevduat ve ürün satışına yönelmeye başlamış, faiz dışı gelirler

büyük önem arz etmeye başlamıştır. ***Bu yönelim ile birlikte, satış büyük önem arz etmeye başlamış ve gerek Genel Müdürlük gerekse şube kadroları bu doğrultuda yapılandırılmışlardır. Bankoda çalışan her personelden bile günlük 2-3 ürün satışı yapması beklenmektedir.*** *Bu dönüşüm ile birlikte, sektördeki rekabet koşulları başka hiçbir sektörde olmadığı kadar yoğunlaşmıştır…"*

Kamu bankaları, 2001 sonrasında ürün geliştirme uygulamalarını da kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantık unsurlarını bütünleştirerek gerçekleştirmişlerdir. 2001 öncesinde ihtisas alanı odaklı ürün geliştiren bankalar, 2001 sonrasında bu odağı kısmen de olsa sürdürerek, yenilikçi anlayışla müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirmeye başlamışlardır. Bankalar, bu şekilde 2001 sonrasında ürün çeşitliliklerini arttırmışlar, her kesimden müşteriyi hedef kitlelerine dâhil etmişler, pazarlama ve satışı daha fazla önemseyerek sektör paylarını arttırmaya çalışmışlardır. Ancak, kuruluş misyonlarında belirlenen ihtisas alanlarına yönelik ürün geliştirmeye az da olsa devam etmişlerdir. Böylelikle, kamu bankaları, kurumsal dönüşüm sonrası ürün geliştirme uygulamalarında hem ihtisas alanlarını hem de müşteri ihtiyaçlarını gözetmişlerdir.

Kamu bankalarının bazı uygulamaları bire bir ticari bankacılık kurumsal mantığıyla örtüşmese de, 2001 sonrası kâr/zarara bakış açıları, müşteri ve iştirak politikaları tamamen ticari bankacılık kurumsal mantığına göre şekil almıştır. 2001 öncesinde meşru kabul edilen görev zararının 2000 yılında çıkan 4603 sayılı Kanunla yasaklanmasının ardından kamu sermayeli bankaların kâr etmeseler bile en azından zarar etmeleri engellenmiştir. B bankasından bir görüşmeci bu konuyu şu sözlerle dile getirmiştir:

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

Kamu bankaları, 2001 sonrasında, müşteri politikası bakımından da neredeyse bütünüyle ticari bankacılık kurumsal mantığına göre hareket etmişlerdir. Kamu bankaları, örneğin, 2001 öncesinde bankacılık faaliyetlerini daha çok vatandaşa hizmet sunumu olarak görerek ihtisas alanlarına yönelik kredilere belirgin bir şekilde daha fazla ağırlık verirlerken, 2001 sonrası vatandaşa hizmet sunumundan ziyade ürünlerini müşterilere satmaya çalışan ticari banka olarak davranmaya başlamışlardır. B bankasından bir görüşmeci bu durumu şu sözlerle yansıtmaktadır:

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

Dönüşümle birlikte kamu sermayeli A ve B bankalarının iştirakleri de bütünüyle ticari bankacılık kurumsal mantığına göre şekillenmeye başlamıştır. Bankalar, 2001 öncesi ihtisas alanlarının kalkınmasına destek verebilmek amacıyla daha çok ihtisas alanıyla ilgili iştirakler edinirlerken, 2001 sonrası, Tablo 9'da görüldüğü üzere, bankacılık faaliyetlerinin etkinliklerini arttıran veya gelir getiren mali iştiraklere yönelmişlerdir (Ayrıca, bkz. 2002/3555 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının Ekinin 3. Maddesi).

Özetle, melez örgütsel kimlik taşımaya başlayan kamu sermayeli A ve B bankaları, 2001 sonrasında, toplam dokuz alandan altısında hem kalkınma mantığına hem de ticari bankacılık mantığına, üçünde de sadece ticari bankacılık mantığına uygun uygulamalar sergilemişlerdir (bkz. Tablo 10 ve 11).

Tablo 9
2001 Sonrası A ve B Bankalarının Yıllara Göre İştirakleri

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

Kaynak: İlgili bankaların yıllık faaliyet raporunun incelenmesiyle oluşturulmuştur.

Tablo 10

A ve B Bankalarının 2001 Sonrasındaki Örgütsel Uygulamalarına İlişkin Betimleme*

Örgütsel Uygulama	A ve B Bankaları
Bankanın Amacı	Bankanın amacı, kârlı ve lider banka olabilmenin yanında ihtisas alanını kalkındırabilmektir.
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	İhtisas alanına sunulan hizmette kâr amacı güdülmese de zarar edilmesinden de kaçınılmaktadır.
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	Yönetim kurulu üyelerinin yarısı kamu diğer yarısı ise özel sektör bankacılığı deneyimine sahiptir.
Örgüt Yapısı	Müşteri bazında örgütlenilse de, ihtisas alanına ait bir birimde örgüt yapısında yer almaktadır.
Rekabet Algısı	Bankalar kuruluş misyonlarını unutmadan sektör liderliğini hedeflemektedir.
Ürün Geliştirme	Bir yandan ihtisas alanına dönük ürünler geliştirilirken öte yandan da gelir getirecek yeni ürünler tasarlanmaktadır.
Kâr/Zarara Bakış Açısı	Her dönem kâr edilmese de, zarar edilmesi kabul edilemez.
Müşteri Politikası	Her segmentteki müşteri istek ve talepleri karşılanırken, ihtisas alanındaki girişimciler de unutulmamalıdır.
İştirak Edinme Politikası	Etkinlik ve verimliği artıran aynı zamanda da gelir getiren mali iştiraklere sahiptir.

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

Tablo 11

2001 Sonrası A ve B Bankalarına Ait Örgütsel Uygulamaların Kurumsal Mantık Kökenleri*

Uygulama	A Bankası		B Bankası	
	K**	T**	K	T
Bankanın Amacı	√	√	√	√
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	√	√	√	√
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	√	√	√	√
Örgüt Yapısı	√	√	√	√
Rekabet Algısı	√	√	√	√
Ürün Geliştirme	√	√	√	√
Kâr/Zarara Bakış Açısı		√		√
Müşteri Politikası		√		√
İştirak Edinme Politikası		√		√
Toplam	6	9	6	9

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

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

6. Sonuç

Bu çalışmada, belirli bir kurumsal mantığın hâkim olduğu bir örgütsel alanda gerçekleşen kurumsal değişim sürecinde yeni bir kurumsal mantığın ortaya çıkmasıyla oluşan iki mantıklı kurumsal ortamda ne tür örgütsel kimliklerin görüldüğü ve örgütsel kimliklere göre örgütsel uygulamaların çeşitli açılardan nasıl şekillendiği Türk bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmayla anlaşılmak istenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan doküman incelemeleri ve gerçekleştirilen görüşmeler, 2000 yılında yapılan 4603 sayılı yasal düzenleme ile sektörde kamu ve özel bankalar arasında rekabetin arttığını, böylelikle kamu bankalarının yönetiminde Cumhuriyetin ilanından itibaren etkisini sürdüren kalkınma kurumsal mantığının ağırlığının azalarak ticari kurumsal mantığın baskın bir nitelik kazanmaya başladığını göstermektedir. Gerçekleştirilen yasal düzenleme ile 2001 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantığı hâkim konuma gelmekte, ancak kalkınma kurumsal mantığı da önemini korumaktadır (bkz. Tablo 5a ve 5b). Kodlama yapılarak elde edilen sonuçlara göre, 2001 öncesi sadece kalkınma kurumsal mantığına özgü ihtisas bankası örgütsel kimliği özellikleri taşıyan bankalar, 2001 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantığına özgü ticari banka kimliğinin özelliklerine de sahip olmaya başlamışlardır. Araştırmada kamu bankalarının kurumsal değişimle ayrıştırma yoluyla çoklu kimliğe mi, yoksa sentezleme yoluyla melez kimliğe mi sahip oldukları inceleme konusu yapılmıştır. İncelemeler sonucunda, kamu bankalarında her iki kimlik özelliklerinin bütünleştiği (Battilana ve Lee, 2014), yani melez kimliklerin oluştuğu görülmüştür. Melez örgütsel kimliğe sahip kamu bankaları bazı uygulamalarda sadece hâkim kurumsal mantık unsurlarını, bazı uygulamalarda da her iki kurumsal mantık unsurlarını hayata geçirmişlerdir.

Çalışılan kamu bankaları, bankanın amacı, ihtisas alanlarına yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri, örgüt yapısı, rekabet algısı ve ürün geliştirme olmak üzere toplamda altı alanda değerlendirilen uygulamalardan hepsinde de, düşük veya orta seviyede kalkınma kurumsal mantığına göre, orta düzeyde de ticari bankacılık kurumsal mantığına göre şekil almışlardır. Öte yandan, kamu bankalarının kâr/zarara bakış açısı, müşteri politikaları ve iştirak edinme politikaları olmak üzere üç alandaki uygulamaları yüksek düzeyde ticari bankacılık kurumsal mantığı özelliklerini taşırlarken, kalkınma kurumsal mantığı özelliklerini hemen hemen hiç yansıtmamışlardır. Kodlama skorları, hiçbir özellik açısından kalkınma kurumsal mantığının yüksek, ticari bankacılık kurumsal mantığının da düşük düzeyde uygulandığını göstermemiştir. Bankaların altı alandaki uygulamalarının her iki kurumsal mantığın özelliklerine göre gerçekleşerek melez bir nitelik taşıdığı görülmüştür (Battilana ve Lee, 2014). Kamu bankalarının üç alanda ticari bankacılık kurumsal mantığı özelliklerine göre şekillenip, kalkınma kurumsal mantığı özelliklerini hemen hemen hiç taşımamaları, melez kimliğe sahip örgütlerin bazı uygulamalarında sadece bir kurumsal mantığa ait unsurları

uygulamaya yansıttığını, diğer kurumsal mantığa ilişkin unsurları göz ardı ettiklerini ortaya çıkarmaktadır.

Buna göre, melez örgütsel kimliklerde örgütsel uygulamalar etkili kurumsal mantıkların hâkimiyet seviyeleri dengeli olduğunda bütünleşebilmekte, belirli bir kurumsal mantık diğeri ya da diğerlerine göre belirgin bir şekilde ön plâna çıktığında ise bazı uygulamalar sadece hâkim kurumsal mantığa göre şekillenerek ayrışabilmektedir. Bu durum, melezleşen örgütlerde melez uygulamalar gerçekleşir iddiasına (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014; Jay, 2013) ters düşerken, örgütsel uygulamaların kurumsal mantıklara göre seçilerek tercih edildiğini gösteren bulgularla (ör. Pache ve Santos, 2013) paralellik arz etmektedir. Sonuç olarak, kurumsal değişimle melez örgütsel kimlik taşımaya başlayan örgütler, her zaman melez uygulamalar sergilememekte, bazı uygulamalarını ayrıştırmaya giderek şekillendirebilmektedirler.

Kaynaklar

AKGÜÇ, Ö. (1975), "Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler", *Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No.71*, Konferanslar Serisi No.2.

AKGÜÇ, Ö. (1989), *100 Soruda Türkiye'de Bankacılık* (2.Baskı), İstanbul: Gerçek Yayınevi.

AURINI, J. (2006), "Crafting Legitimation Projects: An Institutional Analysis of Private Education Businesses", *Sociological Forum,* Cilt: 21, Sayı: 1, 83-111.

ATİYAS, İ. (2012), "Economic Institutions and Institutional Change in Turkey During the Neoliberal Era", *New Perspectives on Turkey,* Cilt: 47, 57-81.

BAKIR, C. (2006), "Governance by Supranational Interdependence: Domestic Policy Change in the Turkish Financial Services Industry, içinde J. Batten ve C. Kearney (Ed.) *Emerging European Financial Markets: Independence and Integration Post-Enlargement*, London: Elsevier, 179-211.

BAKIR, C. ve ÖNİŞ, Z. (2010), "The Regulatory State and Turkish Banking Reforms in the Age of Post-Washington Consensus", *Development and Change,* Cilt: 41, Sayı: 1, 77-106.

BATTILANA, J. ve DORADO, S. (2010), "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations", *Academy of Management Journal,* Cilt: 53, Sayı: 6, 1419-1440.

BATTILANA, J. ve LEE, M. (2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing-Insights From the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, Cilt: 8, Sayı: 1, 397-441.

BARON, J. N. (2004), "Employing Identities in Organizational Ecology", *Industrial and Corporate Change,* Cilt: 13, Sayı: 1, 3-32.

BORATAV, K. (2006), *Türkiye'de Devletçilik* (2.Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.

BORATAV, K., TÜREL, O. ve YELDAN, E. (1996), "Dilemmas of Structural Adjustment and Environmental Policies Under Instability: Post-1980 Turkey", *World Development,* Cilt: 24, Sayı: 2, 373-393.

BROMLEY, P. ve POWELL, W.W. (2012), "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World", *The Academy of Management Annals*, Cilt: 6, Sayı: 1, 483-530.

CORLEY, K.G., HARQUAIL, C.V., PRATT, M.G., GLYNN, M.A., FIOL, C.M. ve HATCH, M.J. (2006), "Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence", *Journal of Management Inquiry,* Cilt: 15, Sayı: 2, 85-99.

ÇOŞAR, N. (1999), *Geçmişten Geleceğe Demirbank* (1.Basım), İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.

DELBRIDGE, R. ve EDWARDS, T. (2013), "Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change", *Organization Studies*, Cilt: 34, Sayı: 7, 927-947.

DENİZER, C. (1997), "The Effects of Financial Liberalization and New Bank Entry on Market Structure and Competition in Turkey", *Policy Research Working Paper Series No: 1839*, Macroeconomics and Growth Development Research Group.

DERVİŞ, K. (2001), "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı", http://arsiv.ntv.com.tr/news/76897.asp-Erişim Tarihi: 03.06.2015.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (1963), "Birinci Beş Yıl Kalkınma Planı (1963-1967)", Ankara.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (1968), "İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)", Ankara.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (1973), "Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)", Ankara.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (1979), "Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)", Yayın No: 1664, Ankara.

DUNN, M. B. ve JONES, C. (2010), "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005", *Administrative Science Quarterly,* Cilt: 55, 114-149.

ELSBACH, K. D. ve KRAMER, R. M. (1996), "Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings", *Administrative Science Quarterly,* Cilt: 41, Sayı: 3, 442-476.

EMİN, D. (2017), "Türkiye'nin Finansal Krizleri ve Göstergeleri", *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 17, 47-60.

ERKAN, H., YETKİN, S., YILDIRIR, Ö., GÖKDEMİR, O. ve ALTAY, N.O. (1993), "Milli Aydın Bankası T.A.Ş. Tarişbank Tarihi", İzmir: Türkiye Toplumsal ve Ekonomik Tarih Vakfı.

FIOL, C. M. (1991), "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Cilt: 17, Sayı: 1, 191-211.

GLYNN, M. A. (2000), "When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra", *Organization Science,* Cilt: 11, Sayı: 3, 285-298.

GOODRICK, E. ve REAY, T. (2011), "Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists", *Work and Occupations,* Cilt: 38, Sayı: 3, 372-416.

GREENWOOD, R. ve HININGS, C. R. (1993), "Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes", *The Academy of Management Journal*, Cilt: 36, Sayı: 5, 1052-1081.

GREENWOOD, R., SUDDABY, R. ve HININGS, C. R. (2002), "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in The Transformation of Institutional Fields", *Academy of Management Journal*, Cilt: 45, Sayı: 1, 58-80.

GREENWOOD, R. ve SUDDABY, R. (2006), "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Accounting Five Firms", *Academy of Management Journal,* Cilt: 49, Sayı: 1, 27-48.

GREENWOOD, R., RAYNARD, M., KODEIH, F., MICELOTTA, E.R. ve LOUNSBURY, M. (2011), "Institutional Complexity and Organizational Responses", *The Academy of Management Annals*, Cilt: 5, Sayı: 1, 317-371.

HORASAN, M. ve HORASAN, İ. (2012), "Kredilendirme Süreci ve Basel II Kriterleri ile Karşılaştırılması", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 1, 201-230.

İNAN, A. (1972), "Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyetinin Birinci Sanayi Planı", *Türk Tarih Kurumu XVI. Seri.-Sa.14*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

İNAN, A. (1973), "Türkiye Cumhuriyetinin İkinci Sanayi Planı 1936", *Türk Tarih Kurumu XVI.Seri-Sa.21*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

JAY, J. (2013), "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, Cilt: 56, Sayı: 1, 137-159.

KARAÇAM, B. (2012), *Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı (1987-1999)*, (4. Baskı), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

KAZGAN, H. (1997), *Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Türk Bankacılık Tarihi*, İstanbul: Creative Yayıncılık ve Tanıtım Ltd. Şti.

KOCABAŞOĞLU, U., SAK, G., SÖNMEZ, S., ERKAL, F., GÖKMEN, Ö., ŞEKER, N. ve ULUĞTEKİN, M. (2001), *Türkiye İş Bankası Tarihi*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

KODEIH, F., ve GREENWOOD, R. (2014), "Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity", *Organization Studies,* Cilt: 35, Sayı: 1, 7-39.

KRAATZ, M.S. (2009), "Leadership as Institutional Work: A Bridge to the Other side" içinde Lawrence, T.B., R. Suddaby ve B. Leca (Ed.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations,* Cambridge: University of Cambridge Press, 59-91.

KRAATZ, M. S. ve BLOCK, E. S. (2008), "Organizational Implications of Institutional Pluralism", içinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: Los Angeles: SAGE, 243-275.

LOUNSBURY, M. (2007), "A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in The Professionalizing of Mutual Funds", *Academy of Management Journal*, Cilt: 50, Sayı: 2, 289-307.

MARQUIS, C. ve LOUNSBURY, M. (2007), "Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking", *Academy of Management Journal*, Cilt: 50, Sayı: 4, 799-820.

MCPHERSON, C. M. ve SAUDER, M. (2013), "Logics in Action: Managing Institutional Complexity in A Drug Court", *Administrative Science Quarterly,* Cilt: 58, Sayı: 2, 165-196.

OLIVER, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review,* Cilt: 16, Sayı: 1, 145-179.

OLIVER, C. (1992), "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, Cilt: 13, Sayı: 4, 563-588.

ÖNGÖR, Y. A. (2013), *Benden Sonra Devam*, (10. Baskı), İstanbul: Alametiferika Yayınları.

ÖNİŞ, Z. ve BAKIR, C. (2007), "Turkey's Political Economy in the Age of Financial Globalization: The Significance of the EU Anchor", *South European Society and Politics,* Cilt: 12, Sayı: 2, 147-164.

ÖZSEVEN, M., DANIŞMAN, A. ve BİNGÖL, A.S. (2014), "Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt: 41, Sayı: 2, 119-150.

PACHE, A-C. ve SANTOS, F. (2013), "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling As a Response to Competing Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, Cilt: 56, Sayı: 4, 972-1001.

PENG, M. W. ve CHEN, H. (2011), "Strategic Responses to Domestic and Foreign Institutional Pressures", *International Studies of Management & Organization*, Cilt: 41(Yaz), 88-105.

PRATT, M. G. ve FOREMAN, P. O. (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities", *Academy of Management Review*, Cilt: 25, Sayı: 1, 18-42.

SCOTT, W. R., RUEF, M., MENDEL, P. J. ve CARONNA, C. A. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago-London: The University of Chicago Press.

SMITH, W. K. ve LEWIS, M. W. (2011), "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *Academy of Management Review*, Cilt: 36, Sayı: 2, 381-403.

ŞAFAK, E. (1994), *70 Yıllık Tütünbank*, İstanbul: T.Tütüncüler Bankası A.Ş.

THORNTON, P. H. ve OCASIO, W. (1999), "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990", *American Journal of Sociology*, Cilt: 105, Sayı: 3, 801-843.

THORNTON, P. H. (2001), "Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition", *Organization Science*, Cilt: 12, Sayı: 3, 294-311.

THORNTON, P. H. (2002), "The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, Cilt: 45, Sayı: 1, 81-101.

THORNTON, P. H. (2004), *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*, Stanford-California: Stanford University Press.

THORNTON, P. H., JONES, C. ve KURY, K. (2005), "Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing", içinde C. Jones ve P. H. Thornton (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations,* Cilt: 23, Emerald Group Publishing Limited, 125-170.

THORNTON, P. H., OCASIO, W. ve LOUNSBURY, M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford: Oxford University Press.

TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ (2015), "Bankalarımız 2014", Yayın No: 311, Ankara. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/6257/Bankalarimiz2014.pdf - Erişim Tarihi: 05.06.2017

VURUCU, M. ve ARI, M. U. (2014), *A'dan Z'ye Bankacılık: Yasal Mevzuat-Ürün ve Hizmetler-Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YETKİN, S. ve SERÇE, E. (2000), *İzmir Esnaf ve Ahali Bankası'ndan Egebank'a (1928-2000)*, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.

YU, K-H. (2013), "Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative Process", *Organization Studies,* Cilt: 34, Sayı: 1, 105-131.

WHETTEN, D. A. ve MACKEY, A. (2002), "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation", *Business & Society*, Cilt: 41, Sayı: 4, 393-414.

WHETTEN, D. A. (2006), "Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity", *Journal of Management Inquiry*, Cilt: 15, Sayı: 3, 219-234.

Yasal Metinler

RESMİ GAZETE 1933. Sümerbank Kanunu. RG Sayı: 2424 Kanun No. 2262. 11 Haziran 1933 Ankara.

RESMİ GAZETE 1935. Eti Bank Kanunu. RG Sayı: 3035 Kanun No. 2805. 22 Haziran 1935 Ankara.

RESMİ GAZETE 1937. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Kanunu. RG Sayı: 3629 Kanun No. 3202. 12 Haziran 1937 Ankara.

RESMİ GAZETE 1964. İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun. RG Sayı: 11662 Kanun No. 440. 21 Mart 1964 Ankara.

RESMİ GAZETE 2000. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun, RG Sayı: 24241 Kanun No. 4603. 25 Kasım 2000 Ankara.

RESMİ GAZETE 2001. Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. RG Sayı: 24451 Kanun No.4684. 3 Temmuz 2001 Ankara.

RESMİ GAZETE 2002. Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. RG Sayı: 24657 (Mükerrer) Kanun No. 4743. 31 Ocak 2002 Ankara.

RESMİ GAZETE 2002. 2002/3555 T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve T. Halk Bankası A.Ş.'nin Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planlarının Uygulama Esas ve Usullerine İlişkin Karar. RG Sayı: 24658 Karar No.2002/3555. 1 Şubat 2002 Ankara.

RESMİ GAZETE 2005. Bankacılık Kanunu. RG Sayı: 25983 (Mükerrer) Kanun No. 5411. 01 Kasım 2005 Ankara.

RESMİ GAZETE 2005. Üreticilerin Finansman İhtiyaçlarının Uygun Koşullarda Karşılanması, Tarımsal Üretimin Geliştirilmesi, Verimliliğin ve Kaliteinin Artırılması Amacıyla T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve Tarım Kredi Kooperatiflerince Tarımsal Üretime Dair Düşük Faizli Yatırım ve İşletme Kredi Kullandırılmasına İlişkin Karar. RG Sayı: 26040 Karar No. 2005/9839. 31 Aralık 2005 Ankara.

WEB Kaynaklar

(http://www.gazetearsivi.milliyet.com.tr, 29.07.2015)

(http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, 13.09.2014)

Extended summary

Institutional change, organizational identities and organizational practices: The case of Turkish public banks after the 2001 economic crisis

Abstract

This study aims to clarify the relationship among institutional change, organizational identities, and organizational practices by examining the transformation in the management of public banks after 2001 economic crisis in Turkey from institutional logics perspective. In the study, we tried to understand what types of organizational identities the public banks had after an institutional logic change occurred in the organizational field and how it shaped their organizational practices. The results obtained from the document examinations and interviews as well as the coding based on them showed that public banks tended to own a hybrid organizational identity under the influence of both developmental and commercial banking institutional logics and reflected the characteristics of these two institutional logics under the influence of this organizational identity with both hybrid and heterogenous organizational practices. The dominance levels of institutional logics were also seen to be influential in the formation of organizational practices.

Key words: Institutional change, institutional logics, organizational identity, Turkish banking sector, organizational practices

While the early institutional logic studies focused on institutional orders shaping organizational fields (Scott et al., 2000; Thornton and Ocasio, 1999; Thornton, 2001, 2002, 2004), later studies started to deal with institutional complexity and change and their impact on organizational arrangements and practices (Battilana and Dorado, 2010; Kodeih and Greenwood, 2014; Jay, 2013; Pache and Santos, 2013; Yu, 2013). Recent studies have particularly paid attention to how organizational identity and organizational practices are related under the influence of pluralist institutional logics (Battilana and Dorado, 2010; Battilana and Lee, 2014; Jay, 2013; Kodeih and Greenwood, 2014; Pache and Santos, 2013). Building on the line of research in this stream, one can presume that pluralist institutional logics occurring through institutional change bring about changes in organizational identities and organizational practices. Thus organizational identities and practices may come to display diversity in relation to dominance degree of institutional logics during institutional change process (Battilana and Dorado, 2010; Battilana and Lee, 2014; Kodeih and Greenwood, 2014; Pache and Santos, 2013). In this way, what type of organizational identity and what patterns of organizational practices would emerge in relation to multiple institutional logics appearing as a result of institutional change would arise as an intriguing issue to be clarified? Based on the insights in the previous studies (e.g. Battilana and Lee, 2014: 426; Greenwood et al., 2011: 350; Kraatz, 2009: 72; Pratt and Foreman, 2000: 28; Thornton et al., 2012: 137, 144), we consider that, hybrid or multiple organizational identities may develop in relation to power balance between multiple institutional

logics unfolding through institutional change in an organizational field. On the other hand, organizational practices take shape based on the type of organizational identities emerging in relation to the dominance level of multiple institutional logics (Battilana and Lee, 2014; Jay, 2013; Kodeih and Greenwood, 2014; Oliver, 1991). Therefore, it is likely that when the power balance between multiple institutional logics lead to development of hybrid organizational identity, organizational practices take shape in hybrid patterns as well (Battilana and Lee, 2014; Pache and Santos, 2013: 975). When they give way to the development of multiple organizational identities, organizational practices are more likely to display heterogeneous nature. In order to understand how organizational identities and practices take shape in relation to the dominance level of institutional logics, we did an investigation in the Turkish banking field following 2001 economic crisis that caused the government to make structural changes in many aspects of the economy including the banking industry.

After the 2001 economic crisis, the public banking field in Turkey went into salient structural transformation. While the field used to be dominantly characterized by developmental institutional logic before the economic crisis, the structural transformation implemented right after the crisis have brought out the elements of commercial institutional logic in the management of public banks at a considerable level. Then commercial institutional logic became more influential in the management of publicly funded commercial banks, but the influence of developmental institutional logic remained as well. In order to understand how the field changed in terms of institutional logics and how this change affected organizational identity and patterns of organizational practices, we did document examinations and interviews focusing on two publicly funded commercial banks.

The results of the document examinations and interviews demonstrated that commercial banking institutional logic started to dominate the field in the management of publicly funded commercial banks after the structural transformation following 2001 economic crisis; however some elements of developmental logic have kept their existence at a significant level. On the other hand, while the banks predominantly used to carry the features of a specialized bank organizational identity associated with the developmental logic before 2001, they started to display the features of commercial bank identity associated with the commercial banking institutional logic as well as the features of the specialized bank organizational identity after 2001. Our results indicated that two organizational identities took place together in a hybrid form rather than displaying a heterogeneous nature.

Following these results, we looked at the patterns of organizational practices in six aspects in relation to the organizational identities after the institutional change. Interestingly, the patterns of organizational practices in all six aspects were found to be consistent with the commercial institutional logics at a medium level

and with the developmental institutional logic at a low or medium level. While their patterns of practices in three aspects were consistent with the commercial banking institutional logic at a high level, none of the practices associated with developmental institutional logic were adopted at a high level. Moreover, no practices associated with the commercial institutional logic were carried out at a low level. Accordingly, the patterns of the all six organizational practices, somehow reflecting the characteristics of both institutional logics at a low, medium, or high level, displayed a hybrid form (Battilana and Lee, 2014). On the other hand, the manifestation of three aspects of the organizational practices consistent with the commercial logic at a high level but with the developmental logic at a low level indicates that the organizations with the hybrid identity reflect the elements of one institutional logic only, ignoring the elements of other institutional logic. Hence, organizations with a hybrid organizational identity tend to integrate their practices under a hybrid form when multiple institutional logics dominate the organizational field similarly; however, they tend to display the practices of only dominant institutional logic when a particular institutional logic prevails over other(s).