

**KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR  
BAĞLAMINDA KAYIRMACILIK SORUNU: DENİZLİ İLİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İŞletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

**Ali TOPBAŞ**

**Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU**

**Mayıs 2021  
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Ali TOPBAŞ

## ÖNSÖZ

Kurumlar, bilhassa küreselleşme süreci sonrasında yakalanması gittikçe zor olan bir rekabet ortamı içerisinde sürekli yarış halinde faaliyet göstermeye çalışmaktadır. Böylesi bir rekabet ortamının varlığı, kurumları rakiplerinden daha etkin ve verimli iş yapma biçimlerini uygulama zorunluluğuna itmektedir. Bu noktada kurumların kurumsal bir yapıda olması bilhassa önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde ilerlemeye çalışan kurumların bu süreçte yaşadığı çeşitli problemler bulunmaktadır. Bu problemlerin en etkili olanlarından bir tanesi de kayırmacı uygulamaların varlığıdır. Kayırmacı uygulamalar az gelişmiş ülke kurumlarında sıkça karşılaşılan bir durumdur. Kayırmacı uygulamaların kaynağının doğru tespit edilerek, etkin çözüm yöntemlerinin bulunması kurumsallaşma sürecinin daha hızlı bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır. Bu çalışmada kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlar bağlamında kayırmacılık sorunu ele alınmıştır. Yapılan çalışma ile amaçlanan ülkemiz kurumlarının kurumsallaşma sürecinde yaşaması muhtemel olan kayırmacılık sorununun tespit edilmesi ve bu soruna çözüm önerileri geliştirebilmektir.

Gerek tez çalışmam esnasında gerekse yüksek lisans eğitim sürecimin diğer aşamalarında kıymetli bilgilerimi benden esirgemeyen, bilim anlayışı, vatanseverliği ve karakteriyle benim gibi binlerce öğrencisine her daim örnek olan kıymetli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na, öğrencisi olmaktan onur duyduğum kıymetli bilim insanı Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ hocama, tez çalışmama yaptığı katkılarından dolayı Prof. Dr. Soner TASLAK hocama ve araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında desteğini benden esirgemeyen değerli ağabeyim Öğr. Gör. Bekir AKYÜREK'e bu vesileyle bir kez daha teşekkür ederim.

“Emir olduğumuz üzere dosdoğru bir insan olmayı” kardeşimle bana sürekli telkin eden, çalışkanlıkları ve fedakârlıklarıyla bizlere hayat boyunca örnek olan kıymetli annem Günay TOPBAŞ'a ve kıymetli babam Kadir TOPBAŞ'a minnettarım. Desteğini her zaman yanı başımda hissettiğim kardeşim Arif TOPBAŞ'a ve varlığıyla bana güç veren, tökezlediğim her anda beni yeniden ayağa kaldıran sevgili eşim Merve TOPBAŞ'a çok teşekkür ederim.

Son olarak “*Evlatlarına kendisinden başka bir şeyle meşgul olmak imkânını vermeyen*” güzel memleketime sonsuz minnetle...

Ali TOPBAŞ

## ÖZET

### KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR BAĞLAMINDA KAYIRMACILIK SORUNU: DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

TOPBAŞ, Ali

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Mayıs 2021, VIII + 153 sayfa

Bu çalışma kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlardan bir tanesi olan kayırmacılığın kurumsallaşma çalışmalarını ne denli etkilediğini ortaya koyma amacıyla yapılmıştır. Yüksek Lisans tez çalışması olarak hazırlanan bu çalışma kurumsallaşma, kayırmacılık ve araştırma olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır. Birinci bölümde kurum ve kurumsallaşma kavramları tanımlanmaya ve alt başlıklarıyla ayrıntılı bir biçimde ele alınmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise kayırmacılık konusu ele alınarak bu konunun alt başlıkları incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlardan bir tanesi olan kayırmacılık hakkında yapılan bir araştırmaya ve bu araştırma sonucunda elde edilen verilere yer verilmiştir. Araştırma Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil ve yan ürünleri üretimi yapan 2 işletmede çalışmakta olan 298 mavi ve beyaz yakalı personel ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmamızda personelin kurumsallaşmaya yönelik algılarını ölçmek amacıyla Wallace (1995) tarafından geliştirilen ve Apaydın (2007) tarafından Türkçeye çevrilen ve Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen ölçek harmanlanarak bir anket formu oluşturulmuştur. Kullanılan her iki ölçekte konu ile alakalı araştırmalarda sıklıkla kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak yüksek oranlarda geçerli ve güvenilir çıkan ölçeklerdir. Kurumsallaşmanın alt boyutları hazırlanan anket formunda, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve hesap verilebilirlik olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmanın ikinci boyutunu temsil eden ve kayırmacılığa yönelik ifadelerin yer aldığı kısımda ise Asunakutlu ve Avcı tarafından geliştirilen ve yine literatür incelendiğinde konu ile alakalı birçok araştırmada kullanılan ifadelerin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Anket formunun bu kısmında ise kayırmacılık nepotizm ve kronizm olmak üzere iki temel ana boyut çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel analizi SPSS 22 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Demografik verilerin incelenmesi hususunda ise yüzde analizi ve frekans dağılımından faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kayırmacı uygulamaların kurumsallaşma düzeyini düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum, Kurumsallaşma, Kayırmacılık

**ABSTRACT****THE PROBLEM OF SLIDING IN THE CONTEXT OF PROBLEMS IN THE  
INSTITUTIONALIZATION PROCESS: A RESEARCH IN DENİZLİ**

TOPBAŞ, Ali

Master Thesis

Department of Business

Management and Organization Graduate Program

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

January 2021, VIII + 153 pages,

**This study has been carried out in order to reveal how nepotism, which is one of the problems experienced in the institutionalization process, affects the institutionalization efforts. This study, prepared as a master's thesis, consists of three main topics: institutionalization, nepotism and research. In the first part, the concepts of institution and institutionalization are tried to be defined and discussed in detail with their subheadings. In the second part, the subject of favoritism has been handled and the subtitles of this subject have been examined. In the third and last chapter, a research on nepotism, which is one of the problems experienced in the institutionalization process, and the data obtained as a result of this research are included. The research was carried out with 298 blue and white collar personnel working in 2 enterprises that produce textiles and by-products in Denizli.**

**In our study, a questionnaire form was created by blending the scale developed by Wallace (1995) and translated into Turkish by Apaydın (2007) and developed by Yılmaz (2005) in order to measure the perceptions of personnel towards institutionalization. Both scales used are highly valid and reliable scales by performing validity and reliability tests, which are frequently used in researches related to the subject. The sub-dimensions of institutionalization consist of five dimensions: formalization, professionalization, cultural power, consistency and accountability in the questionnaire prepared. In addition to this, in the part representing the second dimension of the study and containing statements about favoritism, the scale developed by Asunakutlu and Avcı, and again when the literature is examined, includes the expressions used in many studies related to the subject. In this part of the questionnaire form, clientelism was examined within the framework of two main dimensions, nepotism and chronism. Statistical analysis of the research data was made using the SPSS 22 package program. Factor analysis and reliability analysis were performed to test the validity and reliability of the scales used. Percentage analysis and frequency distribution were used to examine demographic data. Correlation and regression analyzes were performed in order to reveal the relationship between variables. As a result of the research, it was found that clientelistic practices affect the level of institutionalization negatively and significantly at a low level.**

**Keywords:** Institution, Institutionalization, Nepotism

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	vii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	viii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurum Kavramı ve Tanımı .....	7
1.2. Kurumsallaşma Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	9
1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları ve Kurumsallaşmadan Beklentiler .....	14
1.4. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları .....	18
1.5. Kurumsallaşma Süreci .....	21
1.5.1. Yasal Tanınma .....	27
1.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması .....	27
1.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu .....	28
1.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanımı .....	29
1.6. Örgütlerde Kurumsallaşma Göstergeleri .....	32
1.6.1. İşletme Anayasası .....	33
1.6.2. Profesyonelleşme .....	34
1.6.3. Örgüt Yapısı .....	36
1.6.4. Yetki Devri .....	36
1.6.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma .....	38
1.6.6. Karar Alma Şekli .....	39
1.6.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması .....	40
1.7. Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	41
1.7.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı .....	42
1.7.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı .....	43
1.8. Kurumsallaşmanın Öğeleri (Alt Boyutları) .....	49
1.8.1. Formalleşme .....	50
1.8.2. Profesyonelleşme .....	52
1.8.3. Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik .....	53
1.8.4. Tutarlılık .....	56
1.8.5. Kültürel Güç .....	57
1.8.6. Liyakat .....	58
1.9. Türkiye’de ki Örgütlerde Kurumsallaşma .....	58
1.10. Kurumsallaşmaya Yöneltilen Eleştiriler .....	61
1.11. Kurumsallaşmanın Yararları .....	64

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAYIRMACILIK

2.1. Kayırmacılık Kavramı .....	69
2.2. Kayırmacılık Kavramının Tanımı .....	69
2.3. Kayırmacılık Türleri .....	76
2.3.1. Nepotizm .....	76
2.3.2. Kronizm.....	80
2.3.3. Siyasal Kayırmacılık .....	84
2.3.4. Hizmet Kayırmacılığı.....	86
2.3.5. Cinsel Kayırmacılık.....	87
2.4. Kayırmacılığın Zararları .....	89

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR BAĞLAMINDA KAYIRMACILIK SORUNU: DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	95
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	96
3.2.1. Örneğin Seçimi .....	96
3.2.2. Araştırma Verilerinin Toplanması .....	97
3.2.3. Ölçeğin Seçimi.....	99
3.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler .....	100
3.2.5. Araştırmanın Modeli .....	100
3.2.6. Araştırmanın Varsayımları.....	101
3.2.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	102
3.2.8. Araştırma Verilerinin Analizi .....	103
3.3. Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular.....	103
3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	103
3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	107
3.3.2.1. Kurumsallaşma Ölçeği.....	107
3.3.2.2. Kayırmacılık Ölçeği .....	111
3.3.3. Kurumsallaşma ve Kayırmacılık Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	113
3.3.4. Kurumsallaşma ve Kayırmacılık Ölçekleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	116
SONUÇ .....	125
KAYNAKÇA .....	135
EKLER.....	148
ÖZGEÇMİŞ .....	153

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1: Kurumsallaşma Süreci .....	23
Şekil 2: Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi.....	31
Şekil 3: Şeffaflaşma ve Hesap Verilebilirlik .....	55
Şekil 4: Araştırmanın Modeli .....	101



## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Kurumsallaşma Süreci .....	26
Tablo 2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	45
Tablo 3: Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	46
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı .....	103
Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları .....	104
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	104
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	105
Tablo 8: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	105
Tablo 9: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	106
Tablo 10: Katılımcıların Faaliyetlerini Sürdürdükleri Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları .....	106
Tablo 11: Katılımcıların Aylık Net Gelirlerine Göre Dağılımları .....	107
Tablo 12: Kurumsallaşma Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları ...	108
Tablo 13: Kurumsallaşma Ölçeğindeki Faktör Yükleri .....	109
Tablo 14: Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi .....	110
Tablo 15: Kayırmacılık Ölçeğinde Yer Alan Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları .....	111
Tablo 16: Kayırmacılık Ölçeğindeki Faktör Yükleri .....	112
Tablo 17: Kayırmacılık Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi .....	112
Tablo 18: Kurumsallaşma ve Kayırmacılık Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	114
Tablo 19: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	116
Tablo 20: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Formalleşme ve Profesyonelleşme Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	117
Tablo 21: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Hesap Verilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	118
Tablo 22: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Kültürel Güç Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	119
Tablo 23: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Tutarlılık Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	120
Tablo 24: Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Toplu Sonuçları .....	121

**SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ**

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DENİB	Denizli İhracatçılar Birliği
IMD	Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü
IMF	Uluslararası Para Fonu
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
M.Ö.	Milattan Önce
OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	Türk Dil Kurumu
TEPAV	Türkiye Ekonomik Politikalar Araştırma Vakfı
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TTK	Türk Ticaret Kanunu

## GİRİŞ

Kurum, kurumsallaşma gibi kavramlar sıklıkla kullanılması nedeniyle gündelik yaşamımızın birçok noktasında karşımıza çıkmaktadır. Ülkemiz işletmelerinin 1980’li yıllardan sonra hızla gelişen küreselleşme dalgasından yoğun bir şekilde etkilenmesiyle yeni oluşan bu süreç, klasik anlayışların her geçen gün yıkılmasını yahut güncellenmesini beraberinde getirmiştir. Bu dönemde işletmeler küresel standartlara sahip yönetim ilkeleriyle birlikte yönetilmedikleri takdirde kısa vadede iş yapamamış, orta ve uzun vadede ise çöküşü kaçınılmaz bir duruma gelmişlerdir. İşletmelerin kurumsallaşma ihtiyacı küresel standartlara sahip yönetim ilkelerinin en önemli olan unsurlarından birisi olarak bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Varlıklarını sürdürmek isteyen ve sürekliliği hedefleyen işletmeler için kurumsallaşma olmazsa olmaz koşullardan biridir. Kurumsallaşma işletmelerin kolaylıkla alabileceği bir karar değildir. Ancak kurumsallaşmayan işletmelerin günümüz piyasa şartlarında sürekli ve kalıcı bir başarı yakalaması mümkün değildir.

Az gelişmiş ülkeler olarak nitelendirebileceğimiz ülkelerde yer alan kurum kültürü incelendiğinde istihdam ve terfi gibi süreçlerde esas alınan kıstasın “bizim adam” olduğu, nüfuzlu ve tanıdık kimselerin referanslarının bu süreçlerde doğrudan etkisinin bulunduğu bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Ancak liyakati esas alarak yapılan işe alım ve terfilerin bulunduğu bir kurum yapısında yaşanan “evrimin” insan kalitesini artırmaya yönelik olduğu ortadadır. Öksüz (2020), insan kalitesini artırmaya dönük yapılara Oxford, Cambridge, Harvard ve Yale gibi örneklerin yanı sıra Tercüme Odası geleneğinden gelen Türk Hariciyesini örnek olarak göstermiştir. İki tip kurum yapısından bahseden Öksüz (2020), bu iki yapının da kendine uygun insan tipi arayışı içinde olduğundan bahsetmektedir. Bir tarafta bir kazanım elde edebilmek için sürekli kayırmacı uygulamalara başvurma ihtiyacı hisseden ve bu kazanımları bir veya birden fazla kişi ya da grup sayesinde elde eden “asalak insan tipi” bulunmaktadır. Diğer tarafta ise elde etmek istediği kazanımlar için kişisel kabiliyet ve yeterliliğini geliştirme çabasında olan ve sürekli ilerleme arayışı içinde bulunan “arı insan tipi” bulunmaktadır. Öksüz, bu durumu “Karasinekler çöplüğe, arılar çiçek kokusuna yönelir” şeklinde ifade etmektedir (WEB\_1, 2020).

Ülkemiz kurumlarını ve çalışma yaşamını bu noktada değerlendirmek gerekirse “asalak insan tipinin” her geçen gün arttığı ve kazanımların bir kişiye yakın olmak yahut bir gruba dâhil olmaktan geçtiği görülmektedir. Yapılan kamuoyu araştırmaları bu

hususla destekler niteliktedir. Yeditepe Üniversitesi ve MAK Danışmanlık şirketinin ortaklaşa yapmış olduğu “Gençlik Araştırması” sonucunda 18-29 yaş arası gençlerin % 76.2 si yurtdışında yaşamak istemektedir. Her iki katılımcıdan bir tanesi (%50.5) mutlu olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca yöneltilen bir başka soruya verilen cevaplarda katılımcıların %77.6’sı “torpilin”, “yetenekten” daha üstün olduğunu düşünmektedir (WEB\_2, 2020). Ülkemizde kişiler artık bireysel gelişimleri noktasında çaba sarfetmekten daha çok “torpil” bulma eğilimindedirler. Güçlü olduklarını düşündükleri kişilere ve gruplara yakın olarak menfaat elde etme yarışına giren “asalak insan tipi” her geçen gün artmaktadır. Bu durum istihdam ve terfi süreçleri özelinde değerlendirilecek olunursa yeterli donanıma ve kapasiteye sahip olmayan, alamet-i farikası bir kimsenin yakını veya filanca gruptan olmak olan kişilerin sayısı çalışma yaşamında hızla artmaktadır.

Yeterli birikime sahip olmayan ve kayırılarak bir yerlerde istihdam edilen kişilerin varlığı günün sonunda buldukları kurumu, kurumun bulunduğu çevreyi ve en nihayetinde ülkeyi de oldukça olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Kayırılan kimse bu özellikleri barındırmayan liyakatten uzak bir kişi ise hem kurumun etkinliği ve verimliliği düşmekte hem de kayırılmayan diğer çalışanların yönetime olan güvenleri azalmaktadır (Çakır, 2014: 20).

İlgili yazın daha yakından incelendiğinde kayırmacı uygulamaların çeşitli olumsuz sonuçlarına yer verilmektedir. Araslı ve Tümer’in (2008) yapmış olduğu bir çalışmada kayırmacı uygulama çeşitlerinden olan nepotizm, kronizm ve favorizm personelin iş stresini artırmış bu durumda çalışanlarda iş tatminsizliğine sebep olmuştur (Araslı ve Tümer, 2008: 1237). Bir diğer çalışmada Asunakutlu ve Avcı (2009) yaptıkları çalışmada kayırmacı uygulamaların boyutlarından olan terfi ve işlem kayırmacılığının iş tatmini kavramıyla olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 736). Kurum içerisinde yaşanan kayırmacı uygulamalar kuruma güven, iş tatmini, kuruma bağlılık, motivasyon ve verimliliğin düşmesi gibi hususların gündeme gelmesine sebep olmaktadır. Bilhassa personelin kuruma olan bağlılığının sağlanabilmesi için ücretlendirme politikasında adil olunması gerekmektedir (Günel, 2005: 31-32).

Kayırmacı uygulamaların var olduğu kurumlarda hukuki bir düzenden, eşitlik ve adaletli bir ortamdan bahsetmek mümkün değildir. Böyle bir ortamda kamu veya özel sektör kuruluşu olması fark etmeksizin kurumların kaynaklarını yerinde ve etkin

kullanamamasına sebep olmaktadır. Hak etmeyen kişilerin istihdamı ve terfi ettirilmesi gibi hususlar bu duruma örnektir (Aytaç, 2010: 85). Personelin adalet algısının üzerindeki olumsuz etkisi kayırmacı uygulamaların en ciddi sonuçlarından bir tanesidir. Bir kurumda hak ve sorumlulukların adil bir biçimde dağıtılmaması kurumdaki personelin hızlı bir şekilde fark edebileceği bir durumdur. Böylesi bir ortamda kurum içerisinde kayırılan ve kayırılmayan personel arasında bir çatışma ortamı ortaya çıkacaktır. Hak ettiklerinden azına sahip olduklarını düşünen personellerin kayırılan personele sıradan ve herhangi bir şey olamamış gibi davranması mümkün değildir. Kayırılan personelde elde ettiği kazanımları adil olsun ya da olmasın koruma duygusu ile hareket edeceğinden dolayı iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur (Asunakutlu, 2010: 54). Kaynak kullanımındaki israf düzeni sadece maddi öğelerle de sınırlı kalmamaktadır. Boş yere harcanan kimi zaman sermaye, ürün, hizmet gibi maddi unsurlar olurken adalet duygusu, kuruma ve politikalarına karşı güven duygusu ve aidiyet hissi gibi manevi unsurlarda kayırmacı uygulamalar sonucunda çok kolay bir biçimde harcanmaktadır.

Kayırmacı uygulamaların olumsuz etkilerini bertaraf edebilmek için kurumsallaşma oldukça önemli bir role sahiptir. Kurumsallaşma süreci bir değişim ve inşa süreci olmasının yanı sıra kurumlara çok hızlı bir şekilde değişen çevresel şartlarda mevcut durumu ve gelecekte hangi durumda olunacağına ilişkin projeksiyonu görme imkânı tanımaktadır (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004). Günümüzde başarılı olarak nitelendirilebilecek kurumları incelediğimizde bu kurumların belirli bir süreç içerisinde elde ettikleri kurumsal tecrübelerle birlikte stratejilerini belirlediklerini bu sayede de sürekli olarak değişen ve dönüşen piyasa şartlarıyla uyum içerisinde faaliyetlerine devam edebildikleri görülmektedir (Aydemir, Seymen, Taşçı, 2004). Bahsi geçen “uyum seviyesi” kurumların kurumsallaşma seviyeleriyle doğrudan orantılıdır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan kurumlar değişen çevre koşullarına uyum sağladıktan sonra kendi organizasyon yapılarını sabit bir hale getirip sabitlenen bu düzen içerisinde yerleşmiş olan hedef, kaide ve değerler ile çevrelerini etkilerler. Bu sayede bu örgütler şahsi değer ve inanışlardan uzak kurumsal bir kimlik oluşturmaya başlarlar (Karpuzoğlu, 2000: 54).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında kurumların kurumsallaşma sürecinde kayırmacı uygulamaların olumsuz ve anlamlı düzeyde etkileri bulunmaktadır. Yapılan çalışma yukarıda da değinildiği üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır. İlk bölümde

kurumsallaşma konusunun tanımı yapılmaktadır. Daha sonrasında kurumsallaşma kavramının ortaya çıkış süreci ve tarihsel serüveni ilgili yazın incelenerek anlatılmıştır. Kurumsallaşmadan beklentiler, kurumsallaşmanın kurumlara olan faydaları ve sakıncalarına değinildikten sonra kurumsallaşma bir süreç olarak ele alınacaktır. Bir süreç olarak değerlendirilen kurumsallaşma konusunun örgütsel hayattaki yansımaları işletmenin anayasası, profesyonelleşme, örgütün yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması gibi unsurlar üzerinden değerlendirilmiştir.

Kurumsallaşma konusu literatür incelendiğinde çeşitli yaklaşımlar ekseninde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışmamızda ise kurumsallaşma yaklaşımları rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı başlıkları altında incelenmiştir. Buna ek olarak kurumsallaşma konusunun ortaya çıkması ve gelişiminde önemli mihenk taşları olan Selznick (1957), Zucker (1977), Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powell (1983), Friedland ve Alford (1987) gibi yazarların kurumsallaşma yaklaşımları ele alınmıştır. Bahsi geçen yazarların kurumsallaşma yaklaşımları karşılıklı olarak ele alınarak her yaklaşımın kurumsallaşma bakış açısı ve örgütsel amaç konusundaki fikirleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu karşılaştırma Scott (1987) tarafından oluşturulan ve Apaydın (2009) tarafından Türkçeye aktarılan bir tablo yardımıyla yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın devamında kurumsallaşmanın formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık ve hesap verilebilirlik, tutarlılık, kültürel güç ve liyakat boyutlarına değinilmiştir. Bu boyutlardan formalleşme, profesyonelleşme, hesap verilebilirlik, tutarlılık ve kültürel güç boyutları araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasının kurumsallaşma ölçeğinde de yer almaktadır. Bu şekilde çalışmamızın literatür bölümü yapılan araştırma ile de birlikte doğrudan desteklenmiş ve literatür – araştırma uyumu yakalanmaya çalışılmıştır. Çalışmamızın birinci bölümü ülkemizde bulunan örgütlerde kurumsallaşmanın açıklanması, kurumsallaşma kavramına literatürde yöneltilen eleştiriler ve kurumsallaşmanın faydaları konuları ile tamamlanacak ve ikinci bölüme geçilecektir.

Kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlardan bir tanesi olarak kayırmacılık sorunu çalışmanın literatür kısmının iki ana unsurundan bir tanesini oluşturmaktadır. Bu iki ana unsur, üçüncü bir ayak olan araştırma bölümü ile desteklenerek yapılan çalışma üçlü bir sacayağı üstüne kurulacaktır. Buradan hareketle kayırmacılık kavramı

tanımlanarak ikinci bölüme giriş yapılmıştır. Tanımın akabinde kayırmacılığın bugünkü kullanılan manada ortaya çıkış süreci ve tarihsel gelişimi çeşitli örnekler ve değerlendirmeler ile birlikte ele alınacaktır. Devamında literatürde kayırmacılığın türleri olarak geçen nepotizm, kronizm, siyasal kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı ve cinsel kayırmacılık unsurları açıklanmıştır. Kayırmacılık kavramının tanımlanmasından sonra kayırmacı uygulamaların zararlarına değinilecektir.

Literatür bölümü iki ana başlık halinde ele alınan ve çalışmamızın temelini teşkil eden bu başlıklardan sonra teorik bilgisi verilen konuların araştırması yapılabilmesi için üçüncü bölüm olan araştırma bölümüne geçilecektir. Araştırma bölümünde araştırmanın amacından bahsedilecek hangi yöntemlerin kullanıldığı, örnek seçimi ve araştırma verilerinin toplanması süreçleri ele alınacaktır. Akabinde araştırmada kullanılacak olan anket çalışmasında hangi ölçeklerden faydalanılacağına, bu ölçeklerin literatürde kullanıldığı yerlere değinilecektir. Araştırmanın varsayımlarından bahsedilerek araştırmanın hipotezleri sıralanacaktır. Araştırma verilerinin SPSS 22 paket programı ile değerlendirilerek yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular açıklanacak ve sonuç ve öneriler bölümüyle çalışma tamamlanacaktır.

Çalışmaya ilişkin kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlardan bir tanesi olan kayırmacılık sorununun seçilmesinin temel sebebi ülkemizde yer alan düzensiz, beynelmilel bir halde günlük ve tesadüfi başarılarla endeksli, bir adam veya bir grubun keyfiyetiyle yönetilen kurum yapısını daha sistemli ve başarılı hale getirme arzusudur. Küresel piyasa şartları tesadüfi başarılarla yol alınamayacak kadar çetin koşullar içermektedir. Bu şartlar altında ülkemiz ekonomisi gibi az gelişmiş ülke ekonomilerinde yer alan kurumların başarılı olabilmesinin yolu kurumsal bir kimlik kazanmalarından geçmektedir. İlgili yazın incelendiğinde göze çarpan temel sorun kurumsallaşma sürecinin bütün yönleriyle incelenmesine karşın bu süreçte yaşanan sorunlar üzerinde çok fazla çalışmanın bulunmamasıdır. Bu sorunlardan bir tanesi olan kayırmacılık konusunda oldukça az çalışmanın bulunduğu konulardan bir tanesi olarak göze çarpmaktadır. Çalışmamızda amaçlanan kurumsallaşma sürecinde en ciddi tehlikelerden bir tanesi olduğunu düşündüğümüz kayırmacı uygulamaların varlığının tespiti ile bu soruna çözüm önerileri geliştirebilmektir. Ülkemiz kurumları bu sayede kurumsallaşma sürecini daha verimli, etkin ve hızlı bir sürede gerçekleştirerek ve rakipleri olan uluslararası kurumlar ile daha adil bir yarışa girebileceklerdir.

Tüm bu kuramsal çerçeve tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışması ile desteklenmeye çalışılmıştır. Denizli ilinde faaliyet gösteren 2 tekstil ve yan ürünleri üretimi yapan işletmede çalışan 298 katılımcı ile yapılan anket çalışması verileri SPSS 22 paket programı aracılığıyla incelenmiştir. Yapılan incelemeler ve analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın üçüncü ana bölümü olan araştırma kısmında detaylı bir şekilde verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA

Araştırmamızın bu bölümünde kurum ve kurumsallaşma kavramları tanımlanacaktır. Kurumsallaşma kavramına ait alt başlıklara değinilerek kavramın daha iyi anlaşılması hedeflenmektedir. Kurumsallaşma bir süreç olarak ele alınacaktır. Bilhassa kurumsallaşmanın “süreklilik” fonksiyonunun önemine dikkat çekilecektir. Bütün alt başlıklarıyla ele alınan kurumsallaşma kavramıyla birlikte kurumlar için ne denli önemli bir kavram olduğu bir kez daha ortaya çıkacaktır.

### 1.1.Kurum Kavramı ve Tanımı

Kurum kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmıştır (WEB\_3, 2020). Kurumlar insan hayatında ki belirsizlikleri azaltan insan yaşamının belirli sınırlar içerisinde düzenli ve ahenkli bir şekilde ilerlemesini sağlayan en önemli sosyolojik etmenlerin başında gelmektedir.

Kurum kavramı, uzun bir süre boyunca sosyoloji literatürünün ve teorilerinin dayanak noktası olmuştur. Fakat 1970’li yıllardan günümüze kadar olan dönemde kurum bir kavram ve araştırma alanı olarak işletme çalışmalarında da önem kazanmaya başlamıştır (Zucker, 1977, Powell&DiMaggio, 1991). Kurum; toplumda organize olarak yerleşmiş, kabul gören, prosedürleri belirli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir (Koçel, 2015). Bir başka tanıma göre kurum, belirli bir sosyal yapı içerisinde uyumlu, birbirine bağlı ve düzenli davranış özelliği olan bir sistemdir (Greif, 2006: 30). Kurumsallaşma üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştiren Scott (1994) ise kurumu, “anlamlandırma sistemi ve örnek davranışları barındıran bir sistem” olarak değerlendirmiştir (Scott, 1994).

İktisadi ve siyasi incelemelere konu olan bir kavram olarak “kurum”, son zamanlarda akademik alanda ekonomik büyüme, siyasi istikrar ve performans gelişimi üzerine yapılan araştırma ve analizler için önemli bir kavram ve analiz sahası olarak araştırmacıların önüne çıkmaktadır. Bilhassa “yeni kurumsalcılık” alanını kuran ve kurumsalcılık literatürüne önemli katkılar sağlayan Douglass C. North’dan sonra kurum, interdisipliner çalışma ve araştırmalar açısından merkezi bir konuma oturmuştur. Bu sebeple Douglass C. North’un teorik açıdan kurum kavramına nasıl tanımladığını incelemek önemli olacaktır. North, “*Kurumlar, bir toplumda oynanan oyunun kurallarıdır; daha resmi bir anlatımla, insanlar arasındaki ilişkileri*

*biçimlendiren, insanların getirdiği kısıtlamalardır*” şeklinde kurum kavramını tanımlamıştır. Bu sebeple kurum kavramını “*insan yapımı her türlü kural*” olarak özetlememiz doğru olacaktır (North, 2002).

Meyer ve Rowan kurumsallaşmayı yasallaşmış kurallar şeklinde değerlendirir ve şu şekilde tanımlarlar :“İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir” (Meyer, J.,Rowan, B., 1977: 340-341). Meyer ve Rowan’ın bu tanımına bakılacak olursa kurumsallaşma, uyumlu ve kontrollü faaliyetler içeren ve bir süreç niteliği taşıyan kurallar, uygulamalar ve prosedürler barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum olgusunu oluşturan birbirinden farklı birçok etmen bulunmaktadır. Sözleşmeler, biçimsel organizasyon yapıları, işletme, eğitim, aile, hukuk, vb. kurum olgusunu içinde bulunduran alanlardan bazılarıdır. Bahsi geçen kavramlarda her biri alışlagelmiş bir düzen içerisinde yapılan ve sürekli tekrar edilen işlemlerin birleşimini ifade etmektedir. Bu örneklerin bir kısmı kültürle ilgili iken bir kısmı ise yapısal ağırlıklı oluşlarıyla ön plana çıkarak “otoriter yapıları, sosyal programları ve üretim sistemlerini” temsil etmektedir. Farklı şeyleri temsil etmelerine rağmen bu kavramlar aralarındaki ortak noktalardan dolayı birlikte bir grup haline gelebilmektedir (Gürol, 2005: 20).

Kurum kavramını Wesley C. Mitchel “yaygın kabul gören, iyi düzeyde standartlaştırılmış sosyal alışkanlıklar” olarak tanımlamaktadır. W. Hamilton ise kurumu, “sürekliliği olan düşünce ve eylem tarzı” şeklinde ifade etmektedir (Demir, 1996: 174).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak kurum kavramı;

- Organize olmuş, yerleşmiş bir prosedür,
- Sosyal bir düzen,
- Sıra ile standardize edilmiş işlemler topluluğu,
- Sosyal yapıları rutin programlar ve kurallar dizisi,
- Sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan,
- Varlığını uzun süreli olarak devam ettirebilen,
- Herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan,

- Grup ideallerini temsil eden,
  - Sürekli kontrol edilen,
- bir sistem olarak tanımlanabilir (Gürol, 2005: 21).

Bir toplumda kurumların en önemli etkisi, bireyler arası iletişimin sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi amacıyla istikrarlı bir yapı oluşturularak belirsizliklerin en aza indirgenmesidir. Bu istikrar ortamı kurumların sürekli bir değişim içerisinde oldukları gerçeğini değiştirmez. Gerek yazılı kurallar, yasalar, ulusal yahut uluslararası sözleşmeler gerekse yazılı olmayan töre dâhil olmak üzere bütün kurumlar sürekli olarak değişime uğrarlar. Kurumlarda yaşanan bu değişim süreci ara vermeksizin ancak aşama aşama gerçekleşmektedir (North, 2002).

En küçük ölçekteki insan ilişkilerini belirleyen toplumsal kural, örf, adet ve yazılı olmayan bir anayasa niteliğindeki töreden en büyük ölçekteki ekonomi politikalarını belirleyen devlet ve çok uluslu şirket yapılarına kadar kaideleri ve örgütsel sistemi tanımlanmış bütün organizasyon yapılarını bu açıdan kurum olarak tanımlamak mümkündür. Buradan yola çıkacak olursak devlet (Fried, 1968), hukuk (Torra, 2010), mülkiyet hakları (North, 2002), tüccarlar-arası örf (Grief, 1993) ve hatta ilaç (Zola, 1972) bile bir kurum olarak nitelendirilebilmektedir (Gül, 2018).

## **1.2. Kurumsallaşma Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi**

Güncel manada kurumsal yönetim kavramı ilk kez, Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından 1992 yılında İngiltere’de hazırlanan ve "Cadbury Raporu" olarak da adlandırılan (The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance) ile gündeme gelmeye başlanmıştır. 1997-1998 yıllarında yaşanan Asya krizi Kurumsal Yönetim ilkelerinin şekillenerek belli ölçülerde netleşmesini önemli şekilde etkilemiştir. Öyle ki Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından "Millstein Raporu" olarak da bilinen (Corporate Governance: Improving Competitive nessand Access to Capital in Global Markets) bir rapor hazırlanarak 1999 yılında Kurumsal Yönetim standartlarına ilişkin bir dizi kural yayımlanmıştır (Aydın, 2010).

Kurumsallaşma, ekonomik, sosyal ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde başvurulan bir yaklaşımdır. Kurumların nasıl ortaya çıktığı, toplumsal özellikler ile kurumlaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ve kurumsal olup olmadıkları Kurumsallaşma yaklaşımının incelediği alt konulardandır. Konu ile ilgili

araştırmacı ve yazarların görüşleri birbirinden farklıdır. “Hatta bu yazarların üzerinde kolayca birleştikleri nokta kurumlaşmanın ne olduğundan çok, ne olmadığıdır” (Koçel, 2015).

Bu noktada benzer bir yaklaşım Petter Holm (1995), tarafından ileri sürülmüştür. Holm, “*Kurumlar nedir, nasıl çalışırlar, kasıtlı olarak mı oluşturulurlar, ne zaman ve nasıl değişirler?*” sorusunu sormuş ve kurumların sosyal bilimciler arasında son zamanlarda sıklıkla dile getirilen revaçta bir konu olmasına rağmen bu konuda bir fikir birliğine varılamadığını belirtmiştir (Holm, 1995).

Kurumsallaşma kavramını ve sürecini, yazına kazandıran ilk kişi, çevreyle olan etkileşimi ön plana çıkararak 1949’da “Doğal Sistem Modeli”ni geliştiren Philip Selznick olmuştur. Selznick’in modeli; “*organizasyonlar için en önemli olan şeyin araçlar değil hayatta kalmaları olduğunu*” savunmuştur (Scott, 1996: 64). Selznick kurumsallaşma kavramını, “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir” şeklinde tanımlamıştır (Selznick, 1996: 271). Selznick kurumsallaşma kavramını açıklarken düzensiz, istikrarsız ve dar anlamda teknik faaliyetlerden uzaklaşarak, düzen içerisinde dengeli ve belirli bir sosyal bütünleşmeyi sağlamasına dikkat çekmiştir.

Sosyolojik bir yaklaşım olan kurumsallaşma yaklaşımına göre kurum, toplumda organize olarak yerleşmiş ve kabul edilmiş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade eder. Örnek verecek olursak, mukavele, sigorta, organizasyon bir kurum örneğidir. Bunlardan bir kısmı kültürel bir kısmı ise iktisadi ve yapısal ağırlıklı yerleşik bir ilişkiler düzenidir. Herhangi bir olayın yahut davranışın kurum sayılabilmesi olayın geçtiği çevre koşulları, ilişki özellikleri ve analiz edilecek sorunlara ekseriyetle bağlı bulunmaktadır (Koçel, 2015).

Kurumsallaşma bir örgütün farklı mekân ve zamanlarda benzer tepkiler verdiğini, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre hareket ettiğini anlatır. Kurumsallaşmış bir işletme, faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrarlı ve güvenli bir organizasyon olarak algılanır (Ural, 2004: 17-21).

March ise kurumsallaşma kavramını çevresel uyum çerçevesinde değerlendirmiştir. Kurumsallaşmayı; “Çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” şeklinde tanımlayan March’a göre kurumsal organizasyon yapıları çevresel değişimle gelişen,

bu değişimi öğrenen ve yeni duruma göre standartlar geliştiren yapılardır (March,, 1996: 278- 279).

Yerli yazında kavramı tanımlayan yazarlardan biri olan Ozankaya'ya göre kurumsallaşma, “Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir sekle sokan araç gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür” (Ertaş, 1996: 4).

Kurumsallaşma, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik ve çevreye uyum sağlayabilmek için, kararlı olmayan ya da bir başka ifadeyle gevşek bir şekilde organize olmuş yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreyle bütünlüşmüş bir yapılanmaya gitmektir. Ortaya çıkan bu yeni durumun bütün çalışanlar ve yöneticiler tarafından aynı algılama düzeyinde kabul edilip değişik şartlarda ve ortamlarda ortaya çıkan bu yeni yapılanmanın davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın, 2008: 122).

Özetleyecek olursak kurumsallaşma kavramını bir organizasyonun, işletmenin kendine ait iş yapma usul ve yöntemlerinin bulunması, kişi veya kişilere bağımlı olmak yerine kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması ve bu sayede diğer örgüt yapılarından farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi şeklinde meydana gelen bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Bütün bu tanımlamalara bakılacak olursa kurumsallaşmış örgüt yapıları iç ve dış yapılardan etkilenmekte ve bu etkileşimi takiben kendi yapılarını dönüştürerek dış çevresindeki aktörleri de etkileyerek dönüştürmektedir.

Kurumsallaşmanın önemli ve üstünde sıkça durulan bir konu olmasının sebebi bir işletmenin büyümesi ve süreklilik kazanabilmesi için önemli bir faktör olmasından gelmektedir. İşletmenin büyümesi ve sürekliliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bilhassa Türkiye gibi ülkelerde üç kuşaklık yaşam süresine sahip işletme sayısı bir hayli azdır. Müftüoğlu tarafından yapılan bir araştırma kurulan işletmelerin ekseriyetinin yaşam süresinin kurucusunun yaşam süresiyle sınırlı kaldığını bizlere göstermektedir (Müftüoğlu, 1997: 229). Hâlbuki gerek genel olarak toplumsal ölçekte gerekse özel olarak işletme ölçęinde iktisadi kalkınma ve gelişme için belli bir süreklilik kazanmış kurumsal işletmelerin sayısının artması gerekmektedir.

Kurumsal çevreyi meydana getiren temel aktörler devlet ve profesyonel yapılardır (Scott, 1987: 493-511). Bu iki temel aktörün yanı sıra müşteriler, alıcılar,

satıcılar, potansiyel müşteriler, rakipler ve hatta işletmenin müşterisi olmayacak kişiler dahi kurumsal çevreyi meydana getiren unsurları oluşturmaktadır. Kurumsal teori ile birlikte kurumsal çevrenin varlığı dikkate alınmıştır. İşletmelerin çevresel kurumlara uyumu, işletmenin meşruluk kazanıp, çevrenin parçası olmasını sağlamıştır (Lawrence vd., 2001: 624-40).

Ekonomi ve finans alanlarında faaliyet sürdüren OECD, IMF, IOSCO gibi kuruluşlar vasıtası ile Son 20 yıl içerisinde düzenleyici ve kural koyucu uluslararası kaideler oluşturulmuştur. Bu sayede bahsi geçen kuruluşlar, yerel otoriteler aracılığıyla ulusal çapta ortaya çıkarak zaman içerisinde tüm küresel sistemi etkileyen finansal skandal ve krizlerin önüne geçmek için çeşitli tavsiye kararlar almaya başlamıştır. Uluslararası alanda Barings Bank (1995) ya da Sumitomo Bank (1997) örneklerinde gözlemlenen kriz oluşumları, Avrupa Para Krizi (1992-93), Meksika Krizi (1994-95), Güneydoğu Asya Krizi (1997-98), Rusya Krizi (1998) ve Brezilya Krizi (1999) örnekleri ile devam etmiştir. Başlangıçta bir şirketin ardından ilgili şirketin bulunduğu sektörün ve daha sonra bu şirketin bulunduğu coğrafyayı da aşarak küresel boyutlara ulaşan bu krizler uluslararası boyutta OECD'nin 1999 yılında ulusal alanda ise SPK'nın 2003 yılında "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni yayınlamasına sebep olmuştur (Çonkar vd., 2003: 82-83).

Ülkelerin kendi bünyelerinde yaptığı çalışmaların yanı sıra OECD 'de kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarını hızlandırmış ve 15 Kasım 2002 'de Paris'te uluslararası kurumlar, işçi ve işveren temsilcilerinin katıldığı bir toplantı yapmıştır. Yapılan bu toplantı ile daha önce 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim Prensiplerinin" ve hâlihazırdaki kurumsal yönetim eksiklikleri belirlenmeye çalışılmış ve geliştirilmesi gereken yeni sahalara belirlenmiştir. OECD ilk kez 1999 yılında yayımladığı 'Kurumsal Yönetim İlkelerine' bazı eklemeler yaparak 2004 yılında tekrar yayımlamıştır. Bunun yanı sıra Basel Komitesi 'de 1999 Eylül ayında 'Bankalarda Kurumsal Yönetim' konulu bir doküman yayımlamıştır (Aydın, 2010: 11).

2002 yılında Worldcom ve Enron isimli şirketlerin iflası ile ABD tarihinin en büyük iki iflası gerçekleşmiştir. Enron'un iflası, 'Worldcom Skandalı' ve bir diğer iletişim şirketi olan Global Crossing'in iflası üzerine ekonomideki olumsuz gidişatı gidermek ve yatırımcı güvenini tekrar kazanabilmek adına ABD'de 2002 yılı Temmuz ayında 'Sarbanes-Oxley' kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun "Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonuna" (SEC) kayıtlı tüm işletmeleri kapsamaktadır. "Sarbanes - Oxley

Kanunu” her ne kadar büyük skandallar yaşandıktan sonra yürürlüğe girmiş ise de köklü değişiklikler barındırması nedeniyle tüm dünyada ki kurumsal yönetim ilkelerini ciddi manada etkilemiştir. Ayrıca ilgili kanun halka açık işletmeler için geliştirilmiş en önemli düzenleme olması nedeniyle de ayrı bir önem teşkil etmektedir (Aydın, 2010: 12).

Sarbenas-Oxley Kanunu çoğunlukla kurumsal yönetim ile alakalı düzenlemeler taşımaktadır. Bunun yanı sıra kanunun özünde, çalışan ve yöneticilerin görevlerini, görev tanımlarına uygun ve tam olarak yapmasını sağlamak, yapmayanları en ağır şekilde cezalandırmak bulunmaktadır. Kanun ile ABD'de bağımsız denetimin olduğu yeni bir sistem inşa edilmiştir (Aydın, 2010: 12).

Avrupa Birliği bünyesindeki Avrupa Bakanlar Konseyi ile birlikte Şirketler Hukuk Uzmanları Çalışma Grubu (High Level of Company Law Experts) AB'de bulunan sektörlerdeki kurumsallaşmanın yeniden düzenlenmesini içeren çalışmalar yürütmüşlerdir. ABD'de yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Kanunuyla birlikte gelen düzenlemeleri de dikkate alarak kendi içinde çalışmalar yürüten grup 4 Kasım 2002 tarihinde "Avrupa'da Şirket Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında" (A Report of The High Level Group of Company Law Experts on Modern Regulatory Framework For Company Law in Europe) ismiyle bir rapor hazırlayarak Avrupa Komisyonu'na sunmuştur. Bu raporda 'Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ilişkin hususların yanında Avrupa'da Şirketler Kanununda gelecek yıllarda yapılması düşünülen değişiklikler bulunmaktadır (Aydın, 2010: 13).

Ülkemizde Kurumsal Yönetim ile alakalı hususlar, Sermaye Piyasası Kanunu alt başlığı içinde Türk Ticaret Kanunu'nda bulunmaktadır. Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ABD ve AB'de ki gelişmelere paralel olarak gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde yapılacak değişikliklerle önemli katkılar sağlayacağına inanılmıştır. Bu kapsamda TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği) tarafından 2002 yılında 'Kurumsal Yönetim Kodu En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi' ismiyle bir rapor hazırlanmış ve yayımlanmıştır. Bu raporu takiben SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından önce 2003 yılı Ocak ayında 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi Taslağı' ardından aynı yıl içerisinde Temmuz ayında 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi' yayımlanmıştır. Bu çalışmalarda belirlenen ilkelerin uygulanması hususu isteğe bağlı bırakılmıştır. Görüldüğü üzere Kurumsal Yönetim kavramının ülkemizde ki geçmişi oldukça yenidir (Aydın, 2010: 14).

### 1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları ve Kurumsallaşmadan Beklentiler

İşletmelerin var oluş amaçlarını topluma faydalı olmak, kâr elde etmek ve süreklilik sağlayarak mevcudiyetini devam ettirebilmek şeklinde sıralayabiliriz. İşte bir işletmenin bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kurumsallaşmış bir organizasyon olması gerekmektedir. “İyi yönetim/yönetişim; bir örgütün istenen başarıya ulaşması için uyguladığı yönlendirme ve kontrol sistemlerinin bütünüdür. İyi yönetim, yönetim organlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gereken altyapıları içerir. Yönetişim ise, anlam olarak üyelerin veya çalışanların çok daha fazla yönetime katılımının sağlanması olarak düşünülebilir. Bunlara da bağlı bir şekilde kurumsallaşma, modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır” (Beşkonaklı ve Solaroğlu, 2006: 34).

Bir işletmenin kendi pazarında güven kazanabilmesi, rekabette güçlü olabilmesi, süreklilik sağlaması, başarılı olabilmesi, altyapı ve bir sistem oluşturabilmesi işletmenin kurumsallaşmasıyla mümkün olan gelişmelerdir. İşletmeler kurumsal bir yapıya sahip olarak değişime ayak uydurmakta ve rekabete cevap verebilmektedirler. Kurumsallaşamayan işletmeler ise rekabet ortamında yok olmaktadır. Ayrıca; sektörel ve kurumsal kriterler göstermektedir ki işletmelerin rekabete cevap verebilmeleri ve pazara uyum sağlayıp pazarda var olabilmeleri adına kurumsallaşmalarını zorunlu kılmaktadır (Goodstein, 1994; Çakıcı ve Özer, 2007; Beşkonaklı ve Solaroğlu, 2006: 34).

Kurumsallaşma ile amaçlanarlardan birisi de işletmelerin sürekli olma isteğidir. Kurumsallaşmayı başaramayan bir işletme işletmenin kurucusu olan patron ya da ailenin ömrünün bitmesiyle yahut en iyi ihtimalle bir sonraki kuşakla birlikte tarihe karışacaktır. İşletmeler açısından bu döngünün içinden çıkmanın en önemli yolu kurumsal bir yapıya kavuşmaktan geçer. Kurum kültürünü içselleştiren bir işletmenin, kurucusu, çalışanları, mekânı ve hatta çalışma alanı dahi değişebilir ancak işletme var olmaya ve yeni değer üretmeye devam eder. İşletmelerin kurumsallaşma isteklerinin başında işte bu sürekli var olarak değer üretme isteği bulunmaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşmadan beklentilerinden bir diğeri kâr elde etmektir. İşletmenin yaşamına devam edebilmesi için kâr elde edebilmesi gerekir. Kâr elde edemeyen kurumlar uzun süre ayakta kalamayarak çökmeye mahkûmdur. Ancak işletmelerin kâr elde ederken dikkat ettikleri en önemli unsurların başında verimlilik



gelir. Verimlilik en basit ifade ediliş şekliyle kıt kaynakları en etkili şekilde kullanarak en fazla girdiyi mümkün olan en uzun süre boyunca sağlamaktır. İşletmelerin verimli bir şekilde çalışarak kar etmelerinin yolu kurum kültürünü oturtarak kurumsal bir yapıya kavuşmalarından geçer. (Akbalıgil, 2010)

İşletmelerin var oldukları ortama uyumları kurumsallaşma ile doğru orantılıdır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek bir işletme çevreye ve değişime hızlı şekilde ayak uydurabilecektir. Eğer tersi bir durum mevcut ise kurumsallaşma düzeyi düşük bir işletme bu sefer çevreye ve değişime kurumsal işletmelerden daha yavaş ayak uyduracaktır (Bilgin, 2007). Ayrıca işletmelerin hayatta kalabilmesi ve gelişip büyüebilmesi için içinde bulunduğu çevrede ki değişimleri önceden anlaması ve bu değişime ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu esnekliği sağlayamayan işletmeler günümüz piyasa şartlarının baş döndürücü değişim hızı karşısında yok olma durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Kurumsal işletmeler ise esnek bir yapıya sahip oldukları için müşteri istek ve taleplerini en kısa süre içerisinde uyumlu ve optimum düzeyde karşılayabilir. (Ülgen, 2010)

İşletmeler içinde buldukları çevrenin bir parçası ve bir aktördür. Kurumsal işletmeler buldukları çevreye uyum sağlamış bir sistem olarak çalışır ve söz konusu çevre için artı değerler üretir ve ilişkiler geliştirirler. Buldukları çevrede kültürün ve ortak paydaya giren ne varsa (kurallar, gelenekler, etik değerler) bunlara katkıda bulunurlar. İşletmenin bulunduğu çevreye sağlamış olduğu bu sosyal fayda çalışanlar ve çevrede ki diğer aktörlerin işletmeye saygı duymasını sağlar. Bu durum işletmenin olumlu bir algı oluşturmasını destekler. Kurumsal işletmeler kendilerine özgü bir kültür yaratarak çalışanları için onları güçlü kılan ve güvende hissettikleri bir kimlik yaratırlar. Bu durumda ise çalışanlar kendisini çalıştığı işletmeyle adar, fedakârlık göstererek işletmeye üst düzeyde katkı sağlamaya çalışır. (Akbalıgil, 2010)

Kurumsallaşma ile birlikte işletme içi iletişim önem kazanır. Yönetim kadrosunda bulunanlar ile üretim elemanları arasında bir iletişim sağlanır. Bu sayede çalışanlar işletmenin karar alma mekanizmalarında söz sahibi olurken, yönetim kadrosu ise üretime katılabilirler. Üretime katılan yönetici kadrosu çalışanların gelişimine daha etkili bir biçimde katkıda bulunur. Terfi, ödül gibi çalışanın verimliliğini etkileyecek mekanizmaları daha sağlıklı bir şekilde hayata geçirerek sistemin daha fazla ve nitelikli katma değer üretmesini sağlayabilirler. İşletme içi bu iletişim mekanizması ancak kurumsallaşmış bir organizasyonda mümkün olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2000).

Gerek özel gerekse kamu ve sivil toplum kuruluşları adına kurumsallaşmanın çok büyük bir önemi bulunmaktadır. Kurumsallaşma ile birlikte örgütler varlıklarını sürdürebilir, istikrar ve sürekli bir yapı kazanarak hukuki olarak geçerliliklerini sağlar (Meyer ve Rowan, 1977). Bir örgütte bulunan kuralların kurumsallaşmış olması örgütün meşruiyet, kaynak, istikrar ve gelişmiş idare yetenekleri kazanmasını beraberinde getirmektedir (Meyer ve Rowan, 1977 aktaran Sundu, 2013: 91).

Türkiye’de kurumsallaşma, bir örgütün faaliyetlerinin düzenli, anlaşılır ve güven veren bir hale gelmesi olarak anlaşılmaktadır. Bu manada kurumsallaşma son yıllarda sıklıkla gündeme gelen bir konu haline gelmiştir (Sundu, 2013: 123). İşletmeler belli amaçlar doğrultusunda kurumsallaşmayı yerine getirilmekte ve bu bağlamda kurumsallaşmadan bazı beklentiler içinde olmaktadır. Kurumsallaşma ile hedeflenenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Apaydın, 2009; Bilgin, 2007; Yıldız, 2010; Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008; Sönmezoğlu, 2013; Bayer, 2005).

-Kurumsallaşma ile amaçlanan en temel şey işletmelerin topluma fayda, karlılık ve sürekliliklerini sağlayabilmesi,

-Kurumsal çevrenin baskısı,

-İşletmenin meşruluğunun sağlanması,

-İşletmenin büyümesinin sağlanması,

-İşletmenin tahmin edilebilirliğinin sağlanması,

-İşletmede uyumluluğun sağlanması,

-Sermaye ve kaynak artırımının sağlanması,

-Çalışanların, patronların zorlamaları ile değil de kendi istekleri ile işi sürdürmelerinin sağlanması,

-Organizasyonun kişiye bağlı yönetim sisteminden kurtulması,

-Değişime ve çevreye adaptasyonun sağlanması,

-En az diğer işletmeler kadar rekabetçi olunabilmesi kurumsallaşma ile amaçlanmaktadır.

Tuna (2007) ise kurumsallaşmadan beklentileri işletme sahipleri ve profesyoneller açısından ayrı ayrı değerlendirerek şu şekilde sıralamıştır;

a) İşletme Sahiplerinin Beklentileri;

- Planlı iş akışı,
- Verimlilik,
- Büyüme,
- Karlılık,
- Çatışmaların önlenmesi şeklindedir.

b) Profesyonellerin Beklentileri

- Yetki ve sorumluluk dengesi,
- Organizasyon ve görev tanımı,
- Söz hakkı verilmesi,
- Eğitim,
- İletişim,
- Ödüllendirme.

Bütün bunlardan da anlaşılacağı üzere kurumsallaşma ile amaçlananlar ve kurumsallaşmadan organizasyonun tarafları olan işletme sahipleri, profesyoneller ve çalışanların beklentileri bir hayli büyüktür.

Kurumsallaşmanın bazen bir zorunluluk olarak da ortaya çıktığı görülebilmektedir. Aslında kurumsallaşma bir ölçek sorunudur. Genellikle küçük ölçekli işletmeler için kurumsallaşmanın eksikliği fark edilmez ve yönetimde sıkıntılar ortaya çıkmazken, büyük ölçekli işletmelerde yönetim güçlüğü yaşanmakta ve kurumsallaşma ihtiyacı hâsıl olmaktadır (Yasa, 2006). Örgüt kapasitesi büyümeye başladıkça güçlü lider ve patron sembolünün, kişisel karizması kişiye ve kişiye bağlı yönetim zihniyetinin örgütleri ve çalışanları yönetebilmek için yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır (Gür, 2011).

Kurumsallaşma hedefinin bu kadar çok ortaya çıkma sebeplerinden bir diğeri de aile işletmeleri ile alakalıdır. Gerek ülkemizde gerekse dünyada işletmelerin birçoğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar ve gözlemler bize göstermektedir ki aile işletmelerinin ömürleri iki yahut üç kuşakla sınırlı kalmaktadır. Bu gerçeklik aile işletmeleri için kurumsallaşmayı bir zorunluluk haline getirmiştir.

#### 1.4. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Toplumsal hayatta kurumların en önemli fonksiyonu, belirsizliğin az olduğu, istikrarlı bir yapı kurularak bireyler arası etkileşimin sağlanmasıdır. Böyle bir ortamın bulunuyor olması kurumların sürekli değişim içinde olduğu gerçeğini değiştirmez. Ulusal ve uluslararası sözleşmelere töre ve örf, adet kadar bütün kurumlar zaman içerisinde değişmektedirler. Kurumlar bu değişim sürecini aşama aşama, kesintisiz ve sürekli olarak gerçekleştirmektedir. Böyle bir değişimin varlığı kısa vadede alınan kararlarla alınan süreksiz ve kesintiye uğramış kararlara nazaran daha kalıcı olmaktadır (North, 2002).

Bir organizasyonda işletme sahibi ile profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmadan bekledikleri faydalar bazı hususlarda ortak olsa da yapılan çalışmalar aslında bu iki grubun kurumsallaşma konusunda öncelik verdiği noktaların birbirlerinden oldukça farklı olduğunu göstermiştir. Profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma ile eğitimleri, tecrübe ve bilgileri gibi objektif ölçütler ile değerlendirilmesine imkân tanımıştır. Ayrıca profesyonel yöneticiler kurumsallaşmanın hem yönetsel hem de finansal konularda denetim mekanizmasını kolaylaştırdığını iddia etmektedir.

İşletmenin kurucuları için işletmenin sürdürülebilir ve karlı bir işletme olmasını sağlamak, işletmeye ucuz maliyetli kaynak tedarik etmek kurumsallaşmadan beklenen en önemli faydalar olurken profesyonellerin aynı oranda bir beklenti içinde oldukları söylenemez. Profesyoneller için ise işletme yönetiminde söz sahibi olmak, ortak aramak kurumsallaşma ile hedeflenen başlıca etmenler olurken işletmenin kurucu girişimcileri kurumsallaşmanın bu yararlarını çok fazla dikkate almayabilirler. Buradan da anlaşılacağı üzere kurumsallaşma kavramından organizasyon yapısı içerisindeki pozisyonuna göre farklı kişilerin farklı beklenti ve hedefleri ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak bakıldığında kurumsallaşmanın işletmenin devamlılığını sağlaması, karlılığını artırılması, üretilen mal yahut hizmetin kalitesinin artmasında büyük yararları vardır. Kurumsallaşma, işletmeleri bir sistem içerisinde denetleyerek yönetimi kolaylaştırmakta, işletme içerisinde tüm çalışanları eşit değerlendirerek sistemi tıkayan arızalara sebep olan her ne varsa bunun için çözümler geliştiren bir mekanizmadır. Öyle ki mevcut sorun bir aile bireyinin yetersizliği olduğunda dahi soruna sebep olan aile bireyinin sistemden çıkarılması gerekliliğini ortaya koyabilen bir süreçtir. İşletmeler bu

kurumsallaşmanın getirdiği bu faydaları işletmenin daha karlı çalışmasında kullanabilirler. Burada yapılması gereken kurumsallaşmanın bir süreç olarak doğru analizi, iyi kontrol edilerek işletme şartlarına en uygun çalışma ortamının ve yönteminin sağlanmasıdır.

Fındıkçı (2005) kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı başlıca faydaları şu şekilde sıralamıştır;

- a) İşletmeler, kurumsallaşmayı içinde buldukları koşullara uygun hazırlarlarsa başarılı olabilirler.
- b) Kurumsallaşma, işletmenin tüm çalışanlarını patron ile olan bağlantısına bakmaksızın eğitim, deneyim ve işe olan yatkınlık gibi objektif kıstaslara göre değerlendirmeyi sağlar.
- c) Kurumsallaşma, işletmede adil bir ücretlendirme politikası yerleşmesini sağlar.
- ç) Kurumsallaşma, işletmenin uzun vadede sağlıklı ve planlı bir bütçeleme yapmasını sağlayarak ilerleyen dönemlerin doğru tahmin edilebilmesini sağlar.
- d) İşletmenin karar alma mekanizmasından profesyonellere de yer vererek alınan kararların işletme sahipleri dışında bir göz tarafından objektif olarak değerlendirmesine imkân tanır.
- e) İşletme içerisinde denetim mekanizmasının hata yapmadan işlemlerini sağlar.
- f) Aracı finansal kurumların işletmeyi kolaylıkla ve doğru bir şekilde değerlendirmesini sağlar.
- g) İşletmede görev alan ve aktif olarak çalışmayan hissedarların haklarının yazılı hale gelmesini sağlar.
- ğ) İşletme içerisinde bir rekabet ortamı oluşturarak işletmenin başarılı olma olasılığını yükseltir.
- h) İşletme içerisinde görev alacak çalışanların ufku açık yeni fikirler üretebilen ve bu fikirleri uygulayabilen kişilerden oluşmasını sağlar.
- ı) Kurumsallaşma işletmenin doğru ve yerinde risk alma şartlarını belirler.
- i) Kurumsallaşma işletmenin zamanın ruhuna uygun bir şekilde değişebilmesini ve gelişebilmesini sağlar.
- j) İşletmenin kuşaklar arasında sorunsuz ve sağlıklı bir şekilde devrini mümkün kılar.

Fındıkçı (2005) kurumsallaşmanın olumsuzluklarını ise şöyle sıralamıştır;

- a) Kurumsallaşma süreci her işletme için aynı şartlarda ve aynı zamanda işlemeyebilir.
- b) Kurumsallaşma ile birlikte işletme maliyetleri artabilir.
- c) İşletmeyi kuran girişimci kurumsallaşma süreci ile birlikte yetkiyi profesyonel çalışanlarla paylaşmak ve onlardan danışmanlık hizmeti almayı istemeyebilir.
- ç) Bilhassa aile işletmelerinde duygular ön planda olduğu için işleyen bir sistem içerisinde olayları dışarıdan izlemek kurucu girişimci için oldukça zorlaşabilir.
- d) Kurumsallaşma çalışanların motivasyon ve verimlerini düşürebilir.
- e) Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğini azaltabilir.
- f) Kurumsallaşma aile içi sorunların işletmeye aksetmesine engel olamayabilir.
- g) Kurumsallaşma işletmenin ileriye görmesine engel olabilir.
- ğ) Kurumsallaşma mevcut likidi doğru yönetemeyip yanlış borçlanmaya sebep olabilir.

Bilhassa aile işletmelerinde ki kurucu girişimciler kurumsallaşmayı gereksiz, fazla karmaşık oldukça yoğun ve maliyetli bir süreç olduğunu savunurlar. Ancak kısa vade içerisinde kurumsal bir sistemi oluşturmak için pahalı olan kurumsallaşma süreci uzun vadede işletmeye yönetsel ve finansal başarı açısından katma değer katacağı ortadadır. Kurumsal sürecin aktif olarak işlediği işletmeler uzun vadeli ve sağlıklı projeksiyonlar yardımıyla doğru yatırımları doğru kaynaklar ayırarak yapabilmektedirler. Ancak kurumsallaşma sürecinin bir işletmede uygulanabilir ve sonuç alabilir nitelikte olması için en az 4-5 yıla ihtiyaç olduğu savunulmaktadır.

Ekonomik gelişmenin işletmeler açısından en başta girişimci ruhu ile mümkün olacağı aşikârdır. Ancak başarılı ve sürdürülebilir bir işletme için yalnızca girişimci ruhu yeterli değildir. Ülkemizde ki finansal ve teknik eksiklikler göz ardı edilerek girişimcilerin ustalıklarının karlı ve sürdürülebilir bir işletme için yeteceğini sanmaları genellikle yanıltıcı bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kurumsallaşan bir işletme dünyada ki rakipleriyle rekabet edebilir noktaya gelebilmektedir. Bu sayede iki belki üç kuşak ile sınırlı olan işletme ömürleri daha da uzayarak kurum kültürü oturmuş sürdürülebilir ve uzun süredir faaliyet gösteren işletmeler ortaya çıkmaktadır (Ak, 2010).

### 1.5. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma sürecinin başlayabilmesi için güç ve irade gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecine başlayabilmek için işletmenin liderinde 'kurumsallaşma isteği' (yasama gücü) ve kurumsallaşmayı hayata geçirebilmek için 'yürütme gücü' gereklidir. İşletmede ki liderin kanaatinin aksine hareket ederek kurumsallaşmak mümkün değildir. Kurumsallaşma süreci, işletme yapısındaki belli başlı problemlerin çözümüne dönük farklılaştırılmış bir davranış ortaya çıkaran sistem organizasyonudur (Eisenstadt, 1964: 235).

Bir işletmenin kurulması ve gelişmeye başlamasıyla birlikte kurumsallaşma süreci de başlamaktadır lakin bu kurumsallaşma sürecinin sürati ve kapsama alanı işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Kurumsallaşma sürecini daha süratli bir şekilde gerçekleştirebilen, kurumsallaşma seviyesi yüksek olan işletmeler rekabet içinde oldukları diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde ederler (Apaydın, 2007). Ancak dikkatten kaçmaması gereken bir diğer husus bu sürecin dinamik ve değişen şartlara göre sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000).

İşletmede kurucu girişimci olmadan da işletmenin çalışma alanında ki işlerin en kârlı ve düzenli bir şekilde yapılarak, işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi adına profesyonel çalışanlara bırakılması için gerekli çalışmaların yapıldığı dinamik sürece “Kurumsallaşma Süreci” denilmektedir (Fındıkçı, 2007).

Bir diğer tanıma göre ise kurumsallaşma süreci yeni bir organizasyon yapısı ya da uygulamasının, kurumsal çevredeki mekanizmalarının işleyerek işletmelere uyguladıkları güç ile birlikte işletmelerde yerleşmesi için ortaya çıkan davranışlar zinciridir (Apaydın, 2007: 10).

Berger ve Luckman kurumsallaştırmayı kurumsallaşmayı, dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme basamakları sonucu meydana gelen bir süreç olarak tanımlamışlardır ( Scott, 1987: 493-511).

İçselleştirme, nesnelleştirilen dünyanın birey tarafından kendi düşünce âleminde kabul edilmesidir. Farklı bir şekilde açıklanacak olursak gerçekleştirilen eylem artık kişiye ait olmaktadır. Örgütlerde programlanan kararların olduğu gibi kabul edilen, sorgulanamaz bir hal alması içselleştirme sürecinin en belirgin misali olarak gösterilebilir. Berger ve Luckman'ın tanımından da anlaşılacağı üzere, örgütün davranışı bulunduğu çevrede ki diğer işletmelerle sınırlandırılmıştır. Örgüt yapılarının sosyal

hayatın bir parçası olmasının yanı sıra ekonomik sistemin de bir parçası olabilmesi için bu sınırlama faaliyeti kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sonucu olarak örgütler sosyalleşmekte diğer bir ifadeyle kurumsallaşma meydana gelmektedir (Apaydın, 2007: 10-11).

Değerler sistemi üzerine odaklanan Meyer ve Rowan'a göre kurumsallaşma, rasyonel mitlerin örgüt yapısına uyum sağlaması ile gerçekleşebilen bir olgudur. Ayrıca kurumsallaşma süreci, kurumsal çevrede bulunan aktörlerin beklentileri ekseninde gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak bir örgüt yapısında kurumsal yapı oluşturabilmek için biçimsel sosyo-tekniik bir yapı olan örgütün, rasyonel mitler ile uyumlu hale dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu sayede örgütler mevcudiyetlerini sürdürebilmek için kendi meşruluklarının temel taşları olan standart yahut asgari uygulamaları kendi biçimsel yapılarına aksettirmektedirler. Örgüt mekanizmasının farklı noktalarında bu yansıma görülmektedir. Örnek olarak, insan kaynakları biriminin yapısında iş ve sosyal güvenlik ile alakalı yasal düzenlemeler, toplu sözleşme düzeni, işçi ile işveren ilişkileri gibi konular belirleyici bir rol almaktadır. Çalışma şartları, ücret politikaları, mesai saatleri ve tazminat gibi konular yasa ve sendikal baskılar sonucunda örgütü belirli şartlarda zorunda bırakabilmektedir. Bu tip bir duruma maruz kalan örgütler çerçevesi çizilmiş ve meşru kabul edilen iş yapış biçimlerini kendi yapılarına sorgulamadan yansıtmaktadırlar. (Meyer ve Rowan, 1977: 340-365).

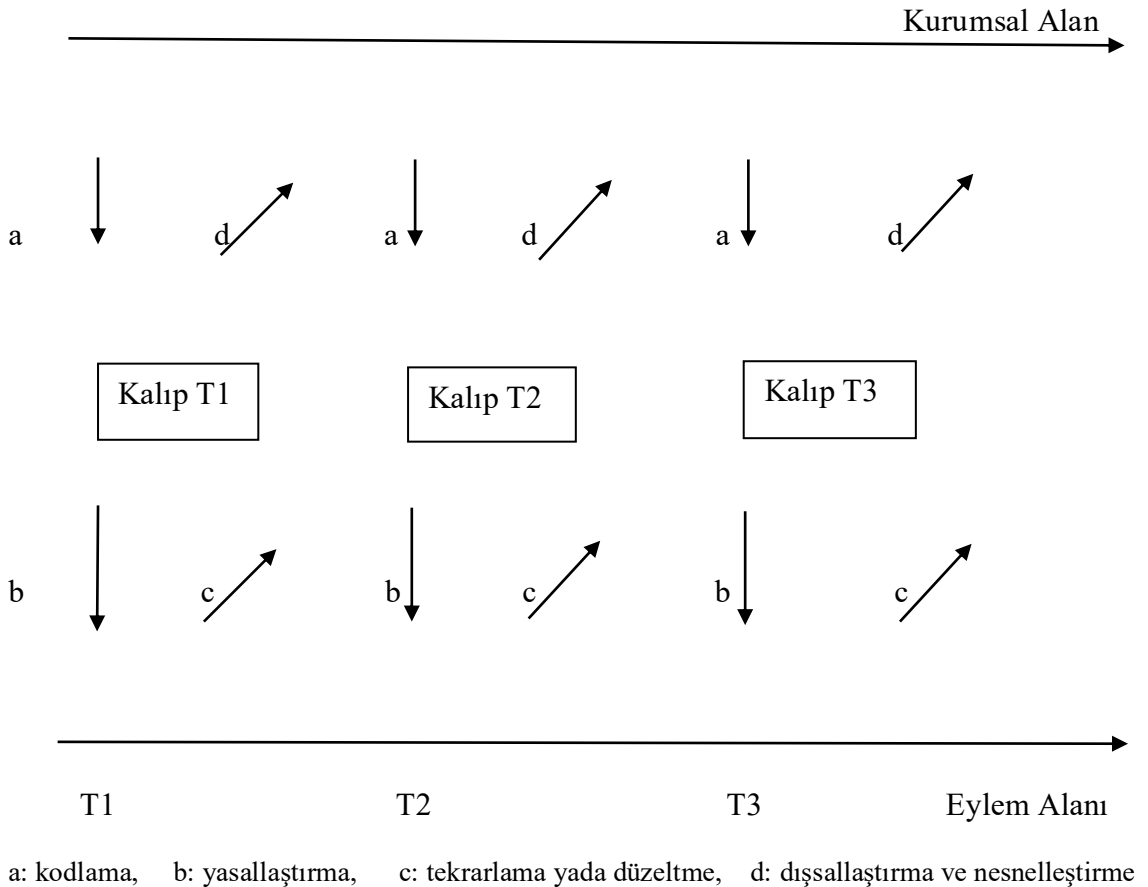
Kurumsallaşmayı sağlayan bir araç olarak eş biçimliliğe dikkat çeken Di Maggio ve Powell (1983), kurumsallaşmanın örgütlerde kurumsal çevrenin farklı nitelikte kurumsal baskılarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemektedir. Bahsi geçen kurumsal baskılar, zorlayan, kurallar koyan yahut öykünen bir şekilde ortaya çıkmakta ve örgüt bağlamında bir eş biçimlilik ortaya çıkararak örgüt yapı ve uygulamalarını belirli bir biçime sokar. Di Maggio ve Powell'ın bu yaklaşımında rasyonelite eleştirilir, örgüt yapısını kurumsallaştıran ögenin ise meşruiyet kazanma ihtiyacı olduğuna dikkat çekilir. Örneğin kaynaklara bağımlılık çerçevesinde düşünürsek örgüt sahasında güce sahip olan örgütlerin kendi yapısal özelliklerini ve iş yapış biçimlerini alandaki diğer örgütlere dayatmaları zorlayıcı niteliğe sahip olan kurumsal baskıdır. Buna örnek olarak ana bayii yahut dağıtıcıların, yetkili servis ve satıcıların esas üretici işletmenin istediği biçimde organize olarak iş yapmaları ve söz konusu esas işletmenin dayattığı biçimsel şartları yansıtmaları söylenebilir. İşte bu şekilde benzeşme veya bir başka deyişle eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır. Eşbiçimlilik farklı örgüt teorilerine göre çeşitli



sebeplere dayandırılmaktadır. Kurumsal teori çerçevesinde bakılacak olursa eşbiçimlilik örgütlerin meşruiyet kazanma gayreti olarak değerlendirilmektedir (Apaydın, 2007: 11).

Barley ve Tolbert, Berger, Luckman ve Giddens'in teorilerini bir bütün halinde ele alarak kurumsallaşmayı, kurum ve eylem arasındaki ilişki çerçevesinde gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Bir süreç olarak kurumsallaşmayı açıklarken kalıpları, yeni ve ilişkiler ağına uyan, alışlagelmiş davranış biçimleri hakkında bilgi veren zihinsel şemaları kullanmışlardır. Kurumsallaşma olgusu, Barley ve Tolbert' te tarihsel perspektiften bir bakışla eylem ile kurum arasındaki etkileşim kalıpları ve değişim süreçlerine odaklanarak ele alınmıştır. Buna göre kurumsallaşma aşağıda şekilde gösterildiği üzere açıklanabilir (Barley ve Tolbert, 1997: 100-102).

**Şekil 1: Kurumsallaşma Süreci**



**Kaynak:** (Barley ve Tolbert, 1997: 100)

Bu model kurumsallaşmayı bir süreç olarak ele alarak zaman içerisindeki devamlılığına dikkat çekmektedir. Şekilde yatay olarak gösterilen oklar Giddens'in sosyal yapı teorisinde bulunan iki alan olan kurum ve eylemin zaman içerisindeki

sürecini göstermektedir. Dikey ve çapraz olarak gösterilen oklar sosyal sistemin ikiliğini belirtmek için kullanılmıştır. Eylemde bulunan kurumsal sınırlamalar dikey oklar vasıtasıyla gösterilirken, çapraz olarak gösterilen oklar ise kurumun eylem aracılığıyla sürekliliğini yahut değişimini sembolize eder. Buradan sosyal davranışların kurumu süreç içerisinde bir araya getirirken, kurumda ki eylemi aynı anda sınırladığı sonucunu çıkartmak mümkündür (Barley ve Tolbert, 1997: 100). Örneğin bir işletmedeki iş yapma aşamaları belirli yöntem ve uygulamaların devamlı olarak kullanılmasını şart koşar. Bu husus iş yapış davranışının çeşitliliğinde kendisini ortaya çıkarmaktadır. Fakat iş yapış davranışı süreç içerisinde standart hale gelerek kurumsallaşır. Ortaya çıkan bu kurumsal uygulama ise daha ileriki süreçte ortaya çıkan iş yapma usullerinde sınırlandıran bir etki yapmaktadır.

Şekil 1’de a ile gösterilen ok, zaman ve mekânın belirli olduğu bir ortamda kalıpta bulunan ilkelerin kodlanmasıdır. Berger ve Luckman’ın tavsiye ettiği üzere kodlama faaliyeti sosyalizasyon esnasında yerleşerek bireylerin ortama uyan davranışlarının yorum ve kurallarını özümser. Bu duruma örnek olarak biçimsel örgüt yapılarında bulunan kurallar ve kalıplar verilebilir.

b oku ise aktörlerin kurumsal ilkeleri kodlayan kalıpları meşru hale getirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu meşru hale getirme faaliyeti, bilinçli olarak yapılan seçimlerin yahut seçeneklerin farkında olup olmama şeklinde gerçekleşebilir. Aktörler bir kalıbı takip ettiklerinin farkındaysalar bundan dolayı bilinçli olarak ortaya konulan standart bir sebep göstereceklerdir. Örgüt yapısında yüksek seviyede bağımsızlığın yaratıcı faaliyetlerin bir sonucu olması bu duruma örnek olarak verilebilir.

c harfi ile gösterilen ok, davranışların eyleme anlam veren kalıbı yinelediği veya terk ettiği aralığı gösterirken, d oku ise bu süreç içerisinde meydana gelen davranış kalıplarının ve etkileşimlerinin nesnel hale getirilerek dışsallaştırılması ile nihayete ermektedir (Tümer, 2008: 111-112).

İşletmenin organizasyon yapısını oluşturma aşamasında yaşanabilecek problemler dönemin sistematik bir düzen içerisinde aşılması gerekmektedir. İşletmenin bunu yapabilmesi için kurumsallaşmaya adım atmış olması gerekir. İşletme büyüme aşamasında, çalışan sayısının artması ve üretim talebinin büyümesi sonucunda çeşitli organizasyon yapılanması problemlerini bir an evvel çözmeye çalışmalıdır. Böyle bir sürecin sonucu olarak kendine has kurumsal kültür oluşturmayı başaramış işletmeler

rekabet avantajına sahip olmanın yanı sıra işletmenin diğer faaliyet alanlarındaki olumlu etkilerinden de yararlanmaktadırlar. Anlaşılacağı üzere bir işletme yaşamına devam edebilmek adına kurumsallaşma sürecini en süratli şekilde tamamlamak zorundadır (Örmeci, 2005).

Kurumsallaşma sürecinin oluşumunu şu şekilde sıralayabiliriz (Zucker ve Tolbert, 1994):

**a) Alışkanlıkların yerleşmesi (Habitualization):** Kurumsallaşma öncesi süreçte teknolojik gelişmeler, kanuni düzenlemeler, pazar yapıları işletme için itici bir güç olacak ve işletme bu aşamada çoğunlukla taklitçi bir eğilimi tercih edecektir. Bu süreçte işletmenin organizasyonda karşılaşacağı değişimi karşı uyumsuzluğu yüksek olacaktır. Kurumsallaşma öncesi bu aşamada başarısızlık oranı yüksek düzeydedir. Bu başarısızlığın sebebi işletmelerin belirsiz çevre koşullarında hayatta kalmak için çevrelerindeki örnek modelleri taklit etmeleri sonucundan örnek alınan işletmenin strateji, teknoloji ve kültürel değerleriyle kendi organizasyon yapılarının uygunluk göstermeme olasılığıdır.

**b) Nesnelleştirme (Objectification):** Nesnelleştirme aşamasında toplumsal uzlaşma gelişme göstermekte, işletme içerisinde karar verici mekanizmalarda bulunanlar organizasyonun yapısal değerleri üzerinde söz sahibi olmakta ve organizasyon içerisinde fikir birliği esasına dayalı adaptasyon artmaktadır.

Bu süreçte karar alıcıların öznel değer belirleme yönteminin yanı sıra 'en iyi' seçimi yapmak için diğer gözlemlerden elde edilen objektif bilgileri kullanmaları gerekmektedir. Objektif kıstasların arttığı bir ortamdaki karar alma süreci işletme hareketlerinin daha nesnel bir boyutta olmasını sağlamaktadır. Yaşanan bu süreç kurumsallaşma süreci içerisinde nesnelleştirme aşaması olarak adlandırılacaktır.

Nesnelleştirme sürecinde yaşanan olumsuz durumlar ise ilk aşama olan alışkanlıkların yerleşmesi aşamasında yaşanan kadar yüksek seviyede olmayacaktır. Bu süreçte kalite çemberleri, takım temelli üretim, yönetim için eğitim programları gibi etkinlikler bu süreçte yapılacak örnek faaliyetler olarak gösterilebilir.

**c) Olgunlaşma (Sedimentation):** Bu aşama temel olarak işletme yapılarının sürekliliğinin sağlandığı, organizasyonun kuşaklar boyunca varlığını sürdürmeyi becerebildiği dönemi kapsamaktadır. Hayatta kalmanın başarılmasıyla birlikte işletme

yapısı hem derinlik hem de genişlik kazanmıştır. İşletme artık köklü bir kurum halini almıştır. Bu aşamada yaşanan aksaklıklar önceki iki aşamada yaşananlara göre daha düşük seviyede kalacaktır. Çünkü bu aşamada bir önceki aşamada işletme içerisinde yer alan çıkar gruplarının muhalefeti artık bu grupların desteğine bırakacaktır.

Olgunlaşma aşamasında ortaya çıkan bir diğer durum ise önceki aşamalarda itici güç olan 'taklit' artık yerini tamamen normatif bir şekle bırakmıştır. Bu süreçte yaşanması muhtemel uyum sorunları ve başarısızlık oranı artık oldukça düşük seviyededir.

**Tablo 1. Kurumsallaşma Süreci**

<b>Boyut</b>	<b>Ön Kurumsallaşma</b>	<b>Yarı Kurumsallaşma</b>	<b>Tam Kurumsallaşma</b>
<b>Süreçler</b>	Alışkanlıkların Yerleşmesi	Nesnelleştirme	Olgunlaşma
<b>Benimseyicinin Özellikleri</b>	Homojen	Heterojen	Heterojen
<b>Yayıma Etkisi</b>	Taklitçi (mimetik)	Taklitçi (mimetik) Düzensel (normatif)	Düzensel (normatif)
<b>Kurumsallaşmanın Etkinliği</b>	Yok	Yüksek	Düşük
<b>Uygulamada Sapma</b>	Yüksek	Kabul Edilebilir	Düşük
<b>Yapı Hata Oranı</b>	Yüksek	Kabul Edilebilir	Düşük

**Kaynak:** (Tolbert ve Zucker, 1994:45)

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kurumsallaşma süreci dinamik ve değişken bir süreçtir. Böylesi hızlı ve değişken bir sürece ayak uydurmak için tüm koşulların incelenip işletmeye uyarlanması, teknolojik gelişmelerin yakından takip edilerek işletme teknolojisi ile çalışan niteliklerinin değişen sürece adapte olmasıyla mümkündür. Ancak bahsedilen bu değişimin gerçekleştirilebilmesi için bazı öğelerin

yerine getirilmiş olması gerekmektedir. Bu noktada kurumsallaşma sürecinin öğelerini alt başlıklar halinde incelemek yerinde olacaktır

### **1.5.1. Yasal Tanınma**

Bir işletme ister serbest olarak isterse yasalarca belirlenmiş bir hukuki sistem seçebilir. Ancak bütün işletmeler yönetsel ve örgütsel gereklilikleri yerine getirmek zorundadırlar. İşletmeler kurumsallaşma sürecini tamamlayabilmek için hem içinde bulunduğu çevre içerisinde kabul edilen anayasa, kanun tüzük ve yönetmelik gibi yasal normları hem de din ve töre gibi toplumsal öğeleri dikkate almak ve uymak zorundadırlar (Ülgen, 1990). Hukuki yapının işletmeler üzerindeki zorlayıcı oluşu işletmelerin örgütsel yapısını da doğrudan doğruya etkilemektedir. Ülkemiz işletmelerin mevcudiyetleri Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, İcra İflas kanunu gibi yasalar tarafından onanır ve işletmeler bahsedilen bu yasalar çerçevesinde faaliyetlerini yürütebilirler. Burada bahsedilen kurumsallaşma yasal koşullara uyma ( asgari ve azami ortak sayısı, ortaya konulan sermaye miktarı gibi) ve benimseme olarak tanımlanabilir (Selznick, 1996). İşletmeler kurumsallaşmak için yasal şartları ve sosyal çevreyi dikkate alarak organize olmak zorundadırlar. Kurumsallaşma süreci ile birlikte işletmeler yasal olarak tanınır ve faaliyetlerini sürdürebilirler.

### **1.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması**

İşletmelerin kuruluş amaçları doğrultusunda görev, faaliyet ve davranışları belirleyen bir yapısı vardır. Piyasa şartlarında değişen şartlara en kısa sürede ve etkili bir şekilde uyum sağlayarak piyasa taleplerini karşılayabilecek nitelikte işletmeler hayatta kalabilmektedir (Ülgen, 1990). İşletmelerde sürekliliği sağlayabilmek için bu dinamizme ayak uydurmak zorundadırlar. Bu dinamizm de ancak kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır. Bir işletmenin varlığını sürekli kılması hem örgütsel hem de bireysel amaçlar anlamında bir birlik sağlayarak toplumsal konumunu da güçlendirmektedir. Kurumsal bir organizasyon yapısı içinde bulunan çalışanlar şirketin mevcudiyetinin sürekli olması üzerine odaklanarak bu varlığı tehdit eden sebepleri en aza indirmeye çalışmalıdır (Ozankaya, 1991). Bir işletme günümüz piyasa koşulları da göz önüne alınırsa sürekli değişen ve dönüşen şartlara uygun dinamik ve esnek kurumsal bir yapıya bürünerek varlığına süreklilik kazandırabilir.

Rasyonel kurumlar, kendi örgüt yapılarına şekil veren biçimsel yapı mitlerini yaratmaktadırlar. İşletmeler, devletin düzenleyici kurumları olan ticari birlikler ve

meslek odaları gibi kuruluşların ilgili alandaki uygulamaya yönelik olarak çizdiği çerçeveye uymadığı takdirde işletmeye verilen destek tehlikeye girer ve yapı içindeki muhalifler güç kazanır (Meyer ve Rowan, 1977). Örneğin bir işletme personel çalıştırma ile alakalı ilgili yasal düzenlemelerdeki hususlara uymadığı takdirde öncelikle ceza ile daha sonra ise varlığını devam ettirememeye tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Varlıklarının sürekliliğini sağlamak için işletmelerin bazı genel özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Acuner, 2000). Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür;

**a)Müşteri memnuniyetinin sağlanması:** Bu tip işletmelerin tüm faaliyetlerindeki kısa ve uzun vadeli temel amacı müşteri taleplerine odaklı olmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu görülmektedir.

**b)Öğrenebilme yeteneğinin yaratılması:** İşletmenin öğrenebilme yeteneğini yaratabilmesi sürekli olarak iyileştirmeyi, yaşanan değişim ve dönüşümlere karşı tepki verebilir halde olmayı ve kurumsal olarak öğrenebilmeyi kapsamaktadır.

**c)Örgütsel bir kimliğin kazanılması:** Uzun süre hayatta kalabilen işletmelerde örgütsel kimliğin gereklilikleri sadece yatırım karlılığının ön planda olduğu sermaye optimizasyonu değildir. Bu süreci destekleyen insan optimizasyonu da sürecin tamamlayıcı ögesi olarak yer almaktadır. Bir topluluk olan kurum, uzun süre varlığını devam ettirmeyi hedeflemektedir. Yapmış veya yapacak olduğu yatırımın karlılığı ise işletmeyi hedefine ulaştıracak bir araçtır. Bu süreçte işletme içerisindeki çalışanların performanslarıyla doğru orantılıdır. Çalışanların sosyal bir varlık oldukları göz önüne alınırsa personel seçiminden gelişimine kadar tüm politikaların bu yönde belirlenmesi gerekmektedir.

**d)Vizyon sahibi olunması:** İşletmelerin vizyonu sadece sahiplerinin vizyonunu yansıtır çalışanlar bu vizyonu paylaşmaz ve bir bağlılık göstermezlerse kurumun var oluşuna zarar vermektedir. Patronundan çalışanına kadar işletme içerisindeki bütün paydaşlar tarafından kabullenilen bir vizyon işletmenin gelecekte de var olacağına göstergesidir.

### 1.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Birey ve gruplardan oluşarak bunların kendi aralarındaki ilişki ağlarıyla gelişen ve kendine has hedefleri gerçekleştiren yahut gerçekleştirebilmek için çeşitli yollar arayan sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanır. Her örgüt kendi yapısına uygun olan sürekliliği olan ve sağlıklı bir yapı oluşturabilmeyi kendine görev addeder.

Bahsedilen sürekliliğin gerçekleştirilebilmesi için örgütler yönetsel amaçların belirlemiş olduğu yapıyı değişen ve dönüşen şartlara uyumlu şekilde kurmak hedefiyle bireysel ve örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önüne almalıdırlar.

Bireysel ve örgütsel amaç uyumu, üst ve astların amaçları birlikte yer aldıkları bir süreç içinde belirledikleri, sorumlu oldukları sahayı ve elde edecekleri sonuçları birlikte karşılaştırdıkları ayrıca belli bazı zaman dilimlerinde belirlenen amaç ile sonuçta elde edilenin gerçekleşip gerçekleşmediğini yine birlikte analiz ettikleri bir süreçtir. Amaçların belirlenmesi süreci, bir amaçlar hiyerarşisi biçiminde organizasyon yapısının en üst yönetim basamağından başlayarak en alt basamağa kadar iner. Yaşanan bu süreç sonucunda en üstte bulunan yönetim ekibi tarafından belirlenen temel amaçların daha detaylı alt amaçlar şeklinde organizasyon yapısı içerisinde alt kademelerde bulunanlara inmesiyle birlikte bir amaç birliği sağlanmakta ve organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır (Koçel, 2015).

Bütün örgütlerin temelini birey oluşturur. Bireylerin burada en önemli özellikleri ise sosyal bir varlık olmalarıdır. Ancak bir birey başka kimseler yahut gruplarla ilişki kurarken öncelikle şahsi ihtiyaç ve çıkarlarını göz önüne alarak dikkate alırlar. Dolayısıyla bireyler kendi ihtiyaçlarını giderebilmek maksadıyla örgüt yapılarına dâhil olurlar. Özet olarak birey kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek adına örgüt yapılarından bir araç olarak yararlanmak hedefindedir.

Bireylere benzer bir şekilde örgütlerin de kurulma sebepleri yani misyonları bulunmaktadır. Örgütler, misyonlarını gerçekleştirebilmek adına belirlemiş olduğu hedefleri yenileyerek sürekliliklerini sağlar. Buradan yola çıkacak olursak gerek örgütsel amaçlar gerekse bireysel amaçlar birbirleriyle ahenkli bir şekilde olursa gerçekleşebilir. Bu ahengin yakalanamadığı durumda bu iki amaçtan bir tanesinin gerçekleşebilmesi adına diğer amaç gerçekleşiyorsa bu durumda her iki taraf adına da bir kayıp yaşanacaktır (Dinçer, 2004).

#### **1.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanımı**

Bir işletmenin yalnızca kanunlar yoluyla varlığını devam ettiremeyeceği, bunu mukabil olarak organizasyon içindeki birey ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer özdeşleşmesinin de bulunması yadsınamaz bir geçektir. Bu durumda işletmenin kurumsal bir kimliğe sahip olarak kurumsallaşmasıyla mümkün olabilir.

Kurumsallaşma için olmazsa olmaz olan temel öğeleri barındırmadan kurumsallaşmak isteyen örgütlerin süreci başarıyla tamamlayarak sürdürülebilir bir hale getirmeleri mümkün olmayabilir. Bundan sebep bu süreçte yalnızca kurum ve kuruluşların temel öğelerin gerekliliklerini yerine getirmesi yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda kurumları örgüt vasfına sokan kişi ya da kişilerin de bahsi geçen olmazsa olmaz öğelerin gerekliliklerini yerine getirmesi beklenmektedir.

Leaptrott, kurumsallaşmayı, alıştıırma, nesnelleştirme ve çökelleme şeklinde üç basamaktan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Leaptrott, 2005: 217). Buna göre;

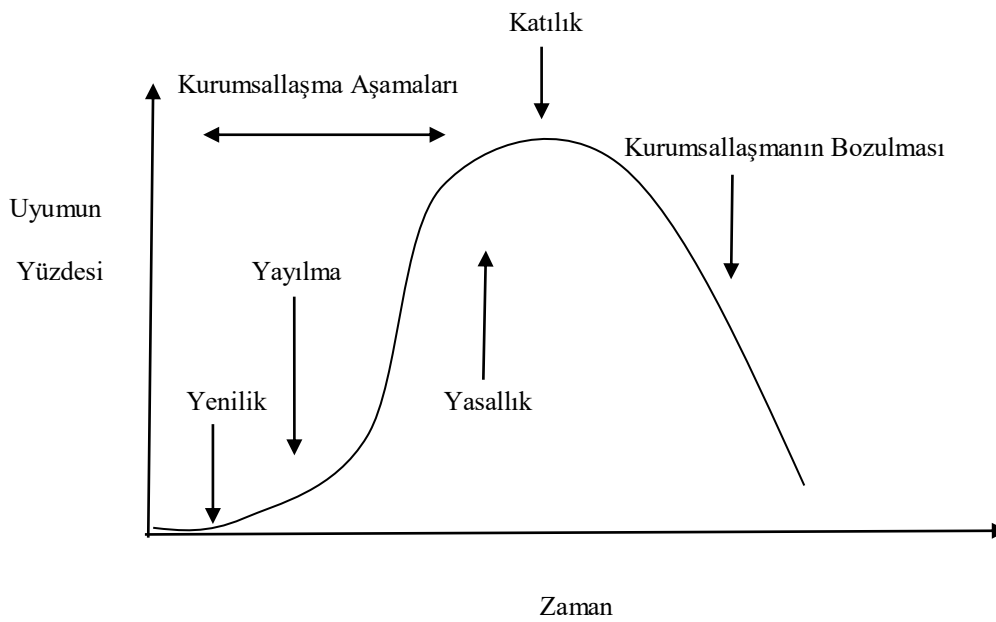
- a) Alıştıırma, yeni düzenlemeler ve örgüt içinde meydana gelen belirli problemlere bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır. Devam eden süreçte ortaya çıkan bu düzenlemeler, örgüt yapısı ve aşamalarına aksederek biçimsel bir hal alırlar. Kurumsallaşma öncesi aşama olan bu süreç taklitçi etkilerin ve temayüllerin sık olarak görüldüğü bir zaman dilimidir. Son zamanlarda çok farklı sektörde bir hayli fazla karşımıza çıkan kalite belgesi alma gibi faaliyetler bu aşamada yaşananlara bir örnek olarak verilebilir.
- b) Nesnelleştirme aşaması örgüt alanında ortaya çıkan yeni düzenlemelerin kalıcı bir hale gelmesi adına normatif baskıların meydan gelerek etkili olduğı bir süreçtir. Örneğın karar verme mekanizmasındaki kişi yahut kurumlar, ISO 9000 belgesi alan işletmelerin devlet teşviklerinden faydalanma konusunda yardımcı olacağı konusunda görüş birliğine varırsa bu yeni yapılan düzenlemenin yayılışını hızlandırır.
- c) Çökelleme aşaması meşrulaşan ve kalıcı hale gelen yapısal düzenlemelerin bulunduğı aşamadır. Yine aynı örnek üzerinden yola çıkacak olursak ISO 9000 belgesinin bir işletmede mevcut oluşunun bir meşruluk işareti olarak belirtilmesi artık bu kalite belgesinin kurumsallaştığının göstergesidir.

Bütüncül ve daha geniş bir açıdan konuya yaklaşacak olunursa, geleneksel bir kurumsallaşma süreci, yeniliklerin, yayılımın ve meşruiyet kazanma ile birlikte belirli bir katılığın sağlanarak, farklı sebepte baskıların nihayetinde kurumsallaşmanın bozulmaya başlaması akabinde ise yeniden kurumsallaşma süreci aşamaları içerisinde gerçekleşmektedir (Lawrence, Winn, Jenings, 2001: 624-644).



Lawrence ve diğerlerine (2001: 624-644)'e göre kurumsallaşma süreci sürekli devam eden bir süreçtir. Sosyal hayat ve bunun bir yansıması olan kurumların özünde bir değişimin mevcudiyeti söz konusudur. Değişim süreci içerisinde kurumsallaşma ve çeşitli baskılara dayanamayarak bozulan bir kurumsallaşmanın varlığından bahsedilebilir. Kurumsal analize bu şekilde bir bakışla bakıldığında örgütlerin kurumsallaşma süreci aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Lawrence ve diğerleri, 2001: 626).

### Şekil 2: Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi



**Kaynak:** (Lawrence ve diğerleri, 2001: 626)

Örgütsel alanda meydana gelen yeni uygulama, kural ve teknolojilerin varlığı kurumsallaşma sürecinin ilk basamağını teşkil eder. Yeni uygulama, kural ve teknolojilerin moda halini alarak hızla yayılması kurumsallaşma sürecinin ikinci basamağını oluşturmaktadır. Örgütün faaliyet sahasında yapılan bu yeniliğin hızla yayılması ve buna paralel bir hızda diğer örgütlerinde bu yeni, uygulamayı örnek almaları bu yeniliğin bir meşruiyet aracı haline dönüşmesine sebep olmaktadır. Üçüncü basamak sonucunda yeni uygulama, kural veya teknolojiler katılaştır ve kurumsal bir hale gelirler.

İşletmelerde yaşanan kurumsallaşma süreçleri birçok farklılığı beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda işletmelerin kurumsallaşma süreleri de diğer işletmelere

göre farklı bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşebilmektedir. Örgütsel uygulama, kural ve teknolojilerin belirli bir katılığa ulaşarak kurumsallaşması, farklı çevresel baskı unsurları etrafına yeniden yorumlanır. Kurumsal alanda yaşanan bozulmalar sosyal, politik ve fonksiyonel nitelikler gösterebilir. Kurumsal uygulama sahasındaki bu bozulma kurumsal değişim sürecini de beraberinde getirmektedir ( Tümer, 2008: 114 ).

### **1.6. Örgütlerde Kurumsallaşma Göstergeleri**

Yapılan çalışmalara bakıldığında ülkemiz işletmelerinde kurumsallaşmanın var olup olmadığı kurumsallaşma göstergeleri baz alınarak incelenmiştir (Şahman vd., 2008; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Aylan ve Koç, 2017). Ülkemiz işletmelerinin tarihlerine bakıldığında kurumsal olan işletmelerin birçoğunun aile işletmesi vasfında olduğu görülecektir. Bu sebepten dolayı ülkemizde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan kurumsallık göstergeleri, kurumsallaşmanın önündeki engeller gibi hususlar incelendiğinde uluslararası yazından bazı farklılıklar içerdiği görülebileceğini söylemek mümkündür.

Kurumsallaşmanın temel esaslarından birisi örgütlerde kişiye dayalı bir anlayış yerine sisteme dayalı bir anlayışın var olmasıdır. Bir işletme iş görenlerin bir kısmı olmadan faaliyetlerini aksaklık yaşamadan yürütebiliyorsa, işletmenin kendine has sistemi işletmede yapılan işlerin yapılma şekillerini yeni iş görenlere öğretebiliyorsa, işletmenin patron yahut yöneticileri işletmede değilken işler herhangi bir problem çıkmadan tıpkı bu kişiler işletmede olduğu gibi yürüyebiliyorsa bu tip bir işletme kurumsallaşma konusunda önemli bir yol almış demektir (Aylan ve Koç, 2017). Ayrıca köklü ve bir o kadar da güçlü bir örgüt kültürüne sahip, kişisel ve keyfi uygulamalardan uzak, kuralların ön planda olduğu, güncel gelişmelerin takip edilerek iş ve faaliyetlerin belirli bir standarda oturtulduğu, eğer aile işletmesi ise ailenin iş ilişkilerinde durumlarının kurallara bağlandığı, çevresine ve içinde bulunduğu toplumdaki aktörlere katkı sağlayan işletmeleri de kurumsal olarak nitelemek mümkündür (Çakıcı ve Özer, 2007).

Bir işletmede kurumsallaşmanın olup olmadığı tüm dünyada kabul görmüş bazı ölçütlere göre değerlendirilmektedir. Kurumsallaşmanın ilgili örgüt için geçerli olup olmadığı belirlenen bu ölçütlere uyulup uyulmadığı ile belirlenebilir. Literatürde bu ölçütler kurumsallaşma göstergeleri olarak adlandırılmıştır.

Kurumsallaşma göstergelerini;

- İşletme anayasası,
  - Profesyonelleşme,
  - Örgüt yapısı,
  - Yetki devri ve yetkilendirme,
  - Yönetim anlayışı ve yönetime katılma,
  - Karar alma şekli,
  - Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması,
- olarak sıralayabiliriz (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

### 1.6.1. İşletme Anayasası

Örgütlerin kalıcı ve sürekli halde faaliyet gösterebilmesi örgütte bulunan ilkelerin gücüyle alakalıdır. İlkelerin gücü söz konusu örgütün nesiller arasında sorunsuz ve yumuşak bir geçişe imkân sağlayarak faaliyetlerini sürdürebilir durumda olmasının önemli araçlarından birisidir. Örgütün değerini ve önemini ortaya çıkaran şey beklenmedik durum ve koşullarda dâhi ilkelerinden ödün vermeden kendi pusulasını izleyerek kendi yolunu çizebilmesidir. İlkeler örgütlerde bir tutkal vazifesi ifa ederek örgütü bir bütün haline getiren unsurlardandır (Aylan ve Koç, 2017: 568). Konu fark etmeksizin kurumsallaşmış bir örgütte kuralların mevcudiyeti önemlidir. Örgüt içerisinde bulunan süreçleri ve bu süreçlerin işleyişi ile alakalı kuralları herhangi bir karışıklığa mahal vermemek adına yazılı hale getirilmelidir. İşte yazılı hale gelen bu kurallar bütününe işletmenin anayasası adı verilmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2009: 500).

Bir diğer tanıma göre ise işletmenin gelecekte ulaşmak istediği amaçların açık biçimde ortada olduğu, işlerin ve bu işleri yaparken ortaya çıkacak prosedürlerin, ilke ve kuralların yazılı olarak açıklandığı, işletmeye ait vizyon ve misyon kavramlarının bulunduğu kılavuz metine işletme anayasası denilmektedir (Karavardar, 2011: 161). Kurumsallaşmanın önemli göstergeleri olan, iş görenlerin görev ve iş tanımlarının açıklanarak işletmenin iç işleyişiyle alakalı yönetmeliklerin hazırlanması, karar verme gücünün ve bununla birlikte sorumlulukların daha çok sayıda kişiye dağıtılarak profesyonel bir yönetim anlayışına geçilmesi işletme anayasasının uygulanması ile birlikte karşımıza çıkan uygulamalardır (Özkaya ve Şengül, 2006: 123).

### 1.6.2. Profesyonelleşme

Hall, profesyonelliğin kişinin mesleki tecrübesini eğitim yahut deneyim aracılığıyla geliştirerek, ilgili becerileri alakalı olduğu alanda kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Hall, 1968). Davies ise profesyonelin tanımını yaparken uzmanı olduğu sahada ayrıcalıklı özellikte ve mesleki anlamda özerkliğe sahip oluşuna dikkat çekmektedir (Ali ve Bradburn, 2018: 444). Metzler (2018) ise profesyonelleşmenin kurumsallaşmaya dair bir işaret, öncü olduğunu söylemektedir (Metzler, 2018: 2). Bilhassa yapılanmasında profesyonellere yer veren örgütler, yine profesyonellerin yardımıyla diğer örgütlerdeki değişim ve gelişimleri de takip edebilmektedir. Bu durumu takiben profesyonellerin organizasyon yapısına dâhil olması ile birlikte işletme çevresindeki değişimlere daha hızlı ve etkili tepki verme kabiliyetine sahip olmaktadır (Apaydın, 2008: 124).

Sistemli, kaliteli ve bilinçli bir işletme yönetiminin varlığı için kurumsallaşmış ve profesyonel bir yönetim anlayışını benimseyen bir örgüt yapısının bulunması gereklidir (Kalkan, 2018: ). Bir işletmenin profesyonelliğinden bahsetmek istiyorsak o işletmedeki yöneticilerinde profesyonel olması gerekmektedir. Profesyonel yöneticiden kasıt, bir meslek olarak yöneticilik yapan, kârı ve riskleri başka kişilere ait olmak üzere ortaya bir ürün koyabilmek için işletmenin tüm kaynaklarını işletmenin amaçları doğrultusunda kullanma yetkisine sahip kişilerdir. Bir profesyonel yönetici neden sonuç ilişkileri kurarak işletme için orta ve uzun vadeli planlamalar yapar (Yıldırım, 2019).

Yazıcıoğlu ve Koç (2009), örgüt yapısında yapılacak işlerin alanında uzman kişilere tarafından yapılarak, görev sorumluluk ve yetkilerin bu tarzda liyakate dayalı bir anlayışa göre dağıtılmasını profesyonelleşme olarak tanımlamaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). İşletmenin organizasyon yapısının profesyonel kişiler ile şekillendirilmesi, yönetim alanında da profesyonel yöneticilere yer verilmesi, işletme kültürünün bu profesyonel kişilerin gelişimine olanlar sağlama kapasitesi (otonomi, sürekli eğitim vb.) ve işletmenin sektördeki diğer paydaşlarla iletişim kurabilmesi işletmenin kurumsallaşmasının unsurlarıdır (Apaydın, 2008: 123). Başka bir yönden bakıldığında işletmenin kurumsal bir yapıya kavuşması için alanındaki kurumsal örgütlerin faaliyetlerine katılmaları ve o örgütlerin birer parçası olmaları gerekmektedir. Bu sayede işletme, kendi bünyesinde yapısal dönüşümleri ve uygulama değişikliklerini gerçekleştirebilmektedir (Cevher, 2014: 588).

Organizasyon yapısı içerisinde profesyonel yöneticilere yer veren işletmelerin gelişmiş kaynaklara sahip olduğu söylenebilir. (Staggenborg, 1998). Aynı zamanda profesyoneller güçlü mesleki normlara sahip oluşlarından dolayı örgütsel performansın korunmasında istikrarlı bir katkı vermektedirler (Öberg ve Bringselius, 2014).

Steven Kerr ve arkadaşları yaptıkları çalışmalar sonucunda profesyonelliğin ölçütlerini;

- İlgili iş koluyla alakalı kurum ve mesleki kuruluşların var oluşu,
- Çalışma koşullarında hareket serbestisi,
- Detaylı, etkin ve uzun sürece yayılan eğitim,
- Yapılan işlerin toplum yararının ön plana alınarak gerçekleştirilmesi,
- Tercih edilen alanda çalıştırılmak için şart olan niteliklere haiz olmak,
- Görevin beraberinde getirdiği kurallara uyum mecburiyeti,

olarak sıralamışlardır (Adıgüzel vd., 2011: 240-241).

Profesyonel bir örgüt yapısından bahsedilecekse çalışanların önemli bir kısmı profesyonel kişilerden oluşması, bahsi geçen profesyonel kişiler tarafından örgütün amaçları belirlenerek gerçekleştirilmesi ve uzmanlık gerektiren bir işin o işin uzmanı olan kişi tarafından yapıldığı bir örgüt yapısının bulunması gerekmektedir (Montagna, 1968: 139). Tuncel ise kurumsallaşma ve profesyonelleşme kavramlarının sıklıkla birbirine karıştırıldığını ve bu iki kavram arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralamaktadır (Tuncel, 2011);

- Kurumsallaşma işlerin belirli standartlar içerisine yerine getirilmesini ifade ederken profesyonelleşme yapılacak işin alanında ehil kişiler tarafından gerçekleştirilmesidir.
- Kurumsallaşma bir organizasyon yapısında yer alan işlerin yapılışındaki sistematik çerçeve ile alakalıdır. Profesyonelleşme ise yapılacak işlerdeki sistematığın yönetilmesini ve yürütülmesini gerçekleştirecek insan kaynağı ile ilgilidir.
- Kurumsallaşmada önemli olan söz konusu kurumda yer alan süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin bir halde olması iken profesyonelleşme ise

söz konusu süreci yürütecek vasıflara sahip insan kaynağının istihdam edilmesi ile ilgilenir.

### 1.6.3. Örgüt Yapısı

İşlerin dağıtılması, belirli bir düzen içerisinde sıralanarak eşgüdümlü halde yerine getirilmesini örgüt yapısı olarak tanımlamak mümkündür. Söz konusu bu yapı inşa edilirken işin özelliği, bölümlendirme, emir komuta zinciri, denetim alanı ve merkezileşme gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır (Robbins ve Judge, 2015: 488). Bir işletmenin faaliyet alanında etkin ve başarılı olabilmesinin ön şartı örgütlenme ilkelerine göre kurulup çalışması gereklidir. Bu ilkelere göre kurulan ve çalışmasına devam eden işletmelerin aynı sahada faaliyet gösteren diğer aktörlerle daha sağlıklı bir uyum içerisinde hareket ederek daha başarılı bir rekabet kabiliyeti edinmektedirler (Buluç, 1996, 514). Öte yandan örgüt yapısının yanlış biçimde dizaynı faaliyetlerin önemli ölçüde aksamasına hatta örgütün varlığını daha fazla devam ettiremeyerek iflasına sebep olmaktadır (Ghani vd., 2002: 158). İşletmenin içerisindeki gerilim ve çatışmaları azalmada ve yapılan işteki performansı yükseltmekte örgüt yapısı etkili olmaktadır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008:).

Tekrarlanan ilişkiler dizisi olarak görülen örgüt yapısı örgütlerin en önemli özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Örgüt içinde yer alan bireylerin nasıl etkileşimlerde bulunarak nasıl kararlar alacağı konusu da örgüt yapısının kapsamı dâhilindedir (Ambrose ve Schminke, 2003: 295). Kurumsal işletmelere baktığımızda bu işletmelerin kendilerini meydana getiren değer ve özelliklerden asla taviz vermedikleri görülecektir. Bir örgüt yapılanmasında ilke ve değerlerin açık hale getirilmesi, işlerin standart bir hale getirilmesi, yapılacak işin kimin tarafından, ne zaman, nasıl, nerede, ne şekilde ve hangi yetki ile gerçekleştirileceğinin herhangi bir karışıklığa mahal vermeden belirlenmiş olması anlamına gelmektedir. Bu sebepten dolayı kurumsallaşmış işletmelerde işlerin tanımı belli olmakla birlikte bu işlerle alakalı analizlerde noksansız bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Karavardar, 2011: 162).

### 1.6.4. Yetki Devri

Yetki devri, kararların alınması ve bazı sorumlulukların altına girilebilmesi için geçici yahut sürekli bir şekilde üçüncü kişilere karar verme yetkisini kullanma olanağının verilmesi manasında kullanılmaktadır. Bir başka deyişle yetki devri ile üst

konumunda bulunan kişi astı konumunda olan kişiye karar verme yetkisini vermektedir (Koçak, 2012:119).

Yetki devri güç devrinin meşru bir şekilde devir edilmesi olarak görülebilir. İdari işleri yönetsel olarak yayılmış bir işletmede yetki ve yetkinin kullanımı hiyerarşik şekilde düzenlenmiştir. Bu hiyerarşi içerisinde yetkinin kullanımı üst kademedan alt kademelere doğru ilerlemektedir. Bu tip bir örgüt yapısı içerisinde yetki kullanan şahsın kendisine değil o şahsın işgal ettiği pozisyona verilmiştir (Moffet ve Sloman, 1991: 1). Örgüt yapısının inşa edilmesi, organizasyonun ne tarzda olacağını belirlemesi, faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli maddi araç ve gereçlerin temini ve yapılacak işlerin liyakat sahibi kişilere verilmesi ile tamamlanmış sayılamaz. Bir örgüt yapısında doğru ve etkili bir işleyişin sağlanabilmesi için söz konusu örgüt yapısının yatay yahut dikey olarak yetki bağlarıyla bağlanması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Yetki kavramı, kurumsallaşan gücü diğer aktörleri etkileyerek karar alma gücünü ve bu gücü elinde tutan kimseye karar verme hakkı sağlayan bunun yanı sıra örgüt içerisindeki şahıslardan verdiği kararlara itaat edilmesini isteme hakkı veren bir iletişim akımı olarak da tanımlanabilir. Yetki devri ise bir işin sınırları çizilen belirli bir alanda yapılmasına olanak sağlayan karar verme ve verilen kararı uygulama hakkıdır. Söz konusu hakkın dayanağı yasalar, sözleşmeler yahut gerekli görülen bir durum olabilir. Fırsat verilen bu olanak sayesinde devir yapılan kişiye diğer şahısları kontrol ederek belirli işleri yerine getirtme gücü verilmektedir (Elma ve Demir, 2003: 182). Yetki devri belirlenmiş şartlar çerçevesinde bir kişiye yetki vererek ondan bilgi sağlama, karar verme maliyetinin düşürülmesi ve sürdürülebilir bir örgüt yapısının olmazsa olmaz bir koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır (Hooghe ve Marks, 2015: 357). Yetki devri sayesinde belirsizlik azaltılarak, büyüyen ve genişleyen, her işe yetişme durumunda kalan işletmenin formal yapısının bozulması tehlikesinin de önüne geçmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 358).

Bir örgüt içerisinde tüm kararların üst yönetimce alınması her daim mümkün olmamakla birlikte bu tarz bir karar alma mekanizması maddi-zaman maliyeti açısından düşünüldüğünde işletme için bir yükümlülüğe sebep olabilir. Bu aşamada devreye astlar sokularak onlara inisiyatif kullanma yetkisi verilmesi işletmeyi böylesi bir yükümlülüğten kurtarabilir (Koçel, 2015: 222). Ancak yetkinin asta devri sorumluluklarında asta devredildiği manasına gelmemektedir. Sorumluluk yine devri

yapan üstte olmakla birlikte yetki devriyle gerçekleşmesi beklenen amaç işi yapabilecek kişiye yetkinin devri yapılarak daha fazla zaman kazanabilmektir (Özdayı, 2001:154).

Kurumsallık aslında işletmenin büyüyerek faaliyet alanlarının çeşitlenmesi demektir. Bu gözle bakılacak olunursa bir kişinin tüm işlere yetişerek doğru ve zamanında kararlar verebilmesi mümkün olmayabilir. Yetki devriyle amaçlanan şey aslında büyüyen ve hantallaşma eğilimine giren işletmede kararların daha hızlı alınıp yürürlüğe konularak bu tehlikenin önüne geçilmesidir. Bu sayede üst kademedeki yöneticilerin stratejik konulara daha fazla zaman ayırabilmesi mümkün olmaktadır (Akatay, 2003: 285).

Kurum olarak sürdürülebilirliği hedefleyen örgütler yetki devrini kullanmalı, özendirmeli ve ast noktalarda olan çalışanlarına güvenmelidirler. İşletme için en önemli kaynaklardan biri olan zamanın boşa yahut hoyratça harcanması işletme için telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Yetki devri ile çok değerli bir kaynak olan zaman en uygun bir şekilde kullanılmaya çalışılarak doğru ve en kısa sürede alınan kararın uygulanması sağlanmaktadır. Ancak bu sayede sürdürülebilir, gelecek kuşaklara sorunsuz bir biçimde aktarılabilir kurumlar ortaya çıkacaktır. Tüm bu sebeplerle yetki devri kurumsallaşmanın göstergelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.6.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma**

Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi de yönetime katılma ve yönetim anlayışıdır. Örgütün kurumsallaşma sürecindeki işleyişin herhangi bir sorun olmadan devam etmesi, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi yönetici konumunda bulunan kişilerin kurumsallaşma kabiliyetlerini geliştirmesine bağlıdır (Şahman vd., 2008: 8). Endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden birisi olan yönetime katılma, çalışanların yer aldıkları örgütün farklı seviyelerinde, işletmeyi, işi yahut bizzat kendilerini ilgilendiren konularda söz yahut oy hakkına sahip olması yani karar alma süreçlerine katılarak bu süreçlerde etkili olabilmesi manasına gelmektedir (Güney, 2001: 259). Kurumsallaşma sürecini tamamlamış örgütlerin, henüz kurumsallaşma aşamasında olan yahut hiç bu sürece adım atmamış olan diğer işletmelerle arasındaki en temel farklılık katılımcı, esnek ve dolayısıyla demokratik bir yönetim anlayışının var olup olmamasıdır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış örgütlerde yer alan yöneticiler altlarındaki personeli örgütün problemleri üzerine düşünmeye iten kişilerdir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).



Bir işletmede yer alan çalışanlar karar verme süreçlerinin ne kadar içinde yer alır ve söz sahibi olurlarsa işletmede yer alan sorunları o denli fazla takip ederek olaylar arasında bağ kurabilmekte ve neden – sonuç ilişkileri kurarak düşünebilmektedirler (Kaya, 2003: 58). Yönetime katılmanın gerçekleşmesi ile birlikte çalışanların işletme politikalarına ve söz konusu politikalar kapsamında alınacak kararlara müdahale edebilmesi psikolojik olarak benlik gereksinimlerini doyuracakları demokrat bir ortama zemin hazırlar. Bunun yanı sıra işçi ile işveren arasındaki diyalog artacak ve taraflar arasında gelişen işbirliği, yönetsel alanda etkinliği ve verimliliği de beraberinde getirecektir (Güney, 2001: 258-259).

İşletmenin rotasını tayin edecek kararların alınmasında yalnızca sınırlı sayıdaki yönetici kadro yerine diğer çalışanlarında katkı ve desteğinin de yer alması o işletmede katılımcı yönetim uygulamalarının uygulanmak istendiğine dair bir işarettir (Aylan ve Koç, 2017: 571). Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlamak gerek onları işletmeye bağlı kılmaları gerekse motive etmesi bakımından da önem taşımaktadır. Ayrıca alınan kararların yükümlülüğü bir kişi yahut sınırlandırılmış bir yönetici grubun üstüne yüklenmemiş olacaktır. Fikirlerine başvuru alan çalışanlarda sorumluluk bilinci gelişecektir. Kurumsal yönetim anlayışı sorumluluğu ve karar verme gücünü tek bir elde veya sınırlı bir grupta toplamak yerine dağıtmayı esas alır. Bu durum maddi ve maddi olmayan araçları bir arada kullanarak gerçekleştirilmektedir (Özler vd. 2007: 448).

#### **1.6.6. Karar Alma Şekli**

Bir işletmenin geleceği almış ve alacak olduğu kararların isabetli olup olmamasıyla doğrudan alakalıdır. Karar verme işlemi, karar verenin çeşitli alternatifler arasından kendi amacı için en uygun olanı seçme işi olarak tanımlanabilir (Tekin, 2004: 18-19). Alınan kararın büyük ya da küçük olması fark etmeksizin bu karar, bir taahhüdü beraberinde getirdiği gibi verilen kararlar sonucunda yeni bir karar ortaya çıkar ve sonucu olan bir sürecin meydana gelmesini anlatmaktadır (Barker, 1999: 17-18). Belirli bir amaca yönelik olarak, bilinçli ve zihinsel bir faaliyet sonucu yapılan tercihlere karar denilmektedir. Karar verme ise bu seçimlerden en uygun olan hareket tarzının belirlenmesi sürecidir. Alınan her karar ihtiyaçları ve problemin çözümüne yönelik uygulamalara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle bir işletmede işlerin kesintisi ve etkin bir şekilde yürüyebilmesi için dinamik bir karar verme faaliyetinin mevcudiyeti gereklidir

(Yücel vd., 2006: 213). Karar verme faaliyeti, adeta yönetimin kalbi olarak nitelendirilebileceğimiz hayati bir uygulamadır (Simon, 1979: 500).

Kurumsal bakış açısı, örgütün karar verme sürecinde kodlar, yönetmelikler, politikalar ve sözleşmeler gibi yazılı kuralların irdelenmesinin ihtiyaç olduğunu ön plana çıkarmaktadır (Lammers ve Barbour, 2006: 369). Her kim yaparsa yapsın karar verme özünde bir seçme faaliyetidir. Seçim yapılamaması kaynakların nasıl ve ne için kullanılacağına da bilenememesi manasına gelmektedir. Bu durumda örgütler için “zaman” kavramının önemi yadsınamayacak bir maliyete dönüşmesine sebep olmaktadır (Koçel, 2015: 110). Kurumsallaşmış örgütlerde aktörler, belirsizliğin ve değişkenliğin ağır bastığı bir ortamda örgütlerinin meşru bir şekilde devamını sağlayarak temkinli olabilmek adına başarılı örgütlerin aldığı kararları taklit ederek yahut çeşitli ihtimalleri hesaplayarak seçim yaparlar ve belirsiz ortamın karşılıklarına çıkarabileceği problemleri çözebilirler (Bielby ve Bielby, 1994: 1293).

Karar verme süreci denildiğinde akla sadece üst pozisyonlardaki yöneticiler gelmektedir. Ancak bu durum tam tersi bir şekilde örgütte çalışan bütün personelin aktif olarak dâhil olabileceği bir süreçtir. Örgüt doğru bir karar vermek istiyorsa, örgütte yer alan bütün kesimlerin katılabildiği ve verilen kararında bütün bu aktörlerin ortak fikrini temsil eden bir karar olması gerekmektedir (Lunenburg, 2011: 1). Her kesimin fikri alınarak ortaya çıkarılan kararlar hem örgüt içerisinde katılımcı bir yönetim olduğunun göstergesi olmakta hem de daha fazla kişinin bilgi ve birikimin getirdiği bilgi ve uzmanlık örgüt için en doğru seçimi yapmayı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra ortak alınan kararlar örgüt içerisinde herkes tarafından anlaşılabilir kabul edilerek tatbik edilmesi daha basit kararlardır. Kurumsal olmayan işletmeler karar alma sürecinde herhangi bir kural ya da modele bağlı kalmadan örgüt içerisindeki çalışanların fikirleri alınmadan patron yahut bir kısım yönetici tarafından alınmaktadır. Kurumsallaşmanın bir gereği olarak kurumsal örgütler ise karar alma süreçlerine alınacak bu kararlardan etkilenen çalışanların da dâhil olacağı bir model ile hareket etmelidirler (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

#### **1.6.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması**

İletişim genel hatlarıyla gönderici ile alıcı arasında çeşitli kanallar vasıtasıyla ileti gönderme ve alma süreci olarak tanımlanabilir (Yayınoğlu, 2005: 15). İletişim işletmeciliğin asli vazifelerinden biri olmanın yanı sıra, örgütün meramını paydaşlara,

çalışanlara ve kredi veren kuruluşlar gibi yapılara anlatma ve duyurma aracıdır. Buna ek olarak iletişim yönetimin, sağlıklı ve etkin bir karar alabilmesi için ihtiyacı olan bilgi ve geribildirimleri örgüt içerisinde bulunan çalışanların yönetime iletebilmesini sağlayan bir araçtır (Luecke, 2007).

İletişim bir kurumda birçok işleve sahiptir. Çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duyduğu bilgiyi alması, örgüt içindeki bireyleri belirli bir hedefe yönelterek koordinasyon sağlama ya da başka bir ifadeyle “sol elin sağ elin ne yaptığından haberdar olmasını sağlama”, çalışan – yönetim ilişkilerinin geliştirilmesi, mesajlar aracılığıyla kurumun sürekliliğinin sağlanması iletişimin işlevlerine verilebilecek bazı örneklerdendir (Gülner, 2007: 44-45).

Ülkemizde kurulan işletmelere bakıldığında bu işletmelerin birçoğunun kurumsal olmadıkları gözlemlenebilir. İster faaliyet gösterdiği alan sebebiyle isterse iş yapış biçiminden dolayı kurumsallaşma kararı alarak kurumsallaşma sürecine giren bir işletmede ufuktaki değişimi hisseden ve bu değişime olası bir direnç gösterebilecek olan çalışanların bu konudaki direnç ve ön yargılarını ortadan kaldıracabilecek bir enstrüman olarak iletişim karşımıza çıkmaktadır. Değişime direnci kırabilecek en etkili yöntem sağlıklı ve kaliteli bir iletişim kurmaktır. Açık ve etkili bir iletişim çalışanlardaki belirsizlik duygusunu azaltarak süreci kontrol ettikleri hissiyatını güçlendirmektedir. Alınacak kararlar, bu süreçte yapılması gerekenler için taraflar arasında gerçekleşecek iletişim güven duygusunu da perçinlemektedir (Poussard ve Erkmen, 2008: 159). Etkili iletişimin varlığı sadece kurumsallaşma sürecinin daha yumuşak ve sağlıklı olması için değil kurumsallaşma aşamasını tamamlamış ve kurumsal sıfatını almış organizasyonlar içinde süreklilik sağlamaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir hayli önemlidir. Örgüt içerisinde neye ihtiyaç olduğu, sorunların ne olduğu çözümlerin neler olabileceği ve işlerin etkin ve kesintisiz şekilde ilerleyebilmesi sağlıklı bir iletişim kurularak mümkün olmaktadır. Örgütlerin kurumsal bir yapıya sahip olmaları temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin varlığı ve işleri aksatmadan belirli standartlar içerisinde gerçekleştirmeyi gerektirmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

### **1.7. Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Yapılan araştırmalara ve ilgili literatüre bakıldığında kurumsallaşma yaklaşımları iki başlık halinde incelenebilir (Karpuzoğlu, 2002: 54). Bu yaklaşımlar;

- Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

- Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

olarak sıralanabilir.

### 1.7.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, bir kurumu kurumsal olarak nitelendirebileceğimiz öğelerin genel kabul görmüş alışkanlıklar, yasalar ve kurallar olduğunu savunmuştur. Eski kurumsallaşma yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımda kurumsallaşma daha çok rasyonel bir biçimde ele alınmaktadır. Buna göre bir işletmenin kurumsallaşma düzeyini yasal öğeler ve kuralların belirler. Kurumsallaşma konusuna rasyonel bakarak konuyu bu şekilde değerlendiren rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı işletmenin teorik sorunları ile ilgilenilir. Bahsi geçen bu sorunlar, örgütün fonksiyonel bölümlerinin sorunları ve örgüt içi değişim ve bu değişimin nedenleriyle alakalıdır (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Meyer ve Rowan (1977), kurallar ekseninde hareket eden kurumsal organizasyonların, kurallar ve prosedürleri takip ederek organizasyon yapıları ile uyumlu hale geldiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kurumsallaşma seviyesi düşük kurum yapılarında yapılan koordinasyon uygulamaları, rutin uygulamalardan öteye gidememektedir. Yapısal unsurların birbiri arasında ve örgüt faaliyetleriyle aralarındaki bağ güçlü değildir. Bu tarz bir örgütte kurallar ihlal edilir, alınan kararlar çoğunlukla uygulanmaz uygulanırsa bile sonuç bakımından belirsizdirler. Teknolojiler sorun çıkararak denetim ve koordinasyon sistemleri yeterli koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsiz bir hal alırlar (Karpuzoğlu, 2000: 54).

Gayri resmi organizasyon yapılarının önemsenmediği, kuralların ve prosedürlerin dikkate alındığı rasyonel yaklaşımda sosyal ilişkilerde göz ardı edilir (Holm, 1995: 399). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında örgüt, daha önceden tanımlanmış sorunlara çözüm ararken gelecekte yaşanabilecek olası problemlerle ilgilenmez ve onlara gereken önemi vermez. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına yapılan eleştirilerden bir tanesi de sadece gündelik sorunlarla ilgilenmesidir. Sorunun temelinde bulunanları irdelemek yerine daha yüzeysel ve günlük çözümler bulunur.

Meyer ve Rowan koordinasyon fonksiyonunun örgütlerde göz ardı edilerek yalnızca planlarla hareket eden kurumsal yapılarda kurallar ve prosedürlerin önemsendiğini ve dikkate alındığını söylemiştir. Koordinasyon fonksiyonunun ihmali

yapısal öğelerin aralarındaki ve örgüt faaliyetleriyle bağlarının gevşemesine neden olmaktadır. Böylesi bir gevşeme, alınan kararların ve denetim sisteminin uygulanamaması, kural ihlalleri ve teknik sorunları da beraberinde getirmektedir. (Meyer ve Rowan, 1977: 341).

Genel olarak bakıldığında, bu yaklaşım kurumsallaşma konusuna çevresel faktörleri dikkate almadan onlardan bağımsız olarak değerlendiren ve çevresel koşulları sabit kabul eden bir yaklaşımdır. Özetle rasyonel kurumsal yaklaşımı, insan faktörünü önemsemeyen örgütün organizasyon yapısını mekanik bir makine gibi betimleyen klasik yönetim teorisiyle oldukça benzerlikler taşımaktadır. Bu yönleriyle rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı günümüzün rekabetçi ve küresel piyasası göz önüne alındığında kurumsallaşmak isteyen işletmelerin derdine deva olmaktan bir hayli uzaktır.

### **1.7.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı**

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının üzerinde durmadığı konuları inceleyerek kurumsallaşma kavramına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara bakıldığında biçimsel yapının inşa edilmesinde içsel faktörler kadar dışsal faktörlerinde önemi ortaya konulmaktadır. Dış çevre faktörlerinin dikkate alınması ile birlikte devamlılığın sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması gibi hususlarda ön plana çıkarak önem kazanmaktadır. Çevresel faktörlere önem verilmesi, organizasyonel devamlılığın sağlanması, belirsizliğin en aza indirgenerek yaratıcılığın kullanılması ile alakalı fikirler kurumsallaşma analizi ile uygulanabilir bir hale gelmektedir (Selznick, 1996 : 273-275).

Di Maggio ve Powell (1991), bireysel ve örgütsel çıkarların uygun şartlar altında birleştirilerek uyumlu bir roller sistemi oluşturulması gerektiğini belirtmektedir (Di Maggio ve Powell, 1991: 64). Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, rasyonel kurumsallaşma analizi yaklaşımının aksine bireysel ve örgütsel hedefler değerlendirme kapsamına alınır. Ayrıca gayri resmi organizasyon yapılarının varlığı kurumsallaşma analizi yaklaşımında kabul edilmektedir. Bu sayede örgüt çevrede yer alan sivil toplum kuruluşları, belediyeler gibi aktörlerle iletişime geçerek adeta canlı bir organizma gibi hareket etmektedir. Yaşayan canlı bir organizma halindeki işletme çeşitli kanallar vasıtasıyla ileti gönderip geri bildirimler almaktadır. Geri bildirimler olarak piyasa

şartları, çevredeki aktörlerin yapıları ve durumları gibi pek çok konuda açık iletişim kurarak sağlıklı bir bilgi edinen işletmeler günümüz rekabetçi piyasasında daha emin ve doğru adımlar atabilmektedirler.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütün biçimsel yapısı yeniden tanımlanarak adaptasyon, stratejiler, gelecek tahminleri ve organizasyon içindeki etkileşim gibi hususlara önem verilir. Kurumsal analizciler sosyal duyarlılık ögesini inceleyerek, rasyonel yaklaşımın aksine örgütün sosyal bir yapı olduğunu vurgulamışlardır. Rasyonel yaklaşımın aksine kurumsal analizi yaklaşım kurum kültürü konusuna da değinmektedir. Bu sebepten dolayı personelin değer yargıları, inanç ve tutumları, eğitim düzeyleri, işletmenin teknolojik alt yapısı, işlerin yapılışında kullanılan ekipmanlar ve işletme içerisinde kullanılan dil gibi konular bir hayli önem kazanmaktadır. Kültürün kurumun bütünleşmesindeki rolü yadsınamaz bir gerçekliktir. Kurum kültürü, işletmeye uygun davranış ve tutumları belirleyerek bireyler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunur. Ayrıca çalışanların isteklendirilmesini sağlayarak belirsiz dönemlerde çözüm önerileri ortaya koyar. Kurum kültürü organizasyon yapılanmasının her kısmında ve ögesinde etkisini yoğun bir şekilde hissettirerek işletmeyi adeta yöneten bir manevi unsurdur (Vural ve Gürsan, 2009: 94).

Tablo 2’de örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları belirli başlıklar altında karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir;

**Tablo 2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları**

	<b>Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı</b>	<b>Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı</b>
<b>Çevre ile etkileşim</b>	Çevre veri kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır, organizasyon yapısı revize edilir.
<b>Amaçların odak noktası</b>	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
<b>Dikkate alınan zaman dilimi</b>	Yaşanan gün	Gelecek
<b>Dikkate alınan organizasyon yapısı</b>	Formel organizasyon	Resmi olmayan organizasyon
<b>Problemlerin çözülme yöntemleri</b>	Geçici	Kalıcı
<b>Yapısal unsurların odak noktası</b>	Kurallar ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
<b>Yönetim bilimi</b>	Teorik	Ampirik (deneysel)

**Kaynak:** (Karpuzoğlu, 2000: 59)

Rasyonel yaklaşımda amaçlanan, konulan sayısal hedeflere ulaşılmasıdır. Hâlbuki sayısal hedefler çalışanlara sınırlar koyarak, engel teşkil edecek bir biçimde işletmenin ortaya çıkarabileceği çıktıdan daha azı ile yetinilmesini beraberinde getirebilir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise örgüt – çalışan bütünleşmesi esastır. Çalışanlar ile örgütün amaçları örtüşür ve birbirini teşvik edecek bir biçimde ilerleyerek hedeflenen çıtaı sürekli yükseğe çıkarmaya çalışır.

Bu yaklaşımda yapılan çalışmalar, rasyonel yaklaşımın aksine teorik değil deneysel çalışmalardır. Rasyonel kurumsal yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımının birleşimi Holm tarafından yapılmıştır. Holm, kurumsallaşmanın iki düzeyde gerçekleştiğinden bahisle ilk düzeyin daha çok kurumsal düzenlemeler ile alakalı olduğunu, ikinci düzeyde ise sistemlerin üzerinde durmak gerektiğini belirtmiştir (Holm, 1995: 400). Örnek verecek olursak ilk düzeyde işletmenin belirli bir faaliyet

alanı yahut bölümü ile tüm işletme arasındaki iletişim ilk düzeyde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı ilk düzeyde faaliyet biçimi, kurallar ve prosedürlere odaklanılması gerekirken ikinci aşamada ise kurumun belirleyeceği politikalara ve kurumun çevre ile olan ilişkisine bakılması gerekmektedir. İlk düzey kurumsallaşmayı dar kapsamda değerlendiremeye tabi tutarken ikinci düzey geniş ölçekte bir değerlendirme yapmaktadır.

Kurumsallaşma yaklaşımlarını bir bütün olarak kronolojik sıralama, kurumsallaşma şekli ve örgütsel amaç unsurları açısından değerlendirebilmek için aşağıda yer alan tabloyu incelememiz gerekecektir.

**Tablo 3: Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

**Kaynak:** (Scott, 1987: 493-511 aktaran Apaydın, 2009: 4)

Scott (1987), kurumsallaşmayı tanımlayan temel olarak 5 yaklaşımdan bahseder. Tablo 3'te bu yaklaşımlar hangi yılda ortaya çıktıkları, yaklaşımın isimleri,



kurumsallaşmanın şekli ve örgütsel amaç başlıkları altında incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşımlardan birincisi 1957 yılında Selznick'in öğrencileri ile birlikte gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda bulunan yaklaşımdır. Selznick'e (1957) göre kurumsallaşma örgütün çevresine uyum sağlamasıdır. İşletmeler, kurumsallaşmayı belirli hedeflerine erişmek için teknik bir araçtır. Kurumlar teknik yapıların ötesinde birer değer oluşturan yapılardır (Apaydın, 2009: 3).

Berger sosyal düzenin oluşumunu açıklarken insanın içgüdüsel davranışlarını içinde bulunduğu çevredeki diğer davranış biçimleriyle sınırlayarak ortaya çıktığını anlatmaktadır. Berger sosyal düzende bir devamlılık içerisinde yinelenen eylemlerin farklı kişiler tarafından aynı mana yüklenerek anlaşılması sürecini kurumsallaşma olarak görmektedir. Kurumsallaşmanın üç aşamadan ibaret olduğunu belirten Berger bunları dışsallaşma, objektifleştirme ve içselleştirme olarak sıralamaktadır. Dışsallaştırma ilişki içerisinde olduğumuz kişiler ile birlikte eylem yapmamız olarak nitelendirilebilecekken objektifleştirme ise gerçekleştirilen eylemlerin kaynağının tarafımızdan kaynaklanmayan ve kaynaklanmayan dışsal gerçekliklerdir. İçselleştirme aşamasında ise objektifleştirilen ve ortaya çıkan bu yeni dünyanın tarafımızdan içselleştirilmesi olarak nitelendirilebilir (Scott, 1987: 493-511). Berger işletmenin çevresinde yer alan diğer örgütlerin işletme davranışını doğrudan sınırlandırdığını belirtmiştir. Bu sınırlandırma ekonomik yaşamda belirli bir ahenk ve düzenin yerleşebilmesi adına olmazsa olmazdır. İşletmenin sosyalleşmesi olarak nitelendirilebilecek bu süreç yani kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir (Apaydın, 2009: 4).

Zucker'in (1977) kurumsallaşmaya ilişkin düşünceleri ise Peter Berger'e dayanmaktadır. Zucker, işletme için nelerin doğru olduğu konusunda ortak anlayış ve davranışlar geliştirme çabasını kurumsallaşma olarak tanımlamaktadır. İşletmeler bu sayede gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirecekleri eylemler için uygun zemin yaratmaktadırlar (Apaydın, 2009: 4). Meyer ve Rowan (1977) ise Berger'in düşüncelerini Zucker'den kısmi olarak farklı bir değerlendirme içerisinde ele almaktadırlar. Meyer ve Rowan'a (1977) göre kurumsallaşma işletmenin varlık nedenini açıklayan ve farklı elemanların bir birleşimidir. Bu şekilde kurumsallaşma ile inanç sistemine vurgu yapılmaktadır. Bu düşüncede örgüt yapılarının yalnızca rasyonel öğelerden ibaret olmadığı bu öğelerin yanı sıra kurum içerisindeki aktörler tarafından paylaşılan bir değer sistemi olduğuna dikkat çekilmektedir (Scott, 1987:493-511). Bahsi

geçen değerler sistemi kişisel olmayan, artık genele ait olan inanç sistemleri ve farklı sosyal amaçlar belirleyen algılamalardan ibarettir. Meyer ve Rowan, Zucker'den farklı bir biçimde sembolize edilmiş bilinçsel sistemler ve normatif inanışlardan oluşan kültürel unsurların önemine vurgu yapmaktadırlar. Ayrıca kurumsallaşmanın işletmeler için çeşitli faydalarının olduğundan bahsetmişlerdir. İşletmenin yaşamını sürdürebilme kabiliyetinin, kaynak ve meşrulaşmanın ancak kurumsallaşma ile mümkün olduğunu belirten Meyer ve Rowan, Zucker kurumsallaşma sürecine odaklanırken kendileri daha çok değerler sistemi üzerinde durmaktadırlar. Kurumsallaşma sürecini açıklarken üzerinde durulan bu değerler sistemini meydana getiren ise çok yönlü bir kurumsal çevrenin varlığıdır. Kamuoyunun fikirleri, eğitim sistemi, kanunlar ve mahkemeler, ideolojiler, meslekler, hükümet baskısı, akredite eden kurumların varlığı ve kanuni yapıları kurumsal çevreyi meydana getiren etmenler olarak sıralamak mümkündür (Apaydın, 2009: 6).

Bir diğer yaklaşım Powell ve DiMaggio'nun rasyonelliği eleştirdiği kurumsallaşma yaklaşımıdır. Powell ve DiMaggio'ya göre kurumlar için meşruiyet elde edebilmek oldukça önemli bir hedeftir. İşletmelerin belirsizlik durumunu azaltmak ve ortadan kaldırmak için başarılı ve meşruiyet elde etmiş kurumlara öykünerek bu kurumlara benzemektedirler (Selznick, 1996:270-277). Bu öykünme aynı zamanda öykünen kurumun çevreye uyum sağlamasını da beraberinde getirir. Bu yaklaşıma göre kurumsallaşmanın en önemli amaçlarından birisi kurumun değişen ve dönüşen çevreye uyumunu sağlamasıdır. Bu öykünme sürecinin beraberinde getirdiği unsurlardan bir tanesi de kurumların sınırlarının bu süreçte oldukça geçirgen olmasıdır. Kurumların çevresel kültüre olan duyarlılıkları öykünmeyi beraberinde getirecek bu durumda kurumlarda izomorfizmin gerçekleşmesini sağlayacaktır. İzomorfizm, kurumların belirsiz ortamın etkilerinden kaçınmak için başarılı olarak gördükleri kurumlara öykünmeleri ve sonuçta öykündükleri kurumlara benzemesi olarak ifade edilebilir. Farklı örgüt teorileri tarafından farklı sebeplerle ilişkilendirilen izomorfizm rekabet yaklaşımlarında belirsiz ortamdan kaçınma ve kurtulma gayreti olarak görülürken, kurumsallaşma yaklaşımında ise meşruiyet elde etme noktasındaki gayrete verilen isimdir.

Kurumsallaşmaya ilişkin bir diğer yaklaşım ise Friedland ve Alford'un inanç sistemleri üzerinde durdukları yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre gerek kişiler gerekse gruplar kendi menfaatlerini korumak ve tahkim edebilmek adına toplumsal kavramlara

farklı anlamlar yükleyebilmektedir. Bu yaklaşım birbirinden farklı kurumlar arasında her zaman bir uyumdan bahsetmenin mümkün olmadığını söylemektedir. Friedland ve Alford hangi davranış için hangi inanış konusunda farklı kurumlar arasında bir fikir birliğinin olamayabileceğini belirtmektedirler. Bu birliğin yakalanamadığı durumlarda kurumlar kendi çıkarlarını gözeterek menfaatleri gereği olan ne ise kurumsal çevreyi o noktaya gelmek için baskılayabilirler. Kurumlar bir ilişkiler ağı olarak da nitelendirilebilecek kurumsal alana uyum sağlamanın yanı sıra bu alana yeni eklemeler yaparak bu değerlerin oluşumuna katkıda bulunurlar ve en nihayetinde kurumsal alanın dizaynında etkili olurlar (Scott, 1987:493-511). Güven ve stratejik ortaklık gibi konularda yapılan araştırma verileri incelendiğinde çevreyi kendi menfaatleri için dönüştürme gayretinde olan kurumların çok çeşitli sorunları da beraberinde getirebileceği aşikârdır. Yapılan araştırmalar kurumların uzun soluklu ve sağlam ilişkiler ile güçlendiklerini ve sağlıklı bir ilişkinin tesis edilebilmesi içinde karşılıklı güven duygusunun var olması gerektiğini göstermektedir. Bu yaklaşımın varsayımları neticesinde fırsatçı bir şekilde sürekli olarak menfaat odaklı hareket eden aktörler arasında bir güven duygusundan bahsetmek mümkün olmayacaktır (Ruerkert ve diğ., 1985:13-5). Aktörler arasında karşılıklı güvenin öneminin yadsınamayacak bir gerçeklik olduğu göz önünde bulundurulursa karşısındaki kurumu sürekli kendi menfaatini düşünen ve fırsat kollayan bir yapı olarak gören kurumların olduğu bir yaklaşımın kurumlar için istenmeyecek sonuçlar meydana getirebileceği ortadadır.

### **1.8. Kurumsallaşmanın Öğeleri (Alt Boyutları)**

Kurumsallaşmanın unsurları ilgili yazın incelendiğinde farklı yazarlar ve kurumlar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Karpuzoğlu (2002) kurumsallaşmanın unsurlarını, sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerklik olmak üzere dört başlık altında incelerken, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) kurumsallaşmanın, adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk gibi öğelerin bir araya gelerek oluşturduğu bir yapı olduğunu belirtmiştir.

Bu noktada uygulayıcılar ile bu konudaki içerikler hakkında bir paralellik olduğu gözlemlenmektedir. Alt boyutların farklı sektörler (spor, kamu, holdingler vb.) için değiştiği görülmektedir. Özel sektör incelemelerinde kurumsallaşmanın alt boyutu olarak altyapı kavramı oldukça geniş bir biçimde incelenirken, kamu alanında ise altyapı konusu daha az içeriğe sahip bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bizim çalışma konumuz olan kayırmacılığın kurumsallaşma sürecinde yarattığı sorunları

düşünerek çalışmamızda kurumsallaşmanın aşağıda sıralanan alt boyutlarına değinme ihtiyacı duyulmuştur. Buna göre kurumsallaşmanın öğeleri:

- Formalleşme,
- Profesyonelleşme,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik,
- Liyakat,
- Tutarlık,
- Kültürel güç,

olarak sıralanabilir.

### 1.8.1. Formalleşme

Formalleşme, prosedürlerin, kuralların, rollerin ve iş yapış biçimlerinin belirli bir standarda oturtularak icra edilmesi ve bunların kaydedilmesidir (Ferrel ve Skinner, 1988: 104). Formal yapı örgüt içerisindeki eylemlerin koordinasyon ve kontrolünün nasıl sağlandığı sorusuna cevap vererek, akılcı bir yönetsel ilişki dizisini kapsar. Bu şekilde bakılacak olursa formal yapı kurumsallaşan değerleri yansıtan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Apaydın, 2008: 123).

Formalleşme:

- a) Sermaye, istihdam gibi konulardaki karar alma ile alakalı yöntemlerin, kuralların, rol ve işlemlerin ifadelerini
- b) Plan, tutanak ve talepler için alınan kararların ve emirlerin iletilmesini ve
- c) Geri bildirim de içinde bulunduğu bilgilerin iletimi

konularında kurallara ne ölçüde bağlı kalınacak sorusuna cevaptır (Hall vd., 1967: 906).

Formal bir kurumun faaliyet ve organizasyonunda belirlilik esastır. Bu durum diğer işletme ve çalışanların formal işletmeyi tercih sebebi etmesinin en önemli etkenlerinden bir tanesidir. Belirli yöntemler aracılığıyla belirlenmiş taktiksel uygulamalar personel tarafından daha kolay bir şekilde anlaşıldığından daha hızlı benimsenerek kalıcı olacak şekilde uygulamaya konulabilmektedir. İş yapış biçimlerinde ortaya çıkabilecek sorun ve rol çatışmalarının yarattığı problemlerle baş edebilen bir işletme, tercih sebebi olacak cazip bir kurum pozisyonundadır (Özkoç ve Kemer, 2017: 570).

Kurumsallaşma ile formelleşme kavramları arasındaki ilişki, örgütün çevreden ve içeriden gelen kurumsallaşma baskılarına dayanamayarak kurumsallaşması sonrasında kurumsallaşma için gerek şart olan rutinleri formelleşme ile yönetilebilir hale getirmesiyle açıklanmaktadır. Bu sayede bir işi kimin gerçekleştireceği ve planlama gibi faaliyetlerin beraberinde getirebileceği sorunlar daha doğmadan çözüme kavuşturularak bu alana sarf edilebilecek olası kaynak ve iş gücü israfı bertaraf edilecektir (Staggenborg, 1988: 599).

Örgütün formelleşme derecesi, rol davranışlarının yerine getirilirken kural ve prosedürlere ne ölçüde bağlı kalınacağını gösteren bir tanımlamadır. Bir organizasyon içerisinde yerine getirilecek bir görevin nerede kim tarafından ve nasıl gerçekleştirileceği konusu formelleşme ile belirlenerek hayata geçirilmektedir. Böylesine çerçevesi net olarak kalın çizgilerle çizilmiş bir iş yapış biçimi, belirsizliği en aza indirgese de işi gerçekleştiren personelin karar verme melekelerini oldukça sınırlayan bir durumdur. Formalleşmenin olumsuz olan bu tarafının profesyonelleşme ile ortadan kaldırılabileceği düşünülmüştür (Frederickson, 1986: 283). Yüksek düzeyde formelleşme, formal kurallar ve düzenlemelere oldukça bağlı olmakla alakalıdır. Buna karşılık düşük düzeyde bir formalleşmenin örgütte, etkili koordinasyona yardımcı olan ve gayri resmi ikili ilişkilere ve iletişime imkân tanıdığı söylenebilir (Leon ve Garcia, 2011: 544-545).

Koçel (2015), formal örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Örgüt yapısı,
- Örgüt şeması,
- Dikey hiyerarşi,
- Kontrol alanı,
- Her pozisyonun otoritesi,
- İş bölümü,
- Uzmanlaşma,
- Yönetim yoğunluğu,
- Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı,
- İletişim kuralları ve şekli gibi unsurların düzenli olmaları

formelleşmeye ilişkin göstergelerdendir.

Genel olarak bakılacak olunursa kurumsallaşma ile formalleşme kavramlarının arasında hem bir zıtlık vardır hem de bu iki kavram devamlı surette birbirlerinden katkı alarak beslenirler. Bu sebeple kurumların formalleşmeye bakış açıları da birbirlerinden farklı olmakta bu da her kurumun formalleşme derecesinin diğerinden farklı olmasına sebep olmaktadır.

### 1.8.2. Profesyonelleşme

Bir işletmede patron ve yönetici sıfatlarının tanımlanması ve yerli yerinde konumlandırılması çok önemlidir. Profesyonelleşme kurumsallaşma için sağlanması gereken en önemli unsurların başında gelmektedir. Profesyonel, Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlüğüne göre "Bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan (kimse), amatör karşısı ve ustalaşmış, uzmanlaşmış" anlamlarına gelmektedir (WEB\_4, 2020). Bir etkinliği, herhangi bir işlemi, bir sporu yetkin ve mükemmel yakın bir şekilde uygulayabilmek profesyonel kişilere özgü bir durumdur (Şahman vd., 2008: 2-3).

Gökçora (2005), profesyonelliğin genel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- İyi bir zaman yöneticisi olabilmek,
- Verimli olmak,
- Eylemci olmak,
- Yaratıcı ve girişimci özelliklere sahip olmak,
- Mesleki hayatında kendine has yeterliliklerin farkında olmak,
- Mesleki hayatında sürekli kendini geliştirebilen,
- Özveri sahibi olmak,
- Tutarlı olmak,
- Fedakâr olmak,
- Sorumluluk sahibi olmak,
- Etik kurallara uygun davranışlarda bulunmak,
- Sır saklayabilmek,
- Kültürlerarası yetkinlik,
- Takım çalışmasına önem vermek
- Kanıtlara ve deneyimlere uygun meslek uygulaması yapabilen,
- Toplum, müşteri ve meslektaşlara karşı örnek bir birey ve meslek sahibi olmak (ideal rol model)
- Meslektaş ve müşterilere karşı saygılı olmak,

olarak sıralamak mümkündür (Gökçora, 2005: 237-250).

Profesyonelleşmenin bir örgüt içerisinde sağlayan en önemli göstergelerden bir tanesi profesyonel kişilerin tüm çalışanlar içindeki oranıdır. Örgüt içerisinde profesyonel çalışan oranı arttıkça örgütün profesyonelleşme oranında arttığı görülmektedir. Fakat sadece sayılara endeksli olarak oransal olarak çok profesyonel çalışanın bir örgütte bulunması bir kıstas olarak tek başına o örgütün profesyonel olarak kabul edilmesine yetmez. Burada önemli olan husus, örgüt içerisinde profesyonel kişilerin çalışmasına imkân tanıyacak alanlar yaratılması ve gerek kurucu girişimcilerden gerekse geri kalan aile bireylerinden ve onların alacağı kararlardan uzak bir yönetim sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir.

### **1.8.3. Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik**

Kamu, özel sektör ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlar fark etmeksizin 1990'lı yıllardan itibaren tüm çalışma alanlarında şeffaflık giderek artan bir talep görmektedir (Auger, 2014: 325). Bir kurumun 'ahlaki sağlığının' en önemli işaretlerinden biri şeffaf bir kuruluş olmasıdır (Bennis, 2008: 26). Bunun yanı sıra gerek örgütsel boyutta gerekse bireysel olarak gerçekleştirilen yolsuzluk, dolandırıcılık ve mali skandallara karşı kamu veya özel sektörde mücadele edilmesinde bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Pasquier ve Villeneuve, 2007: 148).

Şeffaflık, kamunun bilgi edinme hakkı ile kurumun sır saklama hakkı kümelerinin kesişim kümesini oluşturan bir alana sahiptir. Kurumun sır saklama hakkı, kurum ile alakalı bütün bilgi, belge ve yönetim planlarının toplanması, kullanılması ve açıklanması eylemlerinin kontrolünün kurumda bulunması hakkı manasına gelmektedir. Kamuyu oluşturan bireylerin ise bilgi edinme hakkı ile ilgili paydaşların yönetim ve planlamalar hakkında söz konusu örgütün bilgilerine ulaşmasındaki menfaatleri manasında kullanılmaktadır (Borgia, 2005: 20).

Acar vd., (2012) ise şeffaflık konusunda, ticari sır kategorisinde olmayan, örgüt ile alakalı mali ve mali olmayan bilgilerin;

- a) tarafsız,
- b) açıklanması gereken süre sınırları içerisinde,
- c) anlaşılabilir,
- d) düşük maliyetle,
- e) ulaşmak isteyenlerin zorlanmadan elde edebileceği şekilde

kamu ile paylaşılmasını ifade etmektedir (Acar vd., 2012: 119).

Kurumsal yönetimin olmazsa olmaz bir ilkesi olarak kurumlar, finansal pozisyonları, olası risk unsurları ve sahip oldukları mülkiyetleri gibi konularda doğru ve tam açıklamalar yapmak zorundadırlar (Karamustafa vd., 2009: 103). Şeffaflık gereği kurumlar belirlenen aralıklarda finansal tablo ve raporlarda yer alan bilgilerin detaylı açıklamaları yapmalıdırlar. Buradan yol çıkılacak olunursa şeffaflık, erişilebilir bilgi kaynağı sağlamak amacıyla uygulanan eylem ve düzenlemeleri içermektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160).

Uygun olmayan davranışlar ve kötü eylem tarzı sonucu itibarı zedelenecek güven verme olgusundan uzaklaşan kurumlar için bir çözüm aracı olan şeffaflık ortaya çıkan ve kurum için ortaya çıkan hasarı en aza indirmeye yardımcı olacaktır. Auger (2014), şeffaflığın “menfaat sahiplerinin güveninin geliştirilmesinin yanı sıra, meşruiyet ve güvenilirlik iddialarına somut katkıda bulunduğunu” belirtmektedir (Auger, 2014: 325).

Şeffaflık kavramı örgüt ve çalışanları birden fazla açıdan etkilemektedir. Çalışanların fikirleri birçok organizasyonu başarıya götürmektedir. Başarılı ve alanında uzman çalışanlar için şeffaf bir kurum tercih sebebi olur. Bu sebeple şeffaf bir kurum kendi bünyesindeki başarılı personeli elinde tutabilirken çevrede bulunan diğer nitelikli çalışanlar içinde cazip bir seçenek konumundadır. Şeffaflık ilkesi bütün bunların yanı sıra hem örgütü hem de örgütün çevresinde yer alan müşteri, tedarikçi gibi unsurları da bir hayli fazla etkilemektedir (Borgia, 2005: 21). Ayrıca şeffaf bir yönetimin mevcudiyeti yatırımcılar açısından da önemlidir. Şeffaf nitelikler taşıyan ve işletme ile alakalı bilgileri aynı özellik çerçevesinde kamuoyuyla paylaşabilen işletmeler yatırımcılar için tercih sebebi olurken bu konuda açık olmayan ve güven vermeyen işletmeler ise yatırımcıların seçenekleri arasında pek fazla yer almamaktadırlar (Ömür, 2010: 171-172).

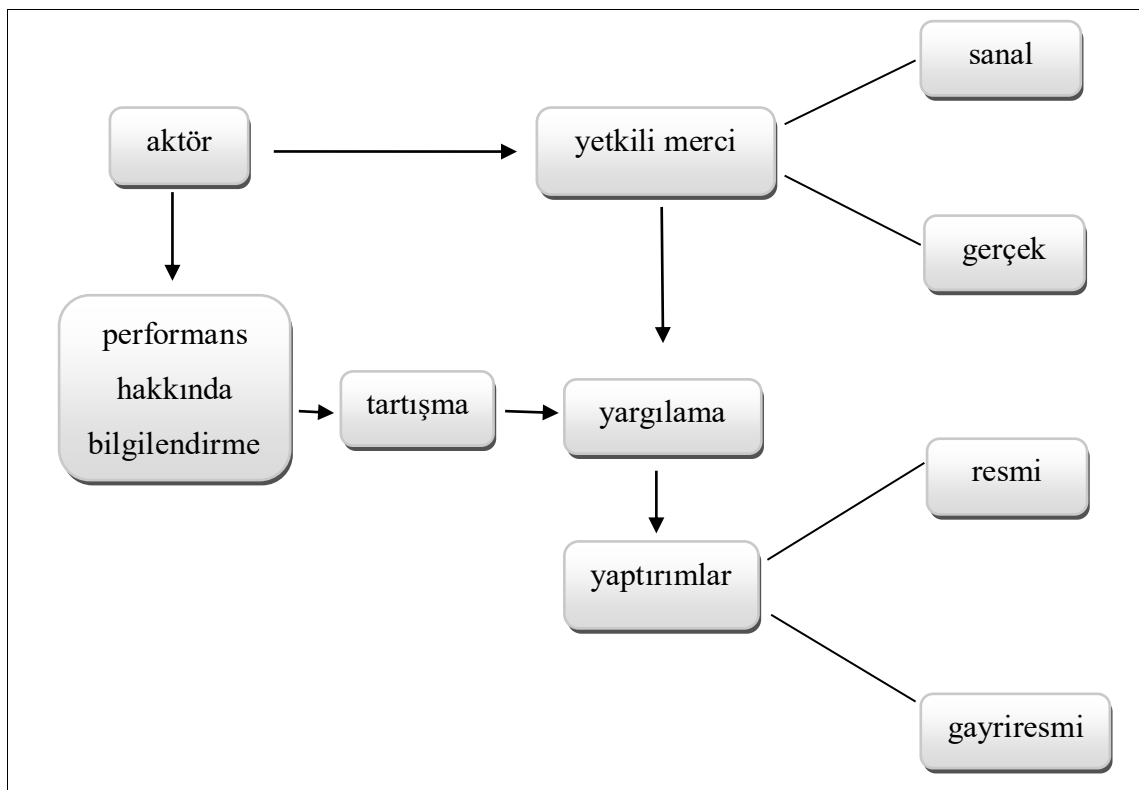
Örgüte ait çeşitli bilgilerin (yönetimsel bilgiler, örgüt politikaları vb.) çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi paydaşlara eksiksiz, doğru ve anlaşılır bir biçimde açıklanmasına şeffaflık ve hesap verebilirlik denilmektedir (Tavşancı, 2009: 23). Bu malumatların ilgililerin erişimine açılması bir yandan kurumun meşru ve güvenilir sıfatlarının kazanmasına yardımcı olurken bir diğer yandan ise kurumda çalışan personelin kuruma olan aidiyeti ve güven duygusu da artmaktadır (Apaydın, 2009: 15-



16). Barton (2006), sorumluluk alan kişilerin, sorumluluğu bu kişiye verilene karşı bir hesap verme mecburiyeti olduğu görüşündedir (Kluvers ve Tippett, 2010: 46). Hughes (2003), ise hesap verebilirlik kavramını asıl-vekil teorisiyle açıklamaktadır. Bu teoriye göre asıllara ait olan yetkiler vekillere devredilerek bu yetkinin delegenin çıkarlarına göre kullanılması arzulanır. Yetkiyi alan vekillerin bu yetkiye dayanarak elde ettikleri gücü amacı dışında kötü bir biçimde kullanmalarını engellemek adına hesap vermeyi sağlayacak çeşitli kontrol mekanizmalarının kurulması gerektiği düşünülmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 23).

Tarihsel sürece baktığımızda önceleri yalnızca finans alanıyla alakalı değerlendirmelere tabi tutulan şeffaflık kavramı günümüzde tek yönlü bir bilgi verme süreci olmaktan çıkmış hesap sorulma ve hesap verme gibi mecburiyetlerinde beraberinde geldiği bir kavram olarak anlaşılmaya başlanmıştır. Hesap verebilirliğin üç aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar ise, ‘Kim hesap verecek?’, ‘Kime hesap verilecek?’ ve ‘Ne için hesap verilecek?’ sorularının cevapları aracılığıyla belirlenmektedir. Her koşulda hesap soranın, hesap sorulan karşısında bir üstünlüğü ve yaptırım gücü söz konusudur (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21-27).

### Şekil 3: Şeffaflaşma ve Hesap Verilebilirlik



Kaynak: (Bovens, 2005: 186)

Bovens'a (2005) göre yetkili mercii ve ilgili aktör arasındaki hesap verebilirlik bağlantısı üç unsurdan oluşmaktadır (Şekil: 3). Birinci unsur, aktörün gerçekleştirdiği iş ve eylemler hakkında bağlantıda bulunduğu makama açıklama yapmak zorunda olduğunu düşünmesidir. İkinci unsur, yetkili makamın, söz konusu aktörün yeterliliğini, eylem ve uygulamalarını sorgulayabilmesidir. Bu aşama tartışma aşamasıdır. Bu aşamada 'hesap verebilirlik' ile 'yanıt verebilirlik' arasında anlam bakımından yakın bir durum söz konusudur. Üçüncü unsur ise yetkili makamın aktörü yargıladıktan sonra onun hakkında yaptırım gücünün bulunmasıdır. Yetkili makam bu aşamada aktöre eylemlerinden dolayı ödül veya ceza verebilmektedir (Bovens, 2005: 184-185).

#### **1.8.4. Tutarlılık**

Kurumların stratejileri ile faaliyetleri arasındaki ahenk, faal olduğu piyasadaki veya alandaki diğer aktörlere benzemesi yahut aynı durumlara ortak tepkiler verebilmesi ve misyonuna tutarlılık denilmektedir (Cevher, 2014: 509). Örgütlerin kurumsal boyut kazanabilmesi için faaliyetlerinin sürekli ve uyumlu olması gerekmektedir. Kurum içerisindeki bütün parçalar kurumun özelliklerini yansıtır. Apaydın (2008) tutarlılık kavramını içsel tutarlılık ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre içsel tutarlılık, örgütün hedefleri ile faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olması ve benzer durumlara benzer tepkiler verebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Dışsal tutarlılık ise, kurumun vaatlerini yerine getirerek faaliyet gösterdiği sektör içinde benzer örgütlerle davranış biçimlerinde benzerlik olması olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008: 126). Tutarlılık, kurumsallaşmak isteği olan organizasyonların vizyon ve misyonlarını organizasyon yapılarıyla uyumlu hale getirerek işlemlerine devam etmesi olarak da tanımlanabilir (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 159).

Örgütler için kurumsallaşabilmenin şartlarından bir tanesi de tutarlı eylemler gerçekleştirilerek tutarlı kararlar alınabilmesidir. Kurumlar bu tutarlılık durumunu izomorfizm kavramına dayandırabilmektedirler (Apaydın, 2009: 18). Örgütler faaliyet alanında muvaffak olan diğer örgütlerin yapılarını, eylemlerini, süreçlerini ve hatta politikalarını kurumsal baskıdan dolayı taklit etmekte ve giderek birbirine benzeyen örgütler ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma yaklaşımına göre bu durum meşrulaşma çabasıdır. Tutarlılık ve devamında benzeşmeler arttıkça meşruluk oranı da o ölçüde artacak ve nihayetinde örgütler kurumsallaşmaya başlayacaklardır (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 159).

### 1.8.5. Kültürel Güç

Kurum içerisinde ortak olarak paylaşılan inanç, norm ve değerler örgüt kültürü çerçevesi içerisinde anlam kazanarak vücut bulurlar. Ortak olarak paylaşılan bu etmenler gerek organizasyon içerisindeki personel arasında bir tutkal vazifesi görerek birleştirici bir fonksiyona sahip olmakta gerekse içinde bulunulan çevre ile uyum sağlanması konusunda kolaylaştırıcı ve yardımcı bir rol üstlenmektedir (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008: 7). Örgüt kültürü iş görenlerin neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda onlara bir önsezi ile hareket etme kabiliyeti kazandırmaktadır (Güçlü, 2003: 148).

Kültürel güç ise söz konusu örgütte bulunan bireylerin bu kültürü ne ölçüde kabul ettiği ve özümlediği ile alakalı bir durumdur. Kültür kavramının maddi unsurları olan norm, etik kurallar ve ilkeler organizasyon içerisindeki kimselerce ne ölçüde kabul görür ve paylaşılırsa o kadar güçlü bir örgüt kültürünün varlığından söz etmek mümkündür (Apaydın, 2008: 124). Bahsedilen örgüt kültürü, organizasyon içinde yer alan sözlü kuralları ve örgütün manevi değerlerini temsil etmektedir. Fark etmeden de olsa organizasyon içerisinde bulunan bütün bireyler örgüt kültürüne hem katkıda bulunan hem de ondan etkilenen birer paydaşlardır. İşletme örgüt kültürünün unsurlarına ter düşen bir uygulama yapmaya kalktığında karşısında kültürün gücünü bulacaktır (Erdem, 2007: 64).

Güçlü ve başarılı kültüre sahip organizasyonlar iyi yönetim modeli olarak örnek gösterilebilecek örgütlerdir. Bu örgütler personellerin motivasyonuna olumlu katkılar sunmanın yanında ekonomik performans gibi konularda da organizasyon içerisinde etkilerini gösterebilmektedirler (Barney, 1986: 656). Süreç olarak kurumsallaşmayı tamamlamış ve ‘kurumsal organizasyon’ sıfatına haiz olmuş kurumlara bakıldığında bu kurumların güçlü örgüt kültürlerinin bulunduğu gözlemlenebilecektir. Günümüz rekabetçi piyasa koşulları göz önüne alındığında örgüt kültürü kurumlara rekabet etme ve faaliyet gösterme gücü konusunda önemli bir yardımcı etmen konumundadır.

Örgütsel kültür, *“bireylerin örgütsel işlevselliği anlamalarına yardımcı olan ve dolayısıyla örgütte davranışa yönelik normları sağlayan ortak değerler ve inançlar kalıbı”* olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın savunucularına göre kültürün odak noktası eylemlere yön veren örtülü değer ve inançlardır. Buradan yola çıkılacak olursa örgüt kültürünün çalışanların ve toplamda örgütün performansına etkisi olan davranışlar üzerinde yönlendirici bir konumu vardır (Noble vd., 2002: 86).

### 1.8.6. Liyakat

Liyakat kavramının sözlük anlamına baktığımız zaman “bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu” şeklinde bir tanımlama yapılmaktadır (WEB\_5, 2020). Liyakate dayalı bir yönetim sisteminin bulunması ise yönetim mekanizmalarında bulunan kimselerin kişisel yetenek ve becerilerinin esas alındığı bir yönetim sistemidir. Liyakate dayalı yönetim sisteminde idare kudreti, kişisel olarak diğerlerinden üstün özellikleri olan bireyler içinde paylaşılır. Kayırmacı uygulamalara, subjektif değerlendirmelere yer yoktur. Bilhassa kamu yönetimi alanında yapılan tercihlerde daha yetenekli ve kişisel donanımı yüksek kişilerin seçilmesi ve aynı zamanda kurum içinde ilerleme ve yükselme alanlarında da bilgi, beceri ve yetenek gibi ölçütlere göre tercih yapılması amaçlanmaktadır. Liyakat sistemi ve profesyonelleşme arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Personel alımında yapılan seçimler, kurum içerisindeki terfiler gibi işlemler liyakat sistemi esas alınarak yapılırsa, o kurumda profesyonel bir organizasyon yapısının hâkim olduğunu söylemek mümkündür (Turhan, 2016: 69-70).

### 1.9. Türkiye’de ki Örgütlerde Kurumsallaşma

Ülkemiz ekonomisi gibi gelişmeye çalışan ülke piyasalarında faaliyet gösteren örgütler için etkili bir kurumsal yönetimin varlığı en önemli konuların başında gelmektedir. Aynı zamanda yabancı ve çok uluslu şirketler açısından bakıldığında da kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilebildiği örgütler, yatırım yapılabilir durumda olan kurumlardır.

1980’li yılların başıyla birlikte dönemin politikaları sonucunda gerek ülkemiz gerekse ülkemiz kurumları rekabetçi dünya piyasalarıyla tanışmışlardır. Devlet tarafından hayata geçirilen bu yeni politikalar ile birlikte yurtiçi ve yurtdışı rekabet önem kazanmaya başlamıştır. Ancak herhangi bir hazırlık olmadan yapılan bu “Pazar açılımı süreci” kurumsallaşma ve rekabetçi piyasa koşulları gibi kavramlara alışık olmayan ülkemiz işletmelerini bir hayli zorlamış deyim yerindeyse şoka sokmuştur. Yaşanan bu değişim süreci, düzene ayak uydurmaya çalışan örgütleri de doğal bir dönüşüm sürecine sokmuştur. En az yurtdışındaki rakipleri kadar etkin ve başarılı olmak gerektiğini anlayan örgütler, başarılı ve faaliyetlerine devam edebilen bir kurum olmak için batılı başarılı örgüt modellerini taklit etmeye, yurt dışından yönetici ithal etmeye kadar varan uygulamalar denemişlerdir. Bu gelişmelerin ortaya çıkışı ile birlikte

Ülkemizde faaliyet gösteren örgütler kurumsallaşma kavramının önemini kavramışlardır. A.B.D. ve Japonya gibi ülkeler ve nu ülkelerin ekonomilerinde kurumsallaşma, “kurumsal yönetim” gibi unsurlar 1980’li yıllarda kullanılmaya başlamışken ülkemizde bu kavramlar 2000’li yıllar ile birlikte telaffuz edilmeye başlamıştır.

Türkiye’de kurumsallaşma alanında ortaya çıkan ilk metin 2002 yılında TÜSİAD tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu” isimli çalışmadır. Bu alışma ile yönetim yapısında kurumsallaşmanın sağlanacağı fikri ile yönetim kurulunun oluşumu ve çalışma biçimini ele alan kurallar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu alışmayı Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma rgt’nün (OECD), “Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni” esas alarak 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” izlemiştir. Bu ilkeler OECD tarafından 2005 yılında yapılan değişiklikler çerçevesinde yeniden düzenlenerek güncellenmiştir. Kurumsallaşma konusunda ülkemizdeki kapsamlı ve rehber özellikleri taşıyan ilk metin olan SPK’nın bu çalışmasındaki ilkeleri uygulama inisiyatifi işletmelere bırakılmıştır. Fakat SPK, 10.12.2004 tarihli kurul kararıyla işletmelere, faaliyet raporlarının yanı sıra “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu” hazırlamayı şart koşmuştur. Söz konusu raporda, SPK’nın ilan ettiği kurumsal yönetim ilkelerinden hangilerine uyulup uyulmadığı, uymayanların gerekçeleri ve bu ilkelere uyulmaması sonucunda ortaya çıkabilecek menfaat çatışmalarına ait bilgiler açıklanmıştır. Burada açıklanan sistem “uygula, uygulamıyorsan açıkla” şeklinde özetlenebilir (Pulaşlı, 2003: 4).

Ancak Pulaşlı (2003), 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’ndaki kurumsal yönetim çerçevesinde kabul edilmiş düzenlemelerin halka açık olsun veya olmasın bütün şirketler için emredici nitelikte olduğunu gözden kaçırarak, TTK’da öngörülen kurumsal yönetim ilkelerini de “uygula, uygulamıyorsan açıkla” ilkesi sınıfına sokmuş ve yanılığıya düşmüştür. Türk Ticaret Kanunu’na bakıldığında SPK’nın kurumsal yönetim ilkeleri adı altında düzenlemiş olduğu, bağımsız denetim, eşit işlem gibi hususları emredici nitelikte düzenlendiği görülecektir. Ancak SPK’nın kurumsal yönetim ilkelerinde bulunmayan, riskin erken saptanması ve yönetimi (TTK m. 378), yönetim kurulunun devredilemez nitelikteki finansal planlama görevi (TTK m.375/1-c), ve bilgi toplumu hizmetleri açısından internet sitesi kurulması gibi düzenlemeler 6102 sayılı TTK ile getirilmiş kural ve düzenlemelerdir (Karasu, 2013: 38).

Kurumsal yönetim ile alakalı bir başka düzenlemede 2007 yılında İMKB tarafından yayınlanmış olan “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi” isimli çalışmadır. Bu çalışma İMKB pazarlarında işlem gören (Gözaltı Pazarı ve C listesi hariç) ve Sermaye Piyasası’nda Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği temel alınarak, kurumsallaşma ilkelerine uyuma ilişkin bir derecelendirme puanı olan 10 üzerinden 7 puan alan şirketlerin hisse senetlerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Söz konusu endeks raporunda 01.11.2011 tarihi itibariyle 33 şirket bulunmaktadır. Bu endeks kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesine sebep olmasının yanı sıra, bu yolda mesafe kat ederek kurumsallaşmak isteyen diğer işletmelerin örnek alabileceği bilgi ve uygulamaları içermektedir (Karasu, 2013: 38).

Küresel ekonomik düzene ayak uydurabilmek ve evrensel ticaret koşullarına uyum sağlayabilmek adına Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Sermaye Piyasası Kanunu’na tabii işletmeler için kurumsal yönetim ilkeleri yayınlayarak çeşitli açıklama mecburiyetleri getirmiştir. Keza yeni Türk Ticaret Kanunu da kurumsal yönetime ilişkin önemli düzenlemeler içermektedir. Tüm bu gelişmeler ülkemiz işletmeleri ve piyasa şartlarında önemli değişiklikler ve düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin yeni Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetim anlayışının bir tezahürü olan profesyonel yönetim kurulu ilkesi getirilmiştir. Bu bağlamda yönetim kurulu üyelerinin işletmede pay sahibi olma şartı ortadan kaldırılmıştır. Bu sayede hem pay sahiplerinin sayısından daha fazla kişiden oluşan yönetim kurulları kurulabilmesine imkan tanınacak hem de profesyonel kişilerin oluşturduğu yönetim kurulları kurulmasının önü açılacaktır (Kırca vd., 2013: 413).

Ayrıca 2011 yılında yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, önceki kanundan farklı olarak işletmede gerçek kişilerin yanı sıra tüzel kişilerin de üye olarak bulunmasına olanak sağlamıştır. Profesyonel tüzel kişilerin işletmelerin yönetim kurullarında yer alabileceği hususu 6102 sayılı TTK ile ortaya atılmıştır. Bunun yanı sıra yeni kanunla birlikte, anonim şirketlerde organların, yetki ve sorumluluk sahalarının tartışmaya mahal vermeyecek bir kesinlikte belirlenmiş olması, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ilkesinin uygulama alanına girmesi açısından önemli bir husustur. Çünkü yetki ve sorumluluk alanları net bir şekilde belirlenmiş organların varlığı bir kurumda kurumsal yapının da net bir şekilde bulunması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Ayrıca organlara bir sorumluluk verilerek hesap sorulabilir

hale getirilmesi kurumsal yönetim anlayışının bir başka tezahürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Karasu, 2013: 38-39). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile gelen bu ve benzeri değişiklikler ülkemizde kurumsal yönetim kavramının hayata geçirilmek istendiğine dair önemli vurgular yapmaktadır. Kanun koyucunun yaptığı bu değişiklikler ile küresel ekonomik düzenin rekabetçi piyasa şartlarında mücadele edip başarılı olabilecek kurumların ancak kurumsal yönetim zihniyetiyle bu durumun üstesinden gelebileceğine işaret edilmektedir.

Kurumsallaşma sadece bir birey yahut örgüte ait bir kavram olarak değil bütüncül bir yaklaşımla tüm topluma ait olarak algılanması gerekmektedir. Sadece örgütlerde yapılacak kurumsallaşma çabaları eksiksiz yürütülse bile genel bir başarı yakalanması mümkün olmayacaktır. Çünkü bir örgüt içinde bulunduğu ekosistemden bağımsız düşünülemez. Toplumun tüm alanlarında yapılacak kurumsallaşma çabaları o toplum içerisinde yer alan birey ve örgütlerinde kurumsallaşmasına katkıda bulunacaktır (Bhappu, 2009).

Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nün (IMD) hazırladığı Dünya Rekabet Yıllığı raporuna göre Türkiye, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı değerlendirmesinde 59 ülke arasında 31. sırada yer almaktadır. Aynı kuruluşun 2020 yılında yayınladığı raporda ülkemiz 63 ülke arasında 44. sırada kendine yer bulmaktadır. Ülkemiz, Avrupa, Orta Doğu Ülkeleri ve Afrika ülkelerini kapsayan 40 ülke arasında ise 31. sırada bulunmaktadır. Ülkemizde kurumsallaşma alanında yer alan çalışmalara baktığımızda oldukça fazla sayıda araştırma karşımıza çıkmaktadır. Bilhassa aile işletmelerine olan etkileri ve ilişkileri konuları üzerine yoğunlaşan bu çalışmalar henüz kurumsallaşma kavramını sağlıklı bir düzleme oturtamamıştır. Ayrıca yapılan çalışmalara bakıldığında kurumsallaşmanın yalnızca özel sektör işletmeleri özelinde değerlendirilip kamu sektörünün araştırma dışı bırakılması ülkemizdeki kurumsallaşma yazınının eksikliklerindedir.

### **1.10. Kurumsallaşmaya Yöneltilen Eleştiriler**

Kurumsallaşma teorisine sıklıkla yöneltilen eleştirilerin başında fikri olarak bir bütünlüğe sahip olmaması gelmektedir. Kurumsallaşma teorisine yöneltilen eleştirileri ve teoride eksik olarak gösterilen hususlar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Yazılı kurallar, prosedürler ve süreçlerin önemini sıklıkla yineleyen ve bu kavramlar aracılığıyla bir kurumun kişisel ve keyfi uygulamalardan uzaklaştığı

çıkarmasını yapan kurumsallaşma teorisine madalyonun diğer tarafından bakacak olursak bu şekilde örgütlerin kurallar dünyasına hapsedildiği görülebilecektir. Yaşanan değişim ve dönüşüm içerisinde günlük gelişmeler için bir prosedür geliştirilememesi ise organizasyon içerisinde belirsizliğe sebep olacaktır. Bunun yanı sıra kurumsallaşma teorisi kişisel beceri ve yaratıcılık kavramlarını sınırlamış adeta yaratıcı özelliklere pranga vurmuştur. Kişisel inisiyatifleri ortadan kaldıran bu yaklaşım mevcut şartların dışında herhangi bir durumu önceden kestiremediği için şartların değişmesi durumunda ne gibi aksiyonlar göstereceği konusunda eksik kalmakta bu da söz konusu örgütün yeni şartlara uyum sürecini bir hayli uzatmaktadır. Bu sebepten dolayı dönüşümlere adaptasyon anlamında yeterli esnekliğe sahip olmayan örgütlerin, günümüzün yıpratıcı ve zorlu rekabet koşullarında başarılı olmaları zorlaşmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 71-72).

Kurumsal teori, örgüt ve çevrenin etkileşimi konusunu çevre kavramını iki boyutla incelemesi ve teknik çevrenin önemini de göz ardı ederek bir değerlendirme yapmıştır. Bu durum teorinin eksik yanlarından bir tanesidir. Örgütler, iki boyutlu bir süreç içerisinde yalnızca çevre beklentisiyle hareket etmemektedir. Çevre beklentisinin yanı sıra müşterilerinin ve kendisine hammadde ve diğer ürünleri temin eden tedarikçilerin politika ve kararları da örgütleri doğrudan etkilemektedir.

Ataman (2001), kurumsal teorinin rasyonel olmadığını, teorideki mevcut uygulama ve yapının meşruiyet kazanma ihtiyacı olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Ataman, 2001: 203). Bu durumun istisnası olarak işletmelerden bahsedebiliriz. Çünkü hemen hemen her işletme, gelecekte daha büyük bir piyasa değerine ve hacmine sahip olabilmek adına uygulamalarını rasyonel esaslara göre düzenlemektedir. Ancak rasyonel karar alabilen işletmeler ürün ve hizmet üretimini devam ettirebilir ve bu durumda söz konusu işletme faaliyetlerine devam edebilir (Tümer, 2008: 121).

Kurumsal teorinin önemli eksikliklerinden bir diğeri de kurumsal değişimi anlatma konusunda yaşadığı yetersizliktir. Zucker, sosyal sistemlerin içsel bir değişim sürecini yaşadığını kabul etmekle beraber bir bütün halinde istikrarlı oluşuna da dikkat çekmektedir. Söz konusu istikrarı sağlayacak olan etmenler ise kurum olarak örgütlerin kurumsallaşma kavramına katkı yapması ve organizasyonun bir bölümü yahut parçasının kurumsallaşması diğer bölümlere de bir meşruiyet kazandırmaktadır.



Kurumsal teorinin kurucu isimlerinden olan Di Maggio ise kurumsal teorinin aşağıda sıralanan maddelerin değişim süreci hakkında bir açıklama geliştirmedini savunmuştur (Özen, 2007: 277-278). Di Maggio'ya göre bu eksiklikler:

- Kurumsal çevreden hür hareket eden yahut ilgili çevreden hızlı örgütsel alan değişiklikleri,
- Örgütsel alandaki değişim ile örgütteki değişimin birbirinde hür olması,
- Örgütsel misyonun, farklı kurumsallaşma değerlendirmeleri kaynaklı örgütsel veya alansal değişimler,
- Alanda bulunan kurumsal düzenin meşru sıfatı kazanabilmesinin önünde mani olan örgütsel sahadaki değişimler

olarak sıralanabilir.

Kurumsallaşma teorisi örgütlerdeki stabil hali anlamaya ve anlatmaya çalıştığı ve değişim konusuna girmeye yönünde tenkitler almaktadır. Değişim yerine aynı koşullarla karşı karşıya kalan örgütlerin nasıl tepki verdikleri konusunu incelemektedir. Ancak kurum teorisinin aksine örgütler içinde buldukları zamanın koşullarına göre yenilenmeye çalışmaktadır. Buldukları zamana ve koşullara göre yeniden yapılırlar, kimi uygulamaları hayata geçirir kimi uygulamaları ise tedavülden kaldırırlar. Yenilik ve taleplere uyum sağlayabilmek maksadıyla yapılan bu değişiklikler zamanla kurum yapısını da etkileyecek ve değiştirecektir. Bu sebepten dolayı kurumsal teorinin değişim konusunu açıklaması gerekmektedir (Özkara ve Kurt, 2004: 50).

Bir diğer yandan kurumsallaşma teorisi örgütün dış çevreden gelebilecek müdahale ve baskılara bir direnç gösterme ihtimalini yok sayması da bir diğer eleştiri konusudur. Oliver (1991), kurumları çevreden gelen bakılara karşı bir direnç gösterebileceğini ve hatta bu baskıları yönlendirerek gelen baskının içeriğini ve yönünü değiştirebilirler. Bu tarz bir değişime direnç gösterme kurumların temel karakteristik özelliklerindedir. Stratejik iş birliği anlaşmaları, çevre baskılarının yönlendirmesinin aksi yönünde yatırım sahaları seçilmesi gibi hususlar çevreden gelen ve rasyonel olmaktan uzak sayılan baskılara karşı kurumların gösterdiği direncin birer göstergesidir (Tümer, 2018: 122).

Kurumsallaşma teorisine yapılan en sert eleştiri ise Donaldson (1995), tarafından yapılmıştır. Donaldson, örgütlerin teknik, yönetsel ve kurumsal özellikleri yardımıyla

toplumda var olan değerlere katkıda bulunarak kendilerini meşru hale getirebildikleri ve bu şekilde yaşamlarını sürdürdükleri yapı, kurumsal teori tarafından yalnızca kurumsal işlev düzeylerini önemsenererek ele alındığından dolayı yozlaştırılmaktadır. Bunun yanı sıra işlevselciliği ve durumsallık teorisini reddeden kurumsallaşma teorisinin, örgütleri, rasyonel etmenler yerine bilinçsizce ortaya atılan yanlısamaların, mesleki ideolojilerin, bankaların veya devletin baskılarının ürünü olarak değerlendirmesi Donaldson tarafından gerçeklikle bağı olmayan ve sorumsuz iddialar olarak değerlendirilmiştir (Özen, 2007: 281-282).

Yapılan çeşitli araştırmalar kurumsallaşma teorisinin uygulama konusunda problemler yaşandığını göstermektedir (Ataman, 2001: 203). Kurumsal teori uygulamada belirli mihenk taşlarının belirlenerek bu unsurların örgüt yapısına etkisinin değerlendirilmesini öngörmektedir. Ancak bu durumun incelenmesi ve çıkarımlar yapılabilecek şekilde bir değerlendirmeye tabii tutulması her daim mümkün olmamaktadır. Örnek verilecek olursak sosyal güvenlik kanunu bir mihenk taşı olarak belirlenir ve bu yasanın beraberinde getireceği, kurumları yapı ve faaliyetlerini hangi ölçüde etkilediğinin değerlendirmesini yapmak bir hayli zordur (Ataman, 2001: 203).

Teoriye getirilen bir diğer tenkit, değişim, çatışma ve aktör etkisi gibi hususlara yoğunlaşan eski kurumsallaşma teorisinin yeni kurumsallaşma teorisi tarafından yok sayılmaktadır. Bu şekilde yeni kurumsallaşma teorisi, çevresel sürekliliği esas alan ve adeta popülasyon ekolojisi teorisine benzeyen bir gidişata doğru yönelmektedir (Özen, 2007: 302).

Selznick (1996), sert bir şekilde eski ve yeni kurumsallık ayırımı yapmanın gereksiz olduğunu ve yapılmaması gerektiğini belirtmiştir. Bu noktadan hareketle Selznick, yeni kurumsal teoriyi benimseyenlerin sadece piyasa stratejilerine odaklanmak yerine, eski kurumsal teorinin katkıları olan bürokratik ve sosyo-politik düzenleyici ilişkiler konusunu da önemsemeleri gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra Selznick, eski kurumsallaşma teorisi ile yeni kurumsal anlayışının kazanımlarının alınarak birlikte değerlendirilmesini ve bu şekilde örgütler açısından daha anlamlı ve katkı veren sonuçlar ortaya çıkacağını savunmuştur (Bekaroğlu, 2007: 957).

### **1.11. Kurumsallaşmanın Yararları**

Bu bölümde kurumsallaşma teorisinin kurumlar açısından olası yararları değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu sayede kurumsallaşma kavramı ve teorisi daha iyi

anlaşılabilecek ve ülkemizde bulunan gerek kamu kurumları gerekse özel sektör kuruluşlarına uyumu bakımından bir değerlendirme yapılabilmesi için faydalı olacaktır.

Kurumsallaşma teorisinin öngördüğü üzere örgütlerin ve organizasyon yapılarının kurumsallaşması devam eden süreç içerisinde örgüt açısından çeşitli kazanımları da beraberinde getirecektir. Bu bölümde kurumsallaşmanın örgütler açısından yararlarını ve getirdiği kazanımlar açıklanacaktır.

Kurumsallaşma kavramı tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz içinde modern toplumsal yapının yadsınamaz bir gerekliliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakışla işletmeleri durağan bir organizasyon olarak görmek yerine zaman içinde değişim ve dönüşümler geçirdikleri görmezden gelinmeyecek bir gerçeklik olarak kabul etmek gerekmektedir. Yaşanan bu değişim ve dönüşüm safhasında bazı organizasyon yapıları bir süreklilik içerisinde yaşamlarına devam ederken bazı işletmelerde yok olmaktadır. Burada bu iki organizasyon yapısını birbirinden ayıran etmen kurumsallaşmış olup olmadıklarıdır. Kurumsallaşamamış ve dolayısıyla bir süreklilik kazanamamış organizasyonlar bu durumun en önemli sebebi değişen çevresel şartlara gösterilen direnç, iyi işleyen bir bilgi sisteminin kurulamamış olması ve içinde bulunulan çevrede yaşanan değişim ve baskılara ayak uydurulamamasıdır. Kurumsallaşma süreci içerisinde en önemli adımlardan bir tanesi kurumsal rekabet anlayışını benimsemek ve bu anlayışın kaidelerini oluşturmaktır (Kahveci, 2007)

Bir süreç olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşmanın başlıca özellikleri şunlardır (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004);

- Kurumsallaşma süreci yeniden inşa ve değişim sürecidir.

- İşletmeleri kurumsallaşma yoluyla süratli bir şekilde değişen çevre şartlarında mevcut durumda ne durumda olduklarını ve gelecekte nereye doğru gideceklerini öngörebilecekleri bir izdüşüme sahip olurlar.

- Özel ve kamu kurumu ayrımı olmaksızın kurumsallaşma tüm organizasyonlar için önemlidir.

- Kurumsallaşma süreci ile birlikte işletmenin yapısında ciddi değişiklikler meydana gelebileceği için bu süreç uzun bir zaman dilimi boyunca sabırlı olmayı gerektirir.

Tüm bu özellikleri dikkate aldığımızda kurumsal bir yapı oluşturma süreci sürekli olarak başarılı olmak için yeniden değişim, dönüşüm ve yapılanma sürecidir. Günümüzdeki başarılı işletmeleri incelediğimiz takdirde bu işletmelerin, geçmiş dönemlerde kazandıkları başarılarla ulaşmak için uyguladıkları taktik ve planlamaların, kurumsal değişim sürecine ve değişen dünya şartlarına uyum içinde olduğu görülmektedir (Aydemir, Seymen, Taşçı, 2004) Burada bahsedilen uyumun seviyesi işletmelerin kurumsallaşma seviyesiyle doğru orantılı olacaktır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan örgütler değişen çevre koşullarına uyum sağladıktan sonra kendi organizasyon yapılarını sabit bir hale getirip sabitlenen bu düzen içerisinde yerleşmiş olan hedef, kaide ve değerler ile çevrelerini etkilerler. Bu sayede bu örgütler şahsi değer ve inanışlardan uzak kurumsal bir kimlik oluşturmaya vakıf olurlar (Karpuzoğlu, 2000: 54).

Kurumsallaşmanın ilk akla gelen kazanımlarından bir tanesi kurumların yaşamının ve faaliyetlerinin devamlılığının kişisel keyfiyetten uzak olmasıdır. Kurumsallaşma, örgütün takip edeceği standart ve kurallar çerçevesinde faaliyetlerini yürütmesine müsaade eder. Bu durumda bireylerden bağımsız olarak örgütün öngörülen şekilde faaliyetlerine devam edebilmesini sağlar. Bu durum kurum yönetiminde kolaylık sağlamaktadır. Çalışanların yapacakları işleri, nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılacağı belli olması personelin motivasyonunu yükselterek sorumluluk bilincinin oluşmasına katkıda bulunur (Okay, 2003: 76). Örgütlerin iş yapış biçimlerini yazılı hale getirmesi kurum istikrarı açısından oldukça önemlidir.

Kurumsallaşmanın faydaları profesyonel yönetim sisteminin hâkim olarak görev tanımlarının kesin bir şekilde yapılması, işlerin yapılarıyla alakalı kural ve kaidelerin yazılı hale getirilmesi, çift yönlü bir iletişim biçiminin etkin olması, patron ve çalışanlar arasında uyumlu bir çalışma ortamının oluşması ve kurumun sürekliliği olarak sıralanabilir (Uzun, 2013: 27).

Tırnavalı (2012), kurumsallaşmanın örgütler açısından olumlu özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Kurumsallaşma ile birlikte denetim sağlamak kolaylaşır,
- İş bölümü düzenli şekilde gerçekleşir,
- Kurumun çalışma biçimi bir sistem ve düzen içerisinde gerçekleşir,

- Örgütün büyür,
- Kurum ve faaliyetlerin sürekliliği sağlanır,
- Patron ve yöneticiler bireysel işlerine zaman ayırabilir,
- Kurum koyduğu hedeflere daha kısa sürede ve daha az kaynak ayırarak ulaşabilir,
- Yapılması muhtemel hatalar en aza indirgenir,
- Yapılacak işler profesyonel kişiler tarafından gerektiği gibi gerçekleştirilir,
- Yetki ve sorumluluk sahaları kesin bir şekilde belirlenir,
- Yetki ve sorumluluklar karşılıklı olarak dengeli bir şekilde dağıtılır,
- Dış piyasalara açılma açısından kolaylık sağlar,
- Karar alma süreçleri daha etkin ve hızlı gerçekleşir,
- Kurumsallaşma bakış açılarında değişikliğe sebep olarak verimliliği artırır (Tırnavalı, 2012).

Kurumsallaşmanın yararlarından bir tanesi de örgütün profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesidir. Profesyonelleşme ile birlikte kurumlarda arkadaş, akraba ve eş dost kayırmacılığı uygulamaları ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla kurum içerisinde çıkar çatışmaları da ortadan kalkacaktır. Bu sürecin devamında kendine özgü kuralları, iş yapış biçimleri ve sınırları ile kurum kendine has bir kültür oluşturacaktır.

Kurumsallaşmayı tamamlamış güçlü bir örgüt yapısına sahip olan örgütler personelin ortak bir amaç etrafında birleşerek bu amaca inanmaları halinde rakipleri karşısında rekabet edebilecek gücü kendilerinde bulabilecekleridir (Porte, 2000: 44-58). Dünyada kurumsallaşmayı başarmış ve işletme ömründe kuşakları geride bırakarak süreklilik konusunda örnek olmuş örgütler bulunmaktadır. Örnek verecek olursak Japon Kongo Gumi şirketi inşaat alanında 40. kuşak bireyler tarafından yönetilmekte ve 578 yılında kurulduğu bilinmektedir. Bir diğer Japon işletmesi olan Hoshi firması ise 718 yılında kurulmuş ve 46. kuşak tarafından işletilmektedir. Şarap ve bağcılık alanlarında faaliyet gösteren Fransız Chateau de Goulaine firması yaklaşık 1000 yıldır faal durumdadır. Zeytinyağı alanında faaliyet gösteren İtalyan firması Barone Ricasoli işletmesinin kuruluş tarihi ise 1114 yılıdır. Bu işletmelerin bu kadar uzun ömürlü oluşlarının sebebi incelendiğinde kurumsallaşma karşımıza çıkmaktadır (Erdağ, 2014).

Dünya tarihine bakıldığında ismi zikredilen bu işletmeler, birçok devletin hatta imparatorluğun yaşam süresinden daha fazla bir sürede faaliyet göstermiştir. Söz konusu işletmelerin dünyanın farklı bölgelerinden olmalarına rağmen başarılarının ortak sırrı kurumsal nitelikler taşıyan örgütler olmalarıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM: KAYIRMACILIK

### 2.1. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık, toplumsal hayatın birçok alanında karşımıza çıkan bir kavramdır. İlgili yazına bakıldığında kayırmacılık kavramı kamu ve özel sektör üzerinden hareketle tanımlamalar yapılarak açıklanmıştır. Çalışmamızda hem kamu hem de özel sektöre ilişkin kayırmacılık tanımlarından istifade edilerek kavramın daha açık ve net bir şekilde anlaşılması hedeflenmektedir.

### 2.2. Kayırmacılık Kavramının Tanımı

Kayırmacılık sadece günümüzde ortaya çıkan bir sorun değildir. Neredeyse insanlığın ortaya çıkışından bu yana devam edip gelmiş bir uygulamadır. M.Ö. 4000’li yıllara ait Sümerce bir tablette anlatılan bir olay kayırmacılığın ne kadar eski dönemlere uzanan bir uygulama olduğunu bizlere göstermektedir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yolsuzlukla Mücadele Kitapları 1, 2006: 33). Sümer okul günleri şeklinde isimlendirilen bir tablette başarısız bir öğrenci ve bu öğrencinin ailesinden bahsedilmektedir. Ailesi çocuklarının başarılı bir öğrenci olmasını isteyerek okuldaki öğretmenini evlerine davet etmektedirler. Öğretmeni evlerinde misafir ederek yedirip içiren ve ona çeşitli hediyeler veren ailenin çocuğu sonraki dönemlerde bir anda en başarılı öğrencilerden biri haline gelmektedir. Sonuçta en başarılı öğrencilerden biri olan bu öğrenci ödüllendirilerek sınıf başkanı unvanı almaktadır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013: 53).

Kayırmacı uygulamalar birçok a hayat bulmaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektörde yer alan kurumların yönetimi ve kurumsal hayat bu alanlardan bir tanesidir. Türk Dil Kurumu, kayırmacılık kavramını: “düşünce, küme ya da uygulamayı başka biriyle karşılaştırıp, bir seçim yapılması gerektiğinde nesnel davranmaktan uzaklaşıp yan tutma durumu” olarak açıklamaktadır. Kayırmacılık kavramı ve kayırmacılık uygulamaları kültürel farklılıklar sebebiyle farklı ülkelerde farklı uygulama biçimleriyle karşımıza çıkmaktadır. Bürokrasi alanında ilk defa 1828 A.B.D başkanlık seçimlerinde seçimi kazanarak başkan olan General Jackson’un memur alımında kayırmacı uygulamalara yer vermesiyle karşımıza çıkmaktadır (Tortop, 1994).

Wong ve Kleiner (1994) kayırmacılığı, patronun, ortakların veya kurum içerisinde çalışan bir personelin ilişki içerisinde olduğu, kurumun çalışma sahasıyla çok fazla alakası olmayan ya da nitelikleri itibariyle yeterli olmayan kimselerin istihdam

edilmesi durumu olarak tanımlamaktadır. Bilhassa bizim toplumumuzda kendisine yer bulan “tanıdığın varsa olur”, “kendisi hemşehrim olur”, “amcam, dayım olur”, “kirvem olur” gibi ifade biçimleri kayırmacı uygulamaların toplum nazarında meşru hale gelmesine zemin hazırlamaktadır (Aytaç, 2010: 100). İdeal yönetim anlayışında otoritesinin kaynağı bilgidir. Yeteneksiz bir yönetici ile birlikte çalışan diğer personeller, bazı kişilerin öz nitelikleri ve liyakati yerine kayırmacı uygulamalar ile terfi almasından bir hayli fazla etkilenmekte bu durumda çalışanların motivasyonunu ve performansını oldukça düşürmektedir. İstihdam ve terfi gibi politikalarda kayırmacı uygulamaların yer alması çalışanları süreç içerisinde buldukları örgütten kopma noktasına getirecektir (Ülker, 1995). Çalışanların kayırmacı uygulamaların bulunduğu bir örgüt ekosistemi içerisinde verimli ve yaratıcı bir çalışma performansı göstermesi oldukça zordur.

Kamusal alanda iş ve işlemleri gerçekleştiren kişi yahut kişilerin subjektif esaslarla hareket ederek yakınlarını desteklemesine kayırmacılık denilmektedir. Türkçede yer alan “iltimas” kelimesi kayırmacılığın bir diğer tanımıdır. Kayırmacılık yahut iltimas halk arasında “torpil” olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2001: 57). Bunun yanı sıra, “Adam Kayırma”, “Adamını Bulmak”, “Ankara’da Dayısı Olmak”, “Yüksek Yerlerde Tanıdığı Olmak” ya da “Araya Adam Sokmak” şeklinde ifade edilen tanımlamalar da kayırmacılığın halk diline yansıyan karşılığına örnek verilebilir (Keskin, 2018: 25). Türk Dil Kurumu’na göre iltimas “haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma” ve “birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma” şeklinde açıklanmıştır (WEB\_6, 2020). Milletlerin düşünce dağarcığına yerleşerek özdeyiş haline gelmiş ifadeler o topluluğun zihniyet yapısı hakkında bize ipuçları vermektedir. “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir.” özdeyişi toplumumuzda kişilerin niteliklerinin önemsenmediği, kuvvetli ilişkilerin ve kayırmacı uygulamaların ön planda olduğu bir sosyal düzenin varlığına işaret etmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 183). Böylesi bir sosyal düzende kişiler kendilerini buldukları kurum yerine kendilerinin o kurumda istihdam edilmesini sağlayan kişilere karşı bir sorumluluk ve aidiyet hissedeceklerdir. Çeşitli din temelli yapıların (cemaatler, tarikatlar vb.) bilhassa kamusal alanda etkin olması bu ekseninde kayırmacı uygulamaların gelişmesine sebep olmuştur. Bu uygulamalar yakın tarihimizde gözlemlenebileceği üzere kişi, kamu ile ilişkide olduğu dini grubun arasında herhangi bir çatışma durumunda hiç sakınmadan iltisaklı olduğu cemaatin, tarikatın yanında yer



almıştır. Bu kişilerde sorumluluk bağı bulunduğu kuruma değil mensubu olduğu dini gruba veya onun başındaki kimselere karşı duyulmaktadır.

Kayırmacılık hiyerarşik olarak üst konumlarda bulunan kişilerin, bilhassa kamu alanında çeşitli gerekçelerle kendisine yakın gördüğu şahısları kanunlara karşı gelerek koruması ve desteklemesi olarak tanımlanabilir (Özsemerci, 2003: 20). Kayırmacılık uygulamaları sadece belirli toplumlar yahut coğrafyalarda görölen bir durum değildir. Dünyanın bütün toplumlarında ve coğrafyalarında kayırmacı uygulamalara rastlayabiliriz. Kayırmacılığı dört kavramla özetlemek gerekirse:

- bilinç eksikliği,
- sosyo-kültürel değer ve normların tesiri,
- seçkin bir etki yapabilmek için değişimin karşısında durma,
- bireylerin davranışlarını değiştirmek için caydırıcı önlemler şeklinde sıralanabilir (Özkanan ve Erdem, 2014: 182).

Son dönemde iş yaşamında kayırmacılık sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. İşletmelerde insan kaynakları birimlerinin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekteşirerek bağımsız bir şekilde çalışabilmesi için kayırmacılık kavramının mevzu bahis olmaması gerekmektedir. Fakat günümüz iş yaşamında istihdam politikalarındaki ölçüt, bilgi ve liyakat yerine işletme içinden yahut dışarıdan nüfuzlu kişilere yakınlık olmaktadır. Kayırmacılık sadece işe alımlarda değil terfi politikalarında da etkili olmaktadır. Kurum içerisinde kayırılan kişi ile ne kadar rekabet ederse etsin kayırılmayan çalışanların terfi imkânları daha düşüktür. Bu durumla birlikte kayırılmayan çalışanlar, kendilerinden daha düşük bilgi ve liyakate sahip kimseler tarafından emir alan pozisyona düşmektedir. Böylesi bir ortamda kayırılmayan çalışanlar kendilerini adaletsiz bir ortamda çalışıyor duygusuyla hareket etmektedir. Bunun sonucunda çalışanların buldukları kuruma inançları zedelenerek performansları düşmektedir. Bunlara ek olarak ücret politikalarında da kayırmacı uygulamaların varlığı çalışanları kurumdan ayrılmaya kadar götürecektir (Büte, 2011: 136).

Kamu görevlilerinin yetkilerini kimi iş ve işlemlerde kendisine yakın kimselere ayrıcalık sağlamak için kullanmasına kayırmacılık denilmektedir (Berkman, 1983: 15). Yabancı literatüre bakıldığında kayırmacılık, “favoritizm” ya da “favorism” kelimeleri

ile açıklanmıştır (Büte, 2011: 385). Kayırmacı uygulamalar kişinin duygusal ve geleneksel bağlarını ön plana çıkararak etik dışı davranışlar sergilediği bir dizi eylemin sonucunda gerçekleşmektedir (Sökmen, 2013: 331). Bir başka tanıma göre kayırmacılık yozlaşmanın bir türüdür. Buna göre kayırmacılık, kamu kurumlarında yahut kamusal alanda yer alan sosyal ilişkilerde “aynı okulda okumak, aynı siyasi görüşe mensubiyet, aynı memlekette olmak” şeklindeki algıların öne çıkartılarak objektif evrensel değerlendirme kıstaslarının göz ardı edilmesidir (Oktay, 1983: 209).

Kayırmacı uygulamalar esnasında aktörler kayıran ve kayırılan kimselerdir. Bu kişi ya da kişiler arasında ki ilişki dikey ve hiyerarşik bir ilişkidir. Bu hiyerarşinin tepesinde kayıran kişi yer alırken alt kısımda kayırılan bulunmaktadır. Kayırılan kişi kendisini kayıran kişiye karşı minnet duygusu içerisinde bulunmaktadır. Bu duygusal durumun tezahürü saygı göstermek, minnet duymak ve hediye veya rüşvet vermek şeklinde olmaktadır. Kayırma işlemi sonunda kayırılan kişi güç, gelir ve iktidar elde etmekle birlikte içinde bulunduğu kurum içerisindeki konumunu güçlendirmektedir. (İlhan ve Aytaç, 2010: 62).

Kayırmacılık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki bir işe istihdam esnasında adayların bilgi birikimleri, liyakatleri dikkate alınmadan akraba, eş dost, hemşeri, asker arkadaşı vb. gibi hususlar göz önüne alınarak seçim yapılmasıdır. İkincisi ise kamusal hizmetlerin dağıtılmasında, ihtiyaç sahibi olmak yerine partizanlık, ideolojik birliktelik ve oy verme gibi hususların ölçüt alınmasıdır (Eryılmaz, 2010: 240-241). Aydoğan (2009), kayırmacılık kavramını, bir kamu görevlisinin birlikte çalıştığı kimseyi yasalara aykırı şekilde desteleyerek ona arka çıkması yahut kişinin mesleki liyakatine bakılmadan ona başka sebeplerde ötürü ayrıcalık sağlanması bu kişinin hak etmeden bir konuma gelerek hak etmediği paraya ve imkânlara sahip olması şeklinde açıklamıştır (Aydoğan, 2009: 20).

Khatri, Tsang ve Begley bir kayırmacılık türü olan kronizmin ortaya çıkışında dört ana etmene dikkat çekmektedirler.

- Buna göre ilk unsur X kişinin Y kişisine alacağı karşılığı zamanı, kapsamı ve şekli belli olmadan bir iyilik (favour) yapmasıdır. Burada kesin olarak bilinen şey gelecekte yapılan bu iyiliğin karşılığının alınacağıdır.
- İkinci unsur, X kişisi Y kişisine maddi (terfi, işe alımda öncelik vb.) yahut maddi olmayan iyilikler yapmasıdır.

- Üçüncü unsur, bir sosyal ağda iki kişinin ortaklıklarının bulunmasıdır. Bu ortaklıklar aynı mezhepten, aynı cemaatten aynı ırktan olmak, akraba ya da arkadaş olmak şeklinde örneklendirilebilir.
- Son olarak X ile Y kişisi arasında gelişen bu kayırmacı uygulamadan aynı haklara sahip olan Z kişinin olumsuz olarak etkilenmesidir (Khatrı, Tsang, Begley, 2006: 61-75).

Günümüz iş yaşamında iletişim en etkin silah olarak görülmektedir. İletişimin eyleme geçtiği yer ise sosyal ağlardır. Sosyal ağların çeşitli olumlu çıktıları olmakla birlikte olumsuz yönlerin en başında birbiriyle iletişim halinde olan kimselerin bu sosyal ağlar aracılığıyla kayırmacı davranışlara katkıda bulunmasıdır (Khatrı, Tsang, Begley, 2006: 281-297).

Günlük yaşamın yanı sıra yönetim alanında da sıklıkla karşılaşılan kayırmacı uygulamaların varlığı benimsenerek sıradan şeyler olarak görülmektedir. Eşitsizliği ve adaletsizliği çağrıştıran kayırmacılık bu sebeplerle yasalar tarafından yasaklanmasına karşın tüm sektörlerde ve toplumsal hayatın her alanında oldukça yaygındır (Yıldız, 2017: 63). Kayırmacı uygulamalar toplum tarafından oldukça girift bir şekilde benimsendiği için olağan bir hal almıştır. Bu nedenle toplum tarafından kayırmacılığın yanlış ve düzeltilmesi gereken bir sorun olduğu gerçeğinin kabullenilmesi uzun bir zaman almıştır (Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Kayırmacılık, iş hayatında meslek kurallarına aykırı davranışlar olarak değerlendirmeye alındığında örgüt yapısına zarar veren ve kanunlarla önü alınmaya çalışılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumcu davranışların baskın olduğu kültürlerde kayırmacı uygulamalar sıklıkla karşımıza çıkarken, bireyciliği önde tutulduğu kültürlerde ise kayırmacı uygulamalar daha az görülmektedir (Hofstede, 1991: 29). Bilhassa az gelişmiş ülkelerde birey, ailesinin, akrabalarının, din temelli ilişkilerinin ve aynı memleketten olmak gibi unsurların baskısı altında iş yapmaya çalışmaktadır. Bu sebepten dolayı zamanla birey kayırmacı uygulamaları kendi içinde kanıksamış ve normalleştirmiştir. Nitekim çoğu Asya ve Afrika ülkesinde eş, dost, akraba ve hemşeriyi kayırmak bir kusur olmanın tam aksini erdemli bir davranış olarak görülmektedir (Gönülaçar, 2014: 10).

Ülkemizde kayırmacılığa olumsuz bir gözle bakılmasına rağmen, kayırmacı uygulamalar oldukça yaygındır (Yıldız, 2017: 63). Kayırmacılık ve çeşitli olumsuz uygulamaların önlenmesi ve düzeltilmesi amacıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi

(TBMM) Başkanlık Makamının 21.06.2005 tarih ve 5888 sayılı onayı ile birlikte TBMM Etik Komisyonu kurulmuştur. Etik komisyon uyulması gereken temel ilkeleri belirlemiştir. Bu ilkeler; “tarafsızlık, saydamlık, dürüstlük, nezaket ve saygı, doğruluk, hesap verilebilirlik, hediye almamak ve kamu yararını gözetmek” şeklinde sıralanmıştır (WEB\_7, 2020).

Ancak ülkemizde kayırmacılığın tarihçesi Osmanlı dönemi uygulamalarına kadar uzanmaktadır. Liyakat ve adaletin temel alındığı ve Türk yönetim sisteminin uygulanmaya çalışıldığı dönemlerinde Osmanlı Devletini her alanda üst üste zaferler kazandığı görülmektedir. Ancak zamanla çeşitli sebeplerden dolayı liyakat ve adalet yerini kayırmaya bırakınca devletin temelleri kökten sarsılmış ve sistem çürümüştür. Gazi Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde önce bağımsızlığı için mücadele veren Türk milleti yine Gazi'nin önderliğinde asıl büyük savaş olan cehalet ve her türlü adaletsizliğe karşı mücadelesine girişmiştir. Bu durum gerek Osmanlı'nın gerekse Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk dönemlerine tanıklık eden Böcüzade Süleyman Sami Bey tarafından “Üç Devirde Gördüklerim” adlı eserde bütün açıklığıyla göz önüne serilmiştir. Böcüzade, İzmit'in Kandıra kazasına kaymakam olarak atanan Sadık Bey'den bahsederek kaymakamın hangi sınavla atandığını, sınavın ne zaman olduğunu sorması üzerine “Padişah açıktan tayin etti. Ona bir şey sormaya ve söz demeye kimsenin yetkisi ve cesareti yoktur” şeklinde cevap aldığını belirtmektedir. 50 yıllık siyasi yaşamında 40 vali, 15 muhasebeci, 10 jandarma kumandanı, 60 kaymakam tanıdığını bildiren Böcüzade, maalesef bunların 8-10 kişisinden başkasının okuma yazma dahi bilmediğini, Uluborlu kazasında 70 yaşında bir şahsın kasap başı iken Defterdar'ın ailesini İstanbul'a götürmesi karşılığında mükâfat olarak kaymakam yapıldığını anlatmaktadır. Ziraat Bankasının şube kâtibi olarak görevlendirilen Hakkı isimli bir zatın Arapça'dan başka Türkçe'yi bile doğru dürüst konuşmadığını aktarmaktadır. Tüm bu kayırmacı uygulamalar karşısında yüreğinin sızladığını söyleyen Süleyman Sami Bey memuriyetlerin dağıtımında kabiliyetin göz ardı edilerek tavsiye, rüşvet yahut tehdit ile dağıtıldığını söylemektedir (Sami, 2011).

Böcüzade'nin tanıklık ettiği kayırmacı uygulamalar yalnızca bunlarla sınırlı değildir. Dışişleri Bakanlığında üç daireye 18 personel gerekirken 47 kişinin verildiğini Başkatip Hacı Vasfi Efendinin bu personelin çoğunu tanımadığını aktarmıştır. Kayırmacı uygulamalar yalnızca istihdam alanında değil terfi mekanizmasında da yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir. Süleyman Sami Bey 1911 yılından bizden neden

Almanların ünlü mareşali Moltke gibi mareşaller çıkmadığını sorgulamıştır. Ancak burada da kayırmacılık karşımıza çıkararak Mustafa Kemal Bey gibi Moltke'yi dahi geride bırakabilecek kapasitede bir komutanın olduğunu lakin küçük rütbeler verilerek Balkanlarda oradan oraya gezdirildiğini aktarmıştır. Devletin asli unsuru olan Türk'lerin aşağılandığını “dağdan hemencuk gelmiş gödük Türk” şeklinde hakaretlere maruz kaldığını, bürokraside Rum ve Ermeni tebaaya sıkça yer verilirken Türk'lerin bu makamlara gelemediklerini anlatan Süleyman Sami Bey Abdülhamid devrinde buna benzer nice uygulamalar gördüğünü söylemiştir. Aynı dönemlerde halkın yönetimden bir şey istemeye ne cesareti ne de kudretinin olduğunu söyleyen Böcüzade, yönetim kademesi neyi uygun görürse halka onu verdiğini söylemiştir. Buna karşın 800 işçinin kayıtlı olduğu Feshane'de 400 işçinin bilfiil çalıştığını kalanların ise Hasan Paşa'nın adamları olduğunu ve yalnızca maaş almak için uğradıklarını, subay listesinde yoklama alan bir görevlinin çoğunu tanımadığı halde yoklamada var gösterdiğini ve bunların maaş zamanı gelerek maaşlarını aldığını bir daha da uğramadığını, Feth-i Bülend isimli bir geminin üç dört senedir tamirinin bitmediğini işçilerin İstanbul'un zevk ve sefasından ayrı kalmamak için işi uzattığını aktarmıştır (Sami, 2011).

Bütün bu kayırmacı uygulama örnekleri cihan devleti olan bir imparatorluğu yerle bir etmiş 1912 yılında yaşanan Balkan Savaşlarında etkileri günümüzde dahi hissedilen büyük travma ve yenilgilere sebep olmuştur. Böcüzade'nin deyimiyle “Türk kazanmış, Arap yemiştir”. Ardından gelen süreçte Osmanlı devleti yıkılmış Gazi Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde Türkiye Cumhuriyet kurularak tek adamlığın keyfiyetinden uzak ve liyakat temelli bir devlet kurulmaya çalışılmıştır. Bu durum Gazi'nin vefat etmesi ile yavaş yavaş eski halini almaya başlamış tabir yerindeyse temizlenen ayırık otları tarlanın dört bir yanını sarmıştır. “Verdimse ben verdim”, “Benim memurum işini bilir” zihniyeti uzun zaman ülke yönetimine egemen olmuştur. Kuruluş felsefesinde olduğu gibi liyakat ve adalet temelli bir organizasyon kurmak yalnızca devlet kurumlarımız açısından değil işletmelerimiz açısından da büyük önem taşımaktadır. İstihdam ve terfi süreçlerinde liyakatin ön plana konulmadığı her organizasyon yok olmaya mahkûmdur.

Objektif ölçütler yerine çok çeşitli sübjektif esaslara dayanarak gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalar kurum içerisinde adaletsiz bir atmosferin oluşmasına sebep olacaktır. Nasıl bir canlının hayatta kalabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yaşamını devam ettirebilmesi için en başta oksijene ihtiyacı varsa kurumlarında hayatta kalabilmesi ve

sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için en başta adalete ihtiyacı vardır. Adalet ve liyakatin önemsenmediği kayırmacılığın her alanda boy gösterdiği bir kurum yapısından etkin, verimli ve dünyadaki rakipleriyle yarışabilecek bir performans göstermesi beklenemez.

Kayırmacılık çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Kayırmacılık türlerini, akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık, patronaj), hizmet kayırmacılığı ve cinsel kayırmacılık olarak sırlamak mümkündür (Erdem ve Meriç, 2012: 142). Sıradaki bölümde kayırmacılık türleri başlıklar halinde ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.3. Kayırmacılık Türleri**

Kayırmacılık uygulamaları birbiri içinde kim tarafından nasıl ve ne amaçla yapıldığı bakımından ayrılmaya başlamıştır. Bu bölümde farklı kayırmacılık türleri incelenerek açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **2.3.1. Nepotizm**

Nepotizm ve kayırmacılık kavramları sıklıkla aynı anlamda kullanılsa dâhi birbirlerinden farklı kavramlardır. Kayırmacılık, nepotizm ve diğer kayırma biçimlerini içinde barındıran geniş ve kapsamlı bir olgudur. Tarihi bir bakış açısıyla bakıldığında nepotizm yalnızca günümüz dünyasının sorunu olmaktan çok daha derin kökleri olan bir kavramdır. Nepotizmin kökleri Rönesans döneminde bazı Papaların niteliklerini hiçe sayarak yeğenlerini üst düzey pozisyonlarda istihdam etme eğilimine kadar uzanmaktadır. Bu uygulamalar o dönemde kilisenin algısını olumsuz yönde etkilemiş, yeğen olmayan kilise mensupları bu durumdan bir hayli rahatsız olmuşlardır (Ford ve Mc Laughin, 1985:57; Ciulla, 2005: 155). Gerek tarihteki örneklerine gerekse günümüzdeki örneklere baktığımızda nepotizm adaletsizlik ve kayırmacılık denildiğinde akla ilk gelen kavramlardandır.

Kavramın, Oxford sözlüğünde, “nephew” yahut “nepod” kelimelerinden türetilerek nepotizm haline dönüştüğü belirtilmektedir. Bu kelimelerde “yeğen” ya da “kuzen” manasına gelmektedir. Sözlükte nepotizm, yönetici pozisyonlarında yer alan kimselerin işe alım süreçlerinde kendi akrabalarını tercih etme eğilimi olarak açıklanmaktadır (Hornby, 1985: 566).

Aile bireylerinin yetersiz olduğu halde istihdam edilmesi gelişmiş ülkelerde de görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde nepotist uygulamaların gerekçesi geleneğe duyulan

saygı ve geleneksel bağların kopartılmamasıdır (Özsemerci, 2002: 20). Nepotist uygulamalar kurumsallaşma sürecinde ortaya çıkan engellerden bir tanesidir. Aile bireylerinin söz konusu iş için donanımı eksik veya hiç olmadığı halde o işte istihdamına nepotizm denir (Aslan ve Çınar, 2010: 92). Sadece işe alım süreçlerinde değil kurum içerisindeki terfi süreçlerinde de beceri, kabiliyet ve söz konusu pozisyonun gerektirdiği donanım gibi liyakati tanımlayan unsurların göz ardı edilmesi nepotizmin bariz örneğidir (Özler vd., 2006: 271-279).

Nepotizm günümüzde, kurum içerisinde üst kademelerde yer alan kimselerin bulunduğu pozisyonun gücü ve yetkilerini liyakat esaslarını göz ardı ederek haksız bir şekilde kullanılması manasında kullanılmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 4). Bir kurumda kişinin istihdam edilmesi, statü ve terfi alabilmek adına kendi yeterliliklerini ve kabiliyetlerini kullanmadan ve hiçbir çaba sarf etmeden akrabalık ilişkileriyle bir yere gelmesi söz konusu kişinin yetersizliğini ve zafiyetini gözler önüne sererken, ilgili kurum açısından da nepotizm uygulamalarını kabul eden bir kurum ikliminin varlığına işaret etmektedir. Bu tip nepotist uygulamaların varlığı, işe alım ve terfi süreçlerinde yetenek ve donanımlar yerine akrabalığın ön planda olduğu bir örgüt ikliminde başarısızlık ve iş kaybı kaçınılmazdır (Asunakutlu ve Avcı, 2006: 730-736).

Nepotizm kavramını daha net bir çerçeve içine oturtarak açıklayabilmemiz için nepotizmi oluşturan toplumsal nedenleri incelememiz gerekmektedir. Bu nedenlerden ilki sosyo-kültürel yapıdır. Toplumu oluşturan en küçük grup olan aileler bireyler norm ve zihniyet yapılarını doğrudan doğruya etkilemektedir. Bu değer yargıları bireyin zaman içerisinde ailesine karşı bir sorumluluk hissetmesine ve adeta kendisini ailesine karşı borçlu olduğunu düşünmesine sebep olacaktır. Aileye karşı borcu ödeme ve sorumluluğu yerine getirme dürtüsü bireyi nepotist davranışlar uygulamaya teşvik etmektedir. İkinci olarak nepotizmin ortaya çıkış sebebi ekonomik yapıdır. Sermayenin belirli ellerde toplandığı ve nüfusun çok büyük bir kısmının çalışan konumunda yer aldığı bir ekonomik düzende az sayıdaki işin çok sayıda taliplisi bulunmaktadır. Bu durum bu iş istihdamına olan ilgiyi ve rekabeti artırmaktadır. Böylesi bir ortamda söz konusu işe yerleşebilmek için akrabalık ilişkileri bir hayli önem kazanmaktadır (Ören, 2015: 348). Nepotist uygulamaların bir diğer sebebi ise toplumun eğitim sistemidir. Bireyleri piyasa şartlarına hazırlayan içinde buldukları eğitim sistemidir. Yetersiz eğitim sistemi piyasa şartlarına uygun yeterli bireyi yetiştirme konusunda eksik kalmaktadır. Piyasanın beklentilerine kendi öz yeterlilikleriyle cevap veremeyen

bireyler alternatif tercih sebepleri aramaktadır. Bu noktada devreye akrabalık ilişkileri girmekte ve nepotist uygulamaların önü açılmaktadır. Nepotizme sebep olabilecek bir diğer neden ise siyasal yapıdır. Günümüzde özelleştirme furyası son sürat hızla ilerlemesine rağmen birçok ülkede en büyük işveren hala devlettir. Bu nedenden dolayı kamu sektöründe belirli kademelerde kendilerine yer bulan kimseler akrabalarını çeşitli alt pozisyonlara atayabilmektedir. Nepotist uygulamaların kaynağına işaret eden bu toplumsal olgular gün geçtikçe daha fazla belirginleşerek artmaktadır. Bu manada en çok nepotizmin uygulandığı durumlar iş istihdamı süreçleridir (Yazıcı ve Seçer, 2018: 121).

Nepotizm kavramının politik alanda kullanımı sanayi devriminin ortaya çıkışı ile birlikte olmuştur. Gelişmiş yahut az gelişmiş ülkelerde üst düzey yöneticiler kendi akrabaları ile kendi etraflarında bir güç çemberi oluşturma yoluna gitmektedirler. Sayıca ne kadar fazla aile bireyi bu çembere dâhil olursa yöneticide o oranda güçlenecektir. Farklı kültürlerde nepotizm algısının farklı şekillerde olduğu gözlemlenebilir. Buna bağlı olarak Avrupa ülkelerindeki nepotist uygulama biçimleri Amerika'da ki uygulamalardan farklılık gösterebilir. Keza Osmanlı/Türk devletinde gerçekleşen nepotist uygulamalar ile Uzakdoğu ülkelerindeki uygulamalarda birbirinden farklıdır (Biber, 2016: 25-26).

Gerek gelişmiş gerekse az gelişmiş ülkelerde karşımıza çıkan nepotist uygulamaların ortak özelliği akrabalık ilişkilerinin ön planda olmasıdır. Nepotist uygulamalar, geleneksel bağların hala etkili olduğu ve kurum kültürünün zayıf olduğu yapılarda kurumsallaşmış yapıların bulunduğu yapılara nazaran çok daha fazladır (Büte ve Tekarslan, 2010: 4). Dünyada ön planda olan kişilerin nepotist uygulamaları skandallara dönüşmüş ve medya tarafından ağır eleştiriler almıştır. 2009 yılında Fransa'nın eski Cumhurbaşkanı Nicolas Sarkozy nüfuzunu kullanarak Paris'in en büyük alışveriş merkezi olan "La Defense" bölgesinden sorumlu "EPAD" 'a 23 yaşındaki oğlu Jean Sarkozy'nin başkan olmasını sağlaması bu duruma bir örnektir. Bu gelişmeyi medya ve muhalefetin oldukça şiddetli bir şekilde eleştirmesi Jean Sarkozy'nin bu kuruma başkan olmasını engellemiştir (Özüren, 2017: 12-13).

Kurgun ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algısı ile nepotizm arasında ters bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Kurgun vd., 2010: 171-179). Bir diğer araştırmada Mutlu'nun (2000) polisler arasında yaptığı çalışmada nepotist uygulamaların personel verimliliğini oldukça azalttığı sonucuna varılmıştır.



Elde edilen veriler ülkemizde polis teşkilatının başlıca sorunlarının kayırmacı uygulamalardan kaynaklandığını bizlere göstermektedir. Yasal kurallar hiçe sayılarak bir takım kişisel ilişkiler ve menfaat birliktelikleri kurum içerisinde karar alma mekanizmalarında etkin konumdadır. Bu ilişkiler ağına bakıldığında büyük bir kısmının siyasal olduğu görülmektedir. Mutlu çalışmasının sonucunda ülkemizde polisler özelinde emniyet teşkilatında kurumsallaşmanın doğru ve etkin bir şekilde sağlanabilmesi için kayırmacı uygulamaların ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmiştir (Mutlu, 2000: 381-389). Aradan geçen yaklaşık yirmi yıllık süre zarfında sadece söz konusu alanda değil insanı ve toplumu ilgilendiren kamu, özel sektör fark etmeksizin tüm kurumlarda kayırmacı uygulamaların giderek arttığı gözlemlenebilir.

Schmit ve Allscheid (1995), nepotizmin iş bırakma ve işe devamsızlık konusundaki tesirini yaptıkları araştırmada incelemişlerdir. Yapılan çalışmada nepotist uygulamalar çalışanların adalet algılarının değişmesine sebep olduğu bu durumda performans düşüklüğünü beraberinde getirdiği görülmüştür. Çalışanlar böyle bir ortamda eşitsizliği doğudan yaşayarak, kendilerini ikinci sınıf çalışan olarak görme eğilimindedirler. Bu şartlar altında çalışan personelde güven eksikliği zamanla işe devamsızlık ve devamında işten ayrılma uygulamalarını beraberinde getirecektir. Çalışanlar bulunduğu kurumdan ayrılarak daha adil olduğunu düşündükleri ve değerli hissedebilecekleri kurumlara yöneleceklerdir (Schmir ve Allscheid, 1995: 521-536).

Nepotizmin hüküm sürdüğü bir örgüt yapısında çalışanlar zamanla daha iyi performans göstermek, yenilikçi ürün ve uygulamalar geliştirmek gibi donanımlarını üst seviyeye çıkarmanın yerine üst düzey yöneticiler ve onların akrabaları ile iyi ilişkiler kurmanın daha yararlı olduğu kanısına varacaklardır. Böylesi bir durum çalışanın kendisini geliştirecek uygulamalar yerine tüm zamanlarını çıkarlarına uygun ilişkiler kurmaya itecektir. Bu durumda ortaya verimli ve kaliteli ürün ve uygulamaların çıkması beklenemez (Araslı vd., 2006: 295-308).

Nepotizmin kurumlar ve iş görenler üzerindeki olumsuz etkilerini toparlayacak olursak maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz (Turhan, 2016: 107):

- Nepotist uygulamaların çoğunlukla gözlemlendiği ülkelerde iş kaybı ve başarısızlık bulunmaktadır.
- Kurum içerisinde yer alan çalışanlar bölünecek ve bir çatışma ortamı oluşacaktır.

- Kayırılan personel durumdan memnunken kayrılmayarak hakkı gasp edilen personel memnuniyetsiz olacaktır.
- Kayrılmayan personelin kuruma bağlılığı düşüktür.
- Kabiliyetli personel istihdamı zorlaşacaktır.
- Nepotizm ahlaki bir yıkım sürecine zemin hazırlayacaktır.
- Örgüt kültürü bu uygulamalardan olumsuz şekilde etkilenecektir.
- Nepotist uygulamalar sıklıkla insan kaynakları birimlerinde gözlemlenmektedir. Bu sebepten dolayı insan kaynakları birimleri zaman içerisinde işlevselliğini yitirecektir.
- Nepotist uygulamalardan şikâyet eden çalışanlar daha adil ve daha fazla itibar görebileceklerini düşündükleri bir kurum arayışı içerisine gireceklerdir.
- Akraba olan bir kimsenin istihdam edilebilmesi için ilgili pozisyonda yeterli donanıma sahip çalışan kurban edilebilir.
- Nepotist uygulamalar sonucunda edilgen ve talimat almaya hazır bireyler sisteme dâhil edilir. Nepotizm, etkin ve sorumluluk alan bireylerin sistem içerisinde yer almasına izin vermemektedir. Bu durum kurumun performansını ve başarısını olumsuz olarak etkilemektedir.
- Nepotist uygulamaların olduğu bir örgüt yapısında objektif bir performans değerlendirme sisteminden bahsetmek mümkün değildir.
- Nepotizm ücretlendirme konusunda eşitlik ilkesini zedelemektedir.
- Bu tip uygulamaların olduğu kurumlarda kayırılan kişiler kayrılmayan personelden daha iyi şartlarda çalışmaktadırlar.
- Personeli motive edebilmek oldukça zorlaşmaktadır.
- Samimi olmaktan uzak bir örgüt ekosistemi mevcuttur.

### 2.3.2. Kronizm

Kayırmacılık türlerinden birisi olan kronizm genel manasıyla arkadaş kayırmacılığı anlamına gelmektedir. Kronizm'in kelime olarak kökeni, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kullandığı ve "uzun süren arkadaşlık" manasına gelen "crony" kelimesidir (Khatri ve Tsang, 2003: 290). Kronizm bugünkü manasıyla ilk kez 1840'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri başkanı Franklin D. Roosevelt'in kişisel ilişkileri sebebiyle yetkinliği olmayan kimseleri memur olarak atamasını

anlatmak için Washington'da bir gazeteci tarafından 1946 yılında kullanılmıştır (Özkanan, 2013: 48).

İnsan hayatın çeşitli evrelerinde farklı insanlarla tanışarak arkadaşlık yapmaktadır. Hatta kimi zaman bu arkadaşlıklar aile bağlarından dahi kuvvetli hale gelerek kişiler için oldukça önemli bir hal almaktadır. Birbiri için önemli olan bireyler ise tıpkı nepotizm kavramında nasıl aile bireyleri hak etmedikleri halde korunup kollanarak ve kayırılarak istihdam ve terfi ettiriliyorsa arkadaşlarda aynı şekilde kayırılarak istihdam ve terfi ettirilebilir. Sadece kuvvetli arkadaşlık bağıyla kayırılarak bir kişinin hak etmediği bir iş veya konuma sahip olmasına kronizm denilmektedir. Bireyleri iyi anlaştıkları ve “kafa dengi” olarak nitelendirdikleri kişilerle çalışmak isterler. Bu sayede kurum içerisinde güvendikleri kişi veya kişiler olacaktır. Aynı zamanda kayıran kimse bu sayede kurum içerisinde elini güçlendirmiş olmaktadır (Biber, 2016: 28).

Kronizm tarzı uygulamaları anlatmak için farklı coğrafya ve farklı kültürlerde benzer kavramlar kullanılmaktadır (Karataş, 2013: 24). Örnek olarak Çin'de “guanki”, Rusya'da “blat” (Begley vd., 2010: 291), Ürdün'de ilişkiler ve bağlantılar manasında kullanılan “wasta” (Loewe vd., 2008: 259) kavramları verilebilir. Çin'de “guanki”, kayıran ve kayırılan kimselerin herhangi bir aile bağı olmadan kayırmacı bir uygulama içinde olarak arkadaşını diğer kişilerden öncelikli tutması manasında kullanılmaktadır (Dağlı ve Aycan, 2010: 167). Ürdün'de ise “wasta” kelimesi üçüncü bir kişiden çıkar elde etmek amacıyla yahut bir kişi lehine avantaj sağlamak için kullanılmaktadır. Liyakatsiz bir kimse güçlü arkadaşları sayesinde hak etmediği bir şeyi elde eder ve onun yerine nitelikli kişi hak ettiği bu imkândan mahrum kalır (Mohammed ve Hamdy, 2008: 3). Kronizm, farklı kültürel çevrelerde farklı şekillerde isimlendirilen ancak özünde arkadaş yahut tanıdığı hak etmediği halde kayırmak için kullanılan toparlayıcı bir kavramdır.

Kronizm çıkar birliktelikleri ve çıkar çatışmaları ile doludur. Bu açıdan kronizm, tarafların karşılıklı olarak anlaşıp suç işlediği ve suçun en yumuşak hali olarak nitelendirilebilecek bir şeklidir (Begley vd., 2009: 281). Bu yönüyle değerlendirilecek olunursa gerek kronizm gerekse nepotizm din, ırk ve hukuka aykırı diğer tüm ayrımcılıkları canlı tutma hedefiyle gerçekleştirilirse hukuki dava konusu olmaktadır (Ae, 2007: 201). Kollektivist ilişki biçimlerin sık olduğu kültürlerde kronizm uygulamalarına daha çok rastlanmaktadır. Kronizm uygulamaları toplumdan topluma

farklılık göstermektedir. Bilhassa bireyler arasındaki ilişkilerin yoğun görüldüğü kültürlerde kronist uygulamalarda sıkça görülmektedir (Karataş, 2013: 26). Tüm bu açıklamalar ışığında ister akraba olan bir kimseyi isterse tanıdık, arkadaş olan bir kimseyi üçüncü kişilerin haklarını gasp edecek bir şekilde kayırmak evrensel hukuk ölçütlerinde suç olarak nitelendirilebilir. Bu suç türü kültürel sebepler ve alışkanlıklar sebebiyle toplum nazarında sıradan görülmüş olsa bile son dönemlerde yapılan çalışmalar bu manada toplumsal algılarda değişiklik olduğunu göstermektedir.

Kronizm özelinde kayırmacı uygulamaların olumlu yahut olumsuz algılanışı dahi kültürler arasında farklıdır (Dağlı ve Aycan, 2012: 175). Toplumun tamamı yahut toplum içerisinde bulunan küçük gruplar kronist uygulamalara yatkınlık gösterebilir. Aynı şekilde başka bir toplumun tamamı ya da içerisindeki küçük gruplar kronist uygulamalara şiddetle karşı çıkabilirler.

Sıklıkla karıştırılan nepotizm ve kronizm kavramları arasındaki temel farklılık kayıran ve kayırılan kişinin arasındaki bağ ile alakalıdır. Nepotizmde bu iki kişi arasında bir akrabalık ve kan bağı olması gerekirken, kronizmin oluşması için kayıran ve kayırılan kişiler arasında bir arkadaşlık, tanıdıklık bağı olması yeterlidir (Özler ve Büyükarlan, 2011: 275-285). Bu sebepten dolayı kronizmin hudutları nepotizme göre çok geniştir. Kronizmin ortaya çıktığı süreçte taraflar arasındaki bağa ithafen birbirlerini koruyup kollamakta ve ayrıcalıklı ve kayırmacı uygulamaların geliştiği gözlemlenmektedir (Aytaç, 2010: 3-26).

Kayırmacılık türlerinden biri olan kronizmin ortaya çıkış nedenlerini, kişilik yapısı, değerler sistemi (inanç ve beklentileri) ve içinde bulunulan toplumun yapısı olarak sıralamak mümkündür (Khatri vd., 2003: 31). Khatri vd., (2003) içinde bulunulan kültürel yapının kronizmin büyümesi için gereklilikleri sağladığını fakat bireysel eylemlerin sosyal ağ mekanizmasında işlenerek kültürel öğelere dönüştüğünü belirtmişlerdir. Sosyal ağların mevcudiyeti ve bu ilişkiler ağı içerisinde bireysel tutum ve davranışlar kalıplaşarak kültürel öğelere dönüşmektedir. Ortaya çıkan kültürel yapıya kayırmacı uygulamaların serpilmesine ve güçlenmesine zemin hazırlar yahut kayırmacı uygulamaların yeşermesi için oldukça verimsiz bir iklime dönüşür.

Khatri ve Tsang (2003), kronizm eylemin gerçekleşebilmesi için gerekli olan şartlar şunlardır (Yan ve Bei, 2009: 2-4):

- Belirli bir sözleşme olmaksızın yapılan iyiliği karşılık bulması,

- Bir değere sahip bir şeyin kayırılana verilmesi,
- Kayıran ve kayırılan kişilerin aynı sosyal ağdan olması,
- Gerçekleşen bu kayırmacı eylemin üçüncü kişinin aleyhine olması.

Kronizm tabiri yerindeyse “ahbap çavuş ilişkilerine” bağlı olarak gelişen ve şekillenen bir kavramdır. Kapitalist Batı toplumlarında da sıkça rastlanan kronizm uygulamaları etkileri itibariyle önemli sonuçlar doğurmaktadır. “Crony Capitalism” olarak nitelendirilen bu durum çok önemli ölçüde çıktı veren ve dünya devi olarak nitelendirilen kurumların çöküşüne sebep olabilecek boyutlara varmaktadır (Darman, 2004’ten aktaran Yılmaz, 2007: 67). Kronist uygulamalar sonucu arkadaş ve ahabplara tanınan imtiyazlar örgüt içerisindeki diğer çalışanlara sağlanmadığı için eşitsiz ve adil olmayan bir düzen ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise kronist uygulamaların örgüt içerisindeki mağduru pozisyonunda olan çalışanların örgüte olan bakış açısını olumsuzlaştırmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012: 143). Kayırmacı uygulamalar kurumun yapısını adaletsiz ve şeffaf olmayan bir hale getirdiği gibi bu durumun sonucu itibarı zedelenmiş bir kurum yapısının ortaya çıkmasıdır (Booyesen ve Loxton, 2010: 2).

Kronist uygulamalar, örgütsel bağlılık, işten ayrılma, iş tatmini, ayrımcılık ve yasal uygulamalar ile alakalı oluşundan dolayı kurumlar için ciddiye alınması gereken bir konudur (Chandler, 2012: 110). Sherwood’a (2007) göre kronizm ve örgütsel zayıflık birbirleriyle ilintili kavramlardır (Begley vd., 2010: 293). Kurumların daha güçlü bir hale gelebilmesi için kronizm ortadan kaldırılması gerekmektedir (Park, 2003). Tüm bunların yanı sıra kronist uygulamalar sonucunda yetersiz kişiler hak etmedikleri iş ve mevkilere sahip olurlar. Bu durum ise gerek bu uygulamaların geliştiği örgüt açısından gerekse bağlı bulunulan toplum yapısındaki olumlu evrim sürecine balta vurmaktadır. Kurumların dolayısıyla toplumların refahı ve gelişimi kişilerin kendisini geliştirmesi mevcut şartlara uyum sağlayarak çok daha olumsuz şartlarda bile kabiliyetleri ile ayakta kalabilmesine bağlıdır. Kayırmacı uygulamalar, kişilerin vasıflarını önemsizleştirmekte, ilişkiler sayesinde kazanımlar ve imtiyazlar elde edilmesinin yolunu açmaktadır. Bu durum toplumsal gelişmeyi engellemesinin yanı sıra bir tahta kurdunun bir ağacı yiyip içten çürütmesi gibi toplumsal düzeni yiyip çürütmektedir.

Kronist uygulamaların zararları maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir (Karataş, 2013: 28):

- Kronizm, yetenekleri köreltir, yaratıcılığı düşünceye olan azmi kırarak bireysel gelişmeyi engeller.
- Kronist uygulamalar sonucunda niteliksiz kişiler hak etmedikleri halde hak etmedikleri iş ve mevkilere gelerek beslenirler.
- Kronizm, örgüt yapısındaki adil düzeni yok ettiği için örgüt işleyişi aksayacaktır.
- Kronist uygulamalar kayırılmayan personelin yöneticilere ve insan kaynakları birimine güvensizlik duymasına sebep olmaktadır.
- Kronizm, örgüt yapısı içerisinde çatışma ve kutuplaşmaları da beraberinde getirmektedir. Kayırılmayan çalışanlar dışlandıkları düşüncesi ile kayırılan kişiler ile çatışacaklar ve kutuplaşma baş gösterecektir.
- Kayırılan ve vasıfsız bir kişinin emri altında çalışmak personellerde dışlanmışlık ve eziklik duygusunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Kurumsallaşmış örgütlerin insan kaynağı politikaları, keyfiyetten uzak, nesnel ve liyakat esasına dayanan bir sistem içerisinde hareket etmektedir. Kâr maksimizasyonu için faaliyet gösteren özel sektör örgütleri ve kamu yararına etkin, verimli ve kaliteli hizmet üretme amacıyla olması gereken kamu kurumlarında insan kaynakları politikaları liyakate dayalı bir sistem içerisinde adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Ancak istihdam ve terfi süreçlerini gerek kronist uygulamalar gerekse diğer tüm kayırmacı uygulamalardan uzak bir şekilde yürüten kurumlar başarıya ulaşabileceklerdir.

### **2.3.3. Siyasal Kayırmacılık**

Siyasal partilerin göreve geldikten sonra kamu kurumlarında üst düzey bürokratları görevden alarak, siyasal yandaşlık, kronizm ve nepotizm faktörleri esas olmak üzere yeni kişiler atamaları sıklıkla rastlanan bir durumdur. Bu duruma ilgili yazında “patronaj” ismi verilmektedir (Özsemerci, 2002: 22). Patronaj kelimesi Fransızca “patronage” kelimesinden türetilmiş ve aynı ideolojiye sahip kişilerin ve siyasi iktidarı destekleyen kimselerin kayırmacı uygulamalar sonucunda kamu kurumlarında üst yönetimdeki mevkilere getirilmesi olarak bilinmektedir (Özüren, 2017: 7-8).

Kayırmacılık uygulamalarından bir tanesi olan patronaja daha çok kamu kurumlarında rastlanılmaktadır. Daha çok üst kademe yöneticilerin kayırılması için kullanılan patronaj iktidara gelen siyasi parti taraftarlarına imtiyazlar sağlamaktadır (Özkanan ve Erdem, 2015: 11). Siyasi kayırmacılık gerçekleştirilirken tıpkı diğer kayırmacılık türlerinde olduğu gibi kayırılan kişinin ilgili iş veya mevki ile alakalı yeterliliği göz ardı edilmektedir. Asıl önemsenen şey kayırılan kişinin çıkarlarına düşkün olması ve kayıran kişi veya kişilerle aynı siyasi partinin destekçisi olmasıdır (Gökçe vd., 2002: 56).

Siyasi kayırmacılığın ortaya çıkışında üç temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler: seçim, seçmen ve siyasal partidir. İktidara gelme arzusu taşıyan siyasi parti kendisini destekleyecek olan seçmene seçilmesi halinde gerçekleştireceği vaatlerde bulunmaktadır. Seçimi kazanıp iktidar olan siyasi partinin vaatler verdiği seçmenini diğer vatandaşlardan ayrı şekilde değerlendirerek kayırması siyasal kayırmacılık olarak isimlendirilmiştir (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 23). Dünya üzerinde yer alan diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de siyasal kayırmacılık örnekleri bulunmaktadır (Özsemerci, 2002: 29). Siyasal kayırmacılığın önüne geçebilmek adına Anayasamızda çeşitli hükümler bulunmaktadır. Örneğin devlet memuru olan bir kişinin siyasi partiye üye olması seçim kampanyalarına katılması, siyasi amaçlı yayın yapan gazete çıkarması gibi hususlar anayasa tarafından yasaklanmıştır. Resmiyette bu ve benzeri kanuni düzenlemeler bulunmasına rağmen fiili süreçte yaşananların kanuni düzenlemelerin aksine olduğu görülmektedir (Kartal ve Demirhan, 2009: 169).

Siyasi iktidarların nihai hedefi kendi parti menfaatlerinin yüceltilmesidir. Bu noktada kamu çıkarı ile parti çıkarı arasındaki bir seçimde iktidarlar parti çıkarının üstün olduğu seçeneği tercih etmektedirler. Bu durum siyasal kayırmacılığa sebep olmaktadır. Liyakat esaslarını hiçe sayarak yapılan atama ve terfiler kurumların işleyişini aksatarak adaletli ve verimli bir çalışma düzeninin mevcudiyetini engellemektedir. Bu durum nihayetinde halkın devlete olan güveninin sarsılmasına sebep olmaktadır (Meriç ve Erdem, 2013: 471). Bunun yanı sıra siyasi iktidar, kayırmacı uygulamalar ile en üstten el alt düzeye kadar bir kontrol mekanizması oluşturmaya çalışır (Tutum, 1976: 9). Bu durum kamu kurumlarında bir takım idari aksaklıklara sebep olmaktadır. Kayırmacı uygulamalar ve siyasi sebeplerle kurumlara yapılan atamalar sonucunda yönetim ve alt düzeyde çalışan personel arasında uyumsuzluklara sebebiyet vermektedir. Bulunduğu konumun gerekliliği olan

yeteneklere sahip olmayan kayırılarak o makama gelmiş bir yönetici sistemin işleyişi hakkında yeteli bilgiye sahip değildir. Bu durumda karşımıza adaletsiz kararlar alan iş akışını ve kurumun etkinliğini zedeleyen bir yönetici profili çıkmaktadır.

Siyasal kayırmacılık yolsuzluğun ve yozlaşmanın önemli bir göstergesidir. Bu olgu gelişmekte olan ülkelerde daha sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Siyasal kayırmacılık yönetim mekanizmasının siyasallaşmasına ve önceliğin siyasi sebepler olmasına neden olmaktadır (Eryılmaz, 2010: 240).

Partizanlık kavramı ise siyasi iktidarın yandaşlarına haksız menfaatler sağlaması destekçilerini seçim sürecindeki desteklerinden ötürü ödüllendirmesi manasında kullanılmaktadır (Aktan, 2001: 58). Böyle bir iklimde partizanlık giderek güçlenerek toplumun her yanını saran bir hal alacaktır.

#### **2.3.4. Hizmet Kayırmacılığı**

Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan hizmet kayırmacılığı iktidarda olan siyasi partilerin kamu kaynaklarını oylarını artırabilmek ve nihayetinde iktidarını devam ettirmek adına seçim bölgelerinde kullanması olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2001: 59). Seçimleri kazanıp iktidara gelen parti seçim sonuçlarına göre en fazla oy aldığı bölgelere daha fazla yatırım yapmakta ve kamu kaynaklarını deyim yerindeyse bu alanlara akıtmaktadır. Bölgesel ihtiyaçların, gelişmişlik düzeylerinin önemsenmediği ve dengeli bir dağıtımdan uzak bu tarz bir kaynak kullanımı çeşitli adaletsizliklere sebep olmaktadır. Her ne kadar hukuki manada bu tarz uygulamalar suç konusu teşkil etmese de eşitsiz ve adaletsiz uygulamalar olduğu su götürmez bir gerçekliktir. Böylesi uygulamalar devlet ile toplum arasında kopuklukların oluşmasına sebep olarak kamu kaynaklarının israf edilmesiyle sonuçlanmaktadır (Meriç ve Erdem, 2013: 472).

Devlet hizmetlerinden tüm vatandaşların ve bölgelerin eşit ve adil pay alması gerekmektedir. Bu durumun aksine siyasi iktidarların kendisine oy verenleri ödüllendirip kamu kaynaklarını sadece o bölgeye aktardığı bir düzen toplum nazarında israf ve eşitsizlik düşüncesi yaratacaktır (Meriç ve Erdem, 2013: 469). Hâlbuki kamusal kaynaklardan tüm vatandaşların eşit yararlanma hakkı bulunmaktadır. Devletin yatırım politikaları ise nesnel kriterler esas alınarak ve öncelik sıralaması belirlenerek yapılmalıdır. Tüm bu nesnel esasları bir kenara itip kamu kaynaklarını kendi yandaşlarını ödüllendirmek, aksini düşünenleri cezalandırmak için kullanan siyasi



İktidarlar, etkileri itibariyle çok büyük bir kayırmacı uygulama içerisinde bulunmaktadır.

Hizmet kayırmacılığı vatandaşın gözünü boyayarak tabiri caizse bir “oy avcılığına” dönüşmüştür. İktidarın doğası gereği sürekli en tepede bulunmak isteyen siyasi erk, bütçe dengesi, kamu kaynaklarının boş yere kullanılmaması gibi önemli kamu yönetimi esaslarını hiçe saymaktadır. Amaç sadece gelecek dönemde de iktidarda kalabilmektedir. Bu durum kamu kaynaklarının fütursuzca harcandığı bir “yağma düzenine” dönüşmektedir. Bu tarz uygulamalar toplumun ihtiyacına göre değil vatandaşın gözünü boyamak için yapılmaktadır (TEPAV, 2006: 30).

Kamu kaynaklarının plansız ve hunharca harcanması şeklinde gerçekleşen bu tür uygulamalar ülkemizde de sıkça karşımıza çıkan uygulamalar olmuştur. Bu uygulamalar yoksulluk, işsizlik, ekonomik kriz, geri kalmışlık ve sosyal imkânlardan mahrum kalma gibi hususları beraberinde getirmiştir. Seçimi kazanıp iktidara gelen parti kendisine daha çok oy veren bölgelere daha fazla kaynak ayırma eğilimindedir. Kamu kaynaklarının tüm vatandaşlara eşit şekilde dağıtılmasını sağlamak yerine siyasi iktidarın seçim bölgelerine aktarılması toplumda derin bir adaletsizlik algısı yaratarak toplumun devlete olan güvenini sarsmaktadır. Tüm bunlara rağmen bu tür bir kayırmacılık suç olarak kabul edilmemektedir (Aktan, 2001: 59).

Hizmet kayırmacılığı bir nevi siyasi iktidar sahiplerinin, kendisine oy vermeyenlere de mesajını içermektedir. Bu mesaj, “bana oy verenler ihya olur, oy vermeyenler ise kaynaklardan mahrum kalır” mesajıdır. Seçmen bu şekilde manipüle edilerek oy verme davranışları etkilenmektedir. Ancak kamu kaynaklarının kullanımı konusunda tercihte bulunanlar iktidar sahipleri olurken bu tercihlerin maliyetine katlananlar ise tüm toplum olmaktadır. Hukukun egemen olduğu bir yönetim sisteminde böylesi bir düzenin işleme mümkün değildir. Çünkü sonuçlarını hiç düşünmeden kamu kaynaklarını israf ederek kendi çıkarları için kullanmak isteyenler bu durumun hesabını vermekten kaçamazlar. Bu da bizlere hizmet kayırmacılığının, hukuk egemenliğinin ve hesap verebilirliğin olmadığı toplumsal yapılarda çok daha fazla etkin olduğunu göstermektedir.

### **2.3.5. Cinsel Kayırmacılık**

Kadın veya erkek olmasına bakılmaksızın sadece cinsiyetlerinden dolayı kişiye farklı davranılmasına cinsel kayırmacılık denilmektedir (Akan ve Zengin, 2018: 337).

Bir başka tanıma göre is kurumunda gücü elinde bulunduran kimselerin ilişki içerisinde oldukları kişileri yetenek ve başarılarına bakmaksızın onlara çıkar sağlayacak şekilde kayırması cinsel kayırmacılık olarak adlandırılır. Bu kayırmacılık türünde liyakat esasları hiçe sayılarak kayırılan kişinin cinsiyeti onun menfaat sağlamasında etkili olmaktadır (Çetinkaya ve Tanış, 2017: 609).

Cinsel kayırmacılık sonucunda kurum içerisinde gücü elinde bulunduran kişinin ilişkide olduğu personele imtiyazlar sağlaması, aynı kazanımları elde edebilecek vasıflara sahip olup cinsiyet farklılığı ya da gücü elinde bulunduran kişi ile ilişkisi olmaması sebebiyle bu kazanımlardan mahrum kalan personel üzerinde derin bir adaletsizlik algısı yaratmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri İstihdam Fırsatı Komisyonu (EEOC) cinsel kayırmacılığı, işverene cinsel fayda sağlayan ya da onun isteklerine cevap veren personelin istihdam fırsatlarından yararlanırken, işveren tarafından yok sayılarak aleni bir şekilde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kişilerin tamamının ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır (Aydın, 2015: 79).

Cinsel kayırmacılık fiiliyatta iki türlü karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki cinsiyeti fark etmeksizin çalışana karşı duygusal sebeplerden dolayı çeşitli kazanımlar sağlanmasıdır. İkinci cinsel kayırmacılık çeşidi ise yine kadın yahut erkek fark etmeksizin sadece cinsiyetinden dolayı personele olumsuz davranışlar sergilenerek o personelleri diğer cinsiyetteki personellerden daha aşağı görmektir. Bu cinsel kayırmacılık biçimi de olumsuz görülen cinsiyetteki personelin imkânlardan ve fırsatlardan yararlanmasını engellemek şeklinde tezahür etmektedir. Bu durumda çalışanlar açısından çeşitli sorunlara sebep olmaktadır. Bilhassa özel sektöre bakıldığında kadınların evli olmaları çocuk olmaları sebebiyle geri plana atılarak tercih edilmedikleri durumlar sıkça karşılaşılan durumlardır. Bu tip uygulamalar eşitsizliğin hüküm sürdüğü bir kurum iklimine işaret etmektedir. Bu durumda verimsiz ve düşük kaliteli işlerin ortaya çıktığı örgüt yapılarını beraberinde getirmektedir. Bu iki ana cinsel kayırmacılığın varlığı ilgili iş ortamında nesnel kriterlerin ve liyakat esaslarının bir kenara atılarak keyfi uygulamaların hüküm sürdüğünü göstermektedir (Uncu ve Türeli, 2017: 528).

Cinsiyetçi davranış biçimlerinin olmaması, özlük haklarının korunarak uygun çalışma şartları yaratılması gerek kişisel alanda gerekse toplumsal alanda önemli bir konudur. Bu konuda yapılan yasal düzenlemeler, böyle bir sorun olduğu gerçeğinin kabul görmesi ve toplum nezdinde bu konuda duyarlılık oluşturması, çalışanların hak ve

sorumluluklarını öğrenmesi açısından son derece önemli bir etmendir. Kanuni düzenlemeler bu tür olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için şarttır. Ancak sadece yasal düzenleme bu problemi ortadan kaldırmaya yetmez. Asıl olan toplumsal zihniyetin eğitim aracılığıyla değiştirilmesidir (Bakırcı, 2000: 13).

#### 2.4. Kayırmacılığın Zararları

Dünyanın her yerinde kayırmacı uygulamaları görmek mümkündür. Ancak geri kalmış ülkelerde kayırmacılık uygulamaları gelişmiş ülkelere nazaran çok daha fazla görülmektedir. Bilhassa bu ülkelerde insanlar toplumsal hayatı düzenleyen resmi kurallar olan kanunlara uymak yerine gayri resmi davranışlarda bulunma eğilimi içerisindedirler. Kayırmacılık kayıran ve kayırılan kimselere hak etmedikleri halde çeşitli olanaklar sağladığı için bu kimseler kayırmacı uygulamayı sıradan görmektedirler (İlhan ve Aytaç, 2010: 61). Ülkemiz açısından kayırmacı uygulamalar değerlendirilmek istendiğinde Ziya Paşa'nın "*Devlet-i Osman-ı Ali'de terfiye temeyyüz (yükselme) ilim, irfan ile olmaz; kuvvetli bir iltimas ile olur.*" sözü bizlere kayırmacılığın tarihsel kökenleri hakkında ipuçları vermektedir. Geçmişten günümüze başta kamu alanında olmak üzere özel sektörde dâhil birçok alanda kayırmacı uygulamalar oldukça fazla bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Hâlbuki bir yolsuzluk çeşidi olan kayırmacılığın kişiler ve toplumlar için çeşitli zararları bulunmaktadır. Bu bölümde kayırmacı uygulamaların zararlarından bahsedilecektir.

Ülkemizde kamu kurumlarında yükselebilenin yöntemini formüle etmek istersek (6 M + 7 T) toplamı olarak açıklayabiliriz.

$$\text{Yükselme} = 6 M + 7 T$$

Bahsi geçen, "6 M: Örgütte üst yöneticiler ile (1) aynı **Mektepten** olmak, (2) aynı **Meslekten** olmak, (3) aynı **Memleketten** olmak, (4) aynı **Mezhepten** (tarikattan olmak), (5) aynı **Meşrepten** olmak (dünya görüşü, yaşam tarzı aynı olmak), (6) **Milletvekili** tanıdığı veya yakını olmaktır" (Aytürk, 2007: 317).

Formülün ikinci kısmında yer alan 7 T ilkesi ise: **T**anıtma, **T**alep, **T**akip, **T**avsiye, **T**orpil ve **T**ehdittir. Kayırmacı zihniyette, kamu kurumunda yükselebilmek isteyen kişi öncelikle kendisini tanıtarak kurumun içinde yahut dışında yükselme talebinde bulunmalı gerekirse de "torpil" aracılığıyla desteklenmelidir. Ancak yükselmek için tehdit yöntemini kullanmaktan mümkün olduğunca kaçınması gerekmektedir (Aytürk, 2007: 317).

Bugüne kadar insanın yer aldığı bütün organizasyon biçimlerine bakıldığında adaleti bir ilke olarak benimseyip uygulayan yahut uygulamaya çalışan organizasyonların süreklilik arz ettiği görülmektedir. Aksi durumda sebepler farklı olsa dahi sonuç olarak ortaya çıkan gerçeklik organizasyonun varlığını sürdüremeyerek dağılacaktır. Bu durum tarihin eski dönemlerinden beri sıklıkla test edilerek gözlemlenmiş bir olgudur. Adalet kavramını zedeleyen unsurlardan bir tanesi ve belki de en önemlisi de söz konusu sistemde kayırmacı uygulamaların var olup olmadığıdır. Ülker (1995) Osmanlı döneminde “tımar” ve “zeamet” isimleriyle bilinen ve kurumsallaşan uygulamaların kayırmacı uygulamalarla yandaş ve arkadaşlara verilmesinin gösterilebilecek örneklerden bir tanesi olduğunu belirtmiştir (T.C. Başbakanlık Arşivi, 2010). Kamusal yönetim alanında en büyük sorunlardan birisi yandaş ve destekçi kazanma durumudur. İşte Osmanlı devletinin en büyük sorunlarından bir tanesinin de yandaş elde etme çabası içerisinde yönetimde kayırmacı uygulamalar olduğu bilinmektedir (Cin, 1992). Osmanlı Devletinin ilk dönemlerine bakıldığında Türk Yönetim Sisteminin esaslarını hayata geçiren bilgiye, kültüre ve cesarete kısacası liyakate önem veren bir anlayışın hüküm sürdüğü gözlemlenmektedir. Duraklama ve gerileme dönemlerine gelindiğinde ise görevde yükselmeler ve istihdam faaliyetleri konusunda ki bu anlayış değişerek bilhassa devletin önemli görevlerine kişilerin belirli hesaplar içerisinde kayırılarak geldiği gözlemlenmiştir. Bu durum yanlış yönetim uygulamalarını beraberinde getirmiştir. Adalet kavramını zedeleyen bu süreç devamında devletin duraklama ve dağılma dönemlerini getirmiştir (Cin, 1992).

Kayırmacı uygulamaların kurum içerisindeki adalet algısında büyük bir yıkım getirmesi bu tip uygulamaların en büyük zararlarının başında gelmektedir. Kurum içerisinde kaynakların dağıtımı, terfi gibi hususlarda gerçekleştirilen uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilmemesi çalışanların adalet algısını olumsuz olarak etkilemektedir. Böyle bir çalışma ortamının çalışanların memnuniyetini ve kuruma olan bağlılığını olumsuz yönde etkilemesinin yanı sıra kurum içinde çeşitli güç ve çıkar mücadeleleri de ortaya çıkabilmektedir (Asunakutlu, 2010: 54).

Kayırmacı uygulamaların sonucunda az gelişmiş ülkelere gelişmiş ülkelere yaşanan “beyin göçü” bu durumun en bariz ve en önemli sonuçlarından bir tanesidir. Yaşanan bu göç ile birlikte az gelişmiş toplumlar entelektüel kapasitesi yüksek, vasıflı ve kalifiye insanlarını kaybetmektedirler. Bu kayıp yalnızca sayıca insan kaybı değil aynı zamanda bu toplumların rekabet edebilme gücünün kaybıdır (İlhan ve Aytaç, 2010:

63). Bunun yanı sıra kayırmacılığın var olduğu bir yapıda var olan kaynakların kullanımını oldukça verimsiz ve etkin olmayan bir şekilde yapılmaktadır. Bu durum kaynakların dağıtımını ve kullanımında çeşitli kayıpları beraberinde getirmektedir (Korkmaz vd., 2001: 23). Bu noktada ne yazık ki ülkemiz geri kalmış ve beyin göçü veren ülkelerden bir tanesi konumundadır. Öksüz (2020), iki tip kurum ve toplum yapısından bahsetmektedir. Bunlardan ilki istihdam ve terfi politikalarında liyakati esas alındığını belirtmiştir. Bu tip bir kurumsal yapıda yaşanan “evrimin” insan kalitesini artırmaya yönelik olduğunu ve Oxford, Cambridge, Harvard ve Yale gibi örneklerin yanı sıra Tercüme Odası geleneğinden gelen Türk Hariciyesini bu tip kurumlara örnek vermiştir. Bu tip bir kurumsal yapıda kişilerin neler yapıp neler yapmayacağı kurumun kültürüne işlemiştir. İkinci kurum yapısında ise tanıdık veya nüfuzlu kişilerin telefonları ile istihdam edilenlerin olduğu, terfilerde “bizim adam” kriterinin tek esas olduğu bir yapı hâkimdir. İki tip ortam yapısında da kendine uygun insan tipi artmaktadır. Özetlemek gerekirse “Karasinekler çöplüğe, arılar çiçek kokusuna yönelir”. Bu sebeple ülkemizde yaşayan gençlerin yüzde yetmişinden fazlası yurt dışında yaşamak ve bir daha geri dönmek istememektedir (Öksüz, 2020). Yapılan kamuoyu araştırmaları da bu durumu destekler niteliktedir. Yeditepe Üniversitesi ve MAK Danışmanlık şirketinin ortaklaşa yapmış olduğu “Gençlik Araştırması” sonucunda 18-29 yaş arası gençlerin % 76.2 si yurtdışında yaşamak istemektedir. Her iki katılımcıdan bir tanesi (%50.5) mutlu olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca yöneltilen bir başka soruya verilen cevaplarda katılımcıların %77.6’sı “torpilin”, “yetenekten” daha üstün olduğunu düşünmektedir (WEB\_2, 2020). Ülkemizde yapılan bu araştırmalar kayırmacı uygulamaların artışı konusunda maalesef ciddi alarmlar olduğuna delalettir. Bu durum insanları artık bireysel gelişimlerini ikinci plana atarak “torpil” bulma konusunda bir çaba içine sürüklemektedir.

Kayırmacı uygulamaların zararlarından bir tanesi de kayırılan kimsenin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmamasıdır. Bu eksiklik ister siyasi isterse örgütsel hedeflerin ulaşılamamasına doğrudan etki etmektedir. İstenen başarıya ulaşabilmenin yolu işe uygun, yeterli donanıma sahip bireylerin istihdam edilmesinden geçmektedir. Kayırılan kimse bu özellikleri barındırmayan liyakatten uzak bir kişi ise hem kurumun etkinliği ve verimliliği düşmekte hem de kayırılmayan diğer çalışanların yönetime olan güvenleri azalmaktadır (Çakır, 2014: 20).

Kayırmacı uygulamalar söz konusu uygulamanın gerçekleştiği örgütün ortamını son derece olumsuz yönde etkilemektedir. Kayırmacı uygulamalar sonucunda istihdam edilen personelin seçiminde başarı ve yetenek yerine başka esaslar gözetildiğinden dolayı bu durum iş kayıpları ve başarısızlığı kaçınılmaz olarak beraberinde getirecektir. Kurumlar başarılı olabilmek için, personel seçimi esnasında liyakat esaslarını gözeterek seçim yapmalıdırlar. Bu esaslar bilgi, beceri, söz konusu işin getirdiği hususlara uyum, eğitim, deneyim ve söz konusu alan konusundaki bilgi gibi unsurlardır. Bir işe başvuran personelin kurumdaki üst düzey yönetici yahut özel sektörde patronun akrabası, tanıdığı veya bir yakını olması durumunda personel seçimi yapan kişi objektifliğini kaybetmektedir (İyişleroğlu, 2006: 44).

Kayırmacı uygulamaların ortaya çıkardığı eşitsiz ve haksız rekabet ortamı öncelikle personelin iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Kayırılmayan bir personelin, kurum içerisinde bir tanıdığı, akrabası veya yakını olan ve kayırılan bir personelle rekabet edebilmesi oldukça güçtür. Ortaya çıkan bu haksız rekabet ortamı personelin işten ayrılma niyetini tetiklemektedir (Araslı vd., 2006: 297). Kayırmacı uygulamalar yalnızca personelin kurum içerisindeki durumunu olumsuz yönde etkilememektedir. Kan bağı sebebiyle yapılan kayırmacı uygulamalar kurum içi aile kavgalarını, nesiller arası çatışmalara ve kaliteli yöneticilerin kurumdan uzaklaşmasına neden olmaktadır (Özler vd., 2007: 438-439). Bilgi, yetenek ve sektörel birikim gibi unsurlar hiçe sayılarak yapılan terfiler veya işe alımlar kayırılmayan çalışanların verimlerinin düşmesine etki eder ve bu personeller kurumlarına giderek daha az bağlı hale gelirler. Bu gidişat yetenekli yönetici ve personelin işten ayrılmasıyla sonuçlanır (Ateş, 2005: 13).

İlgili yazı incelendiğinde bu konu hakkında yapılan çeşitli araştırmalarda kayırmacılığın olumsuz sonuçlarına yer verilmiştir. Araslı ve Tümer'in (2008) yapmış olduğu bir araştırmada kayırmacı uygulama çeşitlerinden olan nepotizm, kronizm ve favorizmin personelin iş stresini artırmış bu durumda çalışanlarda iş tatminsizliğine sebep olmuştur (Araslı ve Tümer, 2008: 1237). Bir diğer çalışmada Asunakutlu ve Avcı (2009) yaptıkları araştırmada kayırmacı uygulamaların boyutlarından olan terfi ve işlem kayırmacılığı iş tatmini kavramıyla olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 736). Kurum içerisindeki kayırmacı uygulamalar beraberinde kuruma güven, iş tatmini, kuruma bağlılık, motivasyon ve verimliliğin düşmesi gibi hususların gündeme gelmesine sebep olmaktadır. Bilhassa

personelin kuruma olan bağılılığının sağlanabilmesi için ücretlendirme politikasında adil olunması gerekmektedir (Günel, 2005: 31-32).

Kayırmacı uygulamaların gerçekleştiği kurumlarda hukuki bir düzenden, eşitlik ve adaletli bir ortamdan bahsetmek mümkün değildir. Böyle bir ortamın varlığı kurumun kamu veya özel sektör kuruluşu olması fark etmeden kaynakların yerinde ve etkin kullanılmamasına sebep olmaktadır. Hak etmeyen kişilerin istihdamı ve terfi ettirilmesi gibi hususlar bu duruma örnektir (Aytaç, 2010: 85). Personelin adalet algısının üzerindeki olumsuz etkisi kayırmacı uygulamaların en ciddi sonuçlarından bir tanesidir. Bir kurumda hak ve sorumlulukların adil bir biçimde dağıtılmaması kurumdaki personelin hızlı bir şekilde fark edebileceği bir durumdur. Böylesi bir ortamda kurum içerisinde kayırılan ve kayırılmayan personel arasında bir çatışma zemini ortaya çıkacaktır. Hak ettiklerinden azına sahip olduklarını düşünen personellerin kayırılan personellere sıradan ve herhangi bir şey olamamış gibi davranması mümkün değildir. Kayırılan personelde elde ettiği kazanımları adil olsun ya da olmasın koruma duygusu ile hareket edeceğinden dolayı iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur (Asunakutlu, 2010: 54). Kaynak kullanımında ki israf düzeni sadece maddi öğelerle de sınırlı kalmamaktadır. Boş yere harcanan kimi zaman sermaye, ürün, hizmet gibi maddi unsurlar olurken adalet duygusu, kuruma ve politikalarına karşı güven duygusu ve aidiyet hissi gibi manevi unsurlarda kayırmacı uygulamalar sonucunda çok kolay bir biçimde harcanmaktadır.

Bir kurum içerisinde kişilerin herhangi bir mevkie sahip olmak için bilgi, beceri, deneyim ve kapasitesine güvenmek yerine çeşitli ilişkilerini (akrabalık, arkadaşlık veya tanıdıklık gibi) kullanması küçük ölçekte bakıldığında kurum içerisinde büyük ölçekte bakıldığında ise toplumsal bir bozulmaya ve çürümeye sebep olmaktadır. Kayırmacı uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı örgüt iklimlerinde liyakat esaslarının bir kenara bırakılarak insan kaynakları uygulamalarında bulunulması keyfilik, yandaşlık, eşitsiz ve adaletsiz yönetim gibi çok önemli ve temel nitelikte olan yönetsel zaafllara ve hastalıklara neden olmaktadır. Bu tip bir yapıda başarılı olmak bir yana üretilen ürün ya da hizmet için bir kalite ortaya koymak mümkün değildir. Kaynakların verimli kullanılması ve etkili bir performans gösterilerek kalıcı ve büyüyen bir yapı oluşturulması mümkün değildir (Aytaç, 2010: 106).

Kayırmacı uygulamalar sonucu kamu kurumunda göreve gelen bir kişi sorumluluğunu millete karşı değil kendisini kayırmak suretiyle o göreve gelmesine

yardımcı olan kişiye karşı hissedecektir. Bu durumda kamu yararı ikinci plana atılarak kayıran kişinin menfaatleri öne alınacaktır. Bu durum eşitlik ve kamusal yarar ilkelerini yerle bir etmektedir (Akalan, 2006: 113). Böyle bir ortamda zaman içerisinde çeşitli zeminler üzerinde menfaat birliktelikleri kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu birliktelikler içerisinde bulunan kimselerin faydasına olacak her durumda faal olmaktan hiç çekinmeyen yapılardır. Toplumsal eşitlik ve adalet duygusuna halel getirecek bu tip yapıların denetlenip gerektiği hallerde cezalandırılmaması olası kayırmacı uygulamaları da teşvik edecektir. 1980 ve sonrası ülkemizde yaşanan kural, sınır ve ahlak tanımayan kapitalist eğilim kayırmacı uygulamaları gerek kamusal alanda gerekse özel sektör alanında köruklemiştir. “Benim memurum işini bilir” zihniyeti ile yönetilmeye başlayan ülkemizde ki bu sınır tanımayan dönüşüm deyim yerindeyse mantar gibi çoğalan menfaat birlikteliklerini beslemiş ve çoğalmasını sağlamıştır. Uluslararası şeffaflık örgütünün internet sitesinden alınan veriler incelendiğinde bu durum karşımıza ayan beyan çıkmaktadır. Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International) 1995 yılından bu yana “yolsuzluk algısı” konusunda tüm dünyada inceleme ve araştırma çalışmaları yapmaktadır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına bakıldığında ülkemiz 1995 yılında çalışma içerisinde değerlendirmeye tabi tutulan ülkeler arasında 29. Sırada iken 2019 yılında 39 puan alarak 180 ülke arasından 91. sıraya kadar gerilemiştir. Değerlendirmeye tabii tutulan ülkeler arasında 2013-2019 yılları arasında en fazla puan kaybı yaşayan üç ülke, Saint Lucia (-16), Türkiye (-11) ve Macaristan (-10) olmuştur. Bu çalışmanın da bize gösterdiği üzere ülkemiz giderek daha fazla yolsuzluğa sahne olan ülkelere biri haline gelmiştir (WEB\_8, 2020).



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR BAĞLAMINDA KAYIRMACILIK SORUNU; DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmamızın ilk kısmında kurumsallaşma ve alt başlıkları, ikinci bölümde ise kayırmacılık ve alt başlıkları incelenmiştir. Üçüncü bölümde çalışmamızda teorik olarak anlatılan konuların araştırması yapılacaktır. Bu bölümde kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlardan bir tanesi olan kayırmacılığın sürece etkileri incelenecektir. Kayırmacı uygulamaların etkileri alt başlıkları ile birlikte ele alınacaktır. Yapılan araştırma sonucunda oluşturulan hipotezlerin geçerli olup olmadığı test edilerek üzerinde durulan konu daha net bir biçimde anlatılmaya çalışılacaktır. Bu bölümde araştırmanın tanımlanması, amaç ve öneminin yanı sıra hangi modelle bir araştırma yapıldığı hususlarına değinilecektir. Bunun yanı sıra hipotezlerin değerlendirmeye tabii tutularak veri toplama biçimi incelendikten sonra araştırma sonucu elde edilen sonuçlar ortaya konularak açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Kurumsallaşma kavramı bugüne kadar pek çok boyutu ile araştırmalara konu olmuştur. Ancak ilgili yazın incelendiğinde kurumsallaşma sürecinde yaşanan aksaklıklardan bir tanesi olan kayırmacılık sorununun diğer unsurlara nazaran daha cılız bir şekilde ele alındığı görülebilecektir. Bu durumun çeşitli baskılardan kaynaklandığı birçok araştırmacının da takdir edeceği bir gerçekliktir. Öyle ya da böyle kayırmacı uygulamaların toplumsal hayatın birçok farklı noktada var olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. Günümüzde birçok haberde, köşe yazısında, makalede ve yeni olmakla birlikte araştırmalarda bu husus sıklıkla incelenmeye başlamıştır. Çeşitli kamuoyu araştırmaları genç nesil olarak nitelendirilebilecek grubun (18-29 yaş arası) artık kayırmacı uygulamalardan şikâyetlerini sesli bir biçimde dile getirdiklerini göstermektedir (WEB\_2, 2020).

Toplumların hafızası olan ve onları geleceğe taşıma vasfı olan kurumların uzun yaşam sürelerine sahip olması buldukları toplum için bir hayli önem taşımaktadır. Bu kadar önemli bir misyonu olan kurumların sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde yaşamlarına devam edebilmeleri için çeşitli şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği üzere kurumsallaşma sürecinde en zararlı olabilecek hususlardan bir tanesi olan kayırmacılık sorununun doğru teşhis

edilmesi ve akabinde doğru tedavi uygulanarak bu durumun bir kangrene dönüşmesi engellenmelidir.

Tüm bu teorik varsayımların ve fikir teatilerinin sonucunda sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan araştırma yöntemlerinden bir tanesi olan anket tekniği aracılığıyla ampirik bir araştırma yapma ihtiyacı hasıl olmuştur. Araştırma ile birlikte kurumsallaşma ile kayırmacılık kavramları arasında bir ilişkinin olup olmadığı, bu iki kavram arasında ilişki varsa bu ilişkinin derecesini belirlemek hedeflenmiştir. Ayrıca kurumsallaşma sürecinde yaşanması muhtemel sorunlardan bir tanesi olan kayırmacı uygulamaların bu süreci ne ölçüde etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. İşte bu araştırma teorik düzeyde işlenen bu sorunun deneysel bir biçimde işlenerek sayısal veriler ışığında yorumlanması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler başlıklar halinde verilecektir. Araştırmaya dair bilgiler, örneğin seçimi, araştırma verilerinin toplanması, ölçeğin seçimi, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler, araştırmanın modeli, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırma sonucu elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgiler başlıklar halinde sıralanacaktır.

#### **3.2.1.Örneğin Seçimi**

Kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlar bağlamında kayırmacılık sorunu hakkında yapılan bu araştırma için Denizli ilinde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında çalışmakta olan toplam 500 personele anket formu dağıtılmıştır. Bu anket formlarından 340 adet anket formunun geri dönüşü yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %68'dir. Geri dönüş yapılan 340 ankette 42 adet anket eksik, tüm ifadeler aynı yanıtı verme ya da aynı ifade için birden fazla seçeneğin işaretlenmesi sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Toplamda 298 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan 298 anketin katılımcılarından 199'u kadınlardan, 99'u ise erkeklerden oluşmaktadır.

Denizli ili 2019 yılı verilerine bakıldığında ülkemizde en fazla ihracat yapan 8. il konumundadır (WEB\_9, 2021). Ülkemizin önemli ticaret havzalarından bir tanesi durumunda olan Denizli'de bulunan ve tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma serüveninde kayırmacı uygulamaların var olup olmadığı ortaya konulması oldukça önemlidir. Bu sayede ilgili sektördeki paydaşlar sürece zarar

vermesi muhtemel olan bir problemi daha net bir şekilde görebilecek ve söz konusu probleme karşı çözüm yolları geliştirebileceklerdir. Araştırma sonucunda Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde kayırmacı uygulamaların var olup olmadığı ve bu uygulamaların kurumsallaşma sürecine zarar verip vermediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

### 3.2.2.Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmamızın temelini teşkil eden anketlerin uygulanabilmesi için Denizli’de tekstil ve yan ürünleri alanında faaliyet gösteren 50’ye yakın işletme ile görüşülmüştür.

Görüşülen işletmelerin çok büyük bir kısmı Covid 19 pandemisini gerekçe göstererek kurumlarında anket yapılmasına sağlık sebepleri nedeniyle izin veremeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu durum üzerine Google Anket hazırlama uygulamasından faydalanarak herhangi bir sağlık sorununa yol açmadan hızlı ve sağlıklı bir biçimde anket yapılması alternatifi tarafımızdan ilgili firmalara sunulmuştur. Bunun üzerine aynı firmaların temsilcileri çeşitli sebepler göstererek yine anket yapılmasına izin veremeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu sebepleri sıralamak gerekirse; kurumun gizli bilgilerinin paylaşılacağı için üst yönetimlerin ve patronların buna izin vermediği, Covid 19 pandemisi sebebiyle çalışma şartlarından huzursuz olan personelin firmanın aleyhine cevaplar verebileceği, çok yoğun çalıştıkları, anket doldurmak için yeterli zamanlarının olmadığı, zaten kurumsal örgütler oldukları böyle bir çalışmaya ihtiyaç duymadıkları, bu tip çalışmaların kendilerine herhangi bir faydasının olmadığı, anket çalışmasını manasız buldukları ve daha önce yapılan anket çalışmalarının sonuçlarının kendileriyle paylaşılmadığı için artık anket yapılmasına izin vermedikleri şeklindedir. Ancak bu süreç içerisinde yapılan görüşmeler esnasında en sık karşılaşılan ve dikkat çekici olan gerekçe ise anket konusu olan kayırmacılığın, “tehlikeli” bir konu olduğu ve böyle bir anketin yapılmasına müsaade edemeyecekleri olmuştur. Böylesi bir anket uygulamasının kurumlarında uygulanmasının kendileri ve kurumları için sakıncalı olarak gören kurum temsilcileri anket yapılabilmesi için yapılan izin görüşmelerini çoğunlukla yarıda kesmişlerdir. Daha fazla sayıda katılımcıya ulaşabilmek adına Denizli İhracatçılar Birliği’nin (DENİB) ilgili birim temsilcisiyle görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiş ve üye işletmelerde anket uygulaması yapılmak istendiği belirtilmiştir. Bunun üzerine ilgili birim temsilcisi herhangi bir işletmeye yönlendiremeyeceğini ancak anket formunun linkini e-mail adresine atılması halinde üye firmalar için bir duyuru yapılabileceğini belirtmiştir. Bunun üzerine anket linki

kendisine gönderilmiştir. Daha sonrasında yapılan görüşmede anketin duyurusunun üye kurumlara gönderildiği bundan sonraki sürecin işletmelerin takdirinde olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca araştırma kapsamında anket yapılabilmesi için Denizli ilinde bulunan ve gerek hizmet sundukları nüfus gerekse personel sayısı olarak en büyük iki ilçe olan merkez ilçe belediyelerinin yetkilileri ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler esnasında belediyelerden bir tanesinin başkan yardımcısı seviyesindeki yetkilisine anket formundan bir örnek sunulmuştur. Araştırma kapsamı, araştırma ile hedeflenenler açık bir şekilde anlatılmış yeni kurulan ve kurumsallaşma süreci devam eden bir kurum olarak ilgili belediyenin kurumsallaşma sürecinde yaşanan ya da yaşanabilecek sorunları görmek adına çalışmanın öneminden bahsedilmiştir. İlgili tarafından anket formunun bir nüshası alınarak araştırma yapılması hususunun belediye başkanı ile görüşülerek karar verilebilecek bir husus olduğu bahsedilmiştir. Bir hafta sonrasında ilgili ile tekrar görüşme yapılmış ve belediye başkanıyla durumu görüştüğünü, anket formunu kendisine sunduğunu ve belediye başkanının sebebini söyleyemeyeceği gerekçelerden dolayı anket yapılmasını kabul etmediğini söylemiştir. Diğer merkez ilçe belediyesi yetkilileri ile görüşme yapılmak istenmişse de ilgililer yoğun oldukları nedeniyle görüşme talebini reddetmişlerdir. Bu sebeple kamusal bir iş yapan ancak tam manasıyla kamu kurumu olarak değerlendiremeyeceğimiz belediyelerde araştırma kapsamında anket uygulaması yapılamamıştır.

Belediyelerden alınan ret cevapları neticesinde araştırmanın örneklemini tekrar özel işletmeler olarak netleştirilmiştir. Uygulama esnasında katılımcıları etkilemeye yönelik herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların sorulara herhangi bir etki olmadan cevap verebilmesini sağlayabilmek adına katılımcı bilgilerinin ve verilen cevapların gizli tutulacağı, bu yanıtların bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere toplandığı hususuna gerek anket formunun açıklama kısmında değinilmiş gerekse yapılan izin görüşmelerinde üstüne basılarak tekrarlanmıştır. Yapılan anket uygulaması sonucunda 500 adet anket formu katılımcılara dağıtılmıştır. 340 adet fiziki anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. 42 adet anket formu aynı ifade için birden fazla seçeneğin işaretlenmesi, eksik cevaplandırma ve boş bırakma sebeplerinden dolayı değerlendirmeye alınmayarak iptal edilmiştir. Katılımcılara fiziki olarak dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %68'dir. Tüm bu hususlardan dolayı 298 adet geçerli anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.2.3. Ölçeğin Seçimi

Araştırmamızda kullanılan veriler nicel araştırma yöntemi olan anket vasıtasıyla toplanmıştır. Anket formu bilgilendirme, demografik sorular ve kurumsallaşma ile kayırmacılık hakkındaki ifadelerden oluşan bölüm olmak üzere 3 kısımdan oluşmaktadır. Anket katılımcılara yönelik çalışmanın içeriği hakkında bir bilgilendirme ile başlamaktadır. İkinci bölümde katılımcıların demografik verilerini belirlemeye yönelik 8 sorudan oluşan bir bölüm bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise 25 adet kurumsallaşmaya yönelik ifade, 14 adet ise kayırmacılığa yönelik ifade bulunmaktadır.

Kurumsallaşmaya yönelik ifadelerden 1-3 arasındaki ifadeler kurumsallaşmanın alt boyutlarından formalleşmeyi temsil etmektedir. Bu kısım Wallace (1995) tarafından geliştirilen ve Apaydın (2007) tarafından Türkçeye çevrilen ifadelerden oluşmaktadır. 4-9 arasındaki ifadeler profesyonelleşmeyi temsil etmektedir. Profesyonelleşmeyi temsil eden bu ifadeler Apaydın'ın (2007) "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri" isimli doktora tezinden alınmıştır. 10-14 arasındaki ifadeler kültürel gücü temsil etmektedir. Bu ifadeler Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen anket sorularından alınarak oluşturulmuştur. 15-19 arasındaki ifadeler hesap verilebilirliği temsil etmektedir. 20-25 arasındaki ifadeler ise tutarlılığı temsil etmektedir. Tutarlılığı ve hesap verilebilirliği temsil eden bu ifadeler de tıpkı profesyonelleşmeyi temsil eden ifadelerde olduğu gibi Apaydın'ın (2007) "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri" isimli doktora tezinden alınmıştır.

Bunun yanı sıra anketin devamında 26-34 arasındaki ifadeler kayırmacılığın alt boyutlarından olan nepotizmi, 35-39 arasındaki ifadeler ise kayırmacılığın alt boyutlarından kronizmi temsil etmektedir. Kayırmacılığın bu iki alt boyutunu oluşturan ifadelerin tamamı Asunakutlu ve Avcı'nın (2010) çalışması esas alınarak hazırlanmıştır. Anket oluşturulurken dikkat edilen hususlar genel manasıyla şu şekilde sıralanabilir:

- Giriş kısmında verilen bilginin altında araştırmacının isim soy isim bilgileri ve iletişim bilgilerine yer verilmiştir.
- Anketin ikinci bölümünde yer alan bu 39 ifadenin tamamı 7'li Likert Ölçeği kullanılarak katılımcılara sunulmuştur.

- Katılımcılara ankette verilen yanıtların gizli tutulacağı konusu kesin bir şekilde ifade edilerek katılımcıların bu konudaki tereddütleri giderilmeye çalışılmıştır.
- Soruların ve yanıtların açık ve anlaşılabilir şekilde oluşturulmasına dikkat edilmiş bu hususa aykırı olabilecek ifadeler düzenlenmiştir.
- Anket oluşturulurken açık uçlu herhangi bir soruya yer verilmemiştir. Bu şekilde katılımcıların fazla zaman harcamadan net bir şekilde verilen ifadelere yanıt vermesi hedeflenmiştir.
- Araştırmanın genelinde yalın bir dil kullanılarak katılımcıların herhangi bir kafa karışıklığı yaşamadan kendilerine en yakın cevabı vermesi hedeflenmiştir.

#### **3.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

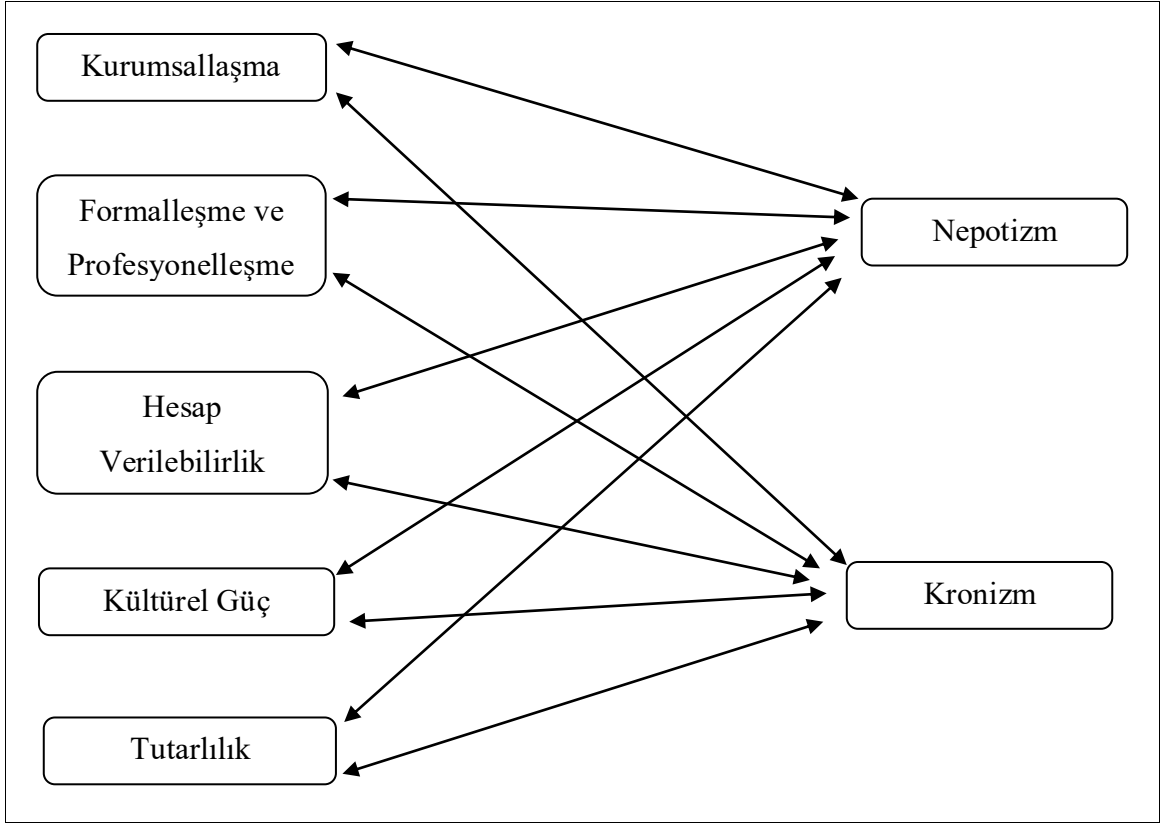
Araştırmamız teorik içeriğine paralel olarak kurumsallaşma sürecinde yaşanan problemlerden bir tanesi olan kayırmacılık sorununun veriler ışığında incelenerek daha anlaşılır bir hale gelmesi için gerçekleştirilmiştir. Bu noktada kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve hesap verebilirlik ilkeleri ile kayırmacılığın en önemli iki alt boyutu olan nepotizm ve kronizm arasındaki ilişki incelenecektir. Bu ilişkinin incelenerek açıklanabilmesi için veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Araştırma evrenini Denizli ilinde tekstil ve yan ürünlerinin üretimi alanında faaliyet gösteren 2 işletmede bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu verilerin analizi IBM SPSS 22 programı aracılığıyla yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar faktör, frekans, korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmuştur. Araştırma uygulamasından önce anket formu geçerlilik, güvenilirlik ve anlamlılık testleri uygulanmıştır.

#### **3.2.5. Araştırmanın Modeli**

Kurumsallaşma ve kayırmacılık kavramları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için gerekli literatür taraması yapılarak bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Kurumlarda kurumsallaşmayı oluşturan ana unsurlar, profesyonelleşme, formalleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlılıktır. Kurumsallaşmanın boyutları olarak nitelendirilebilecek bu unsurlar kurumsallaşma sürecinde karar alıcıların eksik kaldıkları noktaları göstererek izlenmesi gereken yola ışık tutacaktır (Meşe, 2005). Yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşmanın alt başlıkları olan formalleşme,

profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve hesap verilebilirlik alt başlıkları ile kayırmacılık kavramının en önemli iki alt başlığı olan nepotizm ve kronizm arasındaki ilişki açıklanmıştır. Araştırmanın modeli aşağıda Şekil 4’te gösterilmiştir.

**Şekil 4: Araştırmanın Modeli**



### 3.2.6. Araştırmanın Varsayımları

Kurumsallaşma algısı ile kayırmacılık algısı arasındaki ilişki hakkında Denizli ilinde iki özel sektör kuruluşunda yapılan bu araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde “kurumsallaşma” algısı düşük seviyededir.
- Az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde “kayırmacılık” algısı oldukça yüksek seviyelerdedir.
- Az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarda, kurumsallaşma çalışmaları ile kayırmacı uygulamalar arasında negatif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde kurumsallaşma sürecinde yaşanan en önemli sorunlardan bir tanesi kayırmacı uygulamaların varlığıdır.

- Kurumlarda yönetici olmayan personelin yönetici sıfatı olan personele göre “kayırmacılık” algısı daha yüksektir. Bu duruma bağlı olarak yönetici olmayan personelin “kurumsallaşma” algısı daha düşük olacaktır.
- Az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların “kayırmacılık” algısı yaşları düştükçe yükselecektir. Bu duruma bağlı olarak personelin yaşları arttıkça “kayırmacılık” algısı daha düşük olacaktır.

### 3.2.7.Araştırmanın Hipotezleri

Kurumsallaşma sürecinde yaşanan en önemli sorunlardan bir tanesi kayırmacılık sorunudur. Bu noktadan hareketle araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

H1: Nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Nepotizm ile formalleşme ve profesyonelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Nepotizm ile hesap verilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Nepotizm ile kültürel güç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Nepotizm ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kronizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Kronizm ile formalleşme ve profesyonelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Kronizm ile hesap verilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Kronizm ile kültürel güç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Kronizm ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Nepotizm, kurumsallaşma üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H3a: Nepotizm, formalleşme ve profesyonelleşme üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H3b: Nepotizm, hesap verilebilirlik üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H3c: Nepotizm, kültürel güç üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H3d: Nepotizm, tutarlılık üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H4: Kronizm, kurumsallaşma üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H4a: Kronizm, formalleşme ve profesyonelleşme üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.



H4b: Kronizm, hesap verilebilirlik üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H4c: Kronizm, kültürel güç üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

H4d: Kronizm, tutarlılık üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.

### 3.2.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilebilmesi için SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde analizleri ile incelenmiştir. Anket formunu oluşturan kurumsallaşma ve kayırmacılık ölçeklerinin geçerliliğinde faktör analizi, güvenilirliğinin hesaplanmasında ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısından faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Bütün bu analizler ışığında ortaya çıkan veriler gelinen noktada açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.3. Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular

Araştırma metninin bu bölümünde Denizli ilinde tekstil ve yan ürünlerinin üretimini yapan 2 işletmede anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir.

#### 3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma sonucu elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılım aşağıdaki frekans ve yüzde analizi tablosunda ortaya konulmuştur (Tablo 4).

**Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı**

	Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	199	66,8	66,8
	Erkek	99	33,2	100,0
	Toplam	298	100,0	

Tablo 4'e göre araştırmaya esas olarak alınan ve 298 kişiden oluşan örneklem grubunun % 66,8'i (199 kişi) kadınlardan, %33,2'si (99 kişi) ise erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılım aşağıda tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları**

	<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Yaş</b>	18-30 yaş	102	34,2	34,2
	31-40 yaş	106	35,6	69,8
	41-50 yaş	82	27,5	97,3
	51 ve üstü yaş	8	2,7	100,0
	Toplam	298	100,0	

Tablo 5'e göre katılımcıların çoğunluğunu %35,6 ile (106 kişi) 31-40 yaş arasındaki grup oluşturmaktadır. Bu grubu sırasıyla %34,2 ile (102 kişi) 18,30 yaş arasındaki grup, %27,5 ile (82 kişi) 41-50 yaş arasındaki grup ve %2,7 ile (8 kişi) 51 ve üstü yaş grubu izlemektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin dağılım aşağıda tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

	<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	198	66,4	66,4
	Bekâr	100	33,6	100,0
	Toplam	298	100,0	

Tablo 6'ya göre katılımcıların %66,4'ü (198 kişi) evlilerden, %33,6'sı (100 kişi) bekârlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılım tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul ve lise mezunu	210	70,5	70,5
	Ön lisans/Lisans	79	26,5	97,0
	Lisansüstü	9	3,0	100,0
	Toplam	298	100,0	

Tablo 7'ye göre katılımcıların çoğunluğunu %70,5 ile (210 kişi) ilkokul ve lise mezunları oluşturmaktadır. Arkasından %24,1 ile (82 kişi) ile ön lisans ve lisans mezunu katılımcılar gelirken en az grubu oluşturanlar %2,6 ile (9 kişi) ile lisansüstü mezunlarıdır.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	103	34,6	34,6
	6-10 yıl	67	22,5	57,0
	11-15 yıl	49	16,4	73,5
	16 yıl ve üstü	76	25,5	100,0
	Toplam	298	100,0	

Katılımcıların toplam çalışma sürelerinin dağılımını gösteren tablo 8'e göre katılımcıların %34,6'sı (103 kişi) 1-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahiptir. Ardından %25,5 ile (76 kişi) 16 yıl ve üstü gelirken, katılımcıların %22,5'i (67 kişi) 6-10 yıl arası ve son olarak %16,4'ü (49 kişi) 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı aşağıda tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

	Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Çalışılan Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	198	66,4	66,4
	6-10 yıl	60	20,1	86,6
	11-15 yıl	17	5,7	92,3
	16 yıl ve üstü	23	7,7	100,0
	Toplam	298	100,0	

Tablo 9'a göre katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri sırasıyla %66,4'ü (198 kişi) 1-5 yıl, %20,1'si (60 kişi) 6-10 yıl, %7,7'si (23 kişi) 16 yıl ve üstü ve %5,7'si (17 kişi) 11-15 yıldır.

Katılımcıların faaliyetlerini sürdürdükleri kurumdaki pozisyonlarının dağılımı tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Katılımcıların Faaliyetlerini Sürdürdükleri Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları**

	Faaliyetlerin Sürdürüldüğü Kurumdaki Pozisyon	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Faaliyetlerin Sürdürüldüğü Kurumdaki Pozisyon</b>	Diğer	191	64,1	64,1
	Alt Kademe Yönetici	52	17,4	81,5
	Orta Kademe Yönetici	37	12,4	94,0
	Üst Kademe Yönetici	18	6,0	100,0
	Toplam	298	100,0	

Katılımcıların faaliyetlerini sürdürdükleri kurumdaki pozisyonların dağılımlarını gösteren tablo 10'a göre katılımcıların sırasıyla %64,1'i (191 kişi) diğer pozisyonlarda, %17,4'ü (52 kişi) alt kademe yönetici pozisyonunda, %12,4'ü (37 kişi) orta kademe yönetici pozisyonunda ve %6'sı, (18 kişi) üst kademe yönetici pozisyonunda yer almaktadır.

Katılımcıların aylık net gelirlerinin dağılımı tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Katılımcıların Aylık Net Gelirlerine Göre Dağılımları**

	<b>Katılımcıların Aylık Net Gelirleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Katılımcıların Aylık Net Gelirleri</b>	1000-1999 TL	6	2,0	2,0
	2000-2999 TL	118	39,6	41,6
	3000-3999 TL	131	44,0	85,6
	4000 TL ve üzeri	43	14,4	100,0
	Toplam	298	100,0	

Katılımcıların aylık net gelirlerinin dağılımlarının gösterildiği tablo 11’e göre katılımcıların %44’ünün (131 kişi) 3000-3999 TL arası ücret aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla %39,6 ile (118 kişi) 2000-2999 TL arası aylık net gelir elde edenler, %14,4 ile (43 kişi) 4000 TL ve üzeri aylık net gelir elde edenler ve son olarak %2 ile (6 kişi) 1000-1999 TL aylık net gelir eldenler izlemektedir.

### **3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Bu bölümde yapılan araştırma kapsamında toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak bunlara ilişkin değerler verilecektir.

#### **3.3.2.1. Kurumsallaşma Ölçeği**

Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin bölüm 25 ifade ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. İlk alt boyut olan formalleşme 1-3 arasındaki ifadelerden oluşmaktadır. Bu kısım Wallace (1995) tarafından geliştirilen ve Apaydın (2007) tarafından Türkçeye çevrilen ifadelerden oluşmaktadır. 4-9 arasındaki ifadeler profesyonelleşmeyi temsil etmektedir. Profesyonelleşmeyi temsil eden bu ifadeler Apaydın’ın (2007) “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri” isimli doktora tezinden alınmıştır. 10-14 arasındaki ifadeler kültürel gücü temsil etmektedir. Bu ifadeler Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen anket sorularından alınarak oluşturulmuştur. 15-19 arasındaki ifadeler hesap verilebilirliği temsil etmektedir. 20-25 arasındaki ifadeler ise tutarlılığı temsil etmektedir. Tutarlılığı temsil eden bu ifadelerde tıpkı profesyonelleşmeyi temsil eden ifadelerde olduğu gibi

Apaydın'ın (2007) “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri” isimli doktora tezinden alınmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu sebeple ölçeğin KMO değeri ve Barlett küresellik test sonuçları incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin KMO değerinin ,926 ve Barlett test sonucu 4642,132 ( $p < 0,000$ ) olduğu görülmüştür. Bu nedenle ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi yapılırken varimax yöntemi seçilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler ölçeğe dâhil edilmiştir. Ölçek için faktör yük değeri alt sınırı ise 0,30 olarak belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda kurumsallaşma ölçeği olarak kullandığımız ölçeğimiz 4 faktörlü olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ölçeği 5 faktörlü iken yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşma ölçeği 1 faktör eksik olarak 4 faktörlü bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu durum araştırma evreni olarak belirlenen ve Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil ve yan ürünlerinin üretimini yapan 2 işletmede yer alan katılımcıların formalleşme ve profesyonelleşme boyutlarını tek bir boyut olarak algıladıklarını göstermektedir.

Buna göre yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğerleri ve açıklanan varyanslarına ilişkin bulgular tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12: Kurumsallaşma Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları**

FAKTÖR	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans
Formalleşme & Profesyonelleşme	10,538	42,152	42,152
Hesap Verilebilirlik	2,075	8,299	50,450
Kültürel Güç	1,660	6,638	57,089
Tutarlılık	1,450	5,800	62,889

Tablo 12'ye bakıldığında kurumsallaşma ölçeğinin 4 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %62,88'ini açıkladığı görülmektedir.

Burada ortaya çıkan faktörlerin yükleri tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13: Kurumsallaşma Ölçeğindeki Faktör Yükleri**

İfadeler	Formalleşme & Profesyonelleşme	Hesap Verilebilirlik	Kültürel Güç	Tutarlılık
Formalleşme 3	,766			
Formalleşme 2	,761			
Formalleşme 1	,742			
Profesyonelleşme 1	,719			
Profesyonelleşme 2	,688			
Profesyonelleşme 3	,642			
Profesyonelleşme 4	,565			
Profesyonelleşme 5	,534			
Profesyonelleşme 6	,407			
Hesap Verilebilirlik 1		,836		
Hesap Verilebilirlik 5		,801		
Hesap Verilebilirlik 4		,794		
Hesap Verilebilirlik 2		,792		
Hesap Verilebilirlik 3		,770		
Kültürel Güç 2			,782	
Kültürel Güç 5			,766	
Kültürel Güç 3			,723	
Kültürel Güç 1			,642	
Kültürel Güç 4			,629	
Tutarlılık 5				,766
Tutarlılık 2				,741
Tutarlılık 1				,536
Tutarlılık 4				,588
Tutarlılık 6				,548
Tutarlılık 3				,536

Tablo 13'te de görüldüğü üzere formalleşme ve profesyonelleşme faktörünün faktör yükleri ,407 ile ,766 arasında değişmekte olup faktörün açıkladığı toplam varyans miktarı % 42,152'dir. Hesap verilebilirlik faktörünün faktör yükleri ,770 ile ,836 arasında değişmekte olup faktörün açıkladığı toplam varyans miktarı %8,299'dur. Kültürel güç faktörünün faktör yükleri ,629 ile ,782 arasında değişmekte olup faktörün açıkladığı toplam varyans miktarı %6,638'dir. Tutarlılık faktörünün faktör yükleri ,536 ile ,766 arasında değişmekte olup faktörün açıkladığı toplam varyans miktarı %5,800'dür.

Güvenilirlik, yapılan araştırma dâhilinde katılımcılara sunulan ölçekteki maddelere verdikleri cevabın tutarlılık derecesini ifade etmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin ölçmek istenilen özelliği ne denli ölçtüğü ile alakalı soruya verilen cevap güvenilirliktir (Büyüköztürk, 2017: 181). Araştırmamız kapsamında kullanılan kurumsallaşma ve kayırmacılık ölçeklerinin güvenilirliğinin ölçülebilmesi amacıyla "Cronbach alpha" katsayısı hesaplanmıştır. Kalaycı ve arkadaşları (2005), Cronbach alpha katsayısının alacağı değerleri,

$0,00 < a < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < a < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirdir.

$0,60 < a < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 < a < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

şeklinde yorumlamışlardır (Kalaycı vd., 2005: 405).

Bu noktadan hareketle araştırmamız kapsamında kullanılan kurumsallaşma ölçeğinin ve bu ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 14: Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi**

Kurumsallaşmanın Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Formalleşme & Profesyonelleşme	,895
Hesap Verilebilirlik	,927
Kültürel Güç	,878
Tutarlılık	,811
Ölçeğin Genel Cronbach's Alpha Değeri	,940



Tablo 14’de kurumsallaşma ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach’s Alpha değerleri bulunmaktadır. Kurumsallaşma ölçeğinin genel Cronbach’s Alpha değeri ,940 olarak bulunmuştur. Buna göre araştırmamızda kullandığımız kurumsallaşma ölçeği yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Alt boyutlardan formalleşme ve profesyonelleşmenin Cronbach’s Alpha değeri ,895; hesap verilebilirliğin Cronbach’s Alpha değeri ,927; kültürel gücün Cronbach’s Alpha değeri ,878 ve tutarlılığın Cronbach’s Alpha değeri ,811 olarak bulunmuştur.

### 3.3.2.2. Kayırmacılık Ölçeği

Kayırmacılık ölçeğinde yer alan 14 ifadenin tamamı Asunakutlu ve Avcı’nın (2010) çalışması esas alınarak hazırlanmıştır. Bu ölçekte kayırmacılığın alt boyutlarından bir tanesi olan nepotizme ilişkin 9 ifade diğer alt boyut olan kronizme ilişkin ise 5 ifade bulunmaktadır.

Kayırmacılık ölçeğinin KMO değeri ,944 ve Barlett testi sonucu 3537,820 ( $p < 0,000$ ) olarak bulunmuştur. Kayırmacılık ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere ilişkin bulgular aşağıda yer alan tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15: Kayırmacılık Ölçeğinde Yer Alan Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları**

FAKTÖR	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN VARYANS	KÜMÜLATİF VARYANS
Nepotizm	8,457	60,410	60,410
Kronizm	1,648	11,770	72,180

Tablo 15’e bakıldığında kayırmacılık ölçeğinin 2 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu iki faktörün toplam varyansın %72,180’nini açıkladığı görülmektedir.

Kayırmacılık ölçeğine ait bu iki faktörün sahip oldukları yükler tablo 16’da yer almaktadır.

**Tablo 16: Kayırmacılık Ölçeğindeki Faktör Yükleri**

İfadeler	Nepotizm	Kronizm
Nepotizm 4	,885	
Nepotizm 9	,862	
Nepotizm 5	,854	
Nepotizm 2	,839	
Nepotizm 1	,802	
Nepotizm 7	,799	
Nepotizm 6	,740	
Nepotizm 3	,721	
Nepotizm 8	,680	
Kronizm 5		,836
Kronizm 4		,803
Kronizm 3		,794
Kronizm 2		,789
Kronizm 1		,675

Tablo 16’da da görüldüğü gibi nepotizm faktörünün faktör yükleri ,680 ile ,885 arasında değişmekte olup faktörün açıkladığı toplam varyans miktarı %60,410’dur. Kronizm faktörünün faktör yükleri ,675 ile ,836 arasında değişmekte olup faktörün açıkladığı toplam varyans miktarı %11,770’tir.

Güvenilirlik analizi kayırmacılık ölçeğinde de uygulanmıştır. Kayırmacılık ölçeğinin alt boyutlarına ait yapılan güvenilirlik analizine ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17: Kayırmacılık Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi**

Kayırmacılığın Alt Boyutları	Cronbach’s Alpha
Nepotizm	,954
Kronizm	,885
Ölçeğin Genel Cronbach’s Alpha Değeri	,948

Tablo 17’de kayırmacılık ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach’s Alpha değerleri bulunmaktadır. Kayırmacılık ölçeğinin genel Cronbach’s Alpha değeri ,948 olarak bulunmuştur. Buna göre araştırmamızda kullandığımız kurumsallaşma ölçeği yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Alt boyutlardan nepotizmin Cronbach’s Alpha değeri ,954 ve kronizmin Cronbach’s Alpha değeri ,885 olarak bulunmuştur.

### **3.3.3. Kurumsallaşma ve Kayırmacılık Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda iki değişken arasındaki ilişkiyi, bu ilişkinin kuvvetini ve derecesini belirlemeye yönelik yapılan analiz korelasyon analizidir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Araştırmalarda sunulan analizler de -1 ile +1 arasında alınan bu değerlere göre yapılmaktadır. Korelasyon kat sayısının +1 olması değişkenler arasında mükemmel bir pozitif ilişki olduğuna işaret etmektedir. Korelasyon katsayısının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0,00 olması ise analizi yapılan değişkenler arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir. Korelasyon analizinin yorumlanması esnasında pozitif ilişki, değişkenlerden bir tanesine ait değer artışı halinde diğer değişkenin de değerinin artacağı manasına gelmektedir. Değişkenler arasındaki negatif ilişkinin varlığı durumunda ise değişkenlerden bir tanesine ait bir değer artışı halinde diğer değişkenin değerinin azalacağı sonucu çıkarılabilir (Büyüköztürk, 2017: 32). İlgili literatür incelendiğinde;

0,00 – 0,30 arası değer zayıf,

0,31 – 0,49 arası değer orta,

0,50 – 0,69 arası değer güçlü,

0,70 - ,100 arası değer ise çok güçlü olduğu kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2006).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 18: Kurumsallaşma ve Kayırmacılık Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

	Kurumsallaşma	Formalleşme ve Profesyonelleşme	Hesap verilebilirlik	Kültürel güç	Tutarlılık	Nepotizm	Kronizm
Kurumsallaşma	1						
Formalleşme ve Profesyonelleşme	,884	1					
Hesap verilebilirlik	,798	,565	1				
Kültürel güç	,835	,657	,602	1			
Tutarlılık	,755	,509	,540	,536	1		
Nepotizm	-,185	-,207	-,080	-,154	-,131	1	
Kronizm	-,286	-,243	-,171	-,272	-,257	,642	1

Katılımcıların, kurumsallaşma düzeyi ve kayırmacılık algıları arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemeye yönelik olarak Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin tablo 18’de görülen bulgular şu şekilde açıklanabilir;

- Katılımcıların, nepotizm (Ortalama=3,79, Standart Sapma=1,82) ile kurumsallaşma (Ortalama=4,49 Standart Sapma=1,30) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,185 - p < 0,01$ )
- Katılımcıların, nepotizm (Ortalama=3,79, Standart Sapma=1,82) ile formalleşme ve profesyonelleşme (Ortalama=4,27, Standart Sapma=1,59) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,207 - p < 0,01$ )
- Katılımcıların, nepotizm (Ortalama=3,79, Standart Sapma=1,82) ile kültürel güç (Ortalama=4,15, Standart Sapma=1,63) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,154 - p < 0,01$ )

- Katılımcıların, nepotizm (Ortalama=3,79, Standart Sapma=1,82) ile tutarlılık (Ortalama=4,58, Standart Sapma=1,38) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,131 - p < 0,05$ )
- Yapılan araştırma sonucunda katılımcıların, nepotizm algıları ile hesap verilebilirlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Katılımcıların, kronizm (Ortalama= 3,83, Standart Sapma=1,83) ile kurumsallaşma (Ortalama= 4,49 Standart Sapma=1,30) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,286 - p < 0,01$ )
- Katılımcıların, kronizm (Ortalama= 3,83, Standart Sapma=1,83) ile formelleşme ve profesyonelleşme (Ortalama=4,27, Standart Sapma=1,59) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,243 - p < 0,01$ )
- Katılımcıların, kronizm (Ortalama= 3,83, Standart Sapma=1,83) ile hesap verilebilirlik (Ortalama=5,11, Standart Sapma=1,68) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,171 - p < 0,01$ )
- Katılımcıların, kronizm (Ortalama= 3,83, Standart Sapma=1,83) ile kültürel güç (Ortalama=4,15, Standart Sapma=1,63) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,272 - p < 0,01$ )
- Katılımcıların, kronizm (Ortalama= 3,83, Standart Sapma=1,83) ile tutarlılık (Ortalama=4,58, Standart Sapma=1,38) algıları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $r = -,257 - p < 0,01$ )
- Araştırma verileri sonucunda anlamlı ve en düşük düzeyde ilişkinin katılımcıların “nepotizm” ile “tutarlılık” algıları arasında olduğu görülmektedir. ( $r: -,131 - p < 0,05$ )
- Araştırma verileri sonucunda anlamlı ve en yüksek düzeyde ilişkinin katılımcıların “kronizm” ile “kurumsallaşma” algıları arasında olduğu görülmektedir. ( $r: -,286 - p < 0,01$ )
- Araştırma sonucunda kayırmacılığın alt boyutlarından bir tanesi olan “nepotizm” ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan “hesap verilebilirlik” arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır. ( $r: -,080$ )

### 3.3.4. Kurumsallaşma ve Kayırmacılık Ölçekleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Kayırmacılığın kurumsallaşma algısı ve alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda bulunan tablolarda gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 19: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Nepotizm ve Kronizmin, Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi					
Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Nepotizm	-,001	,052	-,002	-,024	,981
Kronizm	-,202	,052	-,284	-3,908	,000
R= ,286	R <sup>2</sup> = ,082	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,075	F= 13,103	p=,000	

Nepotizm ve kronizm bağımsız değişkenlerine göre kurumsallaşma algısının yordanmasına ilişkin analiz sonuçları Tablo 19'da verilmiştir. Nepotist ve kronist uygulamaların kurumun formalleşme ve profesyonelleşmesini anlamlı bir seviyede yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=13,103; p<0,01). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde oluşturulan modelde kayırmacılığın alt boyutları olan nepotist ve kronist uygulamalar birlikte toplam varyansın %7,5'ini açıklamaktadır. Nepotist uygulamalar ile kurumsallaşma algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p>0,001). Kronist uygulamalar kurumdaki kurumsallaşma algısını negatif yönlü ve yine düşük seviyeli (%28,4) bir şekilde etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre kronist uygulamalar kurumdaki kurumsallaşma algısını nepotist uygulamalardan daha fazla etkilemektedir.

**Tablo 20: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Formalleşme ve Profesyonelleşme Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

<b>Nepotizm ve Kronizmin, Formalleşme ve Profesyonelleşme Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi</b>					
<b>Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Nepotizm	-,076	,064	-,087	-1,185	,237
Kronizm	-,163	,064	-,187	-2,540	,012
R= ,252      R <sup>2</sup> = ,063      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,057      F=9,979      p=0,000					

Nepotizm ve kronizm bağımsız değişkenlerine göre formalleşme ve profesyonelleşme algısının yordanmasına ilişkin analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Nepotist ve kronist uygulamaların kurumun formalleşme ve profesyonelleşmesini anlamlı bir seviyede yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=9,979; p<0,01). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde oluşturulan modelde kayırmacılığın alt boyutları olan nepotist ve kronist uygulamalar birlikte toplam varyansın %5,7’sini açıklamaktadır. Nepotist uygulamalar ile formalleşme ve profesyonelleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p>0,001). Kronist uygulamalar kurumdaki formalleşme ve profesyonelleşme algısını negatif yönlü ve yine düşük seviyeli (%18,7) bir şekilde etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre kronist uygulamalar kurumdaki formalleşme ve profesyonelleşme algısını nepotist uygulamalardan daha fazla etkilemektedir.

**Tablo 21: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Hesap Verilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

<b>Nepotizm ve Kronizmin, Hesap Verilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi</b>					
<b>Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Nepotizm	,047	,069	,051	,678	,498
Kronizm	-,187	,069	-,203	-2,719	,007
R= ,175      R <sup>2</sup> = ,031      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,024      F=4,667      p=0,010					

Nepotizm ve kronizm bağımsız değişkenlerine göre hesap verilebilirlik algısının yordanmasına ilişkin analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Nepotist ve kronist uygulamaların kurumun hesap verebilirlik algısını anlamlı bir seviyede yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,667; p<0,05). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde oluşturulan modelde kayırmacılığın alt boyutları olan nepotist ve kronist uygulamalar birlikte toplam varyansın %2,4’ünü açıklamaktadır. Nepotist uygulamalar ile hesap verilebilirlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p>0,001). Kronist uygulamalar ise kurumdaki hesap verilebilirlik algısını negatif yönlü ve yine düşük seviyeli (-%20,3) bir şekilde etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre kronist uygulamalar kurumdaki hesap verilebilirlik algısını nepotist uygulamalardan daha fazla etkilemektedir.



**Tablo 22: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Kültürel Güç Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

<b>Nepotizm ve Kronizmin, Kültürel Güç Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi</b>					
<b>Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Nepotizm	,032	,066	,035	,483	,629
Kronizm	-,263	,065	-,295	-4,035	,000
R= ,274	R <sup>2</sup> = ,075	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,069	F=11,929	p=0,000	

Nepotizm ve kronizm bağımsız değişkenlerine göre kültürel güç algısının yordanmasına ilişkin analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Nepotist ve kronist uygulamaların kurumun kültürel güç algısını anlamlı bir seviyede yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=11,929; p<0,01). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde oluşturulan modelde kayırmacılığın alt boyutları olan nepotist ve kronist uygulamalar birlikte toplam varyansın %6,9’unu açıklamaktadır. Nepotist uygulamalar ile kültürel güç algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p>0,001). Kronist uygulamalar kurumdaki tutarlılık algısını negatif yönlü ve düşük seviyeli (-%29,5) bir şekilde etkilemektedir. Kronist uygulamaların örgütteki kültürel güç algısı üzerindeki etkisi orta seviyeye yakın bir değer (%29,5) çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre kronist uygulamalar kurumdaki kültürel güç algısını nepotist uygulamalardan daha fazla etkilemektedir.

**Tablo 23: Kayırmacılığın Alt Boyutlarının Tutarlılık Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

<b>Nepotizm ve Kronizmin, Tutarlılık Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi</b>					
<b>Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Nepotizm	,044	,056	,058	,786	,432
Kronizm	-,222	,055	-,294	-4,010	,000
R= ,261	R <sup>2</sup> = ,068	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,062	F=10,767	p=0,000	

Nepotizm ve kronizm bağımsız değişkenlerine göre tutarlılık algısının yordanmasına ilişkin analiz sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Nepotist ve kronist uygulamaların kurumun tutarlılık algısını anlamlı bir seviyede yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=10,767; p<0,01). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde oluşturulan modelde kayırmacılığın alt boyutları olan nepotist ve kronist uygulamalar birlikte toplam varyansın %6,2'sini açıklamaktadır. Nepotist uygulamalar ile tutarlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p>0,001). Kronist uygulamalar ise kurumdaki tutarlılık algısını negatif yönlü ve düşük seviyeli (-%29,4) bir şekilde etkilemektedir. Kronist uygulamaların örgütteki tutarlılık algısı üzerindeki etkisi orta seviyeye yakın bir değer (-%29,4) çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre kronist uygulamalar kurumdaki kültürel güç algısını nepotist uygulamalardan daha fazla etkilemektedir.

Kayırmacılığın alt boyutları olan nepotizm ve kronizmin kurumsallaşma ve alt boyutları olan formalleşme ve profesyonelleşme, hesap verilebilirlik, kültürel güç ve tutarlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kronist uygulamaların kurumdaki kültürel güç algısına etkisi negatif yönlü ve en yüksek seviyede (%29,5) etki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu kronist uygulamaların örgütteki tutarlılık algısına olan negatif etkisi (%29,4) izlemektedir. Nepotist uygulamalar ile kurumsallaşma ve alt boyutları olan formalleşme ve

profesyonelleşme, hesap verilebilirlik, kültürel güç ve tutarlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,001$ ).

**Tablo 24: Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Toplu Sonuçları**

Hipotezler		Kabul – Red Durumu
<b>H1</b>	Nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H1a</b>	Nepotizm ile formalleşme ve profesyonelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H1b</b>	Nepotizm ile hesap verilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
<b>H1c</b>	Nepotizm ile kültürel güç arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H1d</b>	Nepotizm ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2</b>	Kronizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2a</b>	Kronizm ile formalleşme ve profesyonelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2b</b>	Kronizm ile hesap verilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2c</b>	Kronizm ile kültürel güç arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2d</b>	Kronizm ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H3</b>	Nepotizm, kurumsallaşma üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Red</b>
<b>H3a</b>	Nepotizm, formalleşme ve profesyonelleşme üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Red</b>
<b>H3b</b>	Nepotizm, hesap verilebilirlik üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Red</b>
<b>H3c</b>	Nepotizm, kültürel güç üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Red</b>
<b>H3d</b>	Nepotizm, tutarlılık üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Red</b>
<b>H4</b>	Kronizm, kurumsallaşma üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>
<b>H4a</b>	Kronizm, formalleşme ve profesyonelleşme üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>
<b>H4b</b>	Kronizm, hesap verilebilirlik üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>
<b>H4c</b>	Kronizm, kültürel güç üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>
<b>H4d</b>	Kronizm, tutarlılık üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahiptir.	<b>Kabul</b>

Tablo 24’de de görüldüğü üzere 298 katılımcı ile yapılan araştırma sonucunda H1,H1a, H1c, H1d, H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H4, H4a, H4b, H4c, H4d hipotezleri kabul edilmiştir. H1b, H3, H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri ise reddedilmiştir. Araştırma verileri ile yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulguya göre;

- Nepotizm ile kurumsallaşma arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan ve akraba kayırmacılığı olarak tanımlayabileceğimiz nepotist uygulamalar, kurumsallaşma algısı ile ters bir ilişkidir. Nepotist uygulamalar artarken kurumsallaşma azalmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda nepotizm ile kurumsallaşma algısı arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır ( $p > 0,001$ ).
- Nepotizm ile formalleşme ve profesyonelleşme boyutları arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan ve akraba kayırmacılığı olarak tanımlayabileceğimiz nepotist uygulamalar, kurumsallaşma sürecinde yer alan formalleşme ve profesyonelleşme algıları ile ters bir ilişkidir. Nepotist uygulamalar artarken formalleşme ve profesyonelleşme azalmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda nepotizm ile formalleşme ve profesyonelleşme algısı arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır ( $p > 0,001$ ).
- Nepotizm ile hesap verilebilirlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yine aynı şekilde yapılan regresyon analizi sonucunda nepotizm ile hesap verilebilirlik algısı arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre nepotizm ile hesap verilebilirlik boyutu arasında bir etki ve ilişki bulunmamaktadır.
- Nepotizm ile kültürel güç boyutları arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların nepotist uygulamalar konusundaki algıları, kurumsallaşma sürecinde yer alan ve bağlı buldukları kurumda yer alan kültürel güç algıları ile ters bir ilişki içerisindedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre nepotist uygulamalar artarken kültürel güç

azalmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda nepotizm ile kültürel güç algısı arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır ( $p > 0,001$ )

- Nepotizm ile tutarlılık boyutları arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların nepotist uygulamalar konusundaki algıları, kurumsallaşma sürecinde katılımcıların buldukları kurumdaki tutarlılık algısı ile ters bir ilişki içerisindedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre nepotist uygulamalar artarken tutarlılık azalmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda nepotizm ile tutarlılık algısı arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır ( $p > 0,001$ ).
- Kronizm ile kurumsallaşma arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan ve eş - dost kayırmacılığı olarak tanımlayabileceğimiz kronist uygulamalar, kurumsallaşma algısı ile ters bir ilişkidir. Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcıların kronizm algısı, kurumsallaşma algısını düşük seviyeli ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir (-%28,6). Kronist uygulamalar artarken kurumsallaşma azalmaktadır.
- Kronizm ile formalleşme ve profesyonelleşme boyutları arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların kronist uygulamalar konusundaki algıları, kurumsallaşma sürecinde yer alan formalleşme ve profesyonelleşme algılarını düşük seviyeli ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir (-%18,7). Kronist uygulamalar artarken formalleşme ve profesyonelleşme azalmaktadır.
- Kronizm ile hesap verilebilirlik boyutları arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların kronist uygulamalar konusundaki algıları, bağlı buldukları kurumda yer alan hesap verilebilirlik algılarını düşük seviyeli ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir (-%20,3). Kronist uygulamalar artarken hesap verilebilirlik azalmaktadır.

- Kronizm ile kültürel güç boyutları arasında düşük seviyeli negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların kronist uygulamalar konusundaki algıları, bağlı buldukları kurumda yer alan kültürel güç algılarını düşük seviyeli ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir (-%29,5). Bu oran aynı zamanda yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen en yüksek negatif etki değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kronist uygulamalar artarken kurumun kültürel gücü azalmaktadır.
- Kronizm ile tutarlılık boyutları arasında düşük seviyeli, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların kronist uygulamalar konusundaki algıları, bağlı buldukları kurumun tutarlılığını düşük seviyeli ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir (-%29,4). Kronist uygulamalar artarken tutarlılık azalmaktadır.

## SONUÇ

Kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlar bağlamında kayırmacılık sorununun etkisini incelemeyi hedef alan bu çalışma Denizli ilinde tekstil ve yan ürünleri üretimi yapan 2 özel sektör kurumunda çalışan 340 personel ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan geri dönüşü sağlanan 340 adet anketten 42 adet anket eksik cevaplandırma, aynı ifade için birden fazla seçeneğin işaretlenmesi ve tüm ifadelere aynı yanıtı verme gibi sebeplerden dolayı elenmiştir. Sonuç olarak araştırma sonuçlarının incelenmesi için 298 adet anket kalmıştır. Yapılan analizler kalan 298 anket üzerinden yapılmıştır. Çalışma 3 ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde kurum ve kurumsallaşma konularına ilişkin kavramlar ayrıntılı bir biçimde incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise çalışmamızın diğer ana başlığı olan kayırmacılık konusu ele alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise teori kısmında anlatılan hususlar bir araştırma çerçevesinde incelemeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak sosyal bilimlerde sıklıkla uygulanan anket tekniği uygulanmıştır. Uygulanacak anket için ölçek seçiminde teori – araştırma uyumu dikkate alınarak ilgili yazında geçerli ve güvenilir olduğu sıklıkla tekrarlanmış iki ölçeğin seçimi hususuna özen gösterilmiştir. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 sorudan oluşan bir bölüm bulunmaktadır. Katılımcıların faal oldukları kurumlardaki kurumsallaşma derecesini ölçmek amacıyla Wallace (1995) tarafından geliştirilen ve Apaydın (2007) tarafından Türkçeye çevrilen ifadelerin yanı sıra Apaydın'ın (2007) “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri” isimli doktora tezinden, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen anket ifadelerinden ilgili olanları alınarak bir ölçek kullanılmıştır. Kurumların kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bu ölçekte formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık alt boyutları yer almaktadır. Anket formunda yer alan ikinci ölçek olan kayırmacılık ölçeği ise Asunakutlu ve Avcı'nın (2010) çalışması esas alınarak hazırlanmıştır. Bu ölçek nepotizm ve kronizm olmak üzere iki alt boyuttan ibarettir.

Araştırma kapsamında veri toplama noktasında yaşanan sorunların başında Covid-19 pandemisinin beraberinde getirdiği yasak ve tedbirler gelmektedir. Bilindiği üzere ülkemiz 2020 yılı mart ayından itibaren yoğun bir biçimde pandemi şartları ile mücadele etmektedir. Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre bugüne kadar dünya

genelinde 132.046.206 vaka sayısı ve 2.867.242 vefat ile çok tehlikeli bir salgın durumu söz konusudur. Ülkemiz ise 3.579.185 vaka sayısı ve 32.667 vefat sayısı ile pandemi şartlarından oldukça olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (WEB\_10, 2021). Teması en aza indirgeyerek hastalık riskini de azaltmayı hedefleyen uygulamalar daha fazla katılımcıya ulaşılmasını engellemiştir. İnternet mecrasının kullanımı yöntemiyle anket uygulaması yapılmak istenmiş bu durumda da birçok firma temsilcisi mavi yakalı personelin internet anketini yapamayacağını, beyaz yakalı personeline anket doldurmakla vakit kaybetmek istemediğini belirterek anket uygulaması yapılmasına izin vermemişlerdir.

Çeşitli tedbirler ve yasakların beraberinde getirdiği ekonomik daralma ülkemiz işletmelerini de olumsuz manada derinden sarsmıştır. Böylesi belirsizlikler içerisinde olunan bir süreç içerisinde işten çıkarılma endişesi içerisinde olan katılımcıların verdikleri cevaplar noktasında çeşitli soru işaretleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra salgın tedbirleri kapsamında katılımcılarla yüz yüze görüşme imkânı bulunulamamış olunması da katılımcıların deyim yerindeyse baştan savarak soruları yanıtlamalarının önüne geçilemeyişinin temel sebeplerinden bir tanesidir. Mevcut yönetim anlayışlarının getirdiği baskının bir tezahürü olarak bire bir görüşmelerde çeşitli sorunlardan ve sıkıntılardan bahseden bireylerden araştırma kapsamında anket formunu doldurmaları istendiğinde söz konusu kişiler bu isteği reddetmişlerdir.

Gerçekleştirilen çalışmada öncelikle kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinin sonucunda kurumsallaşma ölçeğinin literatürde kullanıldığı üzere beş faktörlü bir yapı yerine formalleşme ve profesyonelleşme faktörlerinin bir araya gelerek tek bir faktör oluşturması sebebiyle dört faktörden meydana geldiği görülmüştür. Bu faktörler; formalleşme ve profesyonelleşme, hesap verilebilirlik, kültürel güç ve tutarlılıktır. Kayırmacılık ölçeği için yapılan faktör analizinde ise literatürde kullanıldığı gibi nepotizm ve kronizm alt boyutlarından oluşan iki faktörlü bir yapı karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ile yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsallaşma ve alt boyutları olan formalleşme ve profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık ile kayırmacılığın alt boyutları olan nepotizm ve kronizm birbirleriyle düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde. Araştırma sonuçları ile gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarında ise yalnızca kronizm ile



kurumsallaşma ve alt boyutları arasında anlamlı ve düşük bir etkiye rastlanılmıştır. Nepotizm ile kurumsallaşma ve alt boyutları arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. İlgili yazın incelendiğinde kayırmacı uygulamaların varlığı örgütün kurumsallaşması ile doğrudan doğruya olumsuz ilişki içerisindedir. Ayrıca kayırmacı uygulamalar örgütün kurumsallaşma sürecini olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Aytürk, 2007: 317, Asunakutlu, 2010: 54, İlhan ve Aytaç, 2010: 63, Öksüz, 2020, Korkmaz vd., 2001: 23, Çakır, 2014: 20, İyışleroğlu, 2006: 44, Araslı vd., 2006: 297, Özler vd., 2007: 438-439, Ateş, 2005: 13, Günel, 2005: 31-32, Akalan, 2006: 113). Ancak çalışmada kronizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarını nepotizmden daha yoğun bir biçimde ve olumsuz olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu bulgunun çeşitli sosyal ve ekonomik sebepleri bulunmaktadır. Küçülen ve çekirdek aile şeklinde örgütlenen aile yapılarının bu durumu etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca 1960 yılında ülkemizde yaşayan insanların %31,52'si kent merkezlerinde yaşarken 2017 yılı verilerine göre bu oran %74,36'dır (WEB\_11, 2021). Değişen ve dönüşen toplum yapısı sebebiyle güçlü aile bağları yerini zayıf aile ilişkilerine bırakmıştır. Kentlerde doğan, eğitimini kentlerde alan ve kentlerde çalışan kişilerin aile ilişkileri yerine arkadaşlık, tanıdıklık ilişkilerini önemseyerek bu doğrultuda kararlar almaları doğal bir sonuçtur. Bu durum araştırma sonucunda ortaya çıkan kronizmin nepotizmden daha fazla bir şekilde kurumsallaşma çalışmalarını olumsuz etkilemesinin sebeplerinden bir tanesi olabilir.

Bu bölümde yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve özet olarak aşağıda yer alan sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre;

- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan nepotizm ile kurumsallaşma arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarına göre nepotizm, kurumsallaşma algısını anlamlı bir şekilde etkilememektedir.
- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan formelleşme ve profesyonelleşme arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarına göre nepotizm formelleşme ve profesyonelleşme algısını anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan hesap verilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre nepotizm hesap verilebilirlik algısını da anlamlı bir şekilde etkilememektedir.
- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan kültürel güç arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarına göre nepotizm kültürel güç algısını anlamlı bir şekilde etkilememektedir.
- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan tutarlılık arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre nepotizm tutarlılık algısını anlamlı bir şekilde etkilememektedir.
- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan kronizm ile kurumsallaşma arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kronizm, kurumsallaşma algısını olumsuz bir şekilde %28,6 oranında etkilemektedir.
- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan kronizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan formalleşme ve profesyonelleşme arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kronizm, formalleşme ve profesyonelleşme algısını olumsuz bir şekilde %18,7 oranında etkilemektedir.
- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan kronizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan hesap verilebilirlik arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kronizm, hesap verilebilirlik algısını olumsuz bir şekilde %20,3 oranında etkilemektedir.
- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan kronizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan kültürel güç arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kronizm, kültürel güç algısını olumsuz bir şekilde %29,5 oranında etkilemektedir. Bu oran araştırma sonuçlarında elde edilen en yüksek etki oranıdır. Başka bir deyişle kronizm kurumsallaşmanın alt boyutlarından en fazla kültürel güç algısını olumsuz olarak etkilemektedir.

- Kayırmacılık türlerinden bir tanesi olan kronizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından bir tanesi olan tutarlılık arasında negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kronizm, tutarlılık algısını olumsuz bir şekilde %29,4 oranında etkilemektedir.

Yapılan araştırma sonucunda katılımcıların kurumsallaşmanın alt boyutları ile kayırmacılığın alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki çıkmasına rağmen bunlar bu iki ana değişken arasında doğrudan doğruya bir neden sonuç ilişkisi kurabilmemiz için yeterli değildir. Ancak ilgili yazın incelendiğinde bu konuda yapılan çalışmalarda bize göstermektedir ki kayırmacı uygulamalar birçok olumsuz sonucu beraberinde getirdiği gibi kurumsallaşma çabalarını sabote etmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2009; Araslı ve Tümer, 2008; Ercenap, 2006). Kayırmacı uygulamalar arttıkça iş stresi ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti artmakta işlem adaleti, işverene güven ve iş tatmini azalmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2009).

İlişkinin derecesi düşük olmasına rağmen yukarıda açıklandığı üzere çeşitli toplumsal özellikler sebebiyle kayırmacılık gibi bir konu ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunabilmesi önemlidir. Kişilerin bireysel inisiyatif almaktan geri durduğu, liderinin ağzının içine baktığı ve ondan kendisine menfaat sağlamasını beklediği bir toplumsal yapıda düşük seviyede de olsa bu şekilde bir sorunun varlığının habercisi niteliğindeki bulgular kanaatimizce kıymetlidir. Araştırmanın çeşitli kısıtlamalarının olduğu bir gerçekliktir. Bunlardan en önemlisi seçilen konunun kayırmacılık temelinde olmasıdır. Herkesin bir şekilde varlığından haberdar olduğu, hissettiği, gördüğü kayırmacı uygulamalar maalesef ki toplumumuzun dört bir yanını sarmış durumdadır. Ancak insanlar bu durumun varlığını bildikleri halde bu konu hakkında özel sohbetler dışında konuşmaktan kaçınmaktadır.

Araştırmayı beyaz yakalı olarak nitelendirebileceğimiz eğitim düzeyi daha yüksek ve ankette yer alan ifadeleri daha rahat bir şekilde anlayıp yorumlayabilecek katılımcılarla yapılamaması araştırmanın kısıtlarından bir tanesi olarak göze çarpmaktadır. Ancak araştırmanın en başından itibaren bu tip katılımcılar özellikle bu konuda anket yahut mülakat çalışması yapmaktan çeşitli gerekçelerle kaçınmışlardır. Bu gerekçeleri pandemi sebebiyle sağlık koşullarının uygun olmayışı, iş yoğunluğu, bugüne kadar birçok anket ve mülakat çalışması yaptıkları ancak bunlardan bir sonuç alınamayacağını düşünmeleri, konunun “tehlikeli” bir konu olduğu ve başına iş açabilecek bir konu olduğu, patronların ya da üst düzey yöneticilerin izni olmadan bu

tarz bir çalışmaya katılamayacakları şeklinde sıralamak mümkündür. Tüm bu sebepler nedeniyle araştırma sırasında beyaz yakalı personel olarak nitelendirilebilecek katılımcılarla çok fazla çalışma yapma imkânı bulunamamıştır. Tarafımızdan kendilerine araştırmanın bilimsel bir çalışmada kullanılacağı bu yüzden kişisel bilgilerin gizli tutulacağı, sağlık şartları nedeniyle internet anketi yapabilecekleri gibi çözüm önerileri getirilmesine rağmen beyaz yakalı personelin çok büyük bir kısmı yine yukarıdaki gerekçeleri mazeret göstererek çalışmaya katılmak istememişlerdir. Çeşitli baskılar altında düşüncelerini gizleyerek bunları ifade etmekten kaçınan personellerin olduğu bir kurum yapısının başarılı olması mümkün gözükmemektedir. Bireyler var olduğunu düşündüğü sorunu ifade etmek yerine “kurumda çalışmaya devam edeyim, yönetimin yahut patronun gözüne batmayayım” şeklinde düşünmeye devam ederlerse sorunlar büyüyerek bir süre sonra içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Bu durum kurumun temellerine deyim yerindeyse dinamit koymakta ve bir süre sonra bu artık çözülemez bir noktaya gelince patlamaktadır. Ayrıca çalışmanın yalnızca 2 işletmede gerçekleştirilmiş olması da araştırmanın bir başka kısıtı olarak göze çarpmaktadır. Bu durum araştırma sonuçlarının ilgili sektördeki tüm işletmeler için genelleyecek sonuçlar elde edebilmemizin önüne geçen bir durum oluşturmuştur.

Çalışanların fikirlerini ifade etmesine müsaade etmeyen, daha doğru bir ifadeyle onların fikirlerini önemsemeyen kurumlar günlük başarılarla yetinecek, bir süre sonrada bu başarılar kendini başarısızlıklara bırakarak kurumu ortadan kaldıracaktır. Kayırmacı uygulamaların etkili olduğu ortamlarda personellerin işten ayrılma niyetleri de yükselmektedir (Büte, 2010). Ancak bünyesinde çeşitli sorunlar barındıran ülkemiz ekonomisinin en önemli sorunlarından bir tanesi de işsizlik sorunudur. Türkiye İstatistik Kurumu'na (TÜİK) göre 2020 yılı işsizlik oranı %13,2 iken tarım dışı işsizlik oranı ise %15,3 olmuştur. Aynı yılın genç işsizlik oranı ise %26,1 olarak gerçekleşmiştir (WEB\_12, 2021). Çalışanlarda ve özelliklede genç çalışanlarda yoğun bir şekilde işsiz kalma korkusu bulunmaktadır. Yaşanan bu durum araştırmanın gerçekleştirildiği esnada yaşanan pandemi şartları nedeniyle bir hayli etkili olmaya başlamış, çalışanlar işini kaybetme korkusu nedeniyle patronu yahut yöneticisinin gözünde kendisi için sorun olabileceğini düşündüğü şeylerden uzak kalmayı tercih etmiştir. Bu husus çalışmaya olan katılımı ve anket formu kapsamında katılımcıların takdirine sunulan ifadelere verilen cevapları doğrudan doğruya etkilemiştir.

Gelinen noktada kayırmacılığın birçok kişi tarafından “tehlikeli” olarak görülen bir konu olması yapılan araştırmayı daha zor hale getirmiştir. Yaşanan bu zorluğun çok çeşitli sebepleri olmakla birlikte aslında en dikkat çekici hususun toplum sosyolojisinden kaynaklı olduğu göze çarpmaktadır. Robert D. Putnam’ın Demokrasiyi Çalıştırmak (Making Democracy Work- Civic Traditions in Modern Italy, Princeton U. Press, 1993) isimli çalışmasını inceleyen Öksüz (2017), bu hususu açıklamıştır. Yirmi sene süren çalışmalar sonucunda Putnam, Güney ve Kuzey İtalya arasında var olan toplumsal yapı farklılığının sebebini sosyolojik sebepler üzerinden açıklamıştır. Kuzey ve Güney İtalya örneklerinde toplumsal yapı farklılığından kaynaklı gelişmişlik ve refah farklılıkları da bulunmaktadır. Gelişmişlik ve refah anlamında güneyden daha gelişmiş olan kuzey İtalya’da sivil inisiyatif ve insanlar arasındaki güven yüksektir. Herhangi bir problem yaşamadan sivil toplum kuruluşları, şirketler ve dernekler kurabilmektedirler. Güney İtalya’da ise bunun tam tersi bir sosyal yapı sahiptir. İnsanlar birbirine güvenmezler ve sivil inisiyatifler yerini mafyanın hâkimiyetine ve inisiyatifine bırakır. Kuzeydekinin aksine dikey ilişkilerin olduğu güney İtalya’da büyük adamlardan ve onun yandaşlarından beklenti içerisindedirler. Problemleri çözen, ilişkileri düzenleyen ve çözüm geliştiren büyük adam ve yandaşlarıdır. Böyle bir kültür yapısı içerisinde insanların hâkim güce olan yaklaşması kaçınılmazdır. Sonuçta ise ben bilmem liderim bilir anlayışı ortaya çıkmaktadır (Öksüz, 2017: 115-117). Bu bağlamda ülkemizdeki sosyal yapı üzerinden kurumlarımızı ve kurumsallaşma sürecini değerlendirecek olursak kişilerin birbirine ve kurumlara olan güvenin oldukça az olduğu bir sosyal yapı karşımıza çıkmaktadır. Bu durum bir kişiye, lidere, patrona yahut gücü olan gruba yakın olunarak insanların kazanım elde edebileceğini düşüncesini beraberinde getirmektedir. Nitekim araştırma sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir. Önceki bölümlerde de değinildiği üzere bilhassa gençlerin büyük bir kısmı iş bulabilmek için bir tanıdık veya akraba bulmak gerektiğini düşünmektedir. Bu tip bir yapı gücü elinde bulundurmanın gözünün içine bakılarak iki dudağının arasından ne çıkacağına odaklanan insanları beraberinde getirecektir. Böyle bir toplum yapısı güce tapınan, tek amacı kendine menfaat devşirmek olan kişiler yaratmaktadır. Bu durumda kurumlardan, bu kurumların devamlılığı ve başarısından söz etmek mümkün değildir. Kişiler bireysel inisiyatif almak yerine tapındığım kişi benim yerime de gerekeni yapar şeklinde düşünmektedir. Şahsiyet sahibi insanların yer aldığı, bireysel inisiyatif alma eğiliminin gelişmiş olduğu toplumlarda ise güçlü ve sağlıklı kurum yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir sosyal düzende kişiler liderin ne dediğine takılmaksızın gereken durumlarda bir araya gelerek

küçük gruplar oluşturmaktadır (WEB\_13, 2021). Kayırmacı uygulamalar sonucunda bağlılık kuruma değil kendisini kayıran kişiye karşı olmaktadır. Böyle bir yapı içerisinde kurumların menfaati ve geleceği bir kenara itilerek kurum içerisinde kayıran kişilerin başını çektiği çeşitli güç odakları oluşacaktır. Bu durum kurumsal yapıyı zafiyete uğratacak ve kurumsallaşma sürecini sekteye uğratacaktır.

İlgili yazının yanı sıra uluslararası kuruluşlar ve ülkemizde yapılan araştırmalarda bizlere kayırmacılığın kurumsallaşma sürecini oldukça olumsuz etkilediğini göstermektedir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency International) 1995 yılından günümüze kadar aralıksız olarak ülkemizde ve dünyanın çeşitli ülkelerinde gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda kurum kültürü gelişmiş ve güçlü kurumsal yapıları bulunan memleketlerin kayırmacı uygulamalara müsaade etmediği görülmektedir (WEB\_14, 2021). Bu durumun tam aksi bir biçimde az gelişmiş ülkelerde kayırmacı uygulamalar sonucu mevcutta bulunan kurum yapıları bozulmaktadır. Bu çalışmalarda aynı zamanda kurumsal olmak isteyen örgütlerin önündeki en büyük engellerden bir tanesi olarak kayırmacılığa işaret edilmektedir. Bu araştırmanın yanı sıra ülkemizde son dönemde gerçekleştirilen kamuoyu araştırmalarında bilhassa 18 – 30 yaş arasında yer alan ve genç nüfus olarak isimlendirilen grubun kayırmacı uygulamalardan oldukça rahatsız olduğu görülmektedir. Bozulan ve dünya standartlarını yakalamakta zorlanan kurum yapılarının varlığının yanı sıra bahsi geçen grupta yer alan kimseler ne yaparlarsa yapsınlar kayırılan kişilerin önüne geçemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu durum gün geçtikçe daha fazla sayıda insanın (özellikle genç nüfusun) yaşam koşullarının, kurumların ve çalışma koşullarının daha iyi olduğunu düşündükleri ülkelere göç etmesine sebep olmaktadır (WEB\_15, 2021). Bütün bu hususlar birlikte bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde kayırmacı uygulamalar kurumsallaşma sürecini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular istatistiksel olarak büyük manalara ve çıkarımlara ulaşılamayacak veriler olsa da bu noktadan hareketle mülakat ve gözlem teknikleriyle geliştirilebilecek bir çalışma için zemin hazırlanmış bulunmaktadır. Ayrıca yukarıda da bahsi geçtiği üzere konunun bütün yönleriyle (psikolojik ve sosyolojik) değerlendirilmesi ve irdelenmesi daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek açısından önemlidir. Bu sayede katılımcıların anket yapmaktan kaçınma, cevapları düşündüğünden çok üstlerinin memnun olacağı ya da kendisine sorun yaratmayacak

şekilde cevaplandırma eğilimlerinin sebepleri ortaya konulabilir. Araştırma noktasında en büyük sorunu teşkil eden bu hususun incelenmesi ve çözüme kavuşturulması bir hayli önem taşımaktadır.

Tüm bu değerlendirmelerden sonra kurumsallaşma sürecinde yaşanan ya da yaşanması muhtemel olan sorunlardan bir tanesi olan kayırmacılık sorununun çözümü için çeşitli öneriler getirilecektir. Öncelikle kurumların sağlıklı bir şekilde yaşamlarına devam edebilmesi için vakit kaybetmeden kurumsallaşması gerekmektedir. Bu süreçte piyasadaki rakiplerinden oldukça geride kalan kurumlarımız uluslararası başarılı kurumları organizasyon modeli, çalışma şartları, kurumsal kültürün oluşumu, bulunulan çevre içerisinde yer alan paydaşlarla olan iletişim gibi konularda örnek almak hatta taklit etmelidir. Zaman kurumlarımızın bu manada aleyhine işlediği için taklit yöntemi hızlı bir şekilde bu dönüşümü gerçekleştirebilmek adına önemlidir. Belirli bir noktadan sonra gerçekleşen taklit süreci yerini kurumun özgün uygulamalarına bırakacak ve kurumsal kültürü oluşturan ve kurumsallaşan işletmelerimiz artık örnek alınan kurumlar çerçevesinde değerlendirilebilecektir. Bu süreçte yaşanan ya da yaşanması muhtemel sorunlardan bir tanesi olan kayırmacılık sorunu ise profesyonellerin istihdam edildiği, işe alım, terfi süreçleri ve ödüllendirme politikalarında adil davranma ile bertaraf edilebilir. Kriterin eş, dost, tanıdık, akraba olmadığı, belirlenen pozisyon için en nitelikli ve yeterli personelin seçildiği kurumlar üretim süreçlerini mümkün olan en az hatayla devam ettirebileceklerdir. Liyakat temelli, profesyonel ve demokratik bir örgüt kültürü ile bu durumu destekleyebilen bir kurumda personellerde karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılacak bu durum personelin aidiyet hissini ve performansını en üst seviyeye çıkaracaktır.

Liyakatin ve adaletin tesis edildiği yapılarda kayırmacı uygulamalardan bahsetmek mümkün değildir. Kurumlar liyakat esasına dayalı bir ortamı yaratabilmek adına alanında uzman yönetim bilimcilerden profesyonel destek alarak bu süreci en doğru ve en hızlı biçimde tamamlayabileceklerdir. Bu noktada da liyakat ön planda olmalıdır. Her şeyin en iyisini ben bilirim şeklinde çağ dışı bir yaklaşımla kurumları başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Liyakat sahibi profesyonellerden alınacak her türlü desteğin faydaları kuruma maliyetinden kat be kat fazla olacaktır.

Ayrıca kayırmacı uygulamaların zararlarının önüne geçilebilmesi için gerek kurum içi gerekse ilgili kurumun mensubu bulunduğu meslek kuruluşları nezdinde kurumsallaşma çalışmalarını düzenleyici ve denetleyici birimlerin kurulması

gerekmektedir. Bu birimler kurumsallaşma sürecinin temel kriterlerini ve yol haritasını belirlemeli, kayırmacılık ya da başka sebeplerle bu sürece hanel getirebilecek her türlü uygulamayı saptayarak olası sorunlara karşı kurumlara çözüm önerileri getirmelidir.

Son olarak araştırma sonucu elde edilen bulgular kapsamında kronist uygulamaların dikkat çekici bir biçimde kurumsallaşma ve alt boyutlarını etkilerken nepotist uygulamaların bu noktada anlamlı bir şekilde kurumsallaşma ve alt boyutlarını etkilemediği göze çarpmaktadır. Bu durumun sosyal, ekonomik ve kültürel sebepleri bulunabilir. Bu doğrultuda yapılacak yeni araştırmalarla ortaya çıkan bu durum daha sarıh bir şekilde anlaşılabilir. Bu hususun irdelenmesi kayırmacı uygulamaların bireyleri hangi şekilde ve nasıl uygulamalar sonucunda daha fazla etkilediğini ortaya koymak bakımından etkili olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2006). “*Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(1), 1-14.
- Acuner, T. (2000). “*Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir, 2: 3-5.
- Adıgüzel, O. (2011). “*Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği*”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(2), 235-259.
- Aele Montly Law Journal (2007). Relatives and Romance: Nepotism and Fraternization, Employment Law Section, by the Aele Law Enforcement Legal Center, Aele Mo, L.J. 201-210.
- Akan, D. ve Zengin, M. (2018). “*Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alguları Arasındaki İlişki*”, Route Educational and Social Science Journal Volume Cilt No:5, Sayı:5, 334-345.
- Akatay, A. (2003), “*Örgütlerde Zaman Yönetimi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, 281-300.
- Aktan, C.C. (2001). “*Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*”, Ankara: Hak – İş Yayınları, s. 57.
- Ali, O. ve Bradburn, M. (2018). “*Professionalism*”, Surgery-Oxford International Edition, 36(9), 443-447.
- Ambrose, M. ve Schminke, M. (2003). “*Organization Structure As a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust*”, Journal of Applied Psychology, 88(2), 295-305.
- Apaydın, F. (2007). “*Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Apaydın, F. (2009), “*Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 3-7.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E.H. (2006). “*The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus*” International Journal of Sociology and Social Policy, 26 (7/8), 295 - 308.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). “*Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), 89 – 97,

- Asunakutlu, T. (2010). “*Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik*”, R. Erdem, “Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık” içinde (s. 41-60). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2009). “*Nepotizm - İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme*” 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını, 730 – 736.
- Ataman, G. (2001). “*İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*”, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Ateş, Ö. (2005). “*Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*”, Ankara Sanayi Odası Yayınları, No: 56.
- Auger, G. (2014). “*Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations*”, Journal of Public Relations Research, 26(4), 325-343.
- Aydemir, B., Aytemiz Seymen, O. ve Taşçı, A. (2004). “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, s.608-620.
- Aydın, A. (2010). “*Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Aydın, Y. (2015). “*Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydoğan, İ. (2009). “*Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage*”, Educational Policy Analysis and Strategic Research, 4,1.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). “*İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 564-585.
- Aytaç, Ö. (2010). “*Bürokratik kayırmacılık: Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi*”, R. Erdem (Ed.), Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık içinde (s. 85–109). İstanbul: Beta.
- Aytürk, N. (2007). “Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakırcı, K. (2000). “*İşyerinde Cinsel Taciz ve Türk İş Hukukuna İlişkin Çözüm Önerileri*”, [http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_25.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_25.htm)
- Barker, A. (1999). “*Daha İyi Nasıl Karar Verme*”, (Çev. Ali Çimen), Timaş Basım, İstanbul.

- Barney, J. (1986). “*Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?*”, *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bekaroğlu, Ş.B. (2007). “*Özel Hastanelerin Sektörel Birliklere Üyelikleri Sürecine Yeni Kurumsal Teori Çerçevesinde Bir Bakış: İstanbul’daki Özel Hastaneler Üzerine Boylamsal Bir Çalışma*”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya, s.956-966.
- Bennis, W. (2008). “*Creating a Transparent Culture*”, *Leader To Leader Journal*, 21-27.
- Berkman, Ü. (1983). “*Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*”. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 203, s. 15.
- Beşkonaklı, E. ve Solaroğlu, İ. (2006). “*Yolumuz uzun! Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür Üzerine*” Türk Nöroşirurji Derneği Bülteni, 33-38.
- Biber, M. (2016). “*Kamunun Etik Çıkmazı: “Kayırmacılık”*”, (Birinci baskı), Ankara: Adalet Yayınevi, sayfa 7.
- Bielby, W. and Bielby, D. (1994). “*All Hits Are Flukes: Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development*”, *American Journal of Sociology*, 99 (5), 1287-1313.
- Bhappu, A. D., (2001). “*Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi için Kurumsal Bir Mantık*”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 156-167.
- Booyesen, T. ve Loxton, D. (2010). “*Nepotism: The good, bad and ugly*”, Article issued by CGF Research Insitute and Werksmans, 212-213.
- Borgia, F. (2005). “*Corporate Governance & Transparency Role of Disclosure: How Prevent New Financial Scandals and Crimes*”, American University Transnational Crime and Corruption Center School of International Service.
- Böcüzade, S. S. (2011). “*Üç Devirde Gördüklerim*” Hazırlayan: BABACAN, Hasan, AVŞAR, Servet, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Buluç, B. (1996). “*Yönetimde Örgütlenme Süreci*”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 513-522.
- Büte, M. (2011). “*Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma*”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No.44 Sayı: 1, 135-153.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). “*Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması*”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2010, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, 1, s.1-21.

- Büyüköztürk, Ş. (2017). “*Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*”, Pegem Yayıncılık, 23. Baskı, Ankara.
- Cevher, E. (2014). “*Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?*”, Journal Of International Social Research, 7(32), 583-593.
- Chandler, J. L. (2012). “*Black Women’s Perceptions of The Relationship Amon Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job Focused Self- Efficacy*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Unicersity of San Francisco USF.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2007). “*Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri açısından incelenmesi*”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(18), 87-110.
- Çakır, M. (2014). “*Bürokrasi ve Suç Olgusu*”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16, S1, 20.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Tanış Z. S. (2017). “*Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması*”, UIİİD-IJEAS, 16. UIK Özel Sayısı, 607-618.
- Çonkar, K. ve Ata, H. A. (2003). “*Finansal Krizleri Önlemede Kullanılabilecek Kriz Rasyolarının Türkiye Açısından Değerlendirilmesi (1996-2003)*” Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 5, sayı. 2.
- Darman, G. M. (2004). “*Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi*”, Geleneksel Finans Sempozyumu Bildirileri, Marmara Üniversitesi, İstanbul: Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). “*Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*”, ERDEM, Ramazan (Editör), “*Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*”, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 167-179.
- Di Maggio, P.J. ve Powell, W.W., (1991). “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields*”, The University of Chicago Press, 63-82, Chicago.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). “*İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 157-184.
- Dinçer, Ö. (2004). “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Beta Basım, Şubat, İstanbul s.177 -185.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). “*Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*”, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Eisenstadt, S.N. (1964). "*Institutionalization and Change*". *American Sociological Review*, 29 (2), 235-247.
- Erdem, R. (2007). "*Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). "*Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması*", Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2(2), 141-154.
- Ertaş, A. (1996). "*Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma*", Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eryılmaz, B. (2010). "*Kamu Yönetimi*", İstanbul: Okutman Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). "*Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik*", *İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs 2011, Cilt.4, Sayı.7, s. 19-45.
- Ferrell, O. ve Skinner, S. (1988). "*Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations*", *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103-109.
- Findley C.V. (1996). "*Kalemiyeden Mülkiyeye*", (Çeviren: Gül Çağalı Güven). Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Fredrickson, J. (1986). "*The Strategic Decision Process and Organizational Structure*", *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Ghani, A. vd. (2002). "*Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure*", *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 157-175.
- Gökçe, G., Şagin, A. ve Örselli, E. (2002). "*Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma*", S. Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (4), sayfa 56.
- Gökçora, İ. H. (2005). "*Toplumsal Yaşamımızda ve Türk Bilim Dünyasında "Profesyonel ve Profesyonellik" Kavramlarına Değin*", *Bilgi Dünyası*, Sayı: 6, s.237-250.
- Gönülaçar, Ş. (2014). "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı*".
- Güçlü, N. (2003). "*Örgüt Kültürü*", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 23(2), 61-85.
- Gülнар, B. (2007). "*Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*", Literatürk, İstanbul.
- Güney, S. (Ed.) (2001). "*Yönetim ve Organizasyon*", 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Hall, R. (1968). “*Professionalization and Bureaucratization*”, American Sociological Review, 33(1), 92-104.
- Hall, R. vd. (1967). “*Organizational Size, Complexity, and Formalization*”, American Sociological Review, 32(6), 903-912.
- Hostede, G. J. (2010). “*Cultures and organizations: Software of the mind*”, London: McGraw-Hill, E-Book, <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>, s.29.
- Hooghe, L. ve Marks, G. (2015). “*Delegation and Pooling in International Organizations*”, The Review of International Organizations, 10(3), 305-328.
- Hornby, A. S. (1985). “*Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English*”, Oxford University Press, sayfa 566.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). “*Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü*”, R. Erdem, “*Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*” içinde, İstanbul: Beta Basım.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). “*Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Kahveci, T. (2007). “*İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karamustafa, O. vd. (2009),. “*Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama*”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 100-119.
- Karasu, R. (2013). “*6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ile İlgili Getirilen Yenilikler*”, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 4(2), 33-60.
- Karavardar, G. (2011). “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans*”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2000). “*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karpuzoğlu, E. (2002). “*Büyüyen ve Gelişen Ailelerde Kurumsallaşma*”, Hayat Yayınları.
- Kartal, N. ve Demirhan, Y. (2009). “*Türk Kamu Yönetiminde Tarafsızlık*”, Türk İdare Dergisi, Mart 2009, s 462, 169-177.

- Kaya, B. (2003). “*Bütünleşik Kurumsal İletişim*”, 1. Baskı, Siyasal Kitap Evi, Ankara.
- Keskin, A. (2018). “*Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*”, (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Khatri, N., Tsang, E. W.K., Begley, T. M. (2006). “*Cronyism: A Cross-Cultural Analysis*”, *Journal of International Business Studies*, p.37.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. K. (2003). “*Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations*”. *Journal of Business Ethics*.43(4), 290.
- Kluvers, R. ve Tippett, J. (2010). “*Mechanism of Accountability in Local Government: An Exploratory Study*”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.7, July 2010.
- Kırca, İ., Manavgat, Ç. ve Şehirli Çelik, F. H. (2013). “*Anonim Şirketler Hukuku C. I, Temel Kavram ve İlkeler Kurulu Y.önetim Kurulu*”, Ankara 2013, s. 413.
- Koçak, E. vd. (2012). “*Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi Ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5, 117-148.
- Koçel, T. (2015). “*İşletme Yöneticiliği*”, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Korkmaz, E., Erkal, M. E., Minibaş, T., Baloğlu, B., Yılmaz, B.E. ve Çak, M. (2001). “*Türkiye’de Yolsuzluğun Sosyo-Ekonomik Nedenleri, Etkileri ve Çözüm Önerileri*”, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, Yayın No:35.
- Kurgun, A., Güripek, E. ve Aktaş, E. (2010). “*Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi*”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana: Çukurova Üniversitesi. 2010, ss. 171 – 179, s.176 – 177.
- Lammers, J. ve Barbour, J. (2006). “*An Institutional Theory of Organizational Communication*”, *Communication Theory*, 16(3), 356-377.
- Loewe, M., Blume, J. ve Speer, J. (2008). “*How Favoritism Affects the Business Climate: Empirical Evidence From Jordan*”, *Middle East Journal*, 62, 259-276.
- Luecke, R. (2007). “*İş Dünyasında İletişim*”, (Çev. Ümit Şensoy), 1. Baskı, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lunenburg, F. (2011). “*Decision Making in Organizations*”, *International Journal of Management Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Maria Martinez Leon, I. ve Garcia, J.M. (2011). “*The Influence Of Organizational Structure On Organizational Learning*”, *International Journal of Manpower*, 32(56), 537-566.

- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). “*İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 19(3), 467-498.
- Meşe, B. (2005). “*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*”, Kocaeli Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Metzler, M. (2018). “*When the Information Flows: Media Professionalism As A Signal of Institutional Trust At The State Capitol*”, Government Information Quarterly, 1-7.
- Meyer, J. ve Rowan, B. (1977). “*Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony*”, American Journal Of Sociology, 83(2), 340-363.
- Moffett, J. ve Sloman, M. (1991), “*Delegation of Authority*”, Integrated Network Management II, 595-606.
- Mohamed, A.A. ve Hamdy, H. (2008). “*The Stigma of Wasta “The Effect Of Wasta on Perceived Competence and Morality*”, German Univesity in Cairo Faculty on Managment Technology, Working Paoer No:5, 1-9.
- Montagna, P. (1968). “*Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations*”, American Journal of Sociology, 74(2), 138-145.
- Mutlu, K. (2000). “*Problems of Nepotism and Favouritism in the Police Organization in Turkey*”, Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 2000, 23 (3), pp.381-389, p.387.
- Noble, C. vd. (2002). “*Market Orientation And Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment Of Performance İmplications*”, Journal of Marketing, 66(4), 25-39.
- North, D. C., çev. Gül Çağalı Güven (2002). “*Kurumlar, Kurumsal değişim ve Ekonomik Performans*”. Sabancı Üniversitesi.
- Oliver, C. (1991). “*Strategic Responses To Institutional Process*”, Academy of Management Review, Vol.16, No.1, 1991, p.145-179.
- Ozankaya, Ö. (1991). “*Toplumbilim*”, Genişletilmiş 7.baskı, İstanbul: Cem Yayınevi.
- Öberg, S. A. ve Bringselius, L. (2015). “*Professionalism and Organizational Performance in The Wake of New Managerialism*”, European Political Science Review, 7(4), 499-523.
- Öksüz, İ. (2017). “*Alt Akıl: Aptallar ve Diktatörler*” , 2. Baskı, Ankara, Panama Yayıncılık, s.115-117.
- Ömür, G. (2010). “*İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi*”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 43, 163-175.



- Ören, N. (2015). “*Örgütlerde Nepotizm ve Önemi*”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl 3, Sayı 20, s.340-354.
- Örmeci, E. (2005). “*Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Özen, Ş. (2007). “*Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*”, İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları, s.237-330.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). “*Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve*” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 179-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). “*Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma*”, MAKÜ İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 4-8.
- Özkara, B. ve Kurt, M. (2004). “*Bir Kurumsal Değişim Önerisi Olarak Kamu Yönetimi Reformlarına Yönetim Bilgisinin Nüfuzu: Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Örneği*”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s. 49-77.
- Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın ‘Kurumsallaşma’ Konusuna Bakış Açısı*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 109-126.
- Özkoç, A. G. ve Kemer, E. (2017). “*Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü*”, Gaziantep University Journal Of Social Sciences, 16(2), 568-578.
- Özler, H. vd. (2007). “*Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 437-450.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2006). “*Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış*”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, s. 271 – 279, s.278 .
- Özsemerci, K. (2002). “*Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*”, Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, 27.
- Özüren, Ü. (2017). “*Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına bağlı olarak, üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları*” T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, sayfa 7-8.
- Park, H. (2003). “*Determinants of corruption: Across-national analysis*”, Multinational Business Review, 11 (2) , 29-48.

- Pasquier, M. ve Villeneuve, J. (2007). “*Organizational Barriers to Transparency: A Typology and Analysis Of Organizational Behaviour Tending to Prevent or Restrict Access to Information*”, *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 147-162.
- Petter, H. (1995). “*The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries*” *Administrative Science Quarterly*, vol 40, p.398. 89.
- Poussard Minibaş, J. ve Erkmén, T. (2008). “*Yönetim İletişim Kültürü*” Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Pulaşlı, H. (2003). “*Corporate Governance, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model (Kurumsal Yönetim)*”, Ankara, s. 4
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). “*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği*”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A., çeviren İnci ERDEM (2012). “*Örgütsel Davranış*”, Ankara.
- Ruerkert, R. W., Orville C. Walker, Jr., ve Kenneth J. R. (1985). “*The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance*”, *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.
- Schmit, M. J. ve Allscheid, S. P. (1995). “*Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections*”, *Personel Psychology*, 48 (3), pp.521 – 536.
- Scott, W. R. (1987). “*The Adolescence of Institutional Theory*”, *Administrative Science Quarterly*, 32 (December), 4, 493-511.
- Selznick, P. (1996). “*Administrative Science*”, *Quarterly* (June 1996) , 270-277
- Simon, H. (1979). “*Rational Decision Making in Business Organizations*”, *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Sökmen, A. (2013). “*Örgütsel Davranış*”, (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, s. 331.
- Staggenborg, S. (1988). “*The Consequences of Professionalization and Formalization In The Pro-Choice Movement*”, *American Sociological Review*, 53(4), 585-605.
- Sundu, M. (2013). “*Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ’lerde Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Şahman, İ. vd. (2008). “*Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması*”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.

- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Tekin, M. (2004). “*Sayısal Yöntemler*”, 5. Basım, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tepav, (2006). “*Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*”, Türkiye Büyük Millet Meclisi Raporu, Ankara.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1994). “*Institutional Analyses of Organizations: Legitima1994, 95te but not Institutionalized*”, ISSR Working Papers in the Social Sciences, Vol.6, Number 5
- Tortop, N. (1994). “*Personel Yönetimi*”, Ankara: Yargı Yayınları
- Tuncel, H. T. (2011). “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama*”, Konya Ticaret Odası, Konya, [http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/aile\\_sirketi.pdf](http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/aile_sirketi.pdf).
- Turhan, R. (2016). “*Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*”, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (2006). *Yolsuzlukla Mücadele Kitapları 1. “Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri”*, Ankara: Matsa Basımevi.
- Türkoğlu, N. ve Çizel, B. (2018). “*Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma*”, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2), 156-184.
- Ulukan, C. (2005). “*Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları*”, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 20: 88-96, Türkiye.
- Uncu, F. ve Türel, N. Ş. (2017). “*Küçük Ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı Isparta İli Örneği*”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Cilt No.9, Sayı:22, 524-541
- Ülgen, H. (1990). “*İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*”, İstanbul: Gençlik Basımevi, 172.
- Ülker, H. (1995). “*Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi*”, (2) Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayını. Birinci Baskı s. 185 - 192.
- Vural, B. A. ve Gürsan, E. (2009). “*Kurum Kültürü Analizi. Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 36, s.94
- Yayınoğlu, E. P. (Ed.) (2005). “*Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yazıcı, M. O. ve Seçer, B. (2018). “*İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm*”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 20, Sayı 4 s. 113-136.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 497-507.

Yıldırım, K. E. (2019). “*Profesyonel yöneticiliğin kamu yönetiminde uygulanabilirliği*” Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(19), 576-589.

Yıldız, G. (2017). “*Kayırmacılık Olgusunun Türk Kamu Yönetimine Yansımaları*”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(2), 62-76.

Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). “*Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar*”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sivas, , Cilt:3, Sayı: 2,17-31.

### WEB SİTELERİ

WEB\_1. (2020). Başarılı Türkler Neden Yurtdışında?.

<https://www.karar.com/yazarlar/iskender-oksuz/basarili-turkler-neden-yurt-disinda-1587814> (27/11/2020)

WEB\_2. (2020). MAK’tan Çarpıcı Anket.

<https://www.memurlar.net/album/19125/mak-tan-carpici-anket.html> (11/12/2020)

WEB\_3. (2020). Türk Dil Kurumu.

<https://sozluk.gov.tr/> (10/09/2020)

WEB\_4. (2020). Türk Dil Kurumu.

<https://sozluk.gov.tr/> (08/12/2020)

WEB\_5. (2020). Türk Dil Kurumu.

<https://sozluk.gov.tr/> (22/12/2020)

WEB\_6. (2020). Türk Dil Kurumu.

<https://sozluk.gov.tr/> (24/12/2020)

WEB\_7. (2020). TBMM Etik Komisyonu.

[https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/index.htm](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/index.htm) (01.12.2020)

WEB\_8. (2020). Uluslararası Şeffaflık Örgütü.

<https://www.seffalik.org/wp-content/uploads/2020/01/CPI-Bas%C4%B1n-Duyurusu.pdf> (07.12.2020)

WEB\_9. (2021). 2019 Yılı İhracat Verileri.

<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkiyede-milyar-dolarlik-ihracat-yapan-il-sayisi-19a-yukseldi/1731491> (02.02.2021).

WEB\_10. (2021). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Covid 19 Verileri.

<https://covid19.who.int/> (17.01.2021).

WEB\_11. (2021). Kent Nüfus Oranları.

<https://cevresehgostergeler.csb.gov.tr/kentsel---kirsal-nufus-orani-i-85670>  
(20.04.2021).

WEB\_12. (2021). TÜİK İşsizlik Verileri.

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2020-33792>  
(18.03.2021).

WEB\_13. (2021). Bireysel İnişiyatif Köşe Yazısı.

<https://www.karar.com/yazarlar/iskender-oksuz/diktatorluk-nesillerin-akil-sagligini-bozar-1588887> (05.04.2021).

WEB\_14. (2021). Uluslararası Şeffaflık Örgütü.

<https://www.seffalik.org/cpi2020/> (05/04/2021).

WEB\_15. (2021). 18-30 Yaş Gençlik Araştırması.

<https://yeditepe.edu.tr/tr/basinda-yeditepe/genclerin-yuzde-76si-daha-iyi-bir-gelecek-icin-yurt-disinda-yasamak-istiyor> (20.04.2021).

## **EKLER**

## EK 1: ANKET FORMU

### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Anket, Denizli’de bulunan işletmelerde yer alan çalışanların kayırmacılık algısı ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ölçmeye yöneliktir. Ankette konu ile ilgili hazırlanmış çeşitli önermeler yer almaktadır. Sizden istenen her bir önermeyi kendi bireysel kariyerinizi ve kişisel görüşlerinizi göz önüne alarak cevaplamanızdır. Ankete isim yazmak mecburi değildir. **Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak, yaptığımız değerlendirmeler hakkında üçüncü şahıs ve kuruluşlara bilgi verilmeyecektir.**

**Kıymetli zamanınızı ayırıp tez çalışmama katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.**

Ali TOPBAŞ

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun olan seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

### **Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri:**

1. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-30 yaş arası <input type="checkbox"/> 31-40 yaş arası <input type="checkbox"/> 41-50 yaş arası <input type="checkbox"/> 51 ve daha fazla
2. Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
3.Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
4.Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans/Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
5.Toplam Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve daha fazla
6. Çalıştığımız Kurumdaki Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve daha fazla
7. Faaliyetlerin sürdürüldüğü firmada sahip olunan pozisyon	<input type="checkbox"/> Alt Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Diğer
8. Çalışılan iş sonucunda elde edilen aylık net gelir	<input type="checkbox"/> 1000-1999 TL <input type="checkbox"/> 2000-2999 TL <input type="checkbox"/> 3000-3999 <input type="checkbox"/> 4000 TL ve üzeri

	Tamamen Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Kurumumuzda güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.							
2.Kurumumuzda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.							
3.Kurumumuzda yazılı görev tanımları bulunmaktadır.							
4.Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.							
5.Profesyonel yöneticilerimiz yeni politikaların benimsenmesinden söz sahibidir.							
6.Kurumumuzda uzmanlaşma vardır.							
7.İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.							
8.Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.							
9.Kurumumuzda profesyonel yöneticilerin oranı işletme sahibi veya aile bireyi olan yöneticilere olan oranı yüksektir.							
10.Kurumumuzda çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.							
11.Kurumumuzda çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.							
12.Kurumumuzun farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.							
13.Kurum içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.							
14.Çalışanlarımız arasında kuruma güçlü bir bağlılık kültürü vardır.							
15.Kurumumuzun eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.							
16.Kurumumuzla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca							



ulaşılabilmektedir.							
17.Kurum yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.							
18.Kurumumuzun eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.							
19.Kurumumuz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.							
20.Kurumumuzun misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.							
21.Kurumumuzun iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.							
22.Kurumumuzda diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.							
23.Kurumumuz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.							
24.Kurumumuzda vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.							
25.Kurumumuzda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.							
26.Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.							
27.Bu kurumda yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.							
28.Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.							
29.Bu kurumda yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.							
30.Bu kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.							
31.Bu kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.							
32.Bu kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.							
33.Bu kuruma eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.							
34.Bu kuruma eleman alımında yönetim kadrosunda yer							

alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.							
35.Yönetimde tanıdığı olan çalışanların yanında ne söylediğime dikkat ederim.							
36.Bu kurumda yöneticilerin arkadaşı konumunda olan çalışanların, diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.							
37.Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, kurum yöneticilerinin tanıdıklarının ya da arkadaşlarının önüne geçemem.							
38. Bu kurumda uygulanan ücret politikasında, arkadaşlık ilişkileri söz konusudur.							
39.Bu kurumda tüm çalışanlar için geçerli adil bir ücretlendirme politikası olduğunu düşünmüyorum.							