

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**NEO-KURUMSALLAŞMA TEORİSİ PERSPEKTİFİ İLE
KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN KADINLARIN
ÇALIŞMA ORTAMI KALİTESİ TUTUMUNA ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Boray UĞRAŞ

İstanbul, 2021

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**NEO-KURUMSALLAŞMA TEORİSİ PERSPEKTİFİ İLE
KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN KADINLARIN
ÇALIŞMA ORTAMI KALİTESİ TUTUMUNA ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Boray UĞRAŞ

Öğrenci No:

165581035

Orcid :0000-0002-6324-8391

Danışman:

Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY

İstanbul, 2021

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Neo-Kurumsallaşma Teorisi Perspektifi ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisi” başlıklı bu çalışmanın; akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerinin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11.02.2021

Boray UĞRAŞ

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **165581035** numaralı **Boray UĞRAŞ**'ın hazırladığı **“Neo-kurumsallaşma Teorisi Perspektifi İle Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisi”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 11.02.2021 günü saat 11:00'da Microsoft Teams programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**'ne **OYBİRLİĞİ**yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Y1*** Y1***** GÜ*** (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Öz*** Öm** ER*** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Öz*** TA***** (Üye) (Doğuş Üniversitesi)		
Prof. Dr. Oy* ER*** (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)		
Doç. Dr. Mi** Mu***** AF***** FI***** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Boray UĞRAŞ
Danışmanı : Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY
Türü ve Tarihi : Doktora, 2021
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Sözcükler : Neo-Kurumsallaşma Teorisi, Kurumsal Yönetim İlkeleri, İzomorfizm, Meşruiyet, Paydaş Teorisi, Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu.

ÖZ

NEO-KURUMSALLAŞMA TEORİSİ PERSPEKTİFİ İLE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN KADINLARIN ÇALIŞMA ORTAMI KALİTESİ TUTUMUNA ETKİSİ

Kurumsal yönetim ilkeleri günümüzde ilgi gören, organizasyon çalışmalarında merak uyandıran bir yönetim kültürü olarak gelişmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri (OECD) öncülüğünde geliştirilen, işletmelerin çok uluslu hale gelmesi ve büyümesi, sermayenin dolanım hızının artması ve küreselleşme olgusunun gelişmesi, yatırımcı için güven ortamının sağlanması gerekliliği, işletmelerin düşük maliyetli fonlara ulaşma ihtiyacı, nitelikli işgücünün işletmeye katılması amacıyla uygulanan çağdaş yönetim tekniğidir. Günümüzde organizasyonlar kurumsal yönetim sistemine dahil olmak için giderek birbirine benzemekte, kurumsal yönetimi meşruiyet aracı olarak kullanmaktadır. Paydaş olarak kadın çalışanların organizasyonlarda çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumunun iyileştirilmesi, nitelikli işgörenlerin organizasyona kazandırılması, çalışma ortamı kalitesinin iyileştirilmesi için kurumsal yönetim ilkeleri yararlı görülmektedir. Araştırmanın amacı, kurumsal yönetim ilkelerinin kadın çalışanların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisini, kurumsal yönetim ilkelerinin kadın çalışanlara yararını belirlemek ve bilime yenilik getirmektir. Araştırma bağımlı, aracı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimleri inceleyen yapısal eşitleme (SEM) modeliyle test edilmektedir. Bulgular, kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumuna etkisinin anlamlı olduğunu, kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu, ancak bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisinin olmadığı göstermektedir. Kurumsallaşma süreci ve kurumsal yönetim sisteminde işgören açısından önemli olan liyakata dayalı ücret/ödül dağıtımı pratiğinin yeterince etkin olmadığı diğer bir sonuçtur.

Name and Surname : Boray UĞRAŞ
Supervisor : Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY
Degree and Date : Phd, 2021
Major : Business Administration
Keywords : Neo-institutionalization Theory, Corporate Governance Principles, Isomorphism, Legitimacy, Stakeholder Theory, Female's Quality of Working Environment Attitude.

ABSTRACT

IN THE PERSPECTIVE OF THE NEO-INSTITUTIONALIZATION THEORY: THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES ON THE ATTITUDE OF THE QUALITY OF THE WORK ENVIRONMENT OF FEMALE'S

Corporate governance principles are developing as a management culture that attracts attention and arouses curiosity in organizational studies. Under his leadership, businesses will become multinational and grow, businesses will become multinational and develop, some needs of trust for the investor, the need for some businesses to reach low funds, the use of participation is the first management technique. In our website, the corporate website is similar to each other, including the corporate management website, and it is used as a corporate legitimacy tool. As stakeholders, corporate governance principles are seen as useful in improving the attitude of women employees towards the quality of the work environment in organizations and maintaining their stay in work environments. The aim of the research is to determine the benefit of corporate governance principles to the working environment quality of women employees, to determine the benefit of corporate governance principles to female employees and to bring innovation to science. The research is tested with dependent, intermediary and independent variables studies research generation (SEM) model. The findings show that the attitude of corporate governance principles towards the quality of work environment is significant, and in the effect of corporate governance principles on attitude towards the quality of women's work environments, institutionalization has an effect only on the institutionalization order among independent and variable variables. Another result that is not efficient enough is the distribution of wages/rewards to the merit, which is important in institutionalization process and corporate governance system.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	14

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM-KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI VE ESKİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

1.1. Kurum Kavramı	15
1.2. Kurumsallaşma Kavramı	16
1.3. Kurumsallaşma-Kurumsal Yönetim Etkileşimi	18
1.4. Eski Kurumsallaşma Teorisi	19

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

2.1. Kurumsal Baskılar ve Kurumsal Eş-Biçimlilik	29
2.1.1. Kaynaklarına Göre Eş-Biçimlilik Çeşitleri	30
2.1.1.1. Rekabetçi Baskılar ve Eş-Biçimlilik	31
2.1.1.2. Kurumsal Baskılar ve Eş-biçimlilik	31
2.1.1.3. Eş-Biçimliliğin Derecesini Etkileyen Faktörler	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİ VE YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİLERİNİN BİRLEŞİMİ OLARAK NEO-KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

3.1. Çağdaş Neo-Kurumsallaşma Teorisinin Sütunları	39
3.1.1. Düzenleyici Kurumsal Güçler	42
3.1.2. Normatif Kurumsal Güçler	44
3.1.3. Kültürel-Bilişsel Kurumsal Güçler	46

3.2. Çağdaş Neo-Kurumsallaşma Teorisinde Meşruiyet Kavramı	47
3.3. Organizasyonların Çevresel Baskılara Karşı Geliştirdiği Stratejiler	51
3.4. Kurumsallaşma Sürecinin Boyutları	54
3.4.1. Formelleşme	55
3.4.2. Profesyonelleşme	58
3.4.3. Kültürel Güç	63
3.4.4. Tutarlılık	67
3.4.5. Yönetim Anlayışı ve Katılımcı Yönetim	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

4.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Kavramı ve Gelişimi	70
4.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	76
4.3. Kurumsal Yönetim Sistemini Açıklayan Kuramsal Teoriler	89
4.3.1. Vekalet Teorisi	89
4.3.2. İşlem Maliyeti Teorisi	90
4.3.3. Temsilcilik Teorisi	93
4.3.4. Paydaş Teorisi	95

BEŞİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN ÇALIŞMA ORTAMI KALİTESİ TUTUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

5.1. Giriş	107
5.1.1. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesine Yönelik Tutumunu Etkileyen Kurumsal Faktörler	110
5.1.1.1. Organizasyonun Genel Yapısal Nitelikleri	111
5.1.1.2. İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları	113

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

6.1. Araştırma Soruları	132
6.2. Hipotezler	133
6.3. Araştırma Modeli	134

6.4. Araştırma Desenindeki Değişkenler	134
6.5. Araştırma Yöntemi ve Örneklem Kütlenin Seçimi.....	135
6.6. Araştırmanın Kısıtları	138

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

7.1. Bulgular	139
7.1.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	139
7.1.2. Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılım	142
7.1.3. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılım.....	149
7.1.4. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu İfadelerine Göre Dağılım	157
7.1.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	164
7.1.6. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları	167
7.1.7. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları.....	173
7.1.8. Hipotez Testi Bulguları	180
7.1.9. Korelasyon Analizi Bulguları.....	191
7.1.10. Değişkenler Arasındaki Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorunu Analizi.....	194
7.1.11. Kurumsallaşma Süreci Ölçeği Modeli Hipotez Testleri.....	195
7.1.12. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli Hipotez Testleri	197
7.1.13. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi	199
7.1.14. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Düzenleyici Etkisi	204
7.1.15. Tartışmalar.....	207
SONUÇ	209
KAYNAKÇA.....	221

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Literatür Tablosu.....	1
Tablo 2. Çağdaş Neo-Kurumsallaşma Teorisinin Sütunları	42
Tablo 3. Meşruiyet Tipolojisi.....	50
Tablo 4. Kurumsal Baskılara Üretilen Stratejik Yanıtlar	52
Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik ve Yasal Bileşenleri	83
Tablo 6. Açık ve Kapalı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Karşılaştırması.....	86
Tablo 7. Hipotez Tablosu	133
Tablo 8. Değişkenlerin Sınıflandırılması	135
Tablo 9. Demografik Özelliklere Göre Dağılım	139
Tablo 10. Cinsiyet ve Organizasyondaki Konuma Göre Dağılım	142
Tablo 11. Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılım.....	143
Tablo 12. Kadın Yöneticilerin Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılımı.	145
Tablo 13. Erkek Yöneticilerin Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılımı.	147
Tablo 14. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılım	149
Tablo 15. Kadın Yöneticilerin Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılımı	152
Tablo 16. Erkek Yöneticilerin Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılımı	155
Tablo 17. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu İfadelerine Göre Dağılım	158
Tablo 18. Kadın Yöneticilerin Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu İfadelerine Göre Dağılımı	160
Tablo 19. Erkek Yöneticilerin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu İfadelerine Göre Dağılımı	162
Tablo 20. Kurumsallaşma Süreci Güvenilirlik Analizi Sonuçları	165
Tablo 21. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	166
Tablo 22. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu Ölçeği	167
Tablo 23. (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	168
Tablo 24. Kurumsallaşma Süreci Ölçeğine Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları .	169

Tablo 25. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinde Analiz Dışı Bırakılan İfadeler.....	170
Tablo 26. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	171
Tablo 27. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	173
Tablo 28. İdeal ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri.....	174
Tablo 29. Kurumsallaşma Süreci Ölçeği Model Uyum Değerleri.....	174
Tablo 30. Kurumsallaşma Süreci Ölçeğinin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları.....	175
Tablo 31. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Model Uyum Değerleri	177
Tablo 32. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	177
Tablo 33. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeğinin Model Uyum Değerleri	178
Tablo 34. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları.....	179
Tablo 35. Ölçek Genel Puanları ve Alt Boyut Değişken Değerlerinin Özet İstatistikleri	182
Tablo 36. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	183
Tablo 37. Cinsiyete Göre Fark Testlerinin Sonuçları	185
Tablo 38. Organizasyondaki Konuma Göre Fark Testlerinin Sonuçları.....	187
Tablo 39. İşgörenin Yaşına Göre Fark Testlerinin Sonuçları	189
Tablo 40. Öğrenim Durumuna Göre Fark Testlerinin Sonuçları	191
Tablo 41. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	193
Tablo 42. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorununun Testi	194
Tablo 43. Kurumsallaşma Süreci Modeli Uyum Değerleri	195
Tablo 44. Kurumsallaşma Süreci Modeli Korelasyon Analizi Sonuçları	196
Tablo 45. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli Uyum Değerleri	198

Tablo 46. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli Analiz	
Sonuçları	199
Tablo 47. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi	
Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi-Kadın	
İşgören Grubu	201
Tablo 48. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi	
Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi-Erkek	
İşgören Grubu	202
Tablo 49. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi	
Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Rolü-Yönetici	
İşgören.....	203
Tablo 50. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi	
Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Rolü-Yönetici	
Olmayan İşgören.....	204
Tablo 51. Çoklu Doğrusallık Probleminin Testi	205
Tablo 52. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi	
Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Düzenleyici Etki	
Analizi.....	205
Tablo 53. Hipotez Testi Sonuçları	206

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Kurumsallaşma Süreci.....	28
Şekil 2. Kurumsal Yönetimi Şekillendiren Kurumsal Alanlar	75
Şekil 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Şirketin Kurumsal Kaynağı	88
Şekil 4. Paydaş Grupları	97
Şekil 5. Kurumsal Yönetim Sisteminin İşgörenlere Yararları.....	99
Şekil 6. Feminist Bakış Açısıyla İlişkiler Ağından Oluşan Şirket Yönetimi	103
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	134
Şekil 8. Kurumsallaşma Süreci Üç Faktörlü Model Yapısı.....	176
Şekil 9. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı	178
Şekil 10. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı	180
Şekil 11. Korelasyon Analizi Araştırma Modeli	192
Şekil 12. Kurumsallaşma Süreci Modeli	195
Şekil 13. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli	197
Şekil 14. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi.....	200

KISALTMALAR

(WEPs)	: Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi Projesi
BM	: Birleşmiş Milletler
CEDAW	: Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi
CSR	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
EEC	: Avrupa Konseyi Direktifi
EU	: Avrupa Birliği
FEM	: Global Compact Fırsat Eşitliği Modeli
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
NBS	: Ulusal İş Sistemi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
QWL	: Çalışma Yaşamı Kalitesi
UCLA	: Kaliforniya Üniversitesi
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

Tablo 1. Literatür Tablosu

Yazar(lar) ve Yılı (Neo-Kurumsallaşma Teorisi)	Türü	Anahtar Sözcükler	Bulgular
Scott 2008	teorik	neo-kurumsal kuramın olgunluk düzeyi	1977 yılından bu yana teorinin örgüt içi, örgüt düzeyi ve örgütler arası kanıta dayalı saha araştırmaları ile olgunluk düzeyine ulaştığı.
Saylam&Leblebici 2017	teorik	kurumsal girişimcinin kuramdaki rolü ve çevre	Kurumların oluşması, muhafaza edilmesi ve kurumsal mantık gibi konularla kurumsal girişimcinin etkili olduğu, çevrenin kurumsal girişimciyi sınırlandırdığı.
Oliver 1988	nicel	kurumsal kuram ve popülasyon ekolojisi kuramını stratejik seçim açısından karşılaştırma	Örgütlerde stratejik seçim perspektifinin güçlü şekilde desteklendiği, ancak çevrenin örgütsel karakteristikleri şekillendirmede yeterince etkili olmadığı.
Oliver 1991	nitel	kurumsal baskılara üretilen stratejik yanıtlar	Örgütler çeşitli derecelerde kaynak bağımlılığı ve neo-kurumsal kuram açısından kurumsal baskılara uyma-uymama-manupüle etme gibi stratejik yanıtlar üretir.
Meyer&Rowan 1977	teorik	neo-kurumsal kuramda formal örgütlerin mit ve törensel olarak kurumsal kaynakları	Örgütler mit/törensel kurumsal baskılara uyum sağlar, yapı-işlemler-sözleşmeler-kaynaklar olarak meşruiyet kazanarak yaşam sürelerini uzatırlar, teknik işlemlerini günlük

			işlemlerinden ayırırlar, iç kontrol ve koordinasyonu düşürürler.
Deephouse 1996	nicel	izomorfizm ve meşruiyet	Ticari bankaların meşruiyetlerinin kaynağı kurumsal çevrede izomorf hale gelmeleridir, izomorf hale gelme örgütün yaşını, ölçeğini hatta performansını etkiler.
DiMaggio&Powell 1983	nicel	izomorfizm meşruiyet	Bir grup organizasyon bir alan olarak ortaya çıktığında, bir paradoks ortaya çıkar: rasyonel aktörler, organizasyonlarını, onları değiştirmeye çalıştıkça giderek daha benzer hale getirir. Bu sonuca zorlayıcı, taklitçi ve normatif üç izomorfik süreç yol açar.
Greenwood&Hinings 1996	nicel	organizasyonlarda radikal değişim	Eski ve yeni kurumsal kuramın birleştirilmesi ile oluşan neo-kurumsallaşma teorisine göre örgütsel bağlam ile örgütsel eylemin etkileşimi sonucunda radikal değişim için kurumsal alanın veya sektörün analizinden daha fazlası gerekir.
Greenwood&Hinings&Whetten 2014	teorik	kurumsal mantıklar örgütsel karşılaştırmalı analiz	Örgütlerin tamamen birbirine benzer ya da tamamen farklı olmadıkları, durumsallık yaklaşımının karşılaştırmalı analizlere yeniden dahil edilmesi düşünülmelidir.
Hosmer 1995	teorik	felsefi etik güven	Örgüt teorisinde güven kavramının grup ve birey davranışını şekillendirmesi daha büyük işbirliğinin yolunu açar.

Zucker 1987	teorik	neo-kurumsal kuramın temel varsayımları	Politika ve diğer alanlarda da teorinin uygulanabilirliği araştırılmaktadır.
Goodstein&Scott&Dacin 2002	teorik derleme	neo-kurumsal kuramın gelişimi	Kurumsal kuramın çeşitlenmesi, gelişmesi ve pek çok alanda uygulanması, yeni değişim trendleri incelenmiştir.
Dacin 1997	nicel	güç ve kurumsal normlar	Güç kurumsal normları tüm analiz düzeylerinde etkileyebilir.
Özcan 2011	teorik	rasyonel mitler, izomorfizm, konformizm	Örgütlerin gündemi rasyonel mitler ve öngörülerle uluslararası örgütlerce belirlenmektedir.
Lenz&Viola 2017	nicel	meşruiyet, bilişsel yaklaşım, kurumsal değişim	Mevcut meşruiyet literatürü örtülü bir kurumsal değişim modeline - uyum modeline – sahiptir, ancak bu model mikro temellerden yoksun olduğu için önemli değişim ve değişimin kalıplarını açıklamakta zorlanmaktadır.
Deephouse&Suchman 2008	teorik	meşruiyet, itibar prestij	Meşruiyetin paydaşlara ve örgüte kaynak akışı üzerinde itibar üzerinden pozitif etkisi oluşmaktadır.
Kraatz 1998	nicel	adaptasyon, mimetik baskı, belirsizlik, ağ etkisi	Diğer örgütlerle güçlü bağlar, iletişimi ve bilgi paylaşımını artırarak belirsizliği azaltır ve adaptasyonu teşvik eder. Ağlar, örgütler arası taklidin diğer, daha az üretken biçimlerine

			göre uyarlanabilir yanıtların sosyal öğrenmesini teşvik edebilir.
Meyer&Bromley 2013	teorik	örgüt genişlemesi, kültür, rasyonalizasyon	Dünya çapında hızlı kültürel rasyonalizasyona dayanan organizasyonun genişlemesi ve çağdaş örgütlerin inşasının pasif bürokrasilere göre amaçlı aktörler olarak görülmesi.
Hosmer 1994	teorik	etik stratejik planlama	Rekabetçi bir küresel ekonomide tutum seçiminin ve kaynakların kullanılmasının yeterli değildir, tüm paydaşların işbirliğine dayalı ve yenilikçi eylemlerini sağlamak için güven, bağlılık ve çaba eklenmelidir, stratejik planlama hem analitik hem de etik olması gerekir.
Scott 1987	teorik	güncel ampirik çalışmalarla teorik kavramların birleştirilmesi	Neo-kurumsal kuramın çok hızlı gelişmesi nedeniyle kurumsal argümanların rasyonel veya verimlilik argümanlarına karşıt olarak formüle edilmesi gerekmediğini, ancak bunları tamamlayıcı ve kavramsallaştırılması önerilmektedir.
Scott 2011	teorik	küresel proje organizasyonları, örgütsel alan, değerler	Kurumlar üç bağımsız, ancak birbirine bağımlı unsurlardan oluşuyor: düzenleyici (kural belirleme ve yaptırım faaliyetleri), normatif (kuralcı, değerlendirici ve zorunlu faaliyetler) ve kültürel-bilişsel (paylaşılan sosyal gerçeklik kavramları).

			Bu analitik unsurlar genellikle ampirik olarak mevcut kurumsal formlarda birleştirilir, ancak bu formlar içinde elementler bağımsız etkiler gösterir ve bazen de çapraz amaçlarla çalışır.
Jo Hatch 1993	teorik	organizasyonel kültürün geliştirilmesi	Schein'in teorisini sembolik-yorumlayıcı perspektiflerden çizilen fikirler ile birleştiren yeni bir model önerir. Kültürel dinamikler olarak adlandırılan yeni model, ortaya çıkma, gerçekleştirme, simgeleme ve yorumlama süreçlerini dile getiriyor ve örgüt kültürlerinin dinamizmini tartışmak için bir çerçeve sunuyor.
Tolbert&Zucker 1985	nicel	meşruiyet, kurumsallaşma derecesi	Bir örgüt tarafından bir politika veya programın benimsenmesinin, tedbirin yasa ya da kademeli meşrulaştırma yoluyla kurumsallaştırılma derecesine göre önemli ölçüde belirlendiği iddiasına güçlü bir destek sağlamaktadır.
Koralp 2011	teorik	neo-kurumsal kuram, meşruiyet, izomorfizm gevşek yapıli örgüt	Örgütlerin yasallık kazanması ile kamu/özel sektörün sunduğu fırsatlardan yararlanabileceği, örgüte nitelikli elemanları çekebileceği, şirket birleşmelerinin kolaylaşacağı ve örgüt yaşam süresinin uzaması.

D'Aunno&Sutton&Price 1991	nicel	izomorfizm, çatışma Kurumsal güçler	Organizasyonların çatışan taleplere yanıt verirken hibrit birimler oluşturduğu, yeni istihdam biçimleri geliştirdiği saptanmıştır.
Yazar(lar) ve Yılı (Kurumsal Yönetim)	Türü	Anahtar Sözcükler	Bulgular
Başaran&Demirgüneş 2007	teorik	entellektüel sermaye kurumsal yönetim	Gerek entellektüel sermaye kavramının, gerekse kurumsal yönetim uygulamalarının ortak noktasını firmanın değer yaratma amacını ana amaç olarak benimsenmesi ile sosyal ve kültürel olguların değer yaratma sürecinde karşılıklı etkileşiminin farkında olmaları oluşturmaktadır.
Sarıkaya 2008	nicel	paydaş teorisi kurumsal sosyal sorumluluk	Paydaş özelliklerinin paydaş öncelikleri ile CSR önceliklerini pozitif etkilediği saptanmıştır.
Nazlı 2015	nicel	kurumsal yönetim işyerinde mutluluk	Kurumsal yönetim boyutlarının mutluluk boyutları ile bireysel olarak bire-bir etkileşim içinde olduğu, kurumsal yönetimin işte mutluluğa etkisinin incelendiği regresyon analizlerinde, özellikle adillik, sorumluluk ve şeffaflık boyutlarının hepsinin örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin anlamlı olduğu.
Sezek 2012	nicel	paydaşlar, davranış kuralları kurumsal yönetim	Paydaş yönetim teorisi ile davranış planlama teorisinin birleştirildiği çalışmada firma

			üzerine uygulanan etik kodların paydaşların algıladığı içsel ve dışsal faydalar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Saklı 2012	nicel	stratejik yönetim, kurumsal yönetim, stratejik kurumsal yönetim modeli	Kamu sektöründe stratejik yönetim ile kurumsal yönetim ilkelerinin birlikte uygulanması halinde örgütün çevresiyle daha uyumlu hale gelerek stratejik amaçlarına daha kolay ulaşabileceği.
Burak 2017	nicel	kurumsal yönetim ilkeleri firma performansı insan kaynakları uygulamaları	Saydamlık, adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verilebilirlik, sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin değişkenlerinden oluşan kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış, işletmenin iç paydaş grubuna yönelik oluşturulan insan kaynakları uygulamaları, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletmenin mali ve büyüme performansı arasında kısmen aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.
Aktürk 2016	nicel	etik yönetim, kurumsal yönetim liderlik	Kurumsal Yönetimde etik algısının medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, kurumdaki pozisyona, kurumdaki çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre değişmektedir.

Wicks&Gilbert&Freeman 1994	nitel	feminist paydaş teorisi, iş etiği, işbirliği ve dayanışma	Önerilen alternatifler, daha geniş yönetim literatüründeki son trendlerle yakınlaşmakta ve giderek karmaşıklaşan ve küresel pazarda zorluklar yaşayan firmalar için pratik rehberlik sağlamaktadır.
Machold&Ahmet&Farquair 2008	teorik	feminist etik teori kurumsal yönetim paydaş teorisi	Önceki yönetim modelinden farkı, feminist ahlakın karşılıklı ilişkilere, eşitsiz güç ilişkilerinde güçlendirme kavramına ve yönetişim bağlamında bakım görevine vurgu yapan temel normatif temeldir. Buradaki iddia, bu modelin hiçbir şekilde diğer yönetim modellerine göre üstün olmadığı, bunun yerine yönetişimin izleyebileceği farklı bir mercek sunması gerektiğidir.
Moon&Matten 2008	nicel	CSR, neo-kurumsal kuram	ABD’de CSR uygulamaları Avrupa’dan daha açıktır ve yayılmaktadır, neo-kurumsal kuram CSR için zemin yaratmaktadır.
Freeman 2004	teorik	CSR, kurumsal yönetim paydaş teorisi iş etiği	Şirketin amacı paydaşları için değer yaratmaksa işi etikten nasıl ayırabiliriz, güncel araştırmalar ışığında paydaş teorisine yeni açılımlar getirilmektedir.

Greenwood&Freeman 2011	teorik	paydaş teorisi, HRM, iş etiği	Paydaş teorisinin bakışıyla HRM ve iş etiği ilkelerinin daha insancıl iş ortamı yaratacağı belirtilmektedir.
Abdullah&Valentine 2009	teorik	kurumsal yönetim, paydaş teorisi ve etik	Dahası, etkili ve iyi bir kurumsal yönetim tek bir teori ile açıklanamaz, ancak sadece sosyal ilişkileri ele almakla kalmayıp, aynı zamanda iyi yönetim uygulamasını çevreleyen ve ötesine geçen kurallar ve mevzuat ve daha sıkı uygulamalara vurgu yapan bir dizi teoriyi birleştirmek en iyi modeldir.
Jackson 2005	nicel	kurumsal yönetim, paydaş teorisi, emek yönetimi	Almanya ve Japonya, paydaş istihdam modellerini ve çalışanların değişen koşullara katılımlarını adapte edebildiklerini ve değiştirebildiklerini kanıtlamıştır. Ancak, çekirdek modelin boyutu küçülmektedir.
Grosser 2009	teorik	paydaş teorisi cinsiyet eşitliği kurumsal yönetim	AB'nin kadın-erkek eşitliği yol haritası, öncelikli alanlarından biri olarak, kadın girişimciliğini ve kadın liderliğindeki şirketlerin oluşturulmasını ve geliştirilmesini kolaylaştıran bir iş ortamını teşvik etmeyi; toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerini teşvik etmektedir.

Judge&Douglas&Kutan 2008	nicel	rekabetçilik kurumsal yönetim meşruiyeti	Neo-kurumsal teoriyi kullanarak, kurumsallaşmanın üç temel sütununun kurumsal yönetim algısını ulusal düzeyde etkilediği tespit edilmiştir- özellikle, (a) yasa ve düzenin kapsamı ne kadar büyükse, (b) kültür küresel rekabetçiliği ne kadar çok vurgulandıysa ve (c) yolsuzluk yaygınlığı ne kadar az olursa, bir ulus içindeki kurumsal yönetim meşruiyeti o kadar yüksek olmaktadır.
Bilimoria 2006	nicel	kurumsal yönetim üst düzey kadın yöneticiler	Şirket yönetim kurullarında kadın yöneticilerin ve üst düzey kadın yöneticilerin bulunması cinsiyet çeşitliliğini pozitif etkilemektedir.
Ning&Xiao&Lee 2015	nicel	CSR, işgören yararı cinsiyet çeşitliliği	Hissedar haklarının güçlü olduğu halka açık şirketlerin, kadın ve/veya azınlıklar CEO ve yönetim kurulu pozisyonlarına teşvik etmesinin daha muhtemel olduğu, kadın ve /veya azınlıklara ait operasyonlarla iş yapma olasılıklarının daha yüksek olduğunu, çalışanlarına güçlü yönetim yetkisine sahip firmalardan daha iyi aile yardımları sağladığı.
Wallace 1995	nicel	örgütsel ve mesleki bağlılık	Örgütsel ve mesleki bağlılık artışının çalışanların kariyer fırsatları ve ödül dağıtımını algısına bağlıdır.

Dayıoğlu 2011	nicel	kurumsal yönetim kurumsal itibar	Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketlerinin itibarlarının arttığı, güven duygusunun kurumsal yönetim üzerinden itibarı artırdığı anlaşılmaktadır.
Argüden&Erimez 2016	nicel	kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyüme, entegre raporlama	Etkin işleyen bir piyasa başarısı için toplumsal cinsiyet eşitliği dahil çalışan haklarının entegre raporlama sisteminde gösterilmesinin şirketlere itibar kazandıracağı belirtilmiştir.
Francoeur&Labelle&Desgagné 2008	nicel	kurumsal yönetim, paydaş teorisi, cinsiyet çeşitliliği	Karmaşık ortamlarda faaliyet gösteren şirketlerde, kadın işgörenlerin yüksek bir oranına sahip olması olumlu ve önemli anormal getiriler elde ettiklerini göstermektedir
Yazar(lar) ve Yılı (Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu)	Türü	Anahtar Sözcükler	Bulgular
Aruldos&Kovalski&Parayitam 2020	nicel	(QWL), (WLB), iş memnuniyeti	Çalışma ortamının kalitesi arttıkça iş stresinin azaldığı, işe bağlılığın ve iş memnuniyetinin arttığı görülmüştür.
Horowitz 2016	nicel	iş memnuniyeti öznel iyi oluş	İş kalitesinin öznel iyi oluş üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır, ancak farklı iş kalitesi alanları öznel iyi oluşa farklı şekillerde bağlıdır.

Pelit&Gökçe 2019	nicel	çalışma yaşam kalitesi, işten ayrılma niyeti, yöneticiye duyulan güven	Yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşamı kalitesinin işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür.
Dhamija&Gupta&Bag 2018	nicel	iş memnuniyeti, (QWL)	Elverişsiz iş ortamı iş memnuniyeti üzerinde negatif etkilidir.
Dülgeroğlu&Başol 2017	nicel	(QWL), iş stresi, iş performansı	İş stresi ile iş tatmini arasında negatif, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, çalışma yaşamı kalitesi ile iş tatmini arasında pozitif, çalışma yaşamı kalitesi ile iş performansı arasında pozitif ve çalışma yaşamı kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
Türkay 2015	nicel	(QWL), iş memnuniyeti işe bağlılık	Çalışma yaşamıyla ilgili olarak algılanan ve iş memnuniyeti, işletmeye bağlılık ve işkoluna bağlılık olgularını açıklama gücü olan etkenler tespit edilmiştir.
Surienty&Ramayah&Chiun Lo&Tarmizi 2014	nicel	işten ayrılma niyeti (QWL)	Gözetleme davranışının, iş özelliklerinin ve iş yaşam dengesinin tümünün, işten ayrılma niyetiyle, işten ayrılma niyetinin en önemli yordayıcısı olan iş yaşamı dengesi ile önemli bir negatif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.
Williams&Zhou&Zou 2020	nicel	(QWL), meslek yapısı iş memnuniyeti	İyi işin adil ve nezih bir iş olduğu, aynı zamanda geliştirme ve yerine getirme için gerçekçi kapsamı olduğu fikrini desteklemektedir.

Aslan&Uyar 2020	nicel	(QWL), proaktif çalışma davranışı, istismarcı yönetim	Sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi ile proaktif çalışma davranışı ve uyum arasında pozitif; istismarcı yönetim arasında da negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir
Rao&Kelleher&Stuart 1999	nitel	toplumsal cinsiyet eşitliği örgütsel değişim, güç	5 örnek olayı kapsayan araştırmada yazarlar organizasyonun cinsiyet eşitliği ekseninde değişimi için dinamik bir mekanizma öngörmüştür.
Başak&Öztaş 2010	nicel	güven, güven ağbağları, toplumsal cinsiyet eşitsizliği	Güven ve güven ağbağlarının kamu kurumuna göre özel sektör organizasyonunda daha yaygın ve gelişmiş olduğu anlaşılmıştır.

GİRİŞ

Araştırmanın amacı, organizasyon teorilerinde, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleri sisteminde yeterince incelenmeyen kadınların işgücü piyasasına etkin katılımını ve kalıcılığını sağlamak için yeni bilimsel yöntemler bulmak ve bilime yenilik getirmektir. Aynı zamanda bilinen bir yöntem olan kurumsal yönetim ilkelerini istihdam alanına uygulanmaktadır. Araştırmanın konusu, neo-kurumsallaşma teorisi ve kurumsal yönetim ilkeleri etkileşiminin çalışma ortamı kalitesine yansımalarını belirlemektir. Kurumsal yönetim ilkelerinin örgütlerde kadınlara kesintisiz istihdam fırsatları sağlaması önem arz etmektedir. Bu nedenle literatürde yeterince ele alınmayan kurumsal yönetim ilkelerinde cinsiyet faktörü, diğer bir deyişle kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında yeterince yer bulamamaları, belirli sektörlerdeki istihdam yoğunlaşması, üst yönetim kademelerine geçişte cam tavan sendromunun bulunması kurumsal yönetim ilkelerini kadınların şirketlerde uzun soluklu çalışmalarını sağlayıcı bir model olarak gündeme getirmektedir. Kurumsal yönetim sisteminin örgütlerdeki varlığı etkin bir insan kaynakları sistemi oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim sistemi kadınlar için şirketlerde düzgün işleyen kaliteli iş ortamı yaratmaktadır. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerinin cinsiyet açısından incelenmesi literatürde gözlenen boşluğu giderecektir. Araştırmanın birinci bölümünde eski kurumsallaşma teorisinin temel argümanları, çelişkileri ve boşlukları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde yeni kurumsallaşma teorisinin özellikleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde eski ve yeni kurumsalcı yaklaşımların birleşimi olarak neo-kurumsallaşma teorisinin özellikleri ve yapının üç sütunu belirtilmiştir. Dördüncü bölümde kurumsallaşma sürecinin boyutları ve kurumsal yönetim ilkeleri sistematik olarak açıklanmıştır. Beşinci bölümde kadınların çalışma ortamı kalitesi kavramının ortaya çıkışı, gelişmesi ve örgüt düzlemindeki cinsiyet etkileri belirtilmiştir. Altıncı bölümde araştırmanın uygulama metodolojisi görülmektedir. Yedinci bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Sekizinci bölümde benzer araştırmalarla araştırmamızın bulguları tartışılmıştır. Son bölümde araştırmanın sonuçları belirtilerek gelecek araştırma önerileri ile araştırma sona ermiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM-KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI VE ESKİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

1.1. Kurum Kavramı

Kurum kavramı sosyal bilimlerde bilimsel araştırmanın türüne göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Sosyolojik bir yaklaşım olarak kurum, grup/toplum içerisinde organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim, prosedürlerden oluşan, insan belleğinde pekiştirilen gelenekler, davranış normları, değer ölçüleri, alışkanlıklar, bayraklar, semboller, biçimlerin bileşkesidir. Kurum birey ve grup düzeyinde olduğu gibi kabul edilen, içselleştirilmiş, biyolojik anlamda sonlanmayan, sürekliliği bulunan kurallar, davranışlar, semboller ve değerlerden oluşan sosyal sistemlerdir. Her toplum kendi yaşam deneyimlerine göre kurumlarını biçimlendirir, zaman içerisinde biçimini değiştirip güncelleyebilir. Kurumların varlığı toplumda düzeni sağlar, belirsizliği önler. Kurumlar güven ve istikrarın yerleşmesine olanak tanımaktadır.

Sosyolojik olarak **kurum** kavramı ile anlatılmak istenen genel anlamda standart yapılar, araç-gereçler, sabit organizasyonlar değildir. Kurum, toplumda organize olmuş, yerleşik hale gelmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzenini ifade etmektedir. Herhangi bir tutum/davranışın kurum olarak anlaşılması için olayın geçtiği çevrenin, kişilerin amaçlarının ve ilişkilerin içsel özelliklerinin bilinmesi gereklidir. Tokalaşma, imece, oylamaya katılma, aile, akademik çalışma, selamlaşma, bayramlaşma toplumlarda zaman içerisinde yerleşmiş, kabul görmüş, gelenekler ve değerlerle donatılmış temel kurumlardır. Kurumların bazıları kültür-gelenek ağırlıklı, bazıları ekonomik/yapısal ağırlıklı sosyal ilişkilere dayanmaktadır (Koçel, 2018, 375). Kurum sosyal olarak yapılandırılan ve rutin olarak yeniden üretilen program ya da kural sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Jepperson, 1991, 149).

Kurumların toplumda yerleşmesi ve gelişmesi için birbiriyle bağlantılı olan kurallar, gelenekler, değerler ve anlamlarla bütünleştirilmesi gerekir. Yasalar, yönetmelikler, organizasyonlar ve organizasyonel standartların temel kurumlara göre değiştirilmeleri daha kolay görülmektedir (Bresser ve Millonig, 221, 222).

Sosyolojik açıdan kurumlar, sosyal bir varlık olan insanların birey/grup düzeyinde belli toplumsal ilgi alanlarını içine alan davranış kalıpları ile bir toplumun temel kaygılarını ve etkinliklerini düzenleyerek sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Marshall, 2005, 438).

Kurum daha geniş bir tanımlama ile organize olmuş, yerleşmiş prosedürleri bulunan, sosyal düzen inşa eden, sıralı olarak standart hale getirilen işlemler dizisi, sosyal yapıli rutin program/kurallar dizisi, sıkça yapılan ve baskıyla kabul ettirilen, karşılaşılan benzer durumlarda uygulanan, birey/grup düzeyinde olduğu gibi kabullenilen-sorgulanmayan, biyolojik bakımdan sonlandırılmayan, birey/grup hedeflerini simgeleyen, sürekli kontrol edilen sosyal sistemlerdir (Gürol, 2011, 27). Kurumlar kendi iç yapılarına göre rasyonel mantıklar üretmektedir. Hastaneler tıbbi etiğe göre yönetilirken siyaset kurumu ve siyasal partiler politik değerler üretirler ve ürettikleri değerler doğrultusunda yönetilirler. Her kurumun kendine özgü nitelikleri vardır, niteliklerine göre sosyal kontrol mekanizması oluştururlar, kurumlar tekrarlanan sosyal etkileşimlerle kendini yeniden üreten sosyal sistemler olarak görülmektedir.

1.2. Kurumsallaşma Kavramı

Stratejik yönetim kavramı olarak kurumsallaşma çevre okulunun etkisinde gelişen, organizasyon-çevre etkileşimini inceleyen, stratejik seçim veya stratejik tercih olarak organizasyonun adaptasyon süreçlerini ön plana çıkaran bir kavramdır. Organizasyon yaşam döngüsünde değerlerle süslenmeye başladığında kurum ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlar sadece örgüt içi aktörlere değil, aynı zamanda örgüt dışı çevrenin ve toplumun beklentilerine de yanıt üretmek zorundadır (Gürol, 2011, 61; Selznick, 1996, 271).

Kurumsallaşma kavramının literatürde çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Kurumsallaşma, organizasyonun keyfi yönetimden sıyrılarak bağımsız kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarına adaptasyon sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim sistemi ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi, farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi, sosyal ihtiyaç ve baskıların bir sonucu olarak duyarlı ve esnek

bir organizma haline gelmesi sürecidir. Diğer bir tanıma göre kurumsallaşma, organizasyonun tüm fonksiyon ve süreçlerinin belirli bir sistematik ve kurallar dizisi içinde kendiliğinden yürütülmesi, organizasyon kültürü ve kimliğinin oluşturulması sürecidir. Kurumsallaşma organizasyonun işleyişinde her bir çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarının belirli olduğu, organizasyon süreçlerinin kurallara bağlı ve keyfilikten uzaklaştığı, etkinliklerin kişilerin varlığına ihtiyaç duymadan yürütülebildiği süreçleri somutlaştırmaktadır (Koç, 2017, 24, 25).

Kurumsallaşma işlerin nasıl olduğu, organizasyon için neyin önemli olduğu, işlerin nasıl yapıldığını kapsayan sosyal gerçeklik ya da kurumların ortak tanımlarının bireylerce kabullenilmesinin sosyal olarak yapılandırılma sürecidir. Kurumsallaşma aynı zamanda sosyal proseslerin, sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki olayların sosyal düşüncede kural niteliğinde (rulelike) statü kazandığı prosesleri de göstermektedir. Doktorların almış olduğu uzun eğitimler, davranış kuralları sosyal bir rol modeli olarak kurumsallaştırılmıştır. Hastalar için tedavide doktorun kişiliği önemsizdir, kurum olarak almış olduğu eğitimlere ve onun sosyal rolüne güvenilmektedir (Scott, 1987, 496).

Kurumsallaşma ile amaçlara uygun organizasyon yapısı oluşturulması, her birim ve görevlinin iş/görev tanımlarının belirlenmesi, amaçlar etrafında iç düzenlemelerin yapılması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel yönetime geçilmesi sağlanmaktadır (Can, 2015, 42).

Kurumsallaşma süreci ile organizasyon belirli bir karakter ve ayırt edici yetenekler kazanmakta, kapasitesi genişlemekte, organizasyonun yaşam süresi uzamaktadır (Apaydın, 2007, 6).

Kurumsallaşma bir sistemleşme ve standartlaşma sürecidir. Buna karşın süreç her olayın kurala bağlandığı sistem olarak görülmemelidir. İnsan faktörünün ön plana çıkarıldığı, ortak çabaların güç kazandığı kurumsallaşma süreci önem arz etmektedir. Kurumsallaşmanın bulunmadığı yapılarda yönetim tüm operasyonları kendi kontrol etmek zorunda kalmaktadır. Kurumsallaşmadan uzak yapılarda işe alma, tatil anlayışı, ödeme alışkanlıkları, işe başlama-bitiş saatinin belirlenmesi gibi konularda standartlaşmış kurallar bulunmamaktadır (Can, 2015, 43).

Başka bir tanıma göre kurumsallaşma, örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak amacıyla kararlı olmayan/gevşek biçimli eylem ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre edilmiş yapılanmaya giderek bütün çalışan ve yöneticilerce aynı algı düzeyinde yapının içselleştirilmesi, değişik koşul ve mekanlarda yapılanma ve davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Alp ve Kılıç, 2014, 29).

Kurumsallaşma sürecinde çevreden organizasyona yönelme oluştuğunda organizasyon-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Organizasyona değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonucunda, organizasyon hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadır (Şen, 2017, 8).

1.3. Kurumsallaşma-Kurumsal Yönetim Etkileşimi

Kurumsallaşma kavramı organizasyonun keyfi yönetimden uzaklaşarak kurallara bağlı yönetilmesi, tüm süreçlerin sistemler üzerinden yürütülmesi, profesyonel yönetim anlayışına geçişi simgelemektedir. Kurumsallaşma kavramı sorumluluk, hesap verebilirlik, tutarlılık, formelleşme, profesyonelleşme, yazılı şirket anayasasının varlığı, yönetim ve denetim fonksiyonunun ayrılması, etkin iletişim sistemi kurulması, iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesi gibi unsurlara dayanan bir süreçtir. Benzer şekilde, kurumsal yönetim sistemi (good corporate governance) saydamlık, hesap verebilirlik, sorumluluk, tutarlılık gibi ilkelerle somutlaşmakta, kurumsallaşma süreci ile ortak bir zemine sahip olmaktadır.

Kurumsallaşmanın gelişmesi ile organizasyonun kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması ve yapısı içerisinde sistemleştirmesi kolaylaşmaktadır. Şirket, kurumsallaşma sürecini devam ettirirken kurumsal yönetim kültürünü içselleştirdiğinde yapısal ve işlemsel açıdan kurumsallaşma süreci olumlu etkilenmektedir. Paydaşlarla ilişkiler, normlar, rol ve sorumluluklar belli davranış kalıplarına dayandığı için kurumsallaşma süreci daha sistematik gelişecektir.

Buna karşın günümüzde kurumsallaşma sürecini hızlandırdığı halde kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan organizasyonlara rastlanmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, 29)¹

Kurumsallaşma kavramı süreç olduğundan-şirket koşullara göre kurumsal yapısında ve proseslerinde değişiklikler yaparak değişen koşullara uyum sağlamaktadır. Şirketler kurumsallaşma sürecini tamamladıktan sonra kurumsal yönetim sistemini benimseyebilecekleri gibi kurumsallaşma sürecini tamamlamadan kurumsal yönetim ilkelerini benimseyebilmektedir. Kurumsallaşma sürecinde organizasyon geleneksel-keyfi yönetimden profesyonel yönetime doğru sağlam bir yapı, normlar, prosedürler ve işleyiş oluştururken kurumsal yönetim kültürü organizasyonda değer yaratılmasını, organizasyonun benzerlerinden ayırt edici bir kimliğe kavuşmasına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının aynı olmamakla birlikte yakın etkileşim içerisinde bulundukları, birbirlerini tamamlayıcı nitelikte organizasyona yarar ve sağlam bir dayanak sağladıkları anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma ile organizasyon işlemler, normlar, rutinler olarak sağlam bir yapı oluştururken kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmekle hem şirket hem de toplum için değer/yönetim kültürü yaratmaya başlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinin ileri düzeyi kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesidir.

1.4. Eski Kurumsallaşma Teorisi

Kökeni itibariyle sosyolojik görünümlü olan kurumsallaşma teorisi açık sistem doğal örgüt modeli olarak literatürde geniş yer bulmaktadır. Açık sistem doğal örgüt modeli çalışanlara, kaynağa, dışarıdaki bilgi akışına ihtiyaç duyan bir modeldir (Gürol, 2011, 20). Çevrenin organizasyon üzerindeki etkisini önemseyen, organizasyon-çevre adaptasyonunu ön plana çıkaran bir teoridir. Bir sistemin açık olması, sadece çevre ile değiş-tokuş içinde bulunmasını değil, bu değiş-tokuşun sistemin hayatta kalmasını belirleyen temel bir faktör olması anlamına gelmektedir (Scott ve Davis, 2007, 87).

¹ Yazarlara göre **corporate** sözcüğü kurumsallaşmayı değil **şirketle ilgili** olanı anlatmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşmayı bir süreç, kurumsal yönetimi şirketle ilgili bir yapı veya sistem olarak anlamak kavramları yerinde kullanmaya olanak tanımaktadır.

Kökleri Max Weber'in bürokratik örgüt modeline dayanmakla birlikte Weber eserlerinde açıkça kurumsallaşma kavramını kullanmamıştır. Benzer biçimde Selznick'in çalışmalarında etkisi olan Robert Merton'un **Bureaucratic Structure and Personality** isimli eserinde kurumsallaşma terimine açıkça değinilmese de yapı, norm, statü, formelleşme gibi süreçler belirtilmiştir (Kartaltepe, 2010, 88). Eski kurumsallaşma teorisinin kurucusu sayılan Philip Selznick 1949'da açık sistem doğal örgüt kuramını geliştirmiştir. Açık sistem doğal örgüt modelinde popülasyon ekolojisi teorisindeki **Neden bu kadar çeşitlilikte örgüt var?** sorusundan farklı olarak **Neden örgütler birbirine benzemektedir?** sorusuna yanıt aranmaktadır. Bununla birlikte, değerler organizasyon teorisinde merkezi konuma sahiptir. Hangi değerlerin önemli olduğunu, organizasyonun kültür ve sosyal yapısının nasıl oluşturulacağını ve bunların hangi yollarla zayıflatıldığını veya yıkıldığını bilmemiz gerekmektedir. Selznick organizasyonların değer yaratması ve yayması ile kurumsallaştığını, organizasyonun değerlerle bezendiğinde benzerlerinden ayırt edici bir karaktere büründüğünü belirtmektedir. Değerler normal yazılı prosedürler içinde dolaşmamakta, kurumsallaşmanın yapılandırıcıları olarak mitler, hikayeler, metaforlar, efsaneler gibi yumuşak taşıyıcılarla yayılmaktadır (Selznick, 1996, 271). Selznick'e göre kurumsallaşma zamanla organizasyon içinde gerçekleşen, organizasyonun kendine özgü hikayesini yansıtan, organizasyondaki aktörleri (birey/grup) biçimlendiren, çevre-organizasyon adaptasyonunun mekanizmalarını gösteren süreçlerdir (Scott, 1995, 18).

Klasik kurumsallaşma teorisyenlerine göre organizasyonun varlık nedenlerinden birisi çevrenin taleplerine uyarak meşruiyet artırmak, çevresel etkilere karşı tekrarlayan yanıtlar üreterek devamlılıklarını sağlamaktır. Organizasyon çevrenin beklentilerine göre kısıtlanmakta, çevrenin beklentilerine adapte olduğunda yasallık kazanarak kaynaklara erişmekte ve yaşama şansı bulmaktadır. Yasallık kazanma organizasyonun varlığını kendisiyle eş ya da bir üst düzeydeki kuruma doğrulaması sürecidir. Burada belirtilen yapısal yasallık kazanmadır. Kurumsal çevre organizasyonu yapısal özelliklerinden dolayı değerli görmekte, iş yapılabilirlik doğru organizasyon izlenimi uyandırmaktadır. Toplumun gözünde yasallık kazanmış organizasyonlar sadece değerli oldukları için değil, aynı zamanda anlamlı/güvenilir sayıldıkları için kabul görmektedir (Gürol, 2011, 153, 154).

Kurumsallaşma süreci kökeni, vurgusu, gelişim çizgisi bakımından farklılıklar bulunsa da temel kaygısı toplumsal düzenin, belirliliğin ve sürekliliğin iç dinamiklerini anlamaya çalışmaktadır (Özen, 2010, 244). Organizasyonlar, amaçlarına ulaşmak için mantıksal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır.

Organizasyonlar sadece kaynaklara sahip olmak, kaynakları yönetmek, verimlilik ya da sadece ürün ve hizmet üretmek için kurulmamaktadır. Organizasyon, kurumsal çevrenin beklenti ve taleplerine yanıt üretebilmek amacıyla teknik ve kurumsal bürokrasilerini artırmaya yönelmektedir. Organizasyonda bürokrasinin artışı işlem maliyetlerini yükseltmekte, verimliliğin azalmasına yol açmaktadır. Kurumsal baskıların verimlilik azaltıcı etkisine rağmen açık sistem doğal örgüt tipolojisinde meşruiyet (kabul görme) ve yasallık organizasyonun yaşam süresini uzattığı için tercih edilmektedir. Selznick organizasyonun amacının her zaman verimlilik olmadığını, verimlilikten bağımsız olarak çevresel baskıların organizasyonun iç yapısı ile çatışmasını önlemek için meşruiyet arandığını belirtmektedir.

Organizasyonlar kültürel normlardan, mesleki birliklerden, finans kurumlarından ve müşteri kökenli beklentilere yanıt vererek çevrelerine uyduklarını kanıtlamaktadır. Yapı organizasyonun dış görünümüdür, sürekli destek verdiği, meşruiyet ve yasallık sağladığı, teknik işlemlerle bağlantısı bulunmayan sistemlerdir. Bu bakış açısına göre, kurumsal çevrenin baskılarından organizasyonun bütünlüğünü korumak amacıyla teknik işlemlerle biçimsel yapı ayrıştırılarak **yapısal ikilik** meydana getirilmiştir (Daft, 2015, 165). Organizasyon ayırma işlemi ile teknik işlemleri kurumsal baskılara karşı korur, denetleme/gözetleme sistemlerini törensel olarak uygular. Böylece çevresinden gelen olumsuz koşullara karşı kurumsal yapısını ve bütünlüğünü sağlamaktadır.

Selznick kurumsallaşmayı açıkça bir süreç ve zaman içinde organizasyonun başına gelen bir şey olarak görmektedir. Kurumsallaşma kapsamının organizasyonlar arasında farklılık gösterdiğini gözlemlemiştir. Örneğin daha spesifik hedefleri olan ve operasyonel anlamda daha uzman ve teknik olanların, bu özelliklere sahip olmayanlardan kurumsallaşmaya daha az maruz kaldıkları görülmüştür. Erken, daha tanımlayıcı çalışmasında Selznick, kurumsal süreçlerin stresli, plansız ve istenmeyen doğasını vurgulamıştır. Buna karşılık, daha sonraki, normatif yazılarında, Chester

Barnard'ın (1938) etkisiyle, etkili liderlerin organizasyonun kurumsal değerlerini tanımlayabildiğini ve savunabildiğini vurgulayan yürürlüğe girmiş bir anlayışı benimsemiştir (Scott, 1995, 3). Bir başka anlatımla Selznick, etkili kurumsal liderlerin planlanmış eylem ve tutumlarla kurumsallaşmayı yönetebileceklerini, Chester Barnard'ın 1938 yılındaki çalışmaları doğrultusunda görüşünü revize etmiştir.

Eski kurumsallaşma teorisinde organizasyonun çevreye uyumu kooptasyon ve ideoloji sayesinde gerçekleşmektedir. Kooptasyon, istikrar ve düzeni sağlamak amacıyla yönetim kademesine çevreye uyumu sağlayacak etkili kişilerin katılmasını sağlamaktır. İdeoloji ise çevredeki değişime ayak uydurmak için değer ve norm üretmektir.

Organizasyonun kurumsal çevresinden kendisine yönelen dış baskılara ayak uydurması ile meşruiyeti artar, meşruiyetin artışı çevresel belirsizliğe istikrar kazandırır, çevresine uyan yapılar güvenilirlik/kalıcılık elde ederek ödüllendirilmektedir. Pratikte bu durum organizasyonun kaynaklara daha kolay ulaşmasına, sözleşme ve teknik işlemlerinin kabul görmesine, nitelikli işgörenlerin organizasyona kazandırılmasına ve yaşam süresinin uzamasına yol açmaktadır.

Arthur Stinchcombe Selznick'in ihmal ettiği güç kavramını temel alarak daha açık hale getirmiştir. Stinchcombe organizasyonları, güçlü insanların değer veya çıkarına bağlı oldukları bir yapı olarak tanımlamış, bu değerlerin korunduğunu ve çıkarların yalnızca onları elinde tutanların iktidarı sürdüğü sürece korunduğunu vurgulamıştır. Diğer bir deyişle güç, **kurumsallaşmanın oluşumunda güçlü olanların çıkarlarının ve değerlerinin belirleyici olduğu** bir kavram olarak belirmektedir. Seçme, sosyalleşme, görevdeki koşulları kontrol etme ve kahramanları yüceltme, sonraki kuşaklar ve güç sahipleri aynı kurumları yeniden oluşturma eğilimindedir. Organizasyonlarda güç oluşumu ve gücün dağılımı konusunda belirsiz olduğu düşünülen eski kurumsal kurama içerik ve açıklık kazandırılmıştır (Stinchcombe, 1968, 107, 111). Kurumlar baskı ve sınırlamalar oluşturarak organizasyonlar üzerinde güç biçimleri yaratarak neyin kabul göreceği, neyin kabul edilmeyeceği konusunda çerçeve çizerler (Yıldız ve Okan, 2019, 140). Genel olarak güç, ortak mesleki uygulamalar, işletme prosesleri, mesleki standartlar ve eğitim programı biçiminde belirmektedir. Organizasyon, eğitim kurumları, profesyonel

akreditasyon-sertifikasyon kurulları, sektörel birlikler tarafından saptanan normlarla uyumlu olmak için profesyonel etik kurallara göre gücü kabullenmektedir (Hoffman, 1999, 352). Eski kurumsallaşma teorisyenleri gücün organizasyona sınır-çerçeve çizmesine değinmekle birlikte gücün boyutlarına eğilmemiş, gücün hangi mekanizmalar yoluyla organizasyon-çevre etkileşimini biçimlendirdiği belirsiz kalmıştır.

Organizasyonlar sadece oldukları gibi davranan rasyonel varlıklar değil, aynı zamanda organizasyon bazen gizli olan değerleri somutlaştıran araçlar olarak görülmektedir.

Selznick'in kurumsal yaklaşımı-tarihin önemini vurgulamıştır- zamanla uyum içinde değişen bir yaşam biçiminin evriminin doğal tarihi ve bütüncül-bağlamsal bir yaklaşımı belirtmektedir. Kurumsal analiz için önerilen, tüm organizasyonu analiz etmektir. Organizasyonu bütün olarak görmek, onun organik karakterine adil davranmaktır. Spesifik süreçler, elbette ayrıntılı olarak analiz edilmektedir, ancak önemli olan süreçlerin anlam ifade eden bütüne yerleştirilmesidir (Perrow, 1986, 157, 158, 159).

Kurumsallaşma sürecinin bilinçli tasarım ve etkilemeye bağlı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, Selznick'in anlayışı açıklayıcı olmaktan çok büyük ölçüde tanımlayıcı olmaya devam etmektedir; süreci belirtmiş ve tanımlamıştır, ancak spesifik olarak oluşumunu açıklayamamıştır. Selznick'in kurumsallaşma yaklaşımı değerlerin aşılandığını gösterir; buna karşın değerlerin hangi içsel süreçlerden geçerek aşılandığını açıklayamamaktadır (Scott, 1995, 4).

Organizasyondaki kurumsallaştırılmış kurallar, toplumla karşılıklı uyarlamalar veya yorumlar yapılan sınıflandırmalardır. Kurumsallaşma, toplumsal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin toplumsal düşünce ve eylemde anlamlı ve kurallı bir konuma geldiği süreçleri içermektedir (Berger ve Luckmann, 1967, 54).

Kurumsallaşma süreç olarak aktörlerin alışkanlık haline gelen eylemlerinin izleyiciler tarafından benzer biçimde uygulanması ile ortaya çıkabilmekte, karşılıklı benzer davranışlar kurumları yaratabilmektedir (Berger ve Luckmann, 1976, 72).

Selznick'in güncel çalışmaları (1992-1996), toplumsal sorunlara odaklanan, paydaşlarının uzun dönemli çıkarlarını koruyan ve kârını maksimize etmek yerine onu geliştiren modelin yaratılmasına öncülük ederek, eski kurumsallaşma teorisine yenilik getirmiştir (zen, 2010, 252, 253).



İKİNCİ BÖLÜM

YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

Klasik kurumsallaşma teorisinin güç ve çıkar çatışmaları, liderliğin rolü, stratejik organizasyon davranışı, dışsal çevre baskılarına karşı yanıtları açıklamadaki yetersizliği nedeniyle yeni kurumsallaşma teorisi 1977 yılından itibaren stratejik yönetim literatüründe yoğun ilgiyle karşılanmıştır. John Meyer ve Brian Rowan'ın 1977 yılında yazdıkları **Kurumsal Organizasyonlar: Bir Mit ve Merasim Olarak Formel Yapı** isimli makalesi ile Paul DiMaggio ve Walter Powel'in 1983 yılında kaleme aldıkları **Gözden Geçirilmiş Demir Kafes: Kurumsal İzomorfizm ve Organizasyonel Alanda Kollektif Rasyonalite** isimli iki makale yeni kurumsallaşma teorisinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. John Meyer'in **Eğitimin Kurum Olarak Etkileri** makalesi ve Lynee Zucker'in **Kültürel Direncin Kurumsallaşmadaki Rolü** makalesi teorisinin gelişimine katkı yapmıştır.

Kurumsallaşma teorileri özünde farklı referans çerçeveleri olmasına rağmen çevrenin organizasyon üzerindeki etkisini tartışmaktadır (Reed ve Hughes, 1992, 19). Çevre geniş anlamda sonsuzu çağrıştırır, organizasyonun dışındaki her konuyu kapsamaktadır. Ancak organizasyonel çevre, organizasyon dışında kalan, yapının tamamını ya da bir bölümünü etkileme gücüne sahip olan tüm öğelerdir. Teknik çevre organizasyonun doğrudan etkileşimde bulunduğu, amaçlarına ulaşabilmesi için doğrudan etkisi olan etmenleri içermektedir. Organizasyonun bulunduğu saha, endüstri, hammadde, insan kaynağı ve uluslararası bağlam teknik çevrenin unsurlarıdır (Daft, 2015, 220).

Kurumsal çevre; bir organizasyonlar topluluğunun davranışlarını yönlendiren değerler ve normların bütünüdür. Farklılıkları ile benzerlikleri de bulunan, aynı endüstride/sahada etkin olan organizasyon topluluğudur.

Sigorta endüstrisinin kurumsal çevresi sigorta şirketlerinin neler yapabileceğini ya da yapamayacağını, işlemlerinin sınırlarını belirten, sıkı kurallarla örülmüş, prosedür ve normları ihlal edenlere yaptırımları kapsamaktadır (Jones, 2017, 327). Özel hastanelerin, özel eğitim kurumlarının, havacılık şirketlerinin kendi

kurumsal çevreleri, normları, süreçleri, değerleri, kültürleri ve davranış kalıpları bulunmaktadır.

Organizasyon etkin olmak için çevresinde meydana gelecek değişimlere ayak uydurmak, belirsizliklerle başa çıkmak ve belirsizlikleri yönetmektedir. Belirsizlik, karar vericilerin çevreden yönelen yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve değişimleri tahmin etmede zorlandıkları durumlardır. Çevresel belirsizlik arttıkça belirsizliği azaltmak için organizasyona yeni bölüm ve pozisyonlar eklenmektedir. Dünya çapında meydana gelen bir salgın hastalık sonrasında şirketler yüz yüze satış ve pazarlama yöntemlerini azaltıp e-ticaret birimleri açabilmektedir. Yine çevresel belirsizliği azaltmak için tampon (sınır) bölümleri kurarak organizasyona çevreden gelen para alışverişi, kaynak ve malzeme akışını yönetirler. Teknik merkezin tampon birimlerle kuşatılması teknik merkezin etkin işlemesine yardımcı olmaktadır (Daft, 2015, 228, 229). Sınır bağlantı rolleri, organizasyonun çevredeki ana öğelerle bağlantısını kuran ve koordine eden kilit rollerdir. Çevredeki değişimleri belirleyerek organizasyona bilgi sağlayıp çevrede olumlu algılanmak için yeterli bilgiyi yine çevreye göndermektedir.

Yeni kurumsallaşma teorisi tartışmanın odak noktasını teknik çevre yerine kurumsal çevreye doğru değiştirmiştir. John Meyer ve Brian Rowan'ın yeni kurumsal bakış açısını açıklayan iki temel argümanı bulunmaktadır: İlk olarak özel biçimsel yapıların, modern, iyi yönetilen organizasyonlarda doğru ve uygun unsurlar olarak görülmesi için normatif bir biçime getirebileceği, ikincisi bu gerçekleştiğinde, organizasyonlar herhangi bir özel problemten veya yapılara açık ihtiyaçtan bağımsız olarak yapıyı benimseme eğiliminde olacaktır (Tolbert ve Hall, 2009, 59). Organizasyonlar, yapısal ve işlemsel olarak etkinlik-verimlilik-performans gibi kriterleri önemsemekle birlikte, etkin oldukları kurumsal çevreye adaptasyon sağlayıp meşruluk kazanarak çevrelerinde kalıcılık elde etmeye çalışmaktadır. Organizasyonun nasıl işletileceğine yönelik modeller sunmalarına karşın performansla açık bağlantı kurmak zorunlulukları bulunmamaktadır. Yapının rasyonelleştirilmiş mitler, kurumsal mantıklar ve kurumsal kurallara uygunluğu artırılmış meşruiyetle ödüllendirilmekte, güvenilir ve hesap verebilir kabul edilmektedir (McAuley, Duberly ve Johnson, 2019, 209).

Organizasyonel alan ve kurumsal çevre teoride aynı anlamda kullanılmaktadır.² Organizasyonel alanın yapı, aktörler ve kurumsal mantık olmak üzere üç bölümü mevcuttur. Kurumsal çevrenin yapısı, belirli etkileşimleri içeren sosyal düzeni oluşturmaktadır. Sosyal düzeni meşrulaştıran ve organizasyonların etkileşimini anlamlı hale getiren rasyonel mitler, örgütsel alanda tutarlı kurumsal mantık üretmektedir (Yıldız ve Okan, 2019, 141, 142). Kurumsal alanlar yalnızca kurumsal olarak tanımlandıkları ölçüde mevcuttur. Kurumsal tanımlama veya "yapılandırma" süreci dört bölümden oluşmaktadır:

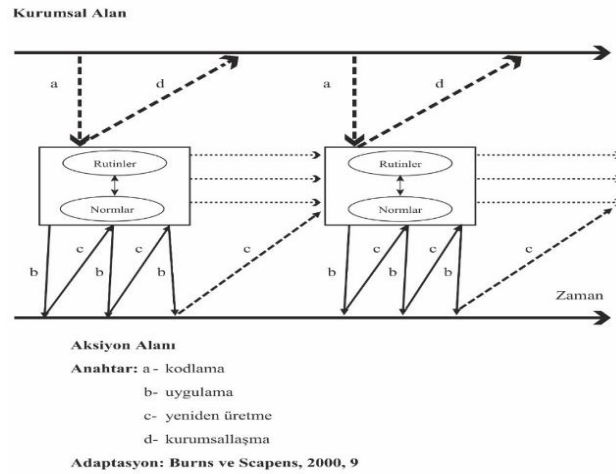
- Alandaki örgütler arası etkileşimin artışı;
- Keskin biçimde tanımlanmış organizasyonlar arası baskı yapılarının ve koalisyon kalıplarının ortaya çıkması;
- Bir alandaki örgütlerin rekabet etmesi gereken bilgi yükünün artışı;
- Ortak bir girişimde, pek çok kurumun yer aldığı bir grup organizasyonun katılımcıları arasında karşılıklı farkındalığın geliştirilmesi (Powell ve DiMaggio, 1983, 148).

Rasyonelleştirilmiş kurumsal kurallar, belirli iş aktivitesi alanlarında ortaya çıktıkça, formel organizasyonlar kuralları yapısal unsurlara dahil ederek biçimlendirip genişletmektedir. Toplum ne kadar modernleşirse, belirli alanlardaki rasyonelleşmiş kurumsal yapı o kadar genişletilmiş ve rasyonelleşmiş kurumları içeren alan sayısı o kadar fazla olacaktır. Modern toplumların iki nedenden dolayı rasyonelleşmiş bürokrasilerle dolu oldukları anlaşılmaktadır. İlk olarak, güncel teorilerin iddia ettiği gibi, ilişkisel ağlar toplumların modernleşmesiyle gittikçe daha karmaşık hale gelmekte, ikincisi, modern toplumlar, istenilen amaçlara ulaşmanın rasyonel aracı olarak çeşitli biçimsel yapıları gösteren mitleri oluşturan kurumsal kurallarla örülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977, 344, 345).

² Araştırmada kurumsal çevre ya da örgütsel alan sadece “organizasyon” değil, “çevresindeki aktörlerle etkileşim içinde olan çevresiyle yapısal bütün oluşturan organizasyon” anlamında kullanılmaktadır.

Teknoloji, kurumsallaştırılmış ve organizasyonlar üzerinde sınırlayıcı efsaneler haline gelmiştir. Üretim, muhasebe, personel seçimi veya veri işleme teknik prosedürleri organizasyonun amaçlarına ulaşması için doğal karşılanmaktadır.

Aynı kurumsal çevredeki organizasyonlar gerçek bir alanda yapılandırıldıktan sonra, birbirlerine daha fazla benzemelerini sağlayan güçlü zorlamalar ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlar hedeflerini değiştirebilir veya yeni uygulamalar geliştirebilir. Yeni organizasyonlar alana girmeye başlayabilmektedir. Ancak, uzun vadede, rasyonel kararlar veren yapısal aktörler, daha sonraki yıllarda daha fazla değişme yeteneklerini kısıtlayan bir çevre oluştururlar. İnovasyon yayılırken, benimsenmenin performansı arttırmak yerine meşruiyet sağladığı kritik bir eşiğe ulaşılmaktadır. Bireysel yapılar için rasyonel olan stratejiler, çok sayıda organizasyon tarafından benimsenirse rasyonel sayılmayabilmektedir. Bununla birlikte, normatif olarak yaptırıma maruz kalma gerçeği, kurumsal çevre normlarının benimsenme olasılığını artırır. Böylece organizasyonlar sürekli değişmeye çalışabilirler; ancak, organizasyonel alanın yapılandırılmasındaki belirli bir noktadan sonra, bireysel değişimin toplam etkisi, alandaki çeşitliliğin kapsamını daraltmaktadır.



Şekil 1. Kurumsallaşma Süreci

Kaynak : John Burns, Robert W. Scapens, Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework, Management Accounting Research, Science Direct Published, 2000, ss. 9

2.1. Kurumsal Baskılar ve Kurumsal Eş-Biçimlilik

Organizasyonlar kurumsal baskılara yanıt olarak aynı kurumsal çevrede giderek homojenleşmeye başlarlar, çevrenin organizasyona getirdiği sınırlamalarla kurumsal çevredeki yapılar eş-biçimli (izomorf) hale gelmektedir. Eş-biçimlilik, popülasyondaki bir birimi aynı çevresel koşullarla karşı karşıya olan diğer birimlere benzemeye zorlayan kısıtlama sürecidir. Eş-biçimliliğe zorlanan organizasyonun esas amacı, meşruiyet ve yasallık kazanmaktır. Organizasyonlar sadece kaynaklar ve müşteriler için değil, politik güç ve kurumsal meşruiyet, sosyal ve ekonomik uygunluk için rekabet etmektedir. Kurumsal eş-biçimlilik kavramı, pek çok modern organizasyonel yaşama yayılan politika ve seremoniyi anlamak için kullanışlı bir araçtır (Powell ve DiMaggio, 1983, 149, 151). Eş-biçimlilik ve meşruiyet birbirini besleyen iki anahtar ögedir. Kurumsal çevrenin baskıları nedeniyle giderek birbirine benzeyen organizasyonların meşruiyet artışı, başlangıç noktasına dönerek homojenleşme sürecini devam ettirmektedir (Şen, 2017, 24).

Çevresindeki kurumsal baskılar nedeniyle organizasyonlara yapı ve işlem açısından gittikçe benzeyen kurumlar, homojenleşmenin ödülünü meşruiyet artışı ile almaktadır. Meşruiyetin artışı, çevrede daha tanınır-güvenilir olmak, sözleşmelerin-ürün ve hizmetlerin kapsam ve kalitesinin bilinmesi olarak yansımaktadır. Çevresinde yasallık kazanan, güvenilirliği ve meşruiyeti artan organizasyon kaynaklara daha kolay ulaşabilmekte, nitelikli işgöreni bünyesine kazandırmakta, sözleşmeleri güvenilir kabul edilmekte, organizasyonun yaşam süresi uzamaktadır. Dolayısıyla kurumsal baskılara yanıt olarak gelişen eş-biçimlilik süreci organizasyonun kurumsal çevresine adaptasyonu ile sonuçlanmaktadır.

Çevreye adaptasyon süreci organizasyonu kurumsal olarak kontrol edilen çevredeki karmaşadan koruyup kurumsal çevrenin istikrarını sağlamaktadır. Ancak kurumsallaşmanın mitlerinden ayrılan organizasyonların meşruiyetleri azaldığında, bu nedenle önemli maliyet artışlarına katlanmak zorunda kalacaklardır. Bir başka deyişle, kurumsal çevrenin baskıları organizasyonda maliyet artışlarına yol açmakta, verimlilik kriterleri ile çatışmaktadır. Organizasyon meşruiyetini kaybetmemek için uzun süre düşük verimlilikle çalışabilmektedir. Eş-biçimlilik ve meşruiyet kaygısı nedeniyle verimlilik/etkinlik problemini çözmek için organizasyon gevşek bağlı yapıya geçerek

(loosely coupled) (İngersoll, 1991, 6, 7) biçimsel yapısını teknik işlemlerinden ayırmakta **(decoupling)**, böylece biçimsel yapının belirsizliklerinden korumaktadır. İdeal olarak, verimlilik etrafında inşa edilen organizasyonlar yapıları ve etkinlikleri arasında yakın uyumu sürdürmeye çalışmaktadır. Uygunluk denetim yoluyla güçlendirilir, çıktı kalitesi sürekli izlenir, çeşitli birimlerin etkinliği değerlendirilir, amaçlar birleştirilerek koordine edilmektedir. Bununla birlikte kurumsallaşmış organizasyonlarda yakın bir uyum politikası yalnızca herkesçe bilinen verimsizlik ve tutarsızlık haline gelmektedir. Kurumsallaşmış organizasyonlar, biçimsel yapılarını teknik performans temelinde değerlendirmekten korurlar; denetim, değerlendirme ve aktivite kontrolü en aza indirilerek yapısal birimler arasında koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve karşılıklı düzenlemeler informel olarak yapılmaktadır.

Koordinasyon ve kontrol eksikliğine rağmen, ayrılmış organizasyonlar düzensiz yapılar değildir. Günlük aktiviteler düzenli biçimde devam etmektedir. Teknik geçerlilik eksikliğine rağmen yararlı görünmelerini sağlayan unsur iç katılımcılarının ve dış grupların güven ve iyi niyetleridir. Bir organizasyonun yapısı ne kadar çok kurumsallaşmış mitlerden kaynaklanırsa, içsel ve dışsal olarak, memnuniyet ve iyi niyet göstergelerini o kadar titizlikle korumaktadır. Dolayısıyla ayırma pratiğinin olumsuz etkileri informel etkileşim ve güven tesisi ile giderilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977, 357-358).

2.1.1. Kaynaklarına Göre Eş-Biçimlilik Çeşitleri

Organizasyonlar modern ticari yaşamda rasyonellik temelinde etkinlik göstermelerine rağmen günümüzde farklı çevrelerde varlık göstermektedir. Yapı, çevreden gelen baskılar nedeniyle rasyonel seçimler yaparak homojenleşmektedir. Ancak rasyonalite her zaman eş-biçimliliği açıklayıcı nitelikte değildir (Erçen ve Esmeray, 2010, 4). Organizasyonların bulunduğu çevreler kaynağına göre farklılaşmaktadır. Ürün ve hizmet üreten organizasyonlar teknik çevrede etkinlik gösterdiğinde rekabetçi baskılara maruz kalırken, meşruiyet kazanmak ve varlığını sürdürebilmek için uymak durumunda oldukları ayrıntılı kurallar ve gereklilikler ile karakterize edilen kurumsal çevreden kaynaklanan baskılar sonucunda kurumsal baskılara maruz kalmaktadır. Bunların dışında organizasyonlar içsel-dışsal (ulusal-

uluslararası) baskılarla da karşılaşmaktadır. Kaynağına göre eş-biçimlilik çeşitlerini ilk kez sistematik açıklayan literatürde Paul DiMaggio ile Walter Powell'ın 1983 yılı çalışmasıdır.

2.1.1.1. Rekabetçi Baskılar ve Eş-Biçimlilik

Hannan ve Freeman'ın makalesi (1977) ve son çalışmalarının çoğu, pazardaki rekabeti, niş değişikliğini ve uyum önlemlerini vurgulayan bir sistem rasyonalitesi varsayarak rekabetçi izomorfizmle ilgilenmektedir. Organizasyonlar pazardaki verimlilik kaygısı ile iktisadi baskılara maruz kalmaktadırlar. Hannan ve Freeman doğal seleksiyona ilişkin seçim kriterlerine odaklanmanın, rekabet kavramını da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Organizasyonel biçimin, belirli çevresel koşullar altında gelişmede başarısız olmasının nedeni diğer yapıların, yaşamsal nitelikteki kaynaklar için kendileri ile başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleridir. Organizasyonlar tedarik edebilecekleri kaynaklar sınırlı olduğunda ve popülasyon genişleme için sınırsız kapasiteye sahip olduğunda rekabet ortaya çıkmakta ve sözkonusu rekabet koşulları altında eş-biçimli hale gelmektedir. Rekabetçi eş-biçimlilikte, aktörlerin aynı kaynaklara ulaşabilmek için rekabet ettikleri, rakipleri ile benzer uygulamaları benimsemeleri ve rekabet koşullarını oluşturan çevre ile uyumlu hale gelmeleri yönüyle rasyonel ve niyetli bir davranış ortaya çıkmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977, 929, 938, 939, 964). Piyasanın doğasında bulunan rekabet organizasyonların pazarın baskılarına uyumunu sağlamaktadır. Aksi durumda, popülasyondaki diğer organizasyonlar tarafından sistemin dışına itilerek endüstriden çekilmektedir (Şen, 2017, 18).

2.1.1.2. Kurumsal Baskılar ve Eş-biçimlilik

Yeni kurumsallaşma teorisinin erken döneminde Meyer ve Rowan (1977), kurumsal güçlerin farklılığı üzerinde durmamış, kurumsal güçlerin organizasyonu nasıl etkilediğine odaklanmıştır. Organizasyonun pasif olarak bağlı olması gereken dış güçlere dikkat çekilerek meşruiyet kazanmak için uyulması zorunlu rasyonel mitler tanımlanmıştır (Yıldız ve Okan, 2019, 143).

Çevreden organizasyona yönelen baskılara göre gelişen eş-biçimlilik kavramını sistematize eden Paul DiMaggio ve Walter Powell'ın makalesinde kurumsal eş-biçimliliğin üç sosyolojik mekanizması tanımlanmıştır.

i) Siyasi Nüfuz ve Meşruiyet Sorunundan Kaynaklanan Zorlayıcı Eş-biçimlilik

Zorlayıcı eş-biçimlilik bağımlı oldukları diğer organizasyonlar tarafından örgütlere uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardan ve organizasyonun etkinlik gösterdiği toplumdaki kültürel beklentilerden kaynaklanır. Zorlayıcı baskılar güç, ikna veya kolektifliğe katılma daveti olarak hissedilebilmektedir. Zorlayıcı güç, organizasyonların diğer aktörlerle benzer olan yapıları, teknikleri ve davranışları benimsemesini sağlayan dışsal baskılardır. Büyük şirketlerin muhasebe ve hukuk şirketleri gibi tedarikçilerine işgücünün çeşitlendirilmesi için baskı yapmaları yöneticileri, iş yaptıkları şirketlerden çeşitliliği artırmak amacıyla daha çok kadın ve azınlıkların işe alımı ve yükseltilmesi için çaba göstermelerine yol açmaktadır (Donovan, 2006, 6). Üreticiler çevre düzenlemelerine uymak için yeni kirlilik kontrol teknolojilerini benimsemektedir; kâr amacı gütmeyen yardım kurumları vergi gereksinimlerini karşılamak için muhasebeci istihdam edebilmektedir (Powell ve DiMaggio, 1977, 150, 151).

Zorlayıcı güçler organizasyonun etkin olduğu yasal çevreyi biçimlendirdiğinden farklı tercihleri bulunmayan organizasyonlar yaptırımlardan kaçınmak için genellikle yasal çerçeveye uymak zorunda kalmaktadır. Zorlayıcı güç, aktörlerin davranışını kural koyma, denetleme ve yaptırım uygulamakla yönlendirmektedir (Yıldız ve Okan, 2019, 144). Organizasyonlar, değişen kodifikasyonların bir sonucu olarak yapısal özelliklerinin veya uygulamalarının bir kısmını doğrudan değiştirebilirler, ancak değişen toplumsal tercihlere yanıt olarak daha organik olarak da değişebilmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) ile Meyer ve Rowan (1977), örgütsel yeniden yapılandırmaların büyük ölçüde törensel olabileceğini savunmaktadır, ancak değişimin önemsiz oldukları anlamına gelmemektedir (Chizema, 2006, 63). Günümüzde zorlayıcı gücün tipik kaynağı devlet/kamu otoritesidir. Şirketler tek düzen muhasebe sistemi, e-defter, e-fatura ya da e-

beyanname gibi günümüzün yasal-düzenleyici baskılarına adapte olmakla çeşitli yaptırımlardan kaçınmaktadır.

Zorlayıcı güç kamu otoritesinden gelebileceği gibi açık güç farklılığı bulunan organizasyonlar arasında da görülebilmektedir. Büyük perakendecinin ürünlerini daha çevre dostu hale getiren tedarikçisine ayrıcalık tanınması veya tedarikçiden daha çok kadın ve azınlıkların istihdam edilmesinin istenmesi, çocuklar tarafından üretilen oyuncakları satan şirketlerin boykot edilmesi zorlayıcı baskı olarak nitelendirilmektedir. Zorlayıcı güçten gelen değişimler organizasyonu etkili yapmamakta, onun etkili görünmesini ve çevresinde meşru kabul edilmesini sağlamaktadır (Daft, 2015, 167 ; Jones, 2017, 328). Zorlayıcı gücün doğal sonucu olarak popülasyondaki çeşitlilik kısıtlanmakta, homojenizasyon artmaktadır.

ii) Profesyonelleşmeyi Hızlandıran Normatif Eş-biçimlilik

Kurallara uyum ya da personel uyumu olarak tanımlanabilecek kural koyucu-normatif baskıların ortaya çıkış nedeni meslekleşmedir. Meslekleşme çalışanların ortak çalışma normlarının, yöntemlerinin, çalışma kültürlerinin oluşturulduğu süreçlerdir. Meslekleşme büyük organizasyonlarda özellikle yönetici ve kurmay düzeyinde olmaktadır. Mesleki güç devlet tarafından tanınmakta ve mesleğin aktiviteleri ile geliştirilmektedir (Gürol, 2011, 161). Mesleki etkinliklerinizde ne kadar güçlüyseniz, devlet sizin gücünüz ölçüsünde mesleğinizi meşrulaştırıp sınırlarını belirlemektedir. Genel olarak mesleki güç ortak mesleki uygulamaları, ortak mesleki davranış kalıpları, meslek standartları ve eğitim planları biçiminde görünmektedir. (Yıldız ve Okan, 2019, 145). Organizasyonlar, eğitim kurumları, profesyonel akreditasyon kurulları ve meslek birliklerince oluşturulan norm ve standartlarla uyumlu olmak için profesyonel etik normlara göre normatif baskılara adapte olmaktadır (Hoffman, 1999, 352).

Profesyonelleşmenin iki yönü önemli izomorfizm kaynaklarıdır. Birincisi, örgün eğitimin ve meşruiyetin üniversite uzmanları tarafından üretilen bilişsel bir temelde benimsenmesi; ikincisi, organizasyonları kapsayan ve yeni modellerin hızla yayıldığı profesyonel ağların büyümesi ve detaylandırılmasıdır. Meslekleşmenin ortak standartları, gelişimine olanak sağlayacak ortak kültür ve standartların ilk yayılımı

üniversitelerdeki örgün eğitim yoluyla başlamaktadır. Meslekleşmede ikinci önemli aşama doktor, avukat, muhasebeci gibi aktörlerin kendi aralarında oluşturdukları meslek birliği ağlarının güçlenmesi ve genişlemesidir (Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002, 63).

Normatif izomorfizmi desteklemek için önemli bir mekanizma personelin filtrelenmesidir. Birçok organizasyonel alanda, aynı sektördeki şirketlerden bireylerin işe alınması yoluyla filtreleme gerçekleşir; dar bir dizi eğitim kurumundan hızlı çalışan personel alımı yoluyla, her zaman finans veya hukuk departmanlarından üst düzey yöneticileri işe almak gibi yaygın tanıtım uygulamaları yoluyla ve belirli işler için beceri düzeyi gerekliliklerinden dolayı aynı ardyetişime sahip işgörenlerin seçilmesi ortak norm ve standartların benimsetilmesine olanak sağlamaktadır. Yönetici ve astlar aynı üniversiteden seçilir, onların sorunlara yaklaşım tarzı ve karar verme anlayışlarının aynı olması beklenmektedir (Gürol, 2011, 162 ; Chizema, 2016, 62). Ek olarak, organizasyondaki bireyler, kişisel davranışları, mesleki kıyafet tarzı, örgütsel kelime dağarcığı (Cicourel, 1970; Williamson, 1975) ve başkalarıyla konuşma, şaka yapma ya da başkalarına hitap etme konusunda mesleğin istediği yönde sosyalleşmektedir (Powell ve DiMaggio, 1983, 152, 153).

Personel filtrelemesi yoluyla aynı ardyetişimi ve meslek kültürünü benimseyen nitelikli aktörlerin organizasyona çekilmesi profesyonelleşmeye katkı yapmaktadır. Büyük bir profesyonel eğitilmiş işgücünden oluşan organizasyonel alan öncelikle statü rekabeti tarafından yönlendirilecektir. Örgütsel prestij ve kaynaklar, profesyonelleri çekmede anahtar unsurlardır. Süreç, organizasyonun rakipleriyle aynı yararları ve hizmetleri sunmalarını sağlamaya çalışırken homojenizasyonu desteklemektedir.

Profesyonel yöneticilerle ilgili normatif izomorfizm, dikkatimizi yönetimin eylemlerinde yerleşik normlara ve değerlere odaklamaktadır. Yöneticiler, bir dizi rolde, iç ve dış gruplarla ve bireylerle bir ilişkiler ağında çalışmaktadır. Normatif baskılardan ve uygun davranış hakkında kabul edilen fikirlerden etkilenen kendi gerçeklik yapıları tarafından kısıtlanmaktadır (Chizema, 2006, 62, 63). Meslekleşmenin ortak standartları, gelişimine olanak sağlayacak ortak kültür ve standartların ilk yayılımı üniversitelerdeki örgün eğitim yoluyla başlamaktadır. Meslekleşmede ikinci önemli aşama doktor, avukat, muhasebeci gibi aktörlerin kendi

aralarında oluşturdıkları meslek birliği ağlarının güçlenmesi ve genişlemesidir (Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002, 63).

iii) Belirsizlikten Kaynaklanan Öykünmecî Eş-biçimlilik

Organizasyonlar çevresindeki yüksek belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Organizasyonun kullandığı teknoloji eski, amaçları karmaşık olduğunda hızla başka bir yapıyı modellemektedir. Görünür prestiji olan ve başarılı olarak algılan aktörler taklit edilebilmektedir (Gürol, 2011, 163, 168).

İş organizasyonlarında belirsizlik stratejik üst yönetimde görülmektedir. Modelleme, terim olarak belirsizliğe bir yanıttır. Modellenen aktör modellemenin farkında olmayabilir veya kopyalanma arzusu olmayabilir; sadece aktaran organizasyonun kullanabileceği uygun bir uygulama kaynağıdır. Yenilik organizasyonel modelleme ile açıklanabilmektedir (Powell ve DiMaggio, 1983, 151).

İş organizasyonları belirsizlikle karşılaştıklarında doğru modelleri network ve meslek birliklerinden öğrenmeye çalışmaktadır (Gürol, 2011, 171).

Belirli yapısal düzenlemelerin pek çok alanda yaygın olması, kopyalanan modellerin verimlilik ve etkinlik performansını artırması yerine öykünülen işletme süreçlerinin evrensel kabul görmesine bağlanmaktadır (Şen, 2017, 23 ; Powell ve DiMaggio, 1983, 152). McKinley ve diğerleri (1995) küçülmenin (downsizing) kârlılığı artırdığına yönelik kanıt eksikliğine rağmen yaşanan sıkıntılara yönetim tepkisi olarak Anglo-Amerikan organizasyonlarında küçülmenin nasıl kurumsallaştığını, yalın ve esnek gibi kavramları kullanan küçülme terminolojisinin süreci nasıl doğallaştırdığını, sürecin yönetim kararı yerine dışsal rasyonel mit gibi görünmesini sağladığını göstermiştir. Aynı eksende, küçülmenin şirket kârlılığı üzerinde işten çıkarmaların boyutuna göre önemsiz olduğunu, küçülen şirketlerin kârlılıklarını önemli derecede artırdıklarını gösteren kanıt bulunmadığını saptamaktadır. Buna rağmen iş organizasyonları kurumsal kültür kurumsal mantığı desteklediğinde küçülme sıkıntılı iş süreçlerinde akılcı bir çözüm olarak görülmektedir (McAuley ve diğerleri, 2019, 210)

Şirket birleşmeleri, dış kaynak kullanımı, takım oyunu, altı sigma, beyin fırtınası, kurumsal karne gibi tekniklerin verimliliği ve kârlılığı artıracağına yönelik hiçbir kanıt olmamasına rağmen şirketin imajını ve meşruiyetini koruma ve evrensel kabul görme kaygısıyla yönetimlerce benimsenmektedir (Daft, 2015, 166).

Benzer şekilde, organizasyonlar Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü, Avrupa Birliği, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası ekonomik aktörlerin dışsal baskıları sonucunda çevresel meşruiyetlerini korumak, evrensel kabul görmek, etik davranışlar geliştirerek hisse değerini artırmak amacıyla birbirlerini taklit ederek daha fazla kadın işgören çalıştırmaya yönelmektedir. Hem toplumsal cinsiyet eşitliği ana akımı hem de kurumsal yönetim kültürünün paydaş hakları eşitliği düşüncesiyle şirketler giderek birbirine benzemekte, dış baskılarla gündeme gelen etik kodları uygulamaktadır. Şirketler etik davranış ilkelerini uygularken birbirlerini taklit ederek hisse değerinin azalmasını önlemeye çalışmaktadır (Jones, 2017, 54).

Bir kurumsal çevredeki en başarılı organizasyonu kopyalamak hayatta kalma ve başarı şansını artırsa da yeni katılan aktörün taklit yeteneğinin sınırı vardır. Endüstriye ilk giren organizasyon, ilk giren avantajı kazanmaktadır ancak sonradan katılanlar ilk giren aktörü sürekli taklit ederlerse müşteriler onları denemek için neden bulamayacaktır. Bir başka deyişle, popülasyona katılan her yeni organizasyon kendini farklılaştıracak ayırt edici yetenekler kazanmalıdır (Jones, 2017, 328).

2.1.1.3. Eş-Biçimliliğin Derecesini Etkileyen Faktörler

i) Organizasyon Düzeyindeki Faktörler

Bir organizasyonun başka birine bağımlılığı ne kadar yüksek olursa, o organizasyonun yapısına, iklimine ve davranış odağına o kadar benzer hale gelecektir.

Organizasyonun kaynak arzının merkezileşmesi ne kadar büyük olursa, organizasyonun kaynaklarına bağımlı olduğu yapılara benzemek için değişimi o kadar büyük olacaktır.

Araçlar ve amaçlar arasındaki ilişki ne kadar belirsiz olursa, bir örgütün başarılı olduğunu düşündüğü aktörlerden kendini modelleme derecesi o kadar artmaktadır.

Bir örgütün başarı algısı ne kadar yüksek olursa, hedefleri ne kadar belirsiz olursa, örgütün başarılı olduğunu düşündüğü örgütleri kendine modellemesi o kadar yüksek olmaktadır. Yönetimsel ve kadrolu personelinin seçiminde akademik referanslara bağımlılık ne kadar yüksek olursa, bir organizasyonun alanındaki diğer yapılar kadar kapsamı büyük olacaktır. Yöneticilerin ticaret ve mesleki birliklere katılımı ne kadar büyük olursa, organizasyonun alanındaki diğer organizasyonlara benzeme olasılığı da o kadar artmaktadır.

ii) Organizasyonel Alan Düzeyindeki Faktörler

Bir organizasyonel alanın kritik kaynaklar için tek (veya birkaç benzer) destek kaynağına bağlılığı ne kadar yüksekse, izomorfizm seviyesi o kadar yüksek olmaktadır. Yine bir alandaki organizasyonların devlet kurumlarıyla etkileşimleri ne kadar büyük olursa, bir bütün olarak alandaki izomorfizmin derecesi de o kadar büyük olacaktır. Bu sadece önceki hipotezden değil, devlet/özel sektör işlemlerinin iki unsurundan da kaynaklanmaktadır: Onların kurallarla sınırlılığı ve biçimsel rasyonellikleri ve hükümet aktörlerinin kurumsal kurallara vurgusundan kaynaklanmaktadır. Bir alandaki görünür alternatif organizasyon modeli sayısı ne kadar az olursa, o alandaki izomorfizm oranı o kadar hızlı olmaktadır.

Bu hipotezin tahminleri diğerlerinden daha az belirgindir ve daha fazla ayrıntılandırmayı gerektirir; organizasyonel alandaki stratejilerin veya yapıların ilgili herhangi bir boyutu için, baskın formun benimsenmesinin artan hız ile devam edeceği bir eşik seviyesi veya kritik eşik olacağı görülmektedir.

Bir alanda teknolojilerin/amaçların belirsizliği ne kadar yüksekse, izomorfik değişim oranı o kadar büyük olmaktadır. Ayrıca, yüksek derecede belirsizlikle karakterize edilen alanlarda, yenilik ve çeşitlilik kaynağı olarak kullanılabilecek yeni katılımcılar, alandaki yerleşik uygulamaları taklit ederek yenilik sorumluluğunun üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bir alanda profesyonelleşmenin boyutu ne kadar artarsa, kurumsal izomorfik değişim miktarı da o kadar artacaktır. Profesyonelleşme,

kimlik gerekliliklerinin evrenselliği, lisansüstü eğitim programlarının sağlamlığı veya mesleki/ticaret birliklerinin canlılığı ile ölçülebilmektedir.

Bir alanın yapılandırılma derecesi ne kadar büyük olursa, izomorfizm derecesi de o kadar büyük olmaktadır. Kararlı ve geniş kabul görmüş merkezleri, çevreleri ve statü düzenleri olan alanlar hem yeni modeller hem de normlar için yayılım yapısı daha rutin olduğu ve alandaki organizasyonlar arasındaki etkileşim düzeyi daha yüksek olduğu için homojenizasyon düzeyi yükselmektedir (Powell ve DiMaggio, 1983, 154, 155, 156).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİ VE YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİLERİNİN BİRLEŞİMİ OLARAK NEO-KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

John Meyer-Brian Rowan'ın yukarıda belirtilen çıkış makalesi ile Walter Powell-Paul DiMaggio ikilisinin yayınladığı makalede yeni kurumsallaşma teorisinin ana hatları açıklanmakla birlikte iki makalede çağdaş neo-kurumsallaşma teorisinin yapı taşlarına da değinilmiştir. Yeni kurumsallaşma teorisinin açıklamakta zorlandığı güç ilişkileri, çevreye adaptasyon ve yanıt üretilmesi, stratejik davranışı ihmal etmesi, ampirik olarak çok az test edilmesi, kendi içinde bütünselliğinin olmaması, kurum olarak çevre mi yoksa organizasyonun mu esas alınması gerektiği, rekabeti önemsemeyerek kurumsallaşmayı ön plana çıkarması gibi etkenlerle eleştirilmiştir. Kurumsallaşma süreci aslında devamlılık içerdiğinden sürecin etkinlik/verimlilik kriterleri ile çatışması nedeniyle yapısal uyumun verimlilikten bağımsız olarak gerçekleşmesi mümkündür. Yeni kurumsalcılar kurumsallaşma süreci ile verimlilik-işlem maliyeti kavramlarını bağdaştıramadıkları için yoğun bir biçimde eleştirilmiştir.

1985 yılında Lynne Zucker'ın UCLA'daki konferansta ileri sürdüğü fikirler neo-kurumsallaşma teorisi için önemli bir baz olmuştur (Gürol, 2011, 79). Aynı kurumsal çevrede etkinlik gösteren yapıların giderek benzer hale geleceği, buna karşın kurumsallaşma sürecinin yapının etkinlik/verimliliğini azaltacağı ilk argümanlarda belirtilmekle birlikte Zucker daha sonraki araştırmalarında kurumsallaşmanın verimliliği bypass ederek verimlilikten bağımsız olarak gerçekleşeceğini ileri sürmüş, ancak organizasyonun uzun süre düşük verimlilikle çalışamayacağını da araştırmalarında saptamıştır.

3.1. Çağdaş Neo-Kurumsallaşma Teorisinin Sütunları

Açık sistem doğal örgüt modelinin Selznick tarafından sistemleştirilen ilk biçiminde organizasyonlar değerlerle süslendiğinde kurum olmaktadır. Ancak süreç burada bitmemekte zamanla yapı içinde yayılımla anlam ve önem kazanmaktadır. Yeni kurumsalcıların benimsediği kurumsal baskılara yanıt olarak izomorfik süreçler çağdaş neo-kurumsal kuramda kültürel-bilişsel baskılar sayesinde organizasyonel

alandayayılmaktadır. Diğer bir deyişle, sosyal düzenin temeli normatif, düzenleyici baskıları içerse de kurumlar bu düzeni kültürel-bilişsel algılarla anlamlandırmaktadır (Şen, 2017, 26). Kurumsal baskılar çağdaş biçiminde zorlayıcı, normatif ve kültürel-bilişsel görünmekte, yapısal unsurlar baskılara çeşitli yanıtlar üreterek hem kendilerini hem çevreyi biçimlendirmektedir. Yapısal uyum sosyal düzene istikrar ve anlam kazandırmaktadır (Scott, 1995, 33). Organizasyonlar yapısal uyum için kurumsal rasyonel mantıklar üreterek belirli konulara ve sorunlara çözüm getirmeyi hedeflemektedir. Organizasyon rasyonel kurumsal mantıklara uymakla çevrenin taleplerine yanıt üretebileceği gibi, kendi iç mantıkları ve rasyonel mitler nedeniyle çevre üzerinde güç uygulayabilmektedir (Yıldız ve Okan, 2019, 147).

Organizasyonlar çevreden yönelen güçlere karşı rasyonel mantık ve mitler üretirken sosyal istikrar ve yapısal uyumu gözetmektedir. Birleşmiş Milletler, NATO, Avrupa Birliği, Dünya Sağlık Örgütü, Dünya Çalışma Örgütü gibi birçok makro aktör rasyonel eylemi kolektif planda belirlemekte; standartlar, kurallar, ilkeler, düzenlemeler getirerek kolektif rasyonalite temelinde bir sosyal düzen yaratmaktadır. Şirketler ve kâr amacı gütmeyen kurumlarda insan hakları ve özellikle kadınların istihdam durumu ve çalışma koşullarıyla ilgili yapılan düzenlemelere uyum sosyal yaşama istikrar ve anlam katmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, iş yaşamının karmaşıklaşması, iletişim ve etkileşimin artması organizasyon çevresinin genişlemesine yol açmıştır. Rasyonel mitler ve kurumsal iç mantıklar dünya genelinde belirlenir hale gelmiştir (Özcan, 2015, 23). Rasyonel iç mantıkların sınırları genişlemiştir. Bugün dünya genelinde üretilen rasyonel iç mantıklar ve mitler organizasyona empoze edilmektedir. Böylece sosyal yaşama anlam ve istikrar kazandırılmaktadır.

1970 yılı ile başlayan kadın hareketleri sonucu (BM) öncülüğünde geliştirilen kadın ve çocuk yoksulluğunu önlemeye yönelik çok taraflı sözleşmeler artık günümüzde şirketler/kamu organizasyonları tarafından fırsat eşitliği, yapısal eşitsizliğin giderilmesi, kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi, istihdamda pozitif ayrımcılığın geliştirilmesi için uyulması zorunlu rasyonel iç mantık haline getirilmiştir. Şirketler/kâr amacı gütmeyen organizasyonlar (BM) Global Compact Sözleşmesi, İstanbul Sözleşmesi, (CEDAW), Pekin Konferansı İlkeleri, (EU)

Direktiflerini uygulaması hem normatif hem de kültürel uyumu sergilemektedir. Böylece geniş çevredeki yapısal düzenlemelere uyan organizasyonların itibarı artmakta, devletle olan ekonomik ilişkileri düzelmekte ve daha nitelikli kaynağa ulaşmaktadır.

Avrupa sosyal modeli cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği düşüncesi üzerinde yükselmektedir. Cinsiyet ve fırsat eşitliği sosyal modelin geliştirilmesinde kültürel temele vurgu yapmaktadır. AB istihdam politikalarının dayanağını oluşturan Roma Antlaşmasının 119'uncu maddesindeki **eşit değerde işe eşit ücret ilkesi**, 2004 tarihli Lizbon Antlaşmasının 21'inci maddesindeki **ayrımcılık yasağı** kuralı, 79/7 (EEC) sayılı kadın-erkek eşitliğinin aşamalı olarak yürürlüğe konulmasına yönelik konsey direktifi, 92/85 (EEC) sayılı hamile ve emzikli kadınlar için konsey direktifi, 2006/54 (EEC) sayılı kadın-erkek fırsat eşitliği çatı direktifi öngörülen hedefler için bağlayıcı niteliği olan, üye ülkeleri araçların seçiminde serbest bırakan temel hukuksal çerçevelerdir (Balcı, 2017, 1266,1267,1268). Sosyal modelin inşası sürecinde belirtilen direktif ve yasal normlar bir yandan kültürel anlayışı belirlerken diğer yandan üye devletlere ve organizasyonlara normatif ve düzenleyici baskı unsuru olmaktadır. AB'nin kadın istihdamı, ayrımcılık yasağı, fırsat eşitliği konusundaki ürettiği hukuksal-evrensel çerçeve neo-kurumsallaşma teorisinin öngördüğü zorlayıcı-kültürel-normatif baskıyı simgelemektedir. Bir başka anlatımla, üye ülkeler ve organizasyonlar uygulanan dış etki sonucunda kurallara bağlı kalmakta, araçların ve hukuki enstrümanların geliştirilmesinde serbest seçim yapabilmektedir.

Tablo 2. Çağdaş Neo-Kurumsallaşma Teorisinin Sütunları

	düzenleyici	normatif	kültürel-bilişsel
mekanizması	zorlayıcı (coercive)	normlar (normative)	modelleme (mimetic)
uyumun temeli	çıkarlar	sosyal zorunluluk	olduğu gibi kabul ortak anlam
düzenin temeli	düzenleyici kurallar	bağlayıcı beklentiler	yapısal şemalar
mantığı	araçsallık	uygunluk	geleneksellik
belirleyicileri	kurallar, kanunlar, baskılar	belgeleme, tescilleme	ortak inançlar paylaşılan eylemin mantığı
yasallık temeli	yasal baskı	etik yönetilme	kavranabilir tanımlanabilir kültürel destek

Kaynak: Richard W. Scott, Gerald F. Davis, Organizations and Organizing, Rational, Natural and Open System Perspectives, 2007, Pearson International Edition, New Jersey, ss. 259

3.1.1. Düzenleyici Kurumsal Güçler

Kurumlar sosyal davranışı kısıtlamakta ve düzenlemektedir. Kurumların düzenleyici sütunu kural belirleme, izleme ve yaptırım etkinlikleridir. Düzenleyici süreçlerde kuralların kurulması kapasitesi, inceleme ve diğer üyelerin uyumu, ödül ve ceza sistemleri, gelecekteki davranışı değiştirme girişimlerini içermektedir. Organizasyonel aktörler, normlar ve kurumlara bağlı olarak yarar/maliyet hesabı yaparak davranışlarını biçimlendirmektedir (Hechter, Opp ve Wippler, 1990, 4). Düzenleyici güçler yayılım, informel ilişkiler, kaçınma gibi geleneksel aktiviteleri kapsamaktadır. Düzenleyici aktiviteler yargı/polis gibi atanan spesifik aktörler tarafından yüksek düzeyde oluşturulmaktadır (Scott, 1995, 35).

Düzenleyici kurumsal baskıların oluşumunu sağlayan en önemli unsur günümüzde devlettir. Devlet kural koyucu ve gözetleme/denetleme araçları ile ekonomik ve sosyal yaşamı yönlendirmektedir. Gözetleme ve yaptırım gücüyle desteklenen istikrarlı bir kurallar sistemi, kurumlara ilişkin yaygın görüşlerden biridir (Scott, 1995, 37). Devlet organizasyonun nasıl etkinlik göstereceğini, kurallara uyumu halinde nasıl destekleneceğini, sınırları aştığında nasıl cezalandırılacağını belirlemektedir. Devlet düzenleyici mekanizmaların devamını güç ve baskı yoluyla sağlamaktadır. (Yıldız ve Okan, 2019, 144). Düzenleyici güçler Powell ve DiMaggio'nun tanımladığı zorlayıcı güçlere eşdeğerdir. Bireyler ve organizasyonlar düzenleyici süreçlerin doğruluğunu test etmeden kabul ederek en geleneksel makul davranışları sergileyip sosyal düzenin sürekliliğini sağlamaktadır (Gürol, 2011, 73).

Düzenleyici kurumsal baskıların diğer kaynağı günümüzde ulusal/uluslararası ekonomik ve sosyal kurumlardır. (ILO), (OECD), (UNDP), (EU) gibi uluslararası kurumların ülkelere uyguladığı kurumsal baskılar şirketlerin ekonomik faaliyetlerini düzenleyici baskı unsuru olarak görülmektedir. Örneğin (OECD)'nin 2011 yılında yayınladığı Çok Uluslu Şirketler Rehberi'nin istihdam ve endüstriyel ilişkiler başlığında şirketler etkinlikleri boyunca, istihdamda fırsat ve muamele eşitliği ilkesine göre yönlendirilmeli ve diğer statüler, işçi özelliklerine ilişkin seçicilik, özellikle istihdam fırsatlarının daha fazla eşitliğini teşvik eden veya bir işin doğasında bulunan gerekliliklerle ilgili hükümet politikaları gerektirmediği sürece çalışanlarına istihdam veya meslek açısından ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş, ulusal köken veya sosyal köken gibi nedenlerle ayrımcılık yapmaması önerilmektedir.

Yeni teknolojilere dayanan kirlilik kontrol ekipmanlarının sağlanmasına yönelik hükümet yönergelerinde baskıların hukuksal yaptırımı bulunabilir. 1990'lı yıllardan sonra ortaya çıkan muhasebe skandalları sonrasında muhasebe sektörü için getirilen yeni düzenlemeler ve kurumsal yönetim kültürü/kodları düzenleyici kurumsal güçlere verilen örneklerdir. Büyük bir perakendecinin ürünlerini daha çevre dostu hale getiren tedarikçisine ayrıcalık tanınması düzenleyici güç olarak tanımlanabilir (Daft, 2015, 167). Organizasyonun yerel/evrensel kodlara uymak için ayrımcılığı dışlayan eşitlikçi işe alım, yükselme ve ücret politikalarına yönelmesi, kadınlara karşı ayrımcı

politikalar uygulayan şirketlerin kamu ihalelerinden yasaklanması düzenleyici kurumsal gücün etkisini göstermektedir (Jones, 2017, 328).

3.1.2. Normatif Kurumsal Güçler

Günümüzün değişken, karmaşık iş çevresinde normatif kurumsal baskıları oluşturan en önemli etken yeni mesleklerin ortaya çıkması veya var olan bir mesleğin ortadan kaybolmasıdır. Ekonomik ve sosyal düzenin ihtiyaçları doğrultusunda mesleklerin ortaya çıkması (yapay zeka uzmanlığı, geriatri uzmanlığı, veri madenciliği, bulut bilişim mühendisliği v.s) aynı zamanda mesleğe ait yeni bir kültür, iş yapma biçimleri, organizasyonlara ve devlete verilecek yanıtları da oluşturmaktadır.

Meslekleşme/profesyonelleşme kimi zaman mesleğin içinden türetilen normlar, ilkeler, kültür tarafından biçimleneceği gibi devlet ve/veya kamu otoritesi tarafından da belirlenebilmektedir. Normatif kurumsal güçler organizasyona baskı/yükümlülük altına koyma ile değil, değer ve normların yayılımı ile etki etmektedir. Genelde normatif kurumsal baskılar mesleğin/profesyonelliğin grup normlarını oluşturmaktadır (Yıldız ve Okan, 2019, 145).

Avukatlar, doktorlar ve muhasebeciler kendi aralarında oluşturdukları ağlar aracılığı ile mesleğin kültürünü, normlarını geliştirmektedir. Aynı zamanda meslek birlikleri de (Tabipler Odası, Muhasebeciler Odası, Barolar Birliği) mesleğin profesyonel olarak yapılış biçimlerine etki eden temel kuralları/şablonları belirleyebilmektedir. Belirli kurumsal uygulamaları ve yapıları savunan ve güvenilir, meşru aktörler olarak kabul edilen gruplar ve organizasyonlar normatif yapının bileşenleridir. Amerikan Üniversite Profesörleri Birliği, Amerikan Tıp Birliği profesyonel olarak mesleğin değerlerini, stratejilerini, yazılı olan/olmayan normlarını, kültürünü üyeleri aracılığı ile yayarak sosyal düzenin devamını sağlamaktadır. Meslek birlikleri belirli organizasyon yapılarını desteklediğinde-okul sağlık programları, yenilik programları, geri dönüşüm politikaları-organizasyon tarafından kabul edilerek kurumsallaşmaya eğilimli hale gelmektedir (Tolbert ve Hall, 2009, 61).

Öte yandan kamu otoritesi meslekleşmenin normlarına genel ilkeleri belirlemek, statü değişikliği sağlamak için müdahale edebilmektedir. Türkiye’de

avukatların kayıtlı olacağı baroların statüleri çoklu baro düzenlemesi ile kamu otoritesi tarafından değiştirilmiştir.

Çoğu sosyolog, aile ve topluluklar gibi istikrarlı sosyal düzenlemelere yol açan daha yaygın olarak paylaşılan normları ve değerleri vurgularken, Selznick ekolü onlara ayırt edici bir kültür kazandıran belirli organizasyonlar düzeyinde işleyen inançları ve bağlılıkları vurgulamıştır. Parsons gibi ilk normatif kurumsal güçleri açıklayan teorisyenlerin belirttiği paylaşılan normlar ve değerlerin sosyal düzene istikrar getirdiği varsayılmaktadır (Scott, 1995, 40).

Kurumların normatif sütunu, yapılar ve davranışlar, uygun davranışı tanımlayan paylaşılan normlarla geniş ölçüde tutarlı oldukları ölçüde meşru kabul edilmektedir (Scott ve Davis, 2007, 260). Davranışı kuralların yönlendirdiği biçimde tanımlamak, eylemi bir durumun beklentileriyle bir durumun eşleşmesi olarak görmektedir. Kurallar, roller arasındaki ilişkiyi, bir rolün görevlisinin diğer rollerin görevlilerine borçlu olduğu bağlamda tanımlanmaktadır (March ve Olsen, 1989, 23). Normatif kurumsal baskılar, aktörlere diğer aktörlerden doğrudan görevlendirme almadan kendiliğinden davranabilme sorumluluğunu yükler. Normatif kurallar, değerler, paylaşılan anlamlar meslekleşme/profesyonelleşmenin alt yapısını oluşturmaktadır. Normatif kurumsal güçler organizasyonu baskılama/yükümlülük altına koyma ile değil, değer ve normların yayılımı ile etkilemektedir.

Normatif kurumsal sütunun oluşmasında en önemli etkenlerden biri yetenekli çalışan ve yöneticilerin bir organizasyondan diğerine hareket etmesidir. Daha önceki profesyonel birikimler yeni organizasyona taşınmaktadır. Organizasyonel alanda ya da endüstride pek çok işletme yöneticilerini diğer işletmelerden seçmektedir. Bir işletmeden diğer işletmeye giden yönetici iki işletmenin norm ve değerlerinin benzeşmesini sağlamaktadır. Öte yandan işletmelerin meslek/ticari birliklerdeki üyelerinden elde ettikleri normlar ve değerler de normatif kurumsal benzerliğe yol açmaktadır. Toplantılar, seminerler, yayınlar yoluyla endüstrideki yapılar benzer dünya görüşünü benimsemektedir (Jones, 2017, 328, 329). İşletme okullarında finans, pazarlama, Ar-Ge, üretim gibi alanlarda öğrenim gören öğrencilere bazı tekniklerin diğerlerine göre daha kullanışlı olduğu söylendiği için endüstrideki tekniklerin kullanımında standartlaşmayı hızlandırmaktadır (Daft, 2015, 168).

3.1.3. Kültürel-Bilişsel Kurumsal Güçler

Neo-kurumsallaşma teorisinin güncel versiyonunda sosyal yaşamdaki kültürel-bilişsel süreçlerin rolü vurgulanmaktadır. Bilişsel süreçler sadece bireysel zihin oluşumları değildir, aynı zamanda kültürel-bilişsel güçler yaygın sembol sistemleri ve paylaşılan anlamları da içermektedir. Berger ve Luckmann'ın belirttiği gibi sosyal yaşam ortak bilişsel çerçeveler ve kolektif eylemi destekleyen anlayışları yaratmaktadır. Kültürel-bilişsel öğeler organizasyonun derin yapısında bulunmaktadır. Kategori ve ayırımların yokluğunda norm ve kuralların bulunması mümkün değildir. Ayrıca kültürel-bilişsel bileşenler uzlaşılması olanaksız bilinçsiz inanışları ve önemsenmeyen varsayımları da kapsayıcıdır (Scott ve Davis, 2007, 260, 261).

Bilişsel süreçlerin organizasyon teorisinde ortaya çıkış nedeni çevrenin belirsiz, teknolojinin yetersiz, hedeflerin belirsiz ve endüstrinin karmaşık olmasıdır. Çevredeki belirsizlik arttığında ve çevredeki karmaşıklık yükseldiğinde organizasyonlar başarılı olanların yapı ve iş süreçlerine öykünmektedir. Perakende mağazaları etik kodlar oluşturup birbirlerini kopyalamakta ve herhangi bir mağazanın tepkisiz kalarak rekabetçi piyasada negatif ayrışmasını önlemektedir (Jones, 2017, 328).

Organizasyonlar hiçbir bilgileri olmadığı halde çevredeki belirsizliği azaltmak için bilinçsiz bir biçimde çevrelerindeki yapılara kendilerini uyarlamaktadır (Yıldız ve Okan, 2019, 145, 146).

Yöneticiler çevredeki bir yeniliği gözlemleyerek başarılı bulduklarında onu hızla kopyalamaktadır. Kafe, restoran, otel ve hava limanlarındaki (wi-fi) noktalarının kopyalanması başarılı bir uygulamadır. Çoğu zaman kopyalama performansın artacağına yönelik kanıt sağlamadan uygulanmıştır. Organizasyonlar yeni bir fikir/moda ortaya çıktığında uygulamanın çözümden daha fazla sorun yaratacağını bildiği halde onu uygulamaktadır. Kültürel anlamda başka organizasyonu kopyalamak meşruiyetin devamını sağlar, bir bankanın veya imalat şirketinin kültürel olarak birbirine benzemesi ile belirsizlik azaltılmış olmaktadır. Kopyalamanın en tipik örneği toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak beliren **benchmarking** tekniğidir. Organizasyonun teknolojisi eski, hedefleri belirsiz ve çevresi karmaşık olduğunda

başarılı olan rakipler kıyaslanarak kültürel destek sağlanmaktadır (Daft, 2015, 166). Gerek Türkiye’de gerekse dünyada kadınları daha fazla işe alan şirketlerin çevrelerinde başarılı bulunduğu ve birbirlerini kopyaladıkları, işe alım konusunda birbirleriyle rekabet ettikleri, **kadın dostu şirketler** olarak giderek artan miktarlarda devlet/uluslararası fonlara ulaştıkları son yıllarda sıklıkla görülen bir eğilimdir.

3.2. Çağdaş Neo-Kurumsallaşma Teorisinde Meşruiyet Kavramı

Genel anlamda meşruiyet, bir varlığın eylemlerinin sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde arzu edilir, uygun veya uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir algı veya varsayımdır (Suchman, 1995, 574).

Aynı kurumsal çevrede bulunan organizasyonlar kurumsal çevrenin baskıları nedeniyle (kültürel, normatif ve düzenleyici) giderek birbirlerine benzemektedir. Eş-biçimlilik olarak adlandırılan sürecin sonunda organizasyon varlığını devam ettirmek, yaşam süresini uzatmak, kaynaklara daha kolay ulaşmak için çevresinde kabul görmeli, onaylanmalı ve yasallık kazanmalıdır. Diğer bir deyişle, çevresinde kabul gören, yapısal ve işlevsel olarak tanınıp kabul gören organizasyon güvenilir sayılmakta ve çevresinde meşru görülmektedir. Organizasyonlar bir yandan kaynaklar üzerinde rekabet ederken öte yandan meşruiyet sağlamak amacıyla da rekabet etmektedir. DiMaggio ve Powell'ın analizinin ana varsayımı organizasyonların meşruiyet kazanmak ve hayatta kalma olasılıklarını artırmak için uygun organizasyonel formların bağlamsal beklentilerine uyum göstermeleridir (Greenwood ve Hinings, 1996, 1026). Siyasi ve yasal kısıtlamalar tüm bu süreçte merkezi bir rol oynar: Belirli organizasyonel uygulamalar tarafından üretilen ve ilişkisel ağlar aracılığıyla yayılan mitler, rasyonel olarak etkili oldukları varsayımına dayanan meşruiyete sahiptir (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004, 285). Eş-biçimliliğin giderek artışı meşruiyetin artışı ile sonuçlanmaktadır. Bu sürecin tersi de doğrudur. Meşruiyet arttıkça organizasyonun çevresindeki diğer yapılara benzeme eğilimi güçlenmektedir (Deephouse, 1996, 1033). Organizasyonlar neo-kurumsal kuramın üç sütununa (kültürel, normatif ve düzenleyici baskılar) uydukları ölçüde meşruiyet-yasallık kazanmaktadır. Toplum gözünde yasallık kazanmış organizasyonlar sadece değerli oldukları için değil aynı zamanda daha anlamlı/güvenilir oldukları için kabul görmektedir. Organizasyon

kaçınılmaz olarak normatif/düzenleyici baskılara maruz kalsa da sosyal yaşama aktörlerin algıladığı kültürel-bilişsel olgularla yansımaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, 341). Kurumsalcı yaklaşımda meşruiyet sahip olunan ya da değiştirilebilen bir eşya değildir, ancak kültürel uyumu, normatif desteği, ilgili yasalara/kurallara uyumu yansıtıcı bir koşuldur. Meşruiyet, kurumsal düzene normatif değer atfederek onun pratik gerekliliklerini doğrulamaktadır (Scott, 1995, 45, 46). Meşruiyet organizasyonun dışındaki alanda nesnel olarak yaratılarak, aktörler tarafından öznel olarak örgüt içinde ve dışında devam ettirilmektedir.

Meşruiyet kavramı sadece insanların aktörlere karşı nasıl davrandıklarını değil, aynı zamanda onların nasıl anlaşıldığını da etkilemektedir. Böylece, izleyiciler meşru örgütü sadece daha değerli görmemekte, aynı zamanda daha anlamlı, daha öngörülebilir ve daha güvenilir olarak algılamaktadır. Meşruiyet kavramı tarafından tanımlanan kültürel uyumun bir kısmı, organizasyonun ne yaptığını ve neden yaptığını açıklayan güvenilir bir kolektif düşünce veya mantığın varlığını göstermektedir. (Suchman, 1995, 575).

Büyük ölçüde, stratejik ve kurumsal yaklaşımlar arasındaki ikilem, strateji teorisyenlerinin yöneticilerin içeriden dışarıya bakış açısını benimsemesi, kurumsal teorisyenlerin dışarıdan içeri bakan toplumun bakış açısını benimsemesiyle oluşmaktadır. Perspektifteki bu farklılıkların aktüel sonuçları vardır, ancak çoğu zaman araştırmacıların hangi meşruiyet dinamiklerini gördüklerini ve hangilerini gözden kaçırdıklarını belirlemektedir. Gerçekte organizasyonlar hem stratejik operasyonel zorluklarla hem de kurumsal kurucu baskılarla karşı karşıya oldukları için, bu ikiliği hem meşruiyetin manipüle edilebilir bir kaynağı gibi uygulandığı yolları hem de doğal karşılanan inanç sistemleri gibi süreçleri vurgulayan daha büyük bir resme dahil etmektedir (Suchman, 1995, 577).

Organizasyonel aktörler çevrenin beklentilerine uymak zorunda kalmaktadır. Banka müşterileri akıllı finansal yönetim normlarına uymayan bir bankaya paralarını yatırmamaktadır. Günümüzün iş çevrelerinde iyi bir üne sahip olmak havacılık sektöründeki şirketlerde olduğu gibi olumlu sonuç vermektedir.

İyi üne sahip olan organizasyonlar ile varlıkların geri dönüş oranı, net kâr marjı gibi performans odaklı göstergeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Daft, 2015, 164). Sertifikasyon ve akreditasyon organizasyonların sıklıkla kullandığı meşruiyet göstergeleridir. Amerika’da hastanelerin operasyonları için yetkili kurullardan kabul sertifikası alması gerekmemektedir. Ancak çoğu hastane yasallık ve toplumun desteğini kazanmak, güçlü bir imaj yaymak amacıyla sertifika almayı tercih etmektedir. Benzer biçimde, özel okullar dışsal desteği sağlamak ve yasallık kazanmak amacıyla kamu otoritesinden akreditasyon belgesi alabilmektedir (Gürol, 2011, 160).

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) 2000 yılından beri dünya genelinde 140 ülkede 12000’den fazla organizasyonda uygulanan dünyanın en büyük sivil sosyal sorumluluk projesidir. Bugün Global Compact imzacısı şirketler, kadınların güçlendirilmesi projesine (WEPs) verdikleri destekle iyi bir üne sahip olmakla kalmamakta, aynı zamanda kadınlara karşı ayrımcılığı önleyerek geniş uluslararası fonlardan yararlanmaktadır. Bir başka deyişle, şirketler sözleşmeye uyarak bir yandan meşruiyetlerini artırmakta, öte yandan verimli fonlara ulaşmaktadır. Benzer şekilde Global Compact Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) benimseyen şirketler işe alım, şirket içi eğitim, kariyer planlama ve geliştirme gibi süreçleri bağımsız bir değerlendirme sürecinden geçirdikten sonra Fırsat Eşitliği Sertifikası’na sahip olarak meşruiyetlerini ve iyi ünlerini geliştirmektedir (UN WEPs Uygulama Rehberi, 2017, 75). Uluslararası organizasyonlar bünyesinde kadınların fırsat eşitliğini geliştirmeye yönelik üretilen kod/ilke/sözleşmeler neo-kurumsallaşma teorisinin kültürel-bilişsel baskılarını simgelemektedir.

Meşru organizasyonlar kurumsal bağlamın yasal-yarı yasal gerekliliklerine göre kurulup işletilmektedir. Organizasyonlar sadece teknik sistemler değildir, onlar aynı zamanda insani/sosyal sistemlerdir (Scott ve Davis, 2007, 151). Dolayısıyla normatif kurumsal baskılar daha derin ve etik temelde meşruiyet değerlendirmesini işaret etmektedir. Meşruiyetin kanıtı olarak kabul gören bileşenler organizasyonda öne çıkarılan özelliklere göre değişecektir (Scott, 1995, 41).

Meşruiyetin azalması organizasyon için olumsuz süreçlerin habercisidir. Ürün boykotları, olumsuz personel imajı, kötü işleyen satış sonrası servis hizmetleri şirketin yaşam süresini kısaltabilmektedir. Çevreden organizasyona doğru akan meşruiyet

azaltıcı baskılar her zaman görülebilmektedir. İster kâr amacı güden organizasyonlar ister kâr amacı gütmeyen organizasyonlar açısından bakılsın meşruiyetin kazanılması, sürdürülmesi, yeniden gözden geçirilmesi ve tamir edilmesi organizasyonun içinde bulunduğu toplum/saha/endüstri bakımından spesifik strateji seçimlerini beraberinde getirmektedir.

Tablo 3. Meşruiyet Tipolojisi

	Eylemler	Özleri	Türü
Süreksiz	Değişim	Eğilimi Çıkar	Pragmatik
Devamlı	Etki	Karakter	Meşruiyet
Süreksiz	Bağımlı	Kişisel	Etik
Devamlı	Yöntemsel	Yapısal	Meşruiyet
Süreksiz	Anlaşılabilirlik		Bilişsel
Devamlı	Tahmin Makul		
	Edilebilirlik Görülme		
Devamlı	Olduğu Gibi Kabul		Meşruiyet
	Kaçınılmazlık Kalıcılık		

Kaynak: Marc C. Suchman, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), JSTOR Published, ss. 584.

3.3. Organizasyonların Çevresel Baskılara Karşı Geliştirdiği Stratejiler

Erken dönem kurumsal araştırmacılar, aynı kurumsal çevrede bulunan organizasyonların çevresel baskılar nedeniyle giderek yapısal ve işlemsel açıdan birbirlerine benzeyeceklerini, alandaki yapının istikrar kazanacağı belirtmiştir. Kurum kavramı sürecin sonunda düzen ve istikrar kazanmış görünüme bürünmektedir. Ancak istikrarlı yapısal görünüm organizasyonun değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Kurumsal sistemler hem iç hem de dış nedenlerle değişime uğramaktadır. Dışsal değişim, mevcut kuralları ve anlayışları istikrarsızlaştıran politik, ekonomik-sosyal nedenlerle daha geniş ya da komşu sistemlerde meydana gelen gecikmelerden kaynaklanabilmektedir (Scott, 2008, 437). İçsel ya da dışsal değişim talepleri organizasyonda kurumsal baskılar oluşturmaktadır. Organizasyon sadece yerelden değil, uzak aktörlerden ve güçlerden de etkilenmekte, hem yatay (işbirlikçi-rekabetçi) hem de dikey (güç ve otorite) ilişkileri içinde yer almaktadır (Scott, 2008, 435).

Aktörler organizasyonel alanda öteden beri varsayılan uyum yerine çatışmacı alternatifler ve zıt mantıksal çerçevelerle karşılaşabilmektedir (Scott ve Davis, 2007, 265). Bu nedenle organizasyonlar uzak ya da yakın, içeriden veya dışarıdan kaynaklanan kurumsal baskılara karşı stratejik yanıtlar üretmek zorunda kalmaktadır. Organizasyonun üreteceği stratejik yanıtlar içinde bulunulan toplum, endüstri, sahaya göre değişiklik göstermektedir. Çevreden organizasyona yönelen kurumsal baskılara karşı her organizasyon aynı yön ve derecede stratejik yanıt üretmemekte ve aynı derecede etkilenmemektedir. Her yapı kurumsal baskıyı farklı biçimde algılamakta ve yorumlamaktadır (Gürol, 2011, 116). Organizasyonel aktörler bireysel yanıtlar üretebilecekleri gibi oluşturacakları birlikler/topluluk etkinlikleriyle de stratejik yanıtlar üretebilmektedir.

İlk kurumsallaşma araştırmalarında aktörlerin çevreden gelen kurumsal baskılara karşı pasif uyumla yanıt üretecekleri belirtilmişken (etkilenen), çağdaş kurumsallaşma araştırmalarında aktörlerin çevrenin talep ve beklentilerine kısmen uyma, koruma, kaçınma, manipüle etme gibi farklı içerikte yanıtlar ürettikleri görülmüştür (etkileyen). Bir başka anlatımla, ilk zamanlarda aktörlerin çevrelerine pasif uyumla yanıt verdikleri, daha yeni zamanlarda aktörlerin çevrenin beklentilerine

yarar/maliyet hesaplaması yaparak değişken (kısmen uyma, kaçınma, manipülasyon yapma) biçimde stratejik tercihlerle reaksiyon gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Kurumsal Baskılara retilen Stratejik Yanıtlar

Stratejiler	Taktikler	rnekler
Tamamen Uyma	- Gelenek - Taklit - Uyum	- Normu tamamen kabul etme - Kurumsal modeli taklit - Kurallara uyum
Kısmen Uyma	- Dengeleme - Yumuşatma - Tartışma	- Topluluğun isteklerini dengeleme - Aktörleri yumuşatma - Baskı unsuru ile tartışma
Kaçınma	- Kamuflej - Koruma - Kaçma	- Uyumsuzluğu saklama davranışı - Kurumsal bağlantıları koparma - İş süreçlerini değiştirme
Uymama	- Bağlanmama - Değişim - Aktif eylem	- Norm ve değerleri nemsememe - Kurallar/isteklerle atışma - Baskı unsurunu değiştirmeye çalışma, aktif tutum
Manipüle Etme	- Değiştirme - Kontrol - Etkileme	- İstekler üzerinde güç kullanma - Değer/kriterleri biçimlendirme - Lobi yapma

Kaynak : Christine Oliver, Strategic Responses to Institutional Processes, The Academy of Management Review, Vol. 16, No.1 (1991), ss. 152

Ruh sağlığı ve madde bağımlılığı ile m¼cadele merkezleri ¼zerinde yapılan araştırmada ruh sağlığı merkezlerinin uyυřturucu tedavisini eşitlendirilmesinden kaynaklanan ¼zel tedavi birimleri olan hibrit ¼nitelerin, psiko-sosyal hastalıklar ve madde bağımlısı tedavisi modelleri arasında çatışmayla karşılaştığı saptanmıştır. Hibrit ¼nitelerin ruh sağlığı ve uyυřturucu tedavisi sekt¼rlerinin işe alım uygulamalarını birleştirerek yanıt verdiklerini g¼stermiřtir. Bununla birlikte, sonuçlar, hibrit birimlerin de hasta tedavisi ve bir şekilde tutarsız tedavi uygulamaları için çelişkili hedefler benimsediğini g¼stermektedir (D'Aunno, Sutton ve Price, 1991, 655, 656).

K¼reselleřmenin hız kazanması ile sermaye ve iřg¼c¼n¼n d¼nya ¼leęinde dolanımının artması 1990'lı yıllarda çok uluslu şirketlerde muhasebe skandallarına neden olmuş, sonuçta (OECD) ¼nc¼l¼ę¼nde kurumsal y¼netim k¼lt¼r¼ ve ilkeleri ¼lkelere uyulması zorunlu veya g¼n¼ll¼ kodlarla k¼lt¼rel-bilişsel baskılarla benimsetilmeye çalışılmıştır. Ancak şirketler çoğu kez kurumsal y¼netim k¼lt¼r¼ne sembolik olarak uymayı tercih etmektedir. Y¼netim kurulundaki dışarıdan gelen ¼yelerin sayısını ve oranını artırmak, (CEO)'ların basitçe sempatik yabancılar işe alabileceği d¼ř¼n¼ld¼ę¼nde, esaslı bir eylemden daha sembolik olacaktır. Y¼netim kurulu yapısındaki değişiklikler paydaşlar için oldukça g¼r¼n¼r olsa da bu değişikliklerin gerçekliği ve bunların y¼netim kurulunun (CEO) ile ilişkisi ¼zerindeki sonuçları dışarıdaki g¼zlemciler için daha az g¼r¼n¼r; paydaşlar hangi sonuçları elde ettiklerini veya bu t¼r sonuçların değerini ayırt edemedikleri için bu durum kurulların sembolik eylemde bulunmasını kolaylaştırmaktadır (Westphal ve Zajac, 1994, 385).

T¼rkiye dahil olmak ¼zere 7 ¼lkeadaki iş-¼zel yaşamı uzlaştırma politikalarını incelediği eserinde İlkaracan; (UN), (UNDP), (OECD), (EU), (ILO) gibi uluslararası ekonomik organizasyonların d¼zenleyici baskıları ile kadınların erkeklerle eşit derecede ekonomik bağımsızlıklarının sağlanması, karar alma mekanizmalarına eşit katılım, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dayanan ayrımcılığın engellenmesi, eşit değerde işe eşit ¼cret ¼denmesinin sağlanması, bakım rejiminin kurumsallaştırılması gibi konularda planların bulunduğunu belirtmektedir (İlkaracan, 2010, 9, dipnot 3). Ancak her ¼lkenin iş ve ¼zel yaşamı uzlaştırma politikalarını kendi b¼nyesine uyduğu ¼l¼de benimsediği, bazılarının kısıtlı olanaklar yarattığı, bazılarının geniş haklar ve

yükümlülükler tanıdığı, Türkiye'nin iş-özel yaşamın uzlaştırılmasında yokluklar ülkesi olduğunu belirtmektedir. Kamu otoriteleri ile organizasyonların düzenleyici baskıları bazen olduğu gibi kabul ettiği, bazen kaçındığı, hatta uygulamamayı tercih ettikleri görülmektedir. Türkiye'de çoğu zaman düzenleyici kurumsal baskılara yanıt olarak organizasyonların kadın istihdamı sorunlarına kısmen uyma, kaçınma, manipüle etmeyi seçtikleri gözlenmektedir.

Türkiye'de Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmeliğin 13/II. fıkrasına göre yaşları ve medeni durumları ne olursa olsun, 150'den çok kadın çalışanı olan işyerlerinde, 0-6 yaşındaki çocukların bırakılması, bakımı ve emziren çalışanların çocuklarını emzirmeleri için işveren tarafından, çalışma yerlerinden ayrı ve işyerine yakın belirtilen şartları taşıyan bir yurdun kurulması zorunludur (Üstün, 2020, 1578, 1579). Düzenleyici kurallara rağmen organizasyonlar toplam kadın işçi sayısını en çok 149 belirleyerek yasal yükümlülüğe karşı **kaçınma** stratejisi sergilemektedir.

Türkiye'nin 2011 yılında İstanbul'da imzaladığı tam ismi **“Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi”** ile geliştirilmeye çalışılan şiddet karşıtı ekonomik ve sosyal yaşamdaki düzenin “aile odaklı” olmadığı gerekçesiyle uygulanmaması organizasyonların düzenleyici kurumsal baskıları **manipüle etme** stratejisini yansıtmaktadır.

3.4. Kurumsallaşma Sürecinin Boyutları

Kurumsallaşma sürecinin boyutlarının bilinmesi organizasyonların hedeflerine kolayca ulaşmalarını sağlamaktadır. Adeta bir klavuz kaptan gibi organizasyona yön göstererek organizasyonun kurumsallaşma sürecini belirlemektedir. Sürecin sonunda organizasyon istediği hedeflere ulaşabilmektedir. Kurumsallaşma göstergeleri literatürde yeterli açıklıkta ortaya konamamıştır. Literatürde kurumsallaşma sürecinin ana boyutlarının formelleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık olduğu görülmektedir (Apaydın, 2007, 46).

3.4.1. Formelleşme

Organizasyonlarda her iş ve kademe için yapılan tanımlamalarda organizasyonun yapısı (iskeleti) ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda yapı formel bir yapıdır. Önceden işlerin nasıl ve kim tarafından hangi sürelerde yapılacağını standartlaştırıldığı, iş ilişkilerinin ve kademelerin nelerden oluştuğunu biçime bağlayan sistematik düzenlemeleri ifade etmektedir. Standardizasyon ve tanımlamalar ne kadar yaygınsa yapının formelleşme derecesi o kadar yüksektir. Böyle bir yapı içerisinde işlerin ve görevlerin ne olduğu, işin nasıl yapılacağı, usulleri, standartları belirlenmiştir. Belirlenen pozisyonlarda görev yapacak kişilerin hangi bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği düzenlenmiştir. Önceden tanımlı pozisyonlarda hangi yetkilerin kullanılacağı duyurulmuştur. Böyle bir yapısal örüntünün ortaya konması ile işi, yetkisi ve ilişkileri ile önceden tanımlanmış ve en tepede bir yöneticiye bağlanmış bir formel yapı ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2018, 194).

Bir yapının, davranışı yöneten kuralların kesin ve açık bir şekilde formüle edildiği, rollerin ve rol ilişkilerinin, yapıdaki pozisyonları işgal eden bireylerin kişisel özelliklerinden ve ilişkilerinden bağımsız olarak öngörüldüğü ölçüde biçimlendiğini varsaymak gerekmektedir. Formelleşme, davranışı standartlaştırarak ve düzenleyerek daha öngörülebilir hale getirme girişimi olarak görülebilir. Bu durum grupların her bir üyesi tarafından diğer üyelerin belirli koşullar altındaki davranışlarına yönelik istikrarlı beklentiler oluşturulmasına izin verir. İstikrarlı beklentiler, bir sosyal gruptaki eylemin sonuçlarının rasyonel olarak değerlendirilmesi için temel bir ön koşuldur. Formelleşme, bir sistemdeki davranışı yöneten bir dizi rol ve ilke arasındaki ilişkiler ağını daha açık ve görünür yapma girişimi olarak görülebilir. Katılımcıların veya gözlemcilerin sosyal yapıları ve iş akışlarını şema haline getirmelerine, bu ilişkileri ve süreçleri bilinçli olarak manipüle etme imkânı ile betimlemelerine olanak tanır, sorumlulukların bölünmesini, bilgi veya materyal akışını veya yollarını tasarlama ve yeniden tasarlamalarına, katılımcıların birbirlerine rapor etme yollarına olanak tanımaktadır (Scott ve Davis, 2007, 37, 38). Yüksek derecede bir formelleşmenin bireylere, örgütlere ve bütün olarak ekonomik yapıya olumsuz sonuçları olması mümkündür. Ancak formelleşmenin olmaması kesinlikle kendi başına sorunlar yaratmaktadır. Formelleşme birey üzerinde örgütsel kontrolü içerir ve

bu nedenle organizasyonların verimliliği ve etkililiğine ek olarak etik ve politik çıkarımlara sahiptir (Tolbert ve Hall, 2009, 33).

Formelleşmenin organizasyonel sonuçları bulunmaktadır. Formelleşme, organizasyonun üyelerine davranışında eşitliği artırabilir. Örneğin, işe alım kararlarını verirken yazılı sınavları ve belirlenmiş standartları kullanmak, ayrımcı tercihlerin etkisini en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Bu durum, devlet kurumlarının genellikle aşırı derecede formelleşmesinin temel nedenidir. Araştırmacılar, kadınları ve azınlıkları bu tür organizasyonlarda iş aramaya yönlendiren etkenin bu özellik olduğunu iddia etmiştir. Formelleşmenin organizasyona negatif etkileri de hesaba katılmalıdır. Kişisel olmayan kurallar, organizasyon içindeki her bireyin tüm işlevlerini ayrıntılı olarak sınırlamaktadır. Olası tüm etkinliklerde izlenecek davranış belirlemektedir. Eşit derecede kişisel olmayan kurallar, her iş için kimin seçileceğini ve izlenebilecek kariyer kalıplarını belirler. Katı kurallara bağlı etkinlik bir süre sonra kısır döngü yaratarak yönetici ve çalışanlar için daha fazla kural yaratmaya başlamaktadır. Sonuç, müşteri taleplerini hesaba katmayan, esnekliğini kaybetmiş, katı, kurala bağlı hantal organizasyon yapısıdır (Tolbert ve Hall, 2009, 34, 35). Formelleşme derecesi işlerin görülmesi sırasında organizasyonda önceden tanımlı, spesifik ilke ve yöntemlerin belirlenmesi konusuna verilen ağırlığın göstergesidir. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yerine getirileceği önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bu standartlara uyulması zorunlu hale getirilmişse formelleşme düzeyi yüksek olmaktadır. Günümüzün hızla küreselleşen bilgi toplumunda formelleşme düzeyinin düşük olduğu bilgiye dayanan organik yapılar önem kazanmaktadır (Koçel, 2018, 199).

Organizasyonlar davranışın çeşitliliğini azaltmak, sonuçta davranış tahmin ve kontrol etmek için biçimlendirmektedir. Tamamen biçimlendirilmiş yapılar, olabildiğince kusursuz bir şekilde çalışmaktadır. Herhangi bir karışıklık meydana gelmemekte, çalışanlar her durumda ne yapacağını bilmektedir. İsviçre treni diğer tren istasyona gelirken ayrılır, posta birimi neredeyse her gün milyonlarca mektubu kaybolmadan teslim etmektedir, çalışma esasları mükemmel bir şekilde ayarlanmıştır. Yüksek düzeyde formel yapılar tüm düzenli yapıların üzerindedir, düzeni seven tüm insanların kalbini ısıtır, organizasyon şemasındaki herkes kendi kutucuğundadır, tüm

iş prosesleri önceden belirlenmiştir ve beyaz yakalılar için olası tüm riskler hesaplanmıştır (Mintzberg, 2015, 83).

Yüksek derecede formelleşmiş yapılarda işlevsel bozukluklar görülebilmektedir. Davranışın kemikleşmesi, tüm yenilikçi fikirlerin otomatik reddi, iş sahiplerinin kötü davranması, işe devamsızlığın artması, işten ayrılma ve grevlerin artması hatta operasyonel verimliliğin azalması mümkündür. Crozier'in (1964) araştırmasına göre güvenlik takıntısı olan işgörenler kendilerini korumak için aşırı biçimselleşmiş davranışı hemen kabul etmektedir. Yüksek güvenliğe ihtiyacı olan ve belirsizliğe düşük toleransı olan işgörenler yüksek düzeyde biçimlendirilmiş işleri seçmektedir. Daha fazla esneklik isteyen ve belirsizliğe toleransı yüksek işgörenler organik yapıları tercih etmektedir (Mintzberg, 2015, 91). Argote (1982) çalışmasına göre, hastane acil servislerinde düşük belirsizlik ve programlanmış koordinasyonun daha yüksek etkililiğe katkı yaptığı, yüksek belirsizlik koşullarında programlanmamış koordinasyon tipinin daha etkili olduğu saptanmıştır (Tolbert, Hall, 2009, 35).

Formelleşme derecesi, organizasyondaki yazılı doküman miktarı ile ilgilidir. Dokümantasyon; prosedürler, iş tanımları, düzenlemeler ve politika el kitaplarından oluşmaktadır. Bu yazılı dokümanlar örgütteki davranış ve etkinlikleri tanımlamaktadır. Formelleşme derecesi, organizasyondaki dokümanların sayfa sayıları ile basitçe ölçülmektedir. Büyük devlet üniversiteleri, kayıt, öğrenci dernekleri, ders ekleme ve çıkarma, yurt yönetimi ve mali yardım konularında çok sayıda yazılı kuralın bulunması yüksek formelleşme derecesini göstermektedir. Tersine küçük aile şirketlerinde hiçbir yazılı kural olmayabilir ve her işlem biçimsellikten uzak yürütülebilir (Daft, 2015, 159).

Formelleşme, belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmaktadır. Örgüt çalışanlarınca rollerin bilinmesi belirsizliği azaltarak kimin ne yapacağını sınırlandırmaktadır. Böylece örgüt içinde koordinasyon kolaylaşarak kurumsallaşma artmaktadır. Başka bir olumlu yön formelleşmenin çalışanlarda işletmeye olan bağlılığı artırmasıdır. Bunun temel nedeni işletme içerisinde görev tanımlarının ve sorumlulukların belirlenmesidir. İşletme içinde belirsizlikler azalmakta ve çalışanlar yetki ve sorumluluklarını bildiklerinden kendilerini güvende hissetmektedir (Apaydın, 2007, 50). İşletme yöneticilerinin çalışanlarla ilgili aldıkları kararlar çalışanlarca

değerlendirilerek sorgulanmaktadır. Bu sorgulama sonucunda kararların ne kadar adilane olduğu düşüncesi örgütsel adalet kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adaletin üç unsurlarından biri olan formel ödül dağıtım sisteminin varlığı ve uygulanması çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Çalışanların performansı ve dolayısıyla işletmenin performansını artıran formel ödül dağıtım sistemi formelleşmenin önemli göstergelerindendir. Böyle bir sistemin varlığı çalışanların eylemlerini ve davranışlarını işletme hedeflerine uygun olarak ayarlamasını sağlamaktadır (Cohen ve Kol, 2004, 386, 405).

Formelleşme organizasyonun know-how'ı olarak görülmektedir. Çünkü formelleşme geçmiş deneyimlerden yararlanmayı ve çalışanların yeteneklerini artırmalarını sağlamaktadır. Formelleşme rutin işlerin en iyi uygulamalarını kurallaştırır, işletmelerin yeteneğinin artmasını sağlar. İşletme yeteneğini artıran formelleşme işletmelerin etkili ve etkin olmasını sağlamaktadır. Kurumsal hafıza öğrenen organizasyonlarda araştırılan bir kavramdır ve bireysel hafızadan farklı olarak fonksiyon görmektedir. Çalışanlar işletmeden ayrılrsa bile **“kurumsal hafıza”** ile işletmeler bilgi ve deneyimlerini sonraki nesillere aktarabilmektedir. Kurumsal hafızayı oluşturan unsurlar bilginin enformasyon sistemlerinde, operasyon prosedürlerinde, misyon ifadelerinde, organizasyon hikayelerinde ya da rutinlerde kodlanması ve kaydedilmesidir. Bu nedenle formelleşme kurumsal hafızayı artırarak organizasyon kapasitesini yükseltmektedir (Apaydın, 2007, 52).

Formelleşme insan aktörlerin sınırlanmasına ve değişkenliğine izin vermektedir. Yerine geçme sürecinde bireylerin ofis içi ve ofis dışı hareketleri rutin hale getirilebilir ve düzenlenebilir, böylece uygun şekilde eğitilmiş bir kişi diğerini organizasyonun işleyişini minimum düzeyde rahatsız edecek şekilde değiştirebilir. Bu anlamda organizasyonlar-aslında çok azı olsa da- bir tür ölümsüzlüğe ulaşabilmektedir (Scott ve Davis, 2007, 39).

3.4.2. Profesyonelleşme

Organizasyondaki temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması durumunda profesyonel

yönetim ortaya çıkmaktadır. Bir uğraşı veya uygulama, özellikleri nedeniyle meslekleştiği ölçüde profesyonel düşünce gelişmektedir. Profesyonelleşmede güç yaklaşımına göre bir mesleğin üyeleri mesleklerini çeşitli mesleki birlik ve dernekler aracılığı ile farklılaştırmaya başladığında mesleğin toplumdaki statüsü değişmektedir (Koçel, 2018, 91).

Bir uygulamanın mesleki özelliklerini değerlendirirken bazı kriterlere bakılması gerekmektedir:

- Tarihsel olay/uygulamalardan farklı olarak sistematik analiz ve uygulamalı deneylerle test edilerek elde edilmiş bilgi kümesi,
- Uzmanlaşmış bir eğitim ve uygulama,
- Sosyal meslek ilkelerine karşı sorumluluk,
- Kendi kendini kontrol,
- Toplum gözüyle mesleğe verilen önem, otorite ve uygulama serbestliği ile mesleğe gösterilen saygı,
- Üyeler arasında oluşan mesleki örgütlenme,
- Mesleği yapmaya ehil olduğunu kanıtlayan sertifika, lisans ve belgeler,
- Duygu ve çıkar beklentilerinden arınmış danışmanlık,
- Verilen hizmetin karşılığında alınan ücret (Koçel, 2018, 92).

Profesyonelleşme; profesyonel işgörenlerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek biçimde geliştirilmesidir. Profesyonel yöneticilerin istihdamı adaptasyonu kolaylaştırmakta profesyonel ve mesleki birliklere üyelik güvenilirlik kazanmaktadır (Tutar, 2013, 409). Profesyonellik bireyin ileri düzey eğitim sonucunda elde ettiği bilgi, beceri ve yetkinliklerini içinde bulunduğu organizasyonda değere dönüştürme sürecidir. Profesyonel işgörenler alanında uzman bireyler olarak algılanmalı ve işletme içerisinde yapılacak bir işbölümü ile kişilerin görevleri tanımlanmalıdır. Bu tutum

organizasyonun işleyişinde ve kurumsallaşma sürecinde önemli bir gösterge olarak dikkat çekmektedir. Profesyonel çalışanların önemli bir özelliği belirli alanlarda uzmanlaşarak derin mesleki bilgiye sahip olmalarıdır. Bunun sonucunda organizasyonun know-how'u artmaktadır. Mesleki bilgisi gelişmiş profesyonel işgörenler kaynakları etkin kullanmaktadır. Profesyonelleşmenin gelişmesi mesleki normları da geliştirdiği için organizasyon kültürünü geliştirmektedir. Küreselleşme ve artan rekabet koşulları gibi değişim akımları organizasyonların giderek daha fazla profesyonellere ihtiyaç duymasına neden olmuştur (Koç, 2017, 46, 47, 48).

Profesyonelleşmeye yönelik araştırmalar daha yüksek eğitim almanın işgören davranışlarına yüksek standart getirdiği için bürokratikleşmeyi azalttığı, formelleşme ihtiyacını azalttığını göstermektedir (Daft, 2015, 469). Benzer şekilde Hall (1968), işgörenlerin profesyonelleşme düzeyi arttıkça formelleşme düzeyinin azalacağını, biçimsel kural ve standartların profesyonel işgören için önemsiz bir detay haline geleceğini, organizasyonun daha yüksek standartlarla çalışmak istemesi durumunda işgören-organizasyon çatışmasına neden olacağını belirtmektedir (Mintzberg, 2015, 101). Hall, profesyonelleşmenin formelleşme gibi devamlı bir değişken olduğunu, bazı mesleklerin diğerlerine göre daha fazla profesyonelleştiğini göstermeye çalışmıştır. Araştırmada doktorlar, hemşireler, muhasebeciler, öğretmenler, avukatlar, sosyal hizmet uzmanları, borsacılar, kütüphaneciler, mühendisler, personel yöneticileri ve reklamcılık yöneticileri yer almıştır. Sonuçlar profesyonellik arttıkça bürokratikleşmenin azalacağını göstermiştir. Prosedürel özellikler boyutunda daha güçlü bir negatif ilişki vardır. Örgüt tarafından daha fazla prosedür belirlendiği için, görünüşe göre profesyoneller üzerindeki yük daha güçlüdür. Bu durumda, profesyoneller, işbaşında veya mesleki eğitimleri yoluyla geliştirdikleri prosedürleri kullanmak isteyeceklerdir. Bu bulguların önemli bir sonucu, formelleşme ve profesyonelleştirmenin aslında aynı görevi yapmak için tasarlanmasıdır; örgüt üyelerinin davranışlarını organize etmek ve düzenlemek. Profesyonelleşme aynı şeyi yapmanın meslek temelli bir aracıdır. Organizasyon açısından, işler yapıldığı süreçte tekniklerden herhangi biri uygun olabilir. Biçimlendirmeyi ve profesyonelleşmeyi, davranışları kontrol etmenin alternatif araçları olarak ele almanın bir sonucu, örgüt üyelerinin profesyonelleşme derecesiyle uyumlu örgütsel yapıları bulmanın mümkün olmasıdır (Tolbert ve Hall, 2009, 36, 37).

Profesyonel organizasyon günümüzde kadın ve erkekler için en önemli iki ihtiyaca yanıt üreten beş yapısal tasarım arasında en ideal olanıdır. Gücünü doğrudan çalışanlarına yaydığından demokratiktir. Çalışanlarına geniş bir özerklik sağlar, hatta meslektaşlarıyla yakın koordinasyon ihtiyacından ve bunun getirdiği baskı ve politikalardan onları uzak tutar. Böylece profesyoneller bir yapının bünyesinde yerleşir ve dilediği biçimde müşteriye hizmet verme olanağına sahip olmaktadır. Profesyonel sadece kendi mesleğinin oluşturduğu normlarla sınırlanmıştır. Ayrıca özerklik profesyonele dışsal etkilerden bağımsız olarak becerisini olgunlaştırma olanağı sunmaktadır (Mintzberg, 2015, 371).

Leicht ve Fennel (2001), yönetsel işlerin gözlemlere göre birkaç nedenden dolayı giderek profesyonelleştiğini belirtmektedir;

- işletme yöneticilerinin kendine özgü ayrıcalığı olan ayırt edici bir eylem alanının artan tanımı,
- bu alandaki eylem özgürlüğünün (özerklik) savunulması ve ilerletilmesi,
- rekabet eden meslek grupları ve paydaşların saldırılarına karşı bu alanın savunulması.

Profesyonel çalışanlar arasında artan uzmanlaşma ve yöneticilerin kendilerini profesyonelleştirme eyleminin göreceli başarısı, uzun süredir geleneksel mesleki çalışma ile ilişkilendirilen farklı organizasyon biçimlerinin azalmasına neden olmuştur (Scott ve Davis, 2007, 149).

Organizasyonda profesyonellerin çalışması oldukça olumlu sonuçlar yaratmaktadır. İlk olarak yüksek profesyonellik düzeyi organizasyonel adaletin algılanmasını sağlamaktadır. Bu durum işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını artırmaktadır. Organizasyona bağlılık, paylaşılan değerlerin çalışanlarca kabullenmesini sağlamakta, işgörenlerin yapı ile özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun için organizasyonla duygusal bir bağ geliştirmeleri gerekir. Bu duygusal bağ organizasyon değerlerine ve hedeflerine inanmaları ile oluşmaktadır. Profesyonelleşme ile çalışanlar, otonomi ve daha çok kontrol elde ettiklerinden, işlerini sahiplenmekte ve kendi katkılarının organizasyonun başarısı için gerekli

olduğunu düşünmektedir (Apaydın, 2007, 58). Aynı zamanda organizasyonların profesyonel yönetici istihdam etmeleri rakip organizasyonların iş yapma isteğini artırmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticilere olan güven giderek artmaktadır.

Profesyonelleşme, organizasyon için önemli bir faktör olan insan kaynağı üzerinde uzmanlaşma gerektiren bir sermayedir. Organizasyonda başarının sırrı profesyonel olmaya bağlıdır. Profesyonellik anlayışı değişen çevre koşullarında her zaman farklı anlamlar kazanmaktadır. Profesyonellik bir işletmenin verimliliğini, etkililiğini ortaya koyan en önemli etmenlerden biridir. Bu nedenle, profesyonel insan kaynağı ile kurumsallaşmanın birbirinden iki yönlü etkilendiği söylenebilmektedir. İnsan kaynağı ve kurumsallaşma arasındaki iletişim bakımından kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için önemli bir sermaye olan insan kaynağı faktörünün her zaman önemlilik arz etmesi gerekmektedir. Ancak kurumsallaşma, insanların alışılmış başarılarını değil bulundukları konumlarındaki önemlerini arttıran başarıları dikkate almaktadır (Aydın ve Tan, 2019, 231).

Otonom olmayan profesyonel organizasyonların yapısı, birçok açıdan, organizasyonların, orta dereceli karmaşıklık ve yetki devri tarafından belirsiz görevlerin üstlenildiği, halihazırda tanımlanan düzenlemelere benzemektedir. Profesyonellerin çalışmaları genel kurallar ve hiyerarşik denetim yapısı içinde gerçekleşir, ancak bireysel uygulayıcılara, özellikle araç ve tekniklerle ilgili olanlar olmak üzere, görev kararları üzerinde önemli ölçüde takdir yetkisi verilmektedir. Bu nedenle, öğretmenler öğretim teknikleriyle ilgili seçimler yapar ve mühendisler tasarım veya yapım stratejileri ile ilgili kararlar vermektedir. Bazı görev türleri için kısa vadeli görev grupları veya proje ekipleri bir araya getirilmektedir (Scott ve Davis, 2007, 148). Profesyonel organizasyonda becerikli işgörenlerin-profesyonellerin egemenliğinde olan örgüt, ürün-hizmet üretim biriminin olduğu her yerde ortaya çıkmaktadır. Profesyoneller öğrenilmesi zor ama iyi tanımlanmış ilkeler, prosedürler kullanmaktadır. Bu durum, aslında hem durgun hem de karmaşık çevrede meydana gelmektedir. O kadar karmaşıktır ki sadece kapsamlı formel eğitim programlarında öğrenilebilecek zor proseslerin kullanımını gerektirirken, yeterince durgun olması bu becerilerin iyi biçimde tanımlanmasına ve standartlaşmasına olanak tanımaktadır (Mintzberg, 2015, 386). Çevredeki karmaşıklık ve belirsizlik arttıkça otonom

karakterli iş süreçlerinin uygulayıcıları daha fazla profesyonelleşmeye doğru yönelmektedir. Profesyonel organizasyonda standartlar büyük ölçüde kendi yapısının dışında oluşturulur, kendi kendini yöneten otonom derneklerde profesyoneller diğer organizasyonlardan gelen meslektaşları ile iletişim kurarlar. Profesyonel organizasyon otoriteye ve uzmanlık gücüne vurgu yapmaktadır. Becerikli bir cerrah olmak beş veya daha fazla yılı kapsayan uzun soluklu bir eğitimi gerektirmektedir. Bilgi ve beceri ne kadar standart olursa olsun işlemin karmaşıklığı uygulamada otonom kararlar almaya yol açmaktadır. Cerrah, öğretmen veya sosyal hizmet uzmanı her zaman aynı kararları otomatik uygulama şansına sahip değildir. İşin doğası, çevrenin değişkenliği ve karmaşıklığı seçimlik kararların verilmesini, profesyonelin koşullara göre otonom kararlar almasını zorlamaktadır (Mintzberg, 2015, 350, 351).

Profesyonelleşme uyum sağlamayı artırmaktadır. Uzmanlar problemleri daha iyi anlamakta, değişen duruma daha iyi uyum sağlamak ve iş yapmak için yeni yollar keşfetmektedir. Uzmanlaşma rutin olmayan işlerde, performans çıktılarının değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda, değişken ve karmaşık çevrede daha iyi uyum sağlamaya neden olmaktadır. Bu durum, organizasyonun diğer kurumların beklentilerini iyi anlamalarını, onlara daha çabuk ve sağlıklı tepki vermelerini sağlamaktadır (Ruekert, Orwille ve Kenneth, 1985, 15).

3.4.3. Kültürel Güç

Kurumsal kültür üzerine ilk araştırmalar 1980 yılı öncesine kadar gitmektedir. İlk yayınlar Tom Peters ve Robert Waterman'ın *In Search of Excellence (Mükemmeli Arayış)* ve Terrence Deal ile Allen Kennedy'nin *Corporate Cultures (Şirket Kültürleri)* isimli yayınlarıdır. Joanne Martin kurumsal kültür üzerinde üç perspektifin bulunduğunu belirtmektedir. *Bütünleştirici perspektif*, organizasyonu açık-seçik görülebilen ve ölçümü mümkün olan, çalışanlarca desteklenen tek bir kültür olarak kabul etmektedir. *Ayrımcı perspektif*, organizasyonu farklı ve çoğu zaman çatışan çıkar ve hedefleri yönetmek için aktif durumdaki karmaşık, çok yönlü alt kültür kümeleri olarak görmektedir. *Parçalı perspektif* ise organizasyon çapında veya alt kültür seviyesinde konsensüs/açıklık taleplerini bastıran ve saptıran muğlak yorumlar, ironiler ve uzlaşmaz çelişkilere ağırlık vermektedir (Stanford, 2014, 4, 5).

Kurumsal kültür, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar dizisidir ve yeni gelenlere, doğru düşünme, hissetme ve davranma biçiminin öğretilmesidir. Kurumsal kültür yazılı olmayan ancak hissedilen yönünü temsil eder, herkesle ilgili olmasına rağmen kolay fark edilmez (Daft, 2015, 336, 337). Kurumsal kültür diğer tanımlamada, örgüt üyelerinin birbirleriyle, tedarikçilerle, müşterilerle ve örgütün dışında kalan diğer paydaşlarla etkileşimlerini kontrol eden, bir dizi paylaşılan değerler ve normlar kümesidir. Kurumsal değerler hangi türden davranışların, olayların, çıktıların arzulanabilir, hangilerinin arzulanmayan olduğunu gösteren kişilerin karar süreçlerinde kullandıkları yol gösterici ilkeler, standartlar ve kriterlerdir (Jones, 2017, 185, 186).

Güçlü kültüre sahip organizasyonlarda üyeleri birbirine bağlayan sağlam değerler sistemi bulunmaktadır. Güçlü kültüre sahip yöneticiler çalışanlarını risk alma, girişimcilik ve yeni fikirler ortaya koyma konularında destekler, üyeler organizasyonun vizyon/misyonunu güçlü biçimde benimserler. Güçlü kültüre sahip kurumsal yapılarda çalışanlar arasında uyum yüksek, içsel motivasyon güçlüdür. Çalışanlar yaptıkları işten mutluluk duyar, değerli olduklarını hissederler, huzurlu ve düzenli iş ortamına kavuşurlar, yöneticileriyle ve diğer çalışanlarla doğru bir biçimde iletişim kurarlar. Kurumlarına bağlılıkları ve performansları artar (Tutar, 2017, 221).

Kültür kavramına yönelik yapılan pek çok tartışma kültürün organizasyonu birbirine bağlayan bir tür sosyal yapıştırıcı işlevi gördüğü, kurumların sosyal olarak yapılanmış özelliği olduğu konusunda birleşmektedir. Kurumsal kültür **“bizim burada işler böyle yürür”**ü simgelemektedir. İnsanların zihnindeki egemen ideolojiyi yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017, 13, 14).

En güçlü ve en önemli kurumsal değerlerin pek çoğu yazılı değildir. Bu değerler, sadece örgüt üyelerinin birbirleri veya örgüt dışındaki kişilerle kurdukları ilişkilerde ve örgütün karşılaştığı problemlerin üstesinden gelmede kullandıkları paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar ve düşünce-hareket tarzlarında var olmaktadır. Örgüt aktörleri, kurumsal değerlerle uyumlu olacak şekilde çeşitli durumları nasıl yorumlayacaklarını ve bu durumlara nasıl tepki göstereceklerini birbirlerinden öğrenmektedir. Zamanla kurumsal değerler aktörlerin zihin dünyasında yer edinmekte ve aktörlerin karşılaştıkları farklı durumlara tepki verme biçimlerini

geliştirmektedir. Bu durum, çeşitli şirketlerin kültürlerinin neden bu kadar geniş yelpazede farklılık gösterdiğini açıklamaktadır (Jones, 2017, 188).

Güçlü uyumlu kültürler üç önemli değeri bünyesinde barındırmaktadır (Daft, 2015, 349).

- Bütün parçalardan daha önemlidir ve bölümler arasında sınırlar en aza indirgenmiştir. Aktörler tüm sistemi, her şeyin birbirine nasıl uyduğunu ve birçok örgütsel parça arasındaki ilişkiyi bilmektedir.
- Eşitlik ve güven temel değerlerdir. Kültür, toplumsal bilinç duygusu ve birbirini sevmeye ortamı yaratmaktadır. Kurumsal yapı, işgörenlerin risk almasına ve en üst seviye potansiyeline ulaşmasına izin veren ilişkiler ağından oluşmaktadır.
- Kültür risk almayı, gelişimi ve değişimi destekler. Temel bir değer statükoyu sorgulamaktır. Varsayımların sürekli olarak sorgulanması yaratıcılık ve gelişime kapı açmaktadır.

Kurumsal yetkinlikleri geliştirmek ve rekabet avantajı elde etmek için kültürün ilham verici yönü bireysel ve takım çalışmasını kolaylaştırıcı pek çok yönü vardır. Kültürel değerler, kurumsal yapıda karşılıklı düzenlemelerin yapılmasında önemli bir destek rolü oynamaktadır. Paylaşılan kültürel değerler ortak referans noktası olarak kabul edildiğinde, işgörenler belirli bir senkronizasyonu yakalamak ve olayları anlamlandırma biçimlerindeki farklılıkların üstesinden gelmek için çok zaman kaybetmeyecektir (Jones, 2017, 190).

Kurumsal kültür, üzerindeki etiket *neyin nesi olduğunu* anlatmaya yetmeyeceği bir konudur, ayrı ayrı ya da birlikte kolayca kullanılabilecek birbirinden kopuk öğeler kümesi değildir. Kurumsal kültüre indirgemeci yaklaşımın değeri yoktur. Kültür, özlü bir etikete ya da üzerinde anlaşılan tek bir tarifeye indirgenemeyecek bir olgudur. Kurumsal kültür, içeride ve dışarıdakilerin gerek öznel gerekse bireysel olarak yaşayabileceği *spesifik* bir organizasyon deneyimidir. Altı farklı iklim kuşağında yaşayanlar karakteristik hava durumu kalıplarıyla tanışır ve hava durumundaki günlük değişikliklere tepki verirler. İşgörenler de kurumsal kültürü

benzer biçimde deneyimlemektedir. Bir kurumsal yapının bütününe hükmeden bir görünüm ve hava egemendir. Bu durum iş birimlerine birbirinden farklı fakat görece kestirilebilir biçimde yansımaktadır. İşgörenler uygun ve kabul edilebilir normlar çerçevesinde karşılaştıkları süreçlere günbegün yanıt üretmektedir (Stanford, 2014, 4, 5).

Kurumsal kültür, örgüt üyelerinin davranış standartlarını, normlarını, ve değerlerini şekillendirerek örgütte birlik ruhunun oluşmasına katkı sağlar. Bu durum kurumsal hedefler konusunda işgörenlerin kararlı ve tutarlı olmalarına yardım eder. Güçlü kültür, örgüt üyelerince benimsenmiş, paylaşılmış, kabul edilmiş, içselleşmiş, kurumsal ortamda tutum ve davranışa dönüşmüş bir kültürdür. Güçlü kültürler tarafından temsil edilen kurumsal yapılarda işgörenler kurumsal amaç ve hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır. Güçlü kurumsal kültürün olduğu ortamlarda, işgörenlerin zihinsel, fiziksel ve psikolojik örgütsel sağlık koşulları sağlanmıştır. Bu tür yapılarda çalışanların örgüte bağlılık duygusu yüksektir. İşgörenlerin elverişli örgütsel iklim sayesinde performansları ve verimlilikleri güçlü bir motivasyonla desteklenmektedir (Tutar, 2017, 220).

Kurumsal kültür öncelikle örgüt aktörlerine amaç ve hedeflere göre biçimlenmiş bir kimlik kazandırır, nasıl davranılması gerektiğine yönelik davranış örüntüleri öğretir. Sosyal sistem anlayışı oluşturarak çalışma ortamının sistem bütünlüğü çerçevesinde yönetilmesini sağlar. Kurumsal kültür, örgüte kimlik kazandırarak onu diğer örgütlerden ayırıcı sınır çizen bir işlev görür. Bireylerin ortak bir değere bağlanmasını sağlayarak onların sosyalleşmesine katkı sunar, tutum ve davranışları yönlendiren anlam seti oluşturur. Örgüte yeni katılanların uyum sürecini kısaltır. İş yapma yöntem ve süreçlerini standart hale getirerek verimliliği artırır. İşgörenler arasında geniş bir uzlaşma inşa ederek çalışma barışına katkı sağlar. Amaçlar ile belirlenen asıl hedefler doğrultusunda fikir birliği oluşturur. Ortak bir dil ve kavramsal birlik oluşturarak kurumsal iletişimin etkinliğini artırır (Tutar, 2017, 221, 222).

Bir organizasyonun kültürü açısından önem taşıyan özellikler karması salt o organizasyona özgüdür. Organizasyonun bir kesimi için büyük önem taşıyan özellikler, organizasyonun diğer kesimlerine ya da başka kademelerine farklı **etki**

derecelerinde yansımaktadır. Ancak burada unutulmaması gereken nokta, kültürün dışsal olarak aynı kültür olarak tanınmasıdır. Kültürel özellikler birbirinden bağımsız kullanılabilecek bağımsız değişkenler değildir. Organizasyon aktörleri ya da paydaşlar arasında olması gerekenle pratik uygulamalar konusunda kopukluklar görüldüğünde sorunlar boy göstermeye başlamaktadır (Stanford, 2014, 81,82).

Bir organizasyonu diğerinden ayıran, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri onun temel yetenekleridir (core competence). Kurumsal kültür farklılıkları onun ayırt edici temel yeteneğidir ve bunun yerine geçen herhangi bir kaynak yoktur. Dolayısıyla kurumsal kültür önemli bir rekabet üstünlüğü sağlama aracıdır. İşgörenlerin değer ve inançlarını yansıtan ve onlara saygı duyan bir kurumsal kültür norm ve standartlar vasıtasıyla çalışanların iş tatmini bulacakları sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturarak onların verimli ve etkin olmalarını sağlamaktadır (Tutar, 2017, 224, 225).

Pek çok kurumsal kültür, girişimci kültür olarak etiketlenebilir. Oysa bu genel bir reçete olarak kalmaktadır. Örgütler saf, belirli bir kültüre ait olamazlar; daha çok birkaç kültüre özgü özellikler yansıtırlar. Bir yanıyla her biri kendine özgü özellikler taşıyan alt kültürlerden oluşmaktadır. Genel olarak tek bir doğru kültür olmasa da, her tip kültür için onu doğrulayacak koşullar vardır. İnsanların anlam sistemlerini paylaştıkları ve etik bir ortamda kaliteli ve kendilerini adadıkları bir iş yaptıkları ortamlarda **doğru kültür** var demektir. Bu kültür bireyin katkısına değer verip ona saygı gösterirken, aynı zamanda yeterlilik ve kültürel akışkanlığın gelişmesine olanak sağlamaktadır (Stanford, 2014, 184).

3.4.4. Tutarlılık

Tutarlılık organizasyonun verdiği sözü tutması, misyon, strateji ve eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzemesi ve benzer durumlarda benzer tepkiler vermesi olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonun kurumsallaşması için tutarlı eylemlere girişmesi gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın bir boyutu olduğu yargısı izomorfizm kavramına dayanmaktadır. Tutarlı olan kurumlar güvenilirlik kazanmayı hedeflemektedir. Tutarlı davranışlar sergileyerek kurumlar paydaşlarının güvenini kazanıp onlarla duygusal ve rasyonel

ilişkiler geliştirebilmektedir. Bunun sonucunda paydaşlardan daha çok katkı alan organizasyonun daha yüksek performans göstermesi olanaklıdır. Tutarlılık işgörenlerde kurumlarının adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu durumda işgörenlerin organizasyona bağlılığını ve katkısını artırmaktadır. Kurumun adil davranışına güven aynı zamanda koordinasyonu ve dolayısıyla da entegrasyonu artırmaktadır. Böylece yine performansı olumlu etkilemektedir. Tutarlılık eylemlerin kurum vizyonu ile uygun olması sayesinde gerçekleşmektedir. Organizasyonun başka örgütlerce güvenli olarak algılanması onların meşruiyetini artırmaktadır. Tutarlılık aynı zamanda değişkenliğin boyutunu ifade etmektedir. İşletmelerin benzer durumlarda benzer tepki vermesi tutarlılığın göstergesidir. Değişkenliğin fazla olması tutarlılığın az olmasına neden olmaktadır (Apaydın, 2007, 78, 79).

3.4.5. Yönetim Anlayışı ve Katılımcı Yönetim

Kurumsallaşma sürecinin en önemli boyutlarından bir diğeri yönetim tarzı ve katılımcılık ilkesidir. Organizasyonların yönetim tarzı otoriter veya demokratik yönetim anlayışı olarak iki uçta yer almaktadır. Kurumsallaşma sürecindeki organizasyonlar etkin bir yönetime katılım anlayışı sergilemeye yönelmektedir. Yönetime katılım, işgörenlerin örgütün temel amaç ve hedeflerini bilmesi, bu hedeflere inanması ve bu doğrultuda çaba göstermesidir. Organizasyonda yönetime katılımın en önemli amacı, yönetici veya işverenle yönetilenler arasında işbirliği geliştirerek verimliliği artırmasıdır. Katılımcılık bu biçimiyle psikolojik yaklaşmayı sağlamaktadır. Organizasyonlarda katılımcılığın sihirli bir formülünü vermek zordur. Ancak bazı koşulların sağlanması ile yönetime katılımın başarılı olacağı söylenebilecektir;

- Astlarda veya işgörenlerde katılımcılık için istek bulunmalıdır.
- Astlar yönetime katılımın bilincinde olmalı, eylemi ciddiye almalı ve katılımcı anlayışa değer vermelidir.
- Astlar isteklerini açıklıkla ifade edebilecek durumda olmalı, kendilerini anlatabilme kapasitelerinden emin olmalıdır.

- Yönetim ve yönetilenler arasındaki ilişkiler kararlı bir düzeyde olmalı, kararlara katılma yöneticinin formel yetkisini ortadan kaldırmamalıdır.
- Yönetime katılım astların güvenliği üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmamalı, yönetici kararlarına karşı fikirler işten çıkarmalara neden olmamalıdır.
- Ekonomik açıdan alınan kararların getirisi, maliyetlerinden grup kararları ise kişisel kararlardan daha fazla olmalıdır. Bu nedenle yönetime katılım rasyonel açıdan değerlemeye tabi tutulmalıdır (Koç, 2017, 57, 58, 59).

Yönetime katılma, organizasyonun çeşitli kademelerindeki personelin doğrudan birey olarak ya da seçilmiş temsilcileri kanalıyla karar verme sürecinin çeşitli aşamalarına katılımlarını ifade etmektedir. Burada karar verme süreci aynı zamanda yönetime katılma aracıdır. Katılımcı yönetimi gerçekleştirme aracı karar verme sürecidir. İşgörenlerin bu süreçlerin çeşitli aşamalarında yer almaları katılımcılığı yönlendirecektir. İşgörenlerin karar süreçlerine katılmaları formel veya informal tarzda, ilgili aşama hakkında düşüncelerinin sorulması veya ilgili aşamanın bireylerin oyu ile sonuçlandırılmasına kadar değişik biçimlerde gerçekleşmektedir. Burada önemli olan nokta, işgörenlerin karar süreçlerine katıldıkları inancı ve algısını taşımalarıdır. Sürecin hiçbir aşamasında söylediklerinin sonuca yansımamasına karşın işgören düşüncesinin sorulması memnuniyeti artırabileceği gibi, sürecin başından beri nereye varacağı açıklandığında sürecin figüranı olarak kullanıldıkları algısına neden olacaktır. Bu nedenle katılımcı yönetim konusunda yönetimin gerekli titizliği göstermesi kurumsallaşma sürecini olumlu etkileyecektir (Koçel, 2018, 161).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

4.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Kavramı ve Gelişimi

Çağdaş toplumların çoğunluğu günümüzde daha kaliteli yaşam standardına ulaşabilmek amacıyla daha iyi bir yönetim beklentisine sahiptir. Kurumsal yönetim³ sistemi daha düzgün işleyen piyasaların kurulması için etkin bir enstrümandır (Topal, Arslantaş, Sipahi ve Gürçay, 2016, 187). Kurumsal yönetim kavramının (good corporate governance) literatürde ilk kez Adam Smith’in 1776 tarihli **Ulusların Zenginliği** adlı eserinde “*Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olması nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmal, az veya çok daima hakim olur*” görüşü ile ortaya atıldığı belirtilmektedir (Kula, 2006, 17). Ancak 1600’lü yıllarda İngiltere ve Hollanda’da etkinlik gösteren East India şirketinin sahiplik ve kontrol fonksiyonunu ayıran yönetim kurulu yapısı oluşturması ilk prototiptir (Alp ve Kılıç, 2014, 47). Kurumsal yönetim kavramı bilimsel terim olarak 1962 yılında Richard Eels tarafından siyasal yönetimlerle şirket yönetimleri arasında analogi yaparak şirketlerdeki iç politik yapıya dikkat çekmek amacıyla kullanılmıştır (Saklı, 2012, 95). Modern anlamda 1990’lı yıllarda (OECD) öncülüğünde geliştirilen kurumsal yönetim sistemi yaygınlaşmıştır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olan gelişmelere kısaca değinmek gerekmektedir. Berlin Duvarı’nın yıkılması ile iki kutuplu dünyanın tek kutuplu ve Amerika öncülüğünde neoliberal ekonomik ve sosyal sisteme dönüşmesi, devletçi-karma ekonomilerden serbest piyasa ekonomisine geçiş küreselleşme (Can, 2015, 7, 9) olgusunun hız kazanmasına yol açmıştır. Belirli bir kalitede ve düşük maliyetle ürün ve hizmet üretmek amacıyla organizasyonların uluslararası yatırım yapmaları emek ve sermayenin dolanım hızını artırmıştır.

³ Uluslararası literatürde “**yönetişim**” olarak tanımlanan “**governance**” sözcüğü karşılıklı etkileşime ve birlikte yönetime vurgu yapmaktadır. Ancak araştırmanın yazarı Türkçe’ye yerleştiği biçimi olan “**kurumsal yönetim**” terimini kullanmayı tercih etmektedir.

Küreselleşme, insanların, fikirlerin, sermayenin serbest akışına, organizasyonlar ve işgücünün ulusal sınırları aşan temaslarına izin verecek derecede dünya ekonomisine dahil olan ülkelerin gelişen entegrasyon ağı ve sürecidir.

Küresel işgücü ve sermayenin baş döndürücü biçimde bir ülkeden başka bir ülkeye geçişi şirketlerin fon ihtiyacını yükseltmiş, ancak yatırımcının güvenliği yeterli düzeyde sağlanamamıştır. Sermayenin dolanım hızının artması ile fon arz eden şirketler için fon talep eden şirketlerde sağlam bir yapının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Küreselleşme olgusuna etkin yanıt üretmekte güçlük çeken şirketlerde yapısal boşluklar oluşmuş, dünya çapında muhasebe skandalları ve **şirket suçları**⁴ (Can, 2015, 31) görülmüş, şirket iflasları yaşanmıştır. Süreç içerisinde yaşanan bölgesel ve küresel ekonomik krizler nedeniyle etkin işleyen bir piyasa mekanizmasının yapılandırılması gerekli görülmüştür.

Günümüzün küresel ekonomilerinde şirketlerin boyutları devletleri aşmakta, sorumluluk alanları tüm sosyal paydaşlarını kapsayıcı hale gelmektedir. Hızlı değişen rekabetçi güçler şirketlerin yerli ve yabancı finans/insan kaynakları piyasalarına, katma değer zincirini birleştiren kurumlara bağlılıklarını artırmaktadır.

Artık organizasyonların tüm paydaşlarına güven veren bir kurumsal yönetime sahip olmaları çağdaş eğilimleri yansıtmaktadır (Argüden, 2020, 82).

Kurumsal yönetim sistemi başlangıçta anglo-sakson yönetim düşüncesinin egemen olduğu ülkelerde hissedar kazancını maksimize etmeye çalışan bir anlayışa sahipken günümüzde Kıta Avrupası modelinde tüm paydaşların kazancını kollayan ve ortaklık gözetimin bankalarca yapıldığı bir yapıya doğru evrilmektedir. Kıta Avrupası sisteminde, pay sahipliği dağıtılmamış, bankalar, şirketler veya aileler şirketlerin ana ortaklarıdır. Şirketin kontrolü ana ortak tarafından yapılmaktadır. Şirketin yönetim kurulu üyeleri ana ortakla ilişki içerisinde. Sermaye piyasalarının likiditesi görece daha düşüktür. Şirketin yöneticileri arasında yakın ve güvene dayanan ilişkiler

⁴ Şirket suçu kavramı 1939'da kriminolog Edwin Sutherland tarafından kavramlaştırılmıştır. Yazara göre şirket için faydaların bedelleri ağır basmaktadır, suçlu davranış riskini alan işletmeciler bedelleri başkaları öderken yararların şirkete sağlandığını düşünmektedir.

kurulmaktadır. Organizasyonlar uzun dönem kaynaklarını ticari bankalar aracılığıyla sağlamaktadır. Bu sistemin uygulandığı ülkelere başta Almanya olmak üzere, Belçika, İtalya, Japonya ve Fransa örnek gösterilebilir. Anglo-Sakson modelde şirkette hissedarların payları dağınıktır, tek hissedarda yoğunlaşmamıştır. Yönetim kurulu üyeleri kontrolü kendi ellerinde tutmaktadır, herhangi bir hissedarla ilişkileri bulunmamaktadır. Bağımsız kurul üyeleri önemli bir rol üstlenmektedir. Sermaye piyasalarının likiditesi oldukça yüksektir. Asil-vekil probleminin ortaya çıkmasını önleyerek vekâlet maliyetini azaltmayı amaçlamaktadır. Bu sistemin uygulandığı ülkelere başta İngiltere, ABD, Avustralya ve Yeni Zelanda örnek gösterilmektedir (Zengin ve Yılmaz, 2017, 689). Ancak literatürde İskandinav ülkelerinde tarihsel/politik nedenlerden dolayı kurumsal yönetimin daha güçlü olduğu savunulmaktadır (Dimick ve Rao, 2016, 857).

Kurumsal yönetim sistemi, organizasyonların mezo düzeyde ekonomik verimliliğini geliştirmenin en önemli ögesi sayılmaktadır. Kurumsal yönetimin organizasyonlara düzgün işleyen bir piyasanın oluşması için dışarıdan kültürel, normatif ve düzenleyici bir faktör olarak baskı uyguladığı görülmektedir. Günümüzde kurumsal yönetim sistemi uygulama biçimi ülkeden ülkeye, şirketten şirkete ve endüstriler arasında değişmektedir. Kurumsal yönetim sistemine farklı kültürlerde farklı anlam ve değerler yüklenmektedir (Ayhün, 2018, 53). Ancak ortak modele doğru adım atılması yönünde de tartışmalar devam etmektedir (Öcal, 2019, 5, 6, 7).

Kurumsal yönetim sistemine geçiş organizasyonun stratejik tercih yapması, yeni bir yönetim kültürünü benimsemesi iken, organizasyonun içeride sistemi oluşturmaya yönelik adımlar atması, bütünüyle iş süreçleri, tutum ve yönetim süreçlerini gözden geçirmesi ve organizasyonun davranışını değiştirmesidir. Kurumsal yönetim bu anlamda dışa dönük yönüyle stratejik yönetim kavramı olsa da içeriye doğru yönüyle organizasyonel davranış kavramıdır (Şen, 2017, 3).

Kurumsal yönetimin yerel ve uluslararası literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı; sürdürülebilir bir biçimde değer yaratma ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlama hedefleri doğrultusunda şirket etkinliği yürütülürken, yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarının saydamlık, adillik, hesap verebilirlik ve

sorumluluk ilkeleri esas alınarak en uygun biçimde dizayn edildiği, yönetim/denetim fonksiyonlarının ayrıldığı, sadece hissedarların değil, tüm paydaşların hak ve çıkarlarına saygı duyulan iyi şirket yönetimidir (Alp ve Kılıç, 2014, 37). Kavram ilk ortaya çıktığı dönemlerde anonim şirketlerin üst yönetimlerinin iyi yönetimi olarak anlaşılırken son dönemde bir şirketin bütünüyle tüm paydaşlar açısından iyi yönetimi olarak kabul görmektedir (Aoki, Jackson ve Miyayima, 2007, 257).

Ira Millstein'a göre kurumsal yönetim; bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun çıkarlarına zarar vermeyecek biçimde, mali ve insan kaynaklarını kendine kazandırmasını, verimli çalışmasını ve böylece hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlayan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının birleşimidir (Topal ve diğerleri, 2016, 112).

Kurumsal yönetim, bir şirketin beşeri ve finans sermayesini çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalardır (Can, 2015, 45).

Kurumsal yönetim anlayışı, işletmenin üst yönetiminin denetimi, yönlendirilmesi ve işletme üzerinde hak iddia eden diğer grupların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) üst yönetimle olan ilişkilerinin bütününe ilgilendirmektedir. Bu kavramın temeli işletmelerin, hissedarlarına ve pay sahiplerine karşı saydam olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması, paydaş haklarını koruması, etik ilkelere uyması ve sorumlu davranması beklentilerine dayanmaktadır. Bir anlamda kurumsal yönetim, işletmelerin **“iyi sosyal vatandaş”** olmalarını öngörmektedir (Koçel, 2018, 457).

Kurumsal yönetim sistemi, bir ulusun toplumun iyiliği için kurumsal gücü kanalize etmesinin, gönencin verimli bir şekilde yaratılması ve ulusal bir ekonomi içinde adil bir şekilde dağıtılması yollarından birini ifade etmektedir (Judge, Douglas ve Kutun, 2008, 765). Şirketlerin büyüyen ölçeği paydaşlar arasında çıkar çatışmasına neden olabilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı, karar süreçlerinde ve etkinliklerde oluşabilecek çıkar çatışmasını önlemek, paydaş çıkarlarını dengeli bir biçimde gözetmeyi öngörmektedir. Paydaşlar arasında meydana gelebilecek çıkar çatışmaları

ve çıkar çatışmalarının yaratacağı işlem maliyetlerinin azaltılması gerçeği kurumsal yönetim sistemine zemin hazırlamaktadır (Hart, 1995, 680). Aynı zamanda kurumsal yönetim anlayışı şirket içi demokrasinin yerleştirilmesidir (Alp ve Kılıç, 2014, 35, 36)

Kurumsal yönetim en dar anlamıyla; **kurallara dayanan şirket yönetimi** demektir, kuralların genel şablonu düzenleyici kamu otoritesi tarafından belirlenip açıklanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı düzenleyici kamu otoritesi dışında yasal yaptırım yetkisi olan sivil kurumlar tarafından da belirlenmektedir. Buna karşın geniş anlamda kurumsal yönetim yazılı olan kuralların yanısıra yazılı olmayan informel kurallar ve kurumsal kültürü de kapsayan, modern yönetim tekniklerini uygulayan geniş bir yelpazede konumlandırılmıştır (Şen, 2017, 51).

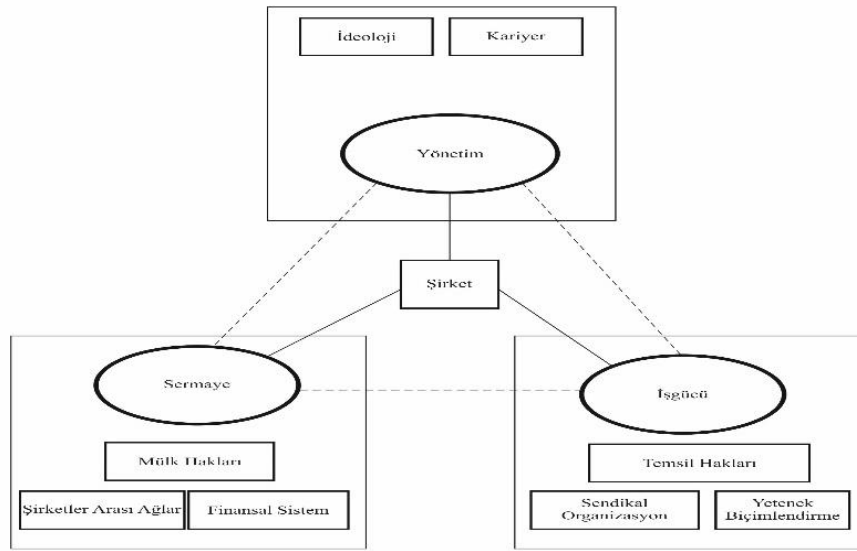
Kurumsal yönetim sistemi sadece halka açık şirketler için değil, aile şirketleri, KOBİ'ler, hatta kâr amacı gütmeyen sivil toplum kurumları ve kamu otoritelerinde de uygulanabilecek bir yönetim kültürüdür. Organizasyonların kurumsal yönetim anlayışına göre yönetilmesi yönetimin kalitesini artırmaktadır.

Ayrıca bu anlayışın aile içi çatışmaları önlemek, nitelikli işgücünü organizasyona kazandırmak ve değer yaratmak bakımından etkili olduğu düşünülmektedir. Kurumsal yönetim kurallara uyumu aşan, sorumlulukları ve dengeleri gözetken bir davranışlar bütünü, bir kültürel iklimdir (Argüden, 2020, 24, 173). İyi yönetim anlayışını tasarlamak ve uygulamak niyetinde olan şirketler bu konuda becerikli, bilgili ve kilit çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Organizasyonun her düzeyinde fırsat eşitliği oluşturulması, performansın ödüllendirilmesi, takım çalışmasının desteklenmesi, rekabetçi ücret politikası ile sosyal yardım programlarının uygulanması sağlandığında kurumsal yönetim sistemi gelişmektedir (Can, 2015, 95).

Güncel kurumsal yönetim anlayışında merkeziyetçi yapıdan esnek yapıya, kapalılıktan saydam yönetime, bürokratik hantal yapıdan etkileşimli süreçlere, çalışanı dışarıda bırakan karar mekanizmalarından katılımcı/işbirliğine açık uygulamalara doğru değişimlerin olduğu belirtilmektedir (Can, 2015, 164).

Kurumsal yönetim sistemi sermaye, emek ve yönetimin çeşitli düzeylerdeki konfigürasyonu ile bir ülkede oluşmaktadır. Bir başka anlatımla, kurumsal yönetim sisteminin üç önemli boyutu sistemin içeriğini/bileşimini karakterize etmektedir. Ülkeden ülkeye, kıtadan kıtaya, kültürden kültüre değişmekle birlikte kurumsal yönetim sisteminin oluşturulup işlemesi için üç boyutun bir araya getirilmesi gerekmektedir. Evrensel anlamda, Kıta Avrupası veya Anglo-Sakson kurumsal yönetim sistemlerinin normları, kuralları, sosyal yapıları ve iş piyasalarının özelliklerini de dikkate alarak **yönetim, sermaye ve işgücünün bir araya getirilmesi** ile dizayn edilmektedir. **Yönetim**, kurumsal yönetimin boyutu olarak içinde bulunan ekonomik ve sosyal sistemin ideolojisini ve kariyer kalıplarını yansıtmaktadır. **Sermaye** mülk hakları, şirketler arası ağlar ve finansal sistemin işleyişine egemen olan yapıları betimlemektedir. **İşgücü**, temsil haklarıyla birlikte sendikal örgütlenmeleri ve yetenek biçimlendirmeyi kapsamaktadır. Amerikan kurumsal yönetim sistemi dağınık hissedar payları, Kıta Avrupası çoğunluk hisse sahipliği özelliğine rağmen her iki modelde kurumsal yönetim sisteminin kurulması için yönetim, sermaye ve işgücünün kombinasyonunun bulunmasını gerektirmektedir (Aguilera ve Jackson, 2003, 451, 452).



Kaynak: Ruth V. Aguilera, Gregory Jackson, The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 3, 2003, ss-452

Şekil 2. Kurumsal Yönetimi Şekillendiren Kurumsal Alanlar

4.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri sistemin omurgasını oluşturan dört temel sütun üzerinde yükselen, iç içe geçmiş zincire benzetilen, birinin yokluğunda diğerlerinin etkisiz olacağı, bütünleşik bir yapısal biçim oluşturmaktadır. Düzenleyici otoritelerce tasarlanırken ve organizasyonlarca uygulanırken ilkelerin bir ya da birkaçı değil, bütüncül bir bakış açısıyla birbirleriyle olan etkileşimleri de dikkate alınmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, 253). Kurumsal yönetim ilkelerinin amacı yalnız biçimsel koşulların yerine gelmesini sağlamak değil, organizasyonun iyi yönlendirilmesini ve denetlenmesine olanak tanımadır (Argüden, 2020, 31).

(OECD) öncülüğünde ilk kez 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında gözden geçirilerek organizasyonlara önerilen temel kurumsal yönetim ilkeleri şunlardır: (Topal ve diğerleri, 2016, 85).

- Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin kurulması,
- Ortakların hakları ve temel sahiplik işlevleri,
- Ortakların adil muamele görmesi,
- Kurumsal yönetimde paydaşların rolü,
- Kamuoyunu aydınlatma ve saydamlık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları.

Çağdaş kurumsal yönetimin ana ilkeleri saydamlık, adalet ve eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak kabul görmektedir.

i) Saydamlık ilkesi, gündelik dilde iç yüzünü anlamak, anlaşılır olmak anlamına gelen latince **trans** ve **parere** sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Tam rekabet şartlarında bilgi asimetrisi ve sınırlı rasyonellik nedeniyle etkin işlemeyen piyasaların başarısızlığına dayanmaktadır. Oyunun kuralına göre tam rekabet koşullarında tüm paydaşlar piyasadaki her türlü bilgiye ulaşacak, aktörler rasyonel kararlar vererek işlem yapacaktır. Gerçek yaşamda ise ekonominin aktörleri sınırlı bilgi veya bilgi asimetrisi ile karar vermektedir. Böyle bir ortamda piyasanın

başarısızlığını önlemek adına düzenleyici otorite piyasanın işleyişine müdahale ederek ortaya çıkabilecek maliyet unsurlarını önlemeye çalışmaktadır. Organizasyonda gücün doğru kullanılması için “gün ışığında” kullanılması gerekmektedir (Oktay, 2020, 459).

Saydamlık ilkesi şirketle ilgili ticari sır niteliğinde olan bilgiler dışında her türlü finansal/finansal olamayan bilginin tüm paydaşlara zamanında, tam, doğru, anlaşılabilir/analiz edilebilir kalitede, düşük maliyetle sunulmasını sağlamaktadır. Herhangi bir bilgi paydaşın kararını etkileyebilecek nitelikte ise önemlidir ve taraflara açıklanmasını gerektirir. Saydamlık ilkesi ayrıca şirket içi yönetimde karar süreçlerinde, çalışanlarla ilişkilerde, yetki ve sorumlulukların dağılımında açık olmayı zorunlu hale getirmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, 59, 60).

Saydamlık, eksiksiz uygulandığında işletmedeki güven sorunu sona ermekte, bilgiye kolay erişimin sağlanması sayesinde işlem maliyetlerini azaltarak istikrarlı bir yapı oluşturmaktadır. Saydamlık ilkesine uyulmaması durumunda paydaşlar şirketin nasıl yönetildiğine yönelik bilgi sahibi olamayacak, hesap verebilirlik ilkesi anlamını kaybedecektir. Ekonomik işlemlerin temelinde güven duygusu bulunmaktadır. Saydamlığın azalması paydaşlar açısından belirsizlik yaratmakta ve belirsizlik risk içermektedir. Dolayısıyla etkin işleyen bir piyasada güven eksikliği istikrarı bozacak, aktörlerin başarısızlığına yol açacaktır. Saydamlık ilkesinin aksine gizlilik koşullarında vurdumduymazlık, sorumluluktan kaçma, tıkanıklık, darboğaz, korku ve kuşku egemen olacaktır. Türkiye’de 1994 ve 2001 yıllarında, Asya’da 1997 yılında, Rusya’da 1999 yılında yaşanan ekonomik sıkıntıların en önemli nedeni saydamlıktan uzak yapısal oluşumlardır (Topal ve diğerleri, 2016, 122, 123, 127).

Viswanath (1999) ve Kaufmann (2002)’a göre saydamlık tüm paydaşların erişebileceği, zamanında ve güvenilir olan ekonomik, sosyal ve politik bilgilerin artan akışıdır. Saydamlık bu perspektiften bilginin erişilmesi yanında güvenilir bir biçimde aktarımını da sağlamalıdır. Saydamlığın azaldığı organizasyonlarda bilgi asimetrisi nedeniyle hissedarların yöneticileri izlemek için katlanacağı denetim masrafları artacaktır (Ayhün, 2018, 17).

Saydamlık ilkesi gereği organizasyonun ticari hedeflerinin yanısıra iş etiği, çevre ve benzeri konulardaki politika ve hedeflerini açıklaması beklenmektedir

(Aktan, 2013, 168). Saydamlık ilkesinin benimsenmesinin organizasyonu insan kaynağı açısından çekici hale getireceği, nitelikli işgücünü organizasyona kazandıracağı yapılan araştırmalarda vurgulanmaktadır (Coşkun ve Akcan, 2018, 73). Çalışanlarını geliştirmeyi kurumsal yönetim sistemi ile kendine amaç edinen organizasyonlar hem fiilen çalışan işgücünün kurumuna bağlılığı yönünden hem de istenilen bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip işgörenleri kazandırmaya çalışırken rakiplerine göre avantaj kazanmaktadır. Nitelikli kadrolarla çalışmayı gelenek haline getiren şirketlerin büyüme potansiyeli yüksektir (Argüden, 2020, 129, 130).

Çalışma yaşamında ve işgücü piyasasında saydam iş ilişkilerinin bulunmaması, ekonomik krizlerin ortaya çıkmasına ya da derinleşmesine kapı aralamaktadır. Etkili saydamlık mekanizmalarının olmaması kurumsal başarısızlığa neden olmaktadır (Topuz ve Erkanlı, 2017, 94).

ii) Hesap verebilirlik ilkesi, şirketlerin meşruiyet kazanabilmek amacıyla kurumsal baskıların sonucu olarak eylemleri ile ilgili tam, doğru ve önyargısız bilginin topluma akışını sağlayarak topluma/taflara açık hale gelerek yaptığı işlemlerin sorumluluğunu üstlenmesidir. Aynı zamanda yapılan eylem ve işlemlerden dolayı başka bir otoriteye açıklama yapmak, sorumlulukların hangi yol ve yöntemlerle yerine getirildiğinin ya da getirilemediğinin ortaya konulması, yönetime karşı denge ve denetim sağlamayı kapsamaktadır (Şen, 2017, 54, 155). Özü itibariyle gerçekleşen veya gerçekleşmeyen eylem/işlemlerin gerekçelendirilmesi, yetkili organlara gerekçelerin iletilmesi sürecidir. Ancak hesap verebilirlik ilkesinin uygulamada başarılı olması için organizasyon yapısında hesap soran ya da hesap veren birimlerin tanımlanması zorunludur. Hangi organın hangi organa hesap vereceği, hangi konularda açıklama isteneceğinin bilinmesi sistemin sağlıklı işlemlerini sağlamaktadır.

Hesap verebilirlik ilkesi yetkili kişi, kurum ve organlardan açıklamayı isteme hakkının kullanılmasıdır. Hesap verebilirlik yapılan etkinliklerle ilgili bilgi vermenin zorunlu sayılmasını, kayıtların tutulmasını, sorumluların belirlenmesini ve sorumluların başardıkları veya yapmaları gerektiği halde yapamadıkları hakkında açıklama yapmalarını ve etkinliklerinin sonucundan sorumlu olmalarını (Tutar ve Altınöz, 2017, 228).

Ayrıca yönetim işlevlerinin ve sorumlulukların açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasının güvenceye bağlanması, nesnel karar alındığının yönetim kurulu tarafından izlenmesidir (Millstein, 2000, 27, 28).

Hesap verenler gözetiminde oldukları kişi ya da organa kullandıkları yetkinin, aldıkları kararın, yaptıkları işlemin ve yürüttükleri eylemin hem içerik hem de biçim yönüyle uygulamadaki kodlara, etik kurallara ve işin gereğine uygun olduğunu kanıtlamakla yükümlüdür. Hesap verebilirlik ilkesinin etkin olması için şirketteki görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net tanımlanması, yükümlülüğün verilen yetkiyle orantılı olması, güçlü ve etkili iç denetim ile bağımsız denetim sistemin varlığı gereklidir. Şirket yönetiminde yönetim kurulu hesap veren, hissedarlar ve paydaşlar hesap soran pozisyonundadır. Yöneticiler belirlenen plan, politika çerçevesinde çalışıldığını, şirketin varlıklarının korunduğunu, kaynakların etkin ve verimli kullanıldığını açıklamak durumundadır.

1980 yılı öncesinde hesap verebilirlik ilkesi şirketlerde finansal raporlama sistemine dayalı olarak finansal performansı ölçme aracı olarak kullanılırken, günümüzde modern bir yapıya dönüşerek finansal olmayan konularda da uygulanmaya başlanmıştır. Literatürde hesap verebilirlik ilkesinin üç ayırt edici özelliğinin bulunduğu belirtilmektedir (Topal ve diğerleri, 2016, 89);

- Yetkili organın kendisi dışındaki başka bir organa/kişiye açıklama yapması nedeniyle dışsal görünümlüdür.
- Hesap verebilirlik açıklama yapmaya ek olarak yanıtları araştırmayı, sorgulamayı, yapılan hataları düzeltmeyi, uygulanacak yaptırımları kabullenmeyi içermektedir.
- Hesap soran-hesap sorulan ilişkisinde hesap soranın hesap sormaya hakkı olduğu organizasyon genelinde kabul edilmektedir.

Hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde yönetim kurulları verilere ve performansa dayalı olarak karar vermeli ve yaklaşımını organizasyonun geneline yaymalıdır. Doğru zamanda doğru raporlama, organizasyonun gerçek durumunun paydaşlara açıklanması yönetime sağlıklı bir yapı ve güven kazandırmaktadır (Argüden, 2020, 78, 96).

iii) Adalet ve eşitlik ilkesi, işletme adına yürütülen bütün aksiyonlarda, bu aksiyonlardan etkilenen bütün taraflara eşit uzaklıkta bulunmayı ve davranışı ifade etmektedir. Bu ilke, hisse sahiplerinin şirkete ve yönetime karşı güven duymalarını sağlamaktadır. Adalet ve eşitlik ilkesi, işletme yöneticilerinin yürüttükleri işletme etkinliğinde bütün çıkar gruplarına eşit davranması ve böylece muhtemel çıkar çatışmalarının engellenmesi olarak bilinmektedir (Güner ve Kurnaz, 2019, 302). Adalet ve eşitlik ilkesine göre kurumsal yönetim sisteminde hissedar çıkarlarının korunması yeterli olmamakta, tüm paydaşların hak ve çıkarları dengeli bir biçimde gözetilmektedir. Şirketler etkinliklerini yürütürken tüm paydaş gruplarını hesaba katmalıdır. Kıta Avrupası kurumsal yönetim sisteminde anglo-sakson modelin tersine sadece hissedar kazancının esas alınması çağdaş kurumsal yönetim anlayışı ile bağdaşmamaktadır. İçeriden bilgi öğrenenlerin (**insider trading**) fırsat eşitliğini bozacak eylemlerinin yasaklanması, yönetim kurulu ve şirket üst yöneticilerinin şirketle çıkar çatışmasına girmeleri durumunda açıklama yükümü eşitlik ilkesinin diğer bir yönüdür (Alp ve Kılıç, 2014, 60, 61). İlkenin diğer yönü aynı paydaş sınıfından olan gruplara eşit işlem yapılmasıdır. Çalışanlar arasında sistematik ayırım yapılması, eşit durumda bulunan çalışanlara etik olmayan farklı uygulamalar yapılması kurumsal yönetim anlayışını zedelemektedir.

Adalet ve eşitlik ilkesi günümüzün çağdaş insan kaynakları politikasında önem kazanmıştır. İşe alım, yükseltme, eğitim ve kariyer geliştirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları süreçlerinde, çalışanlar arasında ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, dinsel kimlik gibi unsurlar açısından ayırım yapılması çağdaş kurumsal yönetim anlayışına ters düşmektedir. Adalet ve eşitlik ilkesi iyi yönetim süreçlerinin oluşum ve gelişimine zemin hazırlamaktadır. Her kesimden çalışana eşit işlem yapılması farklı düşünceden nitelikli işgörenlerin organizasyona kazandırılmasını sağlamaktadır (Ayhün, 2018, 20).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2014 yılında yayımladığı (R.G.-03/01/2014-28871 sayılı) Kurumsal Yönetim Tebliği ekinde (3.1);

- *başta şirket çalışanları olmak üzere çıkar sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modellerin yönetimi aksatmayacak biçimde geliştirilmesi,*

- *işe alım politikalarında ve kariyer planlamalarında eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat tanınması, personel alımına yönelik kriterlerin yazılı olarak belirlenmesi,*
- *çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılması, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmak için eğitim plan/programlarının oluşturulması,*
- *çalışanların ücret ve diğer çıkarlarının belirlenmesinde verimliliğin esas alınması,*
- *şirketin finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulması,*
- *şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturulması ve bunu kurumsal internet sitesi aracılığıyla kamuya açıklaması,*
- *çalışanlar için güvenli çalışma koşulları yaratılması, çalışanlar arasında ırk, dil, din, cinsiyet ayrımı yapılmaması,*
- *çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere maruz kalmasının önlenmesi için çalışanlara yönelik paydaş haklarının geniş biçimde tanımlandığı görülmektedir.*

iv) Sorumluluk ilkesi, organizasyonun gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin kodlara, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesidir. Diğer bir anlatımla, şirketin yasal düzene, toplumun etik değerlerine uyum gösterecek biçimde etkinlik göstermesidir. Sorumluluk ilkesi yalnız toplumun gönencinin artması için değil, şirketin yaşam süresinin uzamasına da katkı yapmaktadır. Şirketler toplumun bir parçası olduğu için iş süreçlerinde toplumun değer ve beklentilerini dikkate almadığında meşruiyetini kaybedecektir. Buna karşın toplumun değer ve beklentilerini hesaba katan organizasyonlara olan güven ve itibar artmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, 62).

Kurumsal yönetim sisteminde önemli bir yeri olan sorumluluk ilkesi üst yöneticilerin, yönetim kurulunun ve hissedarların kendilerinden beklenen yükümlülükleri art niyet taşımadan yerine getirmeleri, ayrıca şirketlerin topluma yararlı işler yapmaları ve yapamadıkları işler için sorumlu olmalarını gerektirmektedir (Ayhün, 2018, 22). Bu çerçevede şirketteki her bir çalışanın yaptığı işin sorumluluklarına sahip çıkması, bilinç düzeyinin yükselmesi ve inisiyatif almaya yönlendirilmesi, kurumsal performansın sürekli gelişmesi ve ivme kazanmasında etkili olmaktadır.

Şirkette değer yaratmayı sağlayacak stratejik seçimlerin gerektirdiği riskleri anlamak, gözetmek ve yönetilmesini sağlamak için sorumluluk üstlenmek önemli bir görevdir (Argüden, 2020, 78, 146). Yönetim kurullarının risk yönetimi, vergi, iş, çevre, fırsat eşitliği, sağlık ve işçi güvenliği gibi yasal kodlara uyumu denetlemek görevleri bulunmaktadır. Ayrıca işçiler, alacaklılar, müşteriler gibi paydaşların çıkarlarını korumak için sorumlu bir anlayış sergilemesi beklenmektedir (Topal ve diğerleri, 2016, 67).

Sorumluluk ilkesini günümüzde daha etkili ve yaygınlaştıran yeni biçimi kurumsal sosyal sorumluluk (**Corporate Social Responsibility**) kavramıdır. İnsanı odak noktası olarak gören anlayış sosyal hayata sivil örgütlenmelere yansımış, sosyal sorumluluk kavramının önemi artmıştır. İşletmelerin amacı kâr elde etmenin yanı sıra sosyal yaşamın değerini artıracak topluma yararlı etkinliklerde bulunmaktadır. Devamlılığı olan işletme başarısı, işletmenin toplum karşısında iyi üne sahip olmasını gerektirdiği için şirketlerin sosyal sorumluluk eylemlerine yönelmelerine yol açmıştır.

İlk kez 1953'te yayınlanan Howard R. Bowen'ın **İş Adamının Sosyal Sorumlulukları** isimli kitabı iş etiği ve sosyal sorumluluğun kapsamlı yayınıdır. İşletme yöneticilerinin ve akademisyenlerin konuları stratejik planlama ve yönetsel karar almanın bir parçası olarak değerlendirebilecekleri bir baz oluşturmuştur. Daha sonra 1960'lı yılların başında Rachel Carson'un **Silent Spring** isimli eseri işletmelerin sosyal sorumluluğuna ve çevrenin işletme üzerindeki etkilerini gündeme taşımıştır. Literatürde tanımlama zorluğu bulunmasına rağmen Argüden'e göre (CSR), etkin bir kurumsal vatandaşlık bilincine sahip şirketlerin üst düzey yönetimlerinden, sosyal sorumluluk anlayışının entegrasyonunda liderlik yapmaları, (CSR) kavramını şirket ve

paydaşları için net olarak tanımlamaları, (CSR) faaliyetlerini sonuç odaklı yürütmeleri ve saydam bir şekilde hesap vermeleridir (Argüden, 2008, 30, 34). Ancak (CSR) kavramını ana hatları ile sistematize eden Archie B. Carrol'un **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders** makalesi olmuştur. Carroll'a göre (CSR), daha fazla yöneticinin etik dışı veya etiğe aykırı davranmak yerine etik davranış geliştirirse güvence haline gelebilecektir (Carroll, 1991, 39). Carroll makalesinde (CSR) kavramının alt yapısını (CSR) piramidi ile oluşturmuş, aynı zamanda (CSR) kavramının ekonomik ve etik bileşenlerini tanımlamıştır.

Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik ve Yasal Bileşenleri

Ekonomik bileşenler (Sorumluluklar)	Yasal bileşenler (Sorumluluklar)
1.Hisse başına kazancı maksimize edecek şekilde tutarlı bir şekilde hareket etmek önemlidir.	1.Devletin ve hukukun beklentileriyle tutarlı bir şekilde çalışmak önemlidir.
2.Mümkün olduğunca kârlı olmaya kararlı olmak önemlidir.	2.Çeşitli federal, eyalet ve yerel düzenlemelere uymak önemlidir.
3.Güçlü bir rekabet konumu sürdürmek önemlidir.	3.Yasalara saygılı bir kurumsal vatandaş olmak önemlidir.
4.Yüksek düzeyde işletme verimliliğini korumak önemlidir.	4.Başarılı şirketin yasal yükümlülüklerini yerine getiren bir şirket olarak tanımlanması önemlidir.
5.Başarılı bir şirketin sürekli olarak kârlı olan bir şirket olarak tanımlanması önemlidir.	5.En azından asgari yasal gereklilikleri karşılayan ürün ve hizmetlerin sağlanması önemlidir.

Kaynak : Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, Temmuz-Ağustos 1991, ss. 40

Tarihsel olarak, organizasyonların **ekonomik sorumluluğu**, toplumun üyelerine ürün ve hizmet üretmek için tasarlanmış ekonomik varlıklar olarak ortaya çıkmıştır. Kâr güdüsü, girişimciliğin birincil nedeni olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, temel rolü, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği ürün/hizmetleri üretmek ve bu süreçte kabul edilebilir bir kâr elde etmektir. Toplum, ekonominin sadece kâr güdüsüne göre işlemlerini onaylamamıştır. İşletmelerin yasal kurumlar tarafından ilan edilen kodlara, temel kurallar olarak uyması beklenmektedir. İş ve toplum arasındaki

sosyal sözleşmenin kısmen yerine getirilmesi, işletmenin ekonomik misyonlarını kanun çerçevesinde sürdürmeleri beklenmektedir. Bir anlamda, değişen etik veya değerler hukukun oluşturulmasından önce gelmektedir. Çünkü bunlar, kanunların veya yönetmeliklerin oluşturulmasının arkasındaki itici güçtür. Çevresel etkiler, medeni haklar ve tüketici hareketleri, toplumsal değerlerdeki temel değişiklikleri yansıtmaktadır.

Bu nedenle, **yasal sorumluluklar** daha sonraki değişimin habercisi olan ve sonuçlanan etik öneme sahip unsurlardır. **Etik sorumluluklar**, tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun adil, eşit veya paydaşların etik haklarına saygıyı veya onların korunması ile ilgili olarak gördükleri endişeleri yansıtan standartları, normları veya beklentileridir. Toplumun iş dünyasının karşılama beklendiği yeni ortaya çıkan değerleri ve normları kabullenmektir. Ancak bu değerler ve normlar güncel yasaların gerektirdiğinden daha yüksek bir performans standardını yansıtabilmektedir. İş etiği hareketi, meşru bir (CSR) bileşeni olarak kesin bir etik sorumluluk oluşturmuştur. Etik sorumlulukların yasal sorumluluk kategorisiyle dinamik bir etkileşim içinde olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, sürekli olarak yasal sorumluluk kategorisini genişletmek veya geliştirmek için zorlarken, aynı zamanda iş insanlarından yasaların gerektirdiğinin üzerinde çalışma seviyelerinde daha yüksek beklentiler oluşturmaktadır.

Yardımseverlik sorumluluğu, toplumun işletmelerin iyi kurumsal vatandaşlar olması beklentisine yanıt veren kurumsal eylemleri kapsamaktadır. İnsan refahını veya saygınlığını geliştirmek için aktif olarak eylemlere veya programlara dahil olmak yardımseverlik örneğidir. Yardımseverlik örnekleri arasında sanata, eğitime veya toplumsal programlara katkılar yer almaktadır (Carroll, 1991, 40, 41, 42).

Yukarıda belirttiğimiz dört boyuttan oluşan (CSR) kavramı özünde gönüllülük esasına dayanmaktadır. (CSR) anlayışının temel varsayımı işletmelerin sosyal iyileşme bakımından çaba göstermesi, gönüllülük esasıyla alınan kararların ve uygulanan programların toplum ve çalışanların yaşam standartlarını yükseltmesidir. (OECD), World Bank, (IMF) gibi uluslararası ekonomik organizasyonların (CSR) anlayışına her raporlarında değinmeleri, bu alana şirketlerin yapacakları yatırımları artırmaktadır. (CSR) anlayışı (Topal ve diğerleri, 167, 168);

- Yanlızca bir yardımseverlik çeşidi olmayan uzun vadeli işletme amaçlarını destekleyen tutarlı bir politikadır.
- Proje olmanın ötesinde sosyal ihtiyaç ve beklentileri belirlemeye çalışan bir yönetim yaklaşımıdır.
- Bir çeşit harcama değildir, ileriye dönük bir yatırımdır.
- İşletmenin kâr elde etme amacının ötesinde kârlılığı koruyacak ileriye dönük stratejik bir yatırımdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ülkeler arasında karşılaştırmalı olarak incelendiğinde Avrupa ve Amerika’da farklılaştığı, Kıta Avrupa’sında hükümet ve devlet otoritelerinin aktif ancak şirketlerin geri planda kaldığı örtük (CSR)’nin uygulandığı, Amerika’da serbest piyasa koşullarının etkisi ile tamamen şirketlerin gönüllü plan, politika ve stratejilerine yansıyan, devletin arka planda kaldığı açık (CSR) uygulamaları bulunmaktadır. Örtük (CSR), şirketlerin gönüllü ve niyetli bir kurumsal kararı olmak yerine şirketin çevresine gösterdiği bir reaksiyondur. Ancak açık (CSR) şirketin niyetli, gönüllü ve stratejik politikasının bir sonucudur (Porter ve Kramer, 2006, 78, 92). Bugün dünyada Amerikan tipi olan ve tamamen şirketlerin gönüllü plan, strateji ve politikalarına dayanan açık (CSR) uygulamaları Avrupa’da da yaygınlaşmaktadır.

Ülkeler arasındaki bu farkın nedeni farklı toplumların, kurumlarının, geleneksel etiklerini ve sosyal ilişkilerini yansıtan farklı pazar sistemleri geliştirdiği göz önüne alındığında, şirketlerin sosyal sorumluluklarını ifade etme ve sürdürme şekillerinde gizlenmektedir. (CSR) farklılıkları ulusal iş sistemlerinin (national business systems-NBS) yapısal farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Amerika’da serbest piyasa mekanizmasında devlet gücü sınırlı kullanılırken, Avrupa’da devlet gücü ekonomi ve sosyal alanla daha fazla ilgilenmiştir. Amerikan işgücü piyasasında işgücü hakları, işgücü programları tamamen serbest piyasa mekanizmasına bırakılmışken Avrupa’da şirketlerin ya geleneklere ya da düzenlemelere göre katıldığı kamu tarafından yönetilen eğitim ve aktif işgücü piyasası politikaları vardır. Her ülkenin finansal, politik, eğitim ve işgücü sistemi, kültürü, ulusal iş sisteminin yapısını oluşturmaktadır.

Ulusal kurumsal iş çerçevesi şirketlerin doğasını, şirketin pazar süreçlerini, kontrol ve koordinasyon sistemlerinde etkili olmaktadır (Matten ve Moon, 2008, 408, 409).

Tablo 6. Açık ve Kapalı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Karşılaştırması

AÇIK VE KAPALI (CSR) KARŞILAŞTIRMASI	
Açık (CSR)	Kapalı (CSR)
Toplumun çıkarları için sorumluluk üstlenen kurumsal etkinlikleri açıklar.	Toplumun çıkarları ve ilgisi için daha geniş formel ve informal kurumlar içinde şirketlerin rolünü açıklar.
Gönüllü kurumsal politikalar, programlar ve stratejilerden oluşur.	Şirketler için (genellikle kodlanmış ve zorunlu) gereksinimlere yol açan değerlerden, normlardan ve kurallardan oluşur.
Destekler ve fırsatlar, kurumun farklı paydaşlarının algılanan beklentileri tarafından motive edilir.	Şirketler de dahil olmak üzere toplumdaki tüm büyük grupların rollerinin ve katkılarının meşru beklentileri üzerine toplumsal konsensüsle motive edilir.

Kaynak : Dirk Matten, Jeremy Moon, “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review, 2008, ss. 410

Neo-kurumsallaşma teorisinin kurumsal baskıları (zorlayıcı, öykünmecî, normatif) şirketlerin çevrelerinden meşruiyet kazanmalarını ve sürdürmelerini sağlamaktadır. Şirketler kurumsal baskılara meşruiyet kazanabilmek amacıyla yanıt üretmektedir. Giderek artan sayıda Avrupalı profesyonel dernek (İKY), muhasebe, tedarik zinciri yönetimi), (CSR)’yi benimsemek için işletmeler üzerinde daha fazla normatif baskı uygulamaktadır. Özellikle (UN), (OECD), (ILO) gibi kurumlar, izomorfik kurumsal baskılar üretmektedir. Sosyal açıdan sorumlu yatırım endekslerinin büyümesi ve ana akım yatırım fonları tarafından (CSR) türü kriterlerin benimsenmesi, şirketlerin bu sermaye kaynaklarına erişmek için açık (CSR) politikaları geliştirmeleri için yeni kurumsal baskılar oluşturmaktadır (Matten ve Moon, 2008, 411).

Bir ekonomideki tüm organizasyonların sosyal sorumluluk bilinci ile davranması yaşam kalitesinin yükselmesini sağlamaktadır. Şirketlerin işgörenlere davranış biçimi toplumun norm ve değerleri ile vatandaşlık etiğinin büyük kısmını belirlemektedir. Bütün organizasyonların ilgili bir yaklaşım sergilemesi ve işgörenlerin çıkarlarını gözetmenin sorumlulukları olduğunu kabullenmesi durumunda, koruyucu iklimin toplumun tüm kesimlerine yayılacağı kabul edilmektedir (Ouchi, 1981, 208).

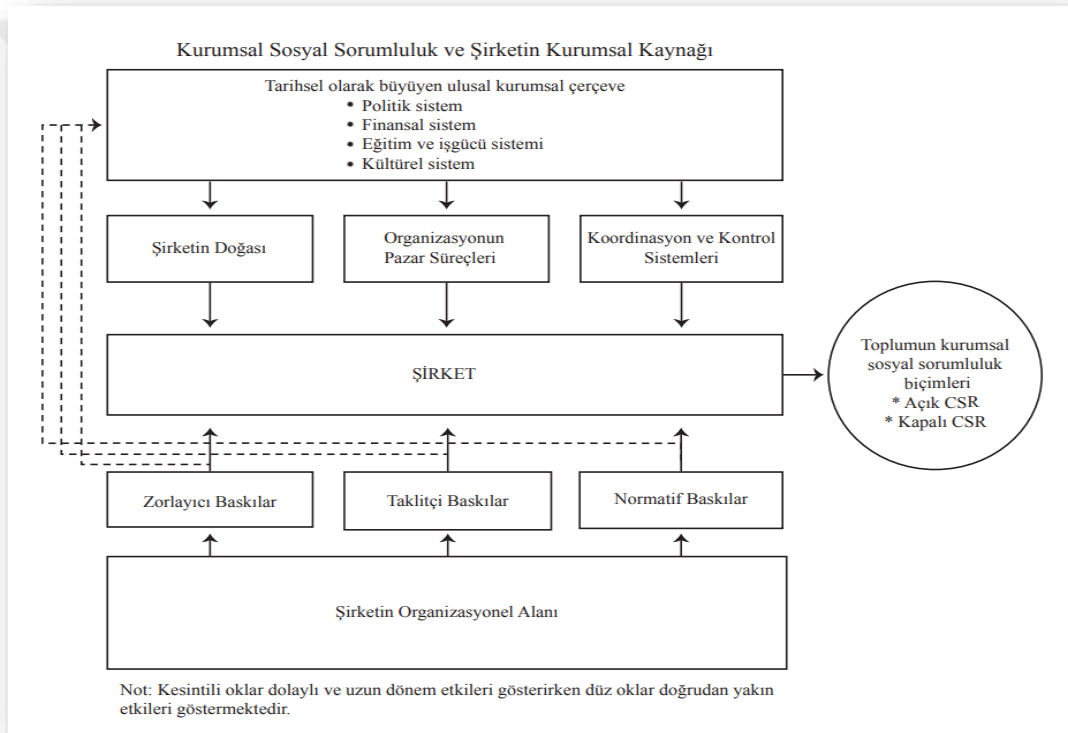
Avrupa ve Amerika’da şirketler, kadınların işgücüne katılımını artırmak, kadın yoksulluğunu önlemek, kadınlara yüksek yaşam standardı sağlamak amacıyla gönüllü sosyal sorumluluk projeleri uygulamakla bir yandan ana akım yatırım fonlarına ulaşmak diğer yandan meşruiyet artırmayı hedeflemektedir. Ataerkil işgücü piyasalarının yoksullaştıran endüstri ilişkileri nedeniyle ikincil-güvencesiz işlerde yoğunlaşan kadın işgücüne katılımının artırılması için gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kültürel-bilişsel baskılar oluşturularak, gönüllü sosyal sorumluluk projeleri yaygınlaştırılmaktadır.

Kadınların çalışmaya eğilimini ve kadınların işgücüne katılımını artırmak için sadece şirketlerin gönüllü projeleri değil, devletler ve yasal otoriteler de örtük (CSR) projeleri ve normatif baskılar uygulamaktadır. Örneğin Türkiye’de Aile Bakanlığı’nın Avrupa Birliği ile ortaklaşa finanse ettiği, **Eğitimli Çocuk Bakıcılarının Teşviki Yoluyla Kayıtlı Kadın İstihdamının Desteklenmesi Projesi** sigortalı çalışan ve eğitimli bakıcı çalıştıran kadınlara aylık 400 avro hibe desteği sağlamaktadır. Şirketlerin arka planda kaldığı, yasal otoritenin desteği ile finanse edilen proje kurumsal baskılar yoluyla ulusal iş sisteminin etkilenmesi ve kadın istihdamının artırılması hedeflenmektedir.

Bir ülkenin ulusal iş sisteminin unsurları üzerinde (finansal-politik-eğitim-kültürel sistem) neo-kurumsal kuramın kurumsal baskıları uzun zaman içerisinde ve dolaylı yollardan etkili olmaktadır. Şirket bir yandan tarihsel olarak gelişmiş ulusal iş sisteminin (NBS) norm ve standartlarına maruz kalırken öte yandan izomorfik baskılar aracılığıyla uzun süreli dolaylı etkilerle etkileşime geçerek kurumsal alanda etkinlik göstermektedir. İki yönlü etkileşimden dolayı şirket kısa ya da uzun vadede açık/kapalı

(CSR) biçimleriyle toplumun beklentilerine yanıt üretmektedir (Matten ve Moon, 2008, 412).

Şirketler, (CSR) bağlamında toplumsal cinsiyet konularını giderek daha fazla ele alırken hükümetler de şirketlerin içsel düzenlemelerini destekleyen yasalar aracılığıyla eşitlik gündemlerini yönlendirmeyi hedeflemektedir. Gelişmekte olan bir literatür toplumsal cinsiyet sorunlarını (CSR) bakış açısıyla değiştirmektedir. Yalnızca işyeri uygulamaları üzerine değil, aynı zamanda tedarik zinciri de dahil olmak üzere pazardaki şirketlerin daha geniş toplumsal cinsiyet etkileri üzerine araştırmalarına yol açmıştır (Grosser ve Moon, 2019, 321, 322).



Şekil 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Şirketin Kurumsal Kaynağı

Kaynak : Dirk Matten, Jeremy Moon, Implicit And Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review, 2008, Vol. 33, No. 2, ss. 413

4.3. Kurumsal Yönetim Sistemini Açıklayan Kuramsal Teoriler

4.3.1. Vekalet Teorisi

Organizasyonların hissedarları (sahipleri) ekonomik işlemlerde asil, yönetim işlemlerini yerine getirenler ise vekil olarak tanımlanmaktadır. Vekalet sorunlarının bulunmadığı bir organizasyonda tüm aktörlere kârı veya net piyasa değerini maksimize etme ya da maliyetleri en aza indirme görevi verilebilmektedir. Aktörler, organizasyonun faaliyetlerinin sonucunu kendi başlarına dikkate almadıklarında görevlerini uygulamaya hazır olacaklardır. Çaba ve diğer maliyet unsurları doğrudan geri ödenebilir ve bu nedenle insanları motive etmek için desteklere gerek kalmamaktadır. Ayrıca, anlaşmazlıkları çözmek için hiçbir yönetim yapısına gerek kalmamaktadır (Hart, 1995, 678). Ancak, Adam Smith'in Ulusların Zenginliği eserinde belirttiği gibi şirketi yönetenlerin her zaman hissedarların hak ve çıkarlarını gözeten kararlar alıp uygulaması mümkün değildir. Hissedar ile yönetici arasında teknik işlemlerin karmaşıklığından kaynaklanan **bilgi asimetrisi** nedeniyle asilin vekili kontrol/denetleme kapasitesi son derece düşüktür. Bu nedenle asil-vekil ilişkisinde hissedarların vekil işlemlerinden kaynaklanan maliyetlere maruz kalması muhtemeldir. Hissedarlar yönetim işlemlerini her zaman kontrol edemeyeceği gibi kontrol ettiklerinde yüksek denetim maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadır.

Jensen ve Meckling, yöneticileri amir konumunda bulunan hissedarların kazançlarını maksimize etmek üzere işe alınan vekiller olarak görmektedir. Vekiller şirket kaynaklarına sahip olmadıkları için hissedar kazançlarını göz ardı etmek uğruna kendi kişisel çıkarlarını maksimize etmeye çalışarak **etik risk** sorununa yol açabilmektedir.

Büyüyüp gelişen organizasyonlarda sahiplik/yönetim ayrışması yöneticilerin hissedar lehine yeterli performansı göstermemesi, şirketin varlıklarını kötü yönetmeleri, risk algısının hissedar ve yöneticide farklı olması nedeniyle sorun yaratan konulardandır.

Buna karşın, vekalet problemi her ülkede sahiplik yapısına göre farklı biçimlenmektedir. Dağınık (**dispersed**) sahiplik yapısının olduğu ülkelerde şirketin

performansından memnun olmayan hissedarlar hisse fiyatlarının düşmesi nedeniyle çıkış seçeneğini tercih etmektedir. Konsantre sahipliğin olduğu Kıta Avrupası sisteminde yönetici kontrolü ve azınlık hisselerine el koyma seçeneği gündeme gelmektedir (Can, 2015, 70, 71). Şirketler için ana sorun hissedarların yöneticilere karşı korunması ihtiyacı dışında azınlık hissedarların büyük hissedarlar tarafından sömürülmesini sağlayan çapraz ortaklıklar, holdingleşmeler ve piramit ortaklık yapılarının oluşumudur (Alp ve Kılıç, 2014, 41).

Vekalet teorisi (**agency theory**) asil-vekil çatışmasından kaynaklanan sorunların uyumlaştırılması için kurumsal yönetim sistemini çözüm olarak görmektedir. Kurumsal denetim sayesinde işletme emeği ve şirket bilgisini kapsayan etkin işleyen bir piyasa yapısı vekalet sorununu hafifletecek niteliktedir (Can, 2015, 72). Yöneticiler için hisse alım opsiyonlarının tanınması, hissedar haklarının genişletilmesi, içerden öğrenenlerin işlem yetkisinin kısıtlanması önerilen çözümler arasındadır. Bir başka çözüm hissedar ile yönetim kurulu-yöneticiler arasında kapsamlı sözleşmeler yapılmasıdır. Asil-vekil çatışmasının uyumlaştırılmasında daha genel sözleşmeler, yöneticinin hangi koşullar altında değiştirileceğini, varlıkların hangi koşullarda alınıp satılacağını, yeni işçilerin işe alınacağı ya da eski işçilerin işten çıkarılacağı koşulları belirlemektedir (Hart, 1995, 679).

4.3.2. İşlem Maliyeti Teorisi

Klasik ve neoklasik iktisat düşüncesi piyasada oluşan arz ve talebin tamamen kendiliğinden oluştuğunu, görünmez elin (**invisible hand**) piyasaları düzenlediğini, piyasada tam bir bilgi akışı olduğunu, aktörler arasında asimetrik bilginin bulunmadığını, aktörlerin piyasadaki tüm bilgiyi kullanarak rasyonel kararlar verdiklerini varsaymaktadır. Ancak gerçek hayatta aktörler sınırlı rasyonellik koşullarında, eksik bilgi ile karar vermektedir. Ekonomik işlemler eksik rekabet koşullarında sürdürülmektedir. Piyasa başarısızlıkları ve piyasa müdahaleleri olmaktadır. Etkin işlemeyen piyasalarda, sınırlı rasyonellik ve bilgi asimetrisi maliyet unsuru olarak aktörlere yansımaktadır. Ekonomik işlemlerin etkin bir biçimde işlenmesini sağlayan piyasa mekanizmaları varsa gerçekte organizasyonlara neden

ihtiyaç duyulmuştur? Alım-satım, üretim işlemleri görünmez el aracılığıyla etkin yerine getiriliyorsa neden organizasyonlar ortaya çıkmıştır?

İşlem maliyeti kuramına göre (**transaction cost**), organizasyonun amacı çevresindeki kaynakların değişim maliyetlerinin ve organizasyon içi yönetim maliyetlerinin en aza indirgenmesidir. Bir yöneticinin diğer şirketlerle veya şirket içindeki kişilerle çeşitli değişim işlemlerinde, karşılıklı görüşmelerde harcadığı her saat ve bunun nominal karşılığı, değer yaratmak için boşa geçen maddi kaynak ve zaman demektir. Organizasyonlar üretim kapasitesinin azalmasına neden olan işlem maliyetleri ile bürokratik maliyetleri azaltmaya çalışmaktadır. İşlem maliyetlerinin oluşmasına neden olan faktörler şunlardır (Jones, 2017, 80, 81);

- Çevresel belirsizlik
- Sınırlı rasyonellik
- Risk ve özgül varlıklar
- Fırsatçılık ve küçük sayılar
- Organizasyonun etik kurallara uymaması

Şirketlerin etik bir kurala uymaları doğru olanın ne olduğuna karar verirken katlandıkları maliyetleri azaltmaktadır. Etik kurallar, insanlar arasındaki işlem maliyetlerini, yani diğer insanlarla varılan uzlaşmaları gözetleme, pazarlık yapma ve dayatmalardan doğan maliyetleri azaltmaktadır. İnsanlar ortak etik kuralları içselleştirdiklerinde işlem maliyetleri düşmektedir. Hem çalışanlarına hem de dış paydaşlarına etik dışı davranan şirketler süreç içerisinde toplum/endüstri tarafından cezalandırılmaktadır. Tersine, her zaman etik iş kurallarına uyum sağlayan şirketler insanların hem iş yapmak isteyeceği hem de çalışmak isteyeceği değer yaratan şirketler arasında olacaktır (Jones, 2017, 50, 51).

Ronald H. Coase'un 1937 yılında yayınladığı **The Nature of the Firm** isimli makalesinde piyasada meydana gelen alım-satım, üretim, pazarlama gibi işlemlerin sözleşmelerin oluşturulması, yenilenmesi, risklerin belirlenmesi, pazarlıkların yapılması gibi giderlerden oluştuğunu belirtmektedir. Fiyat mekanizmasının yerini alan hiyerarşik yapılar-organizasyonlar-piyasada sürdürülen ticari işlemlerin maliyetlerini azaltıcı etkiye sahiptir. Gerçekte serbest piyasadaki ekonomik işlemlerin

yüksek maliyetlere ulaşabildiği durumlarla karşılaşmaktadır. Ticari işlemlerin pazar mekanizması veya organizasyon bünyesinde gerçekleştirme kararı işlemin maliyetine bağlıdır. Ancak organizasyonlar piyasa ile kendi bünyesindeki maliyet unsurlarını gözden geçirerek hangisi en az işlem maliyeti içeriyorsa ticari işlemlerini piyasada ya da kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Neoklasik iktisadın **görünmez el** kavramı hiyerarşilerin (şirket) ortaya çıkması ile **görünür el** kavramına dönüşmüştür. Maliyetlerin sıfırlandığı durumlarda işlem maliyeti teorisinin geçerliliği zayıflamaktadır. Ancak süreç içerisinde piyasada işlem maliyetlerinin sıfır olamayacağı görüşü yaygınlaşmıştır (Williamson, 2010, 679).

Piyasa değişiminin maliyetleri arttıkça, işlem ortaklarını tek bir organizasyon çatısı altında bir araya getirmenin cazibesi artmaktadır. Organizasyonları karakterize eden hiyerarşik otorite, işlemleri çevreleyen çatışmaların emirle çözümlenmesine izin vererek zaman alıcı ve potansiyel olarak pahalı pazarlıkları ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca tek bir organizasyonun parçası olarak, üretim maliyetleri ile ürün ve hizmetlerin diğer özellikleri hakkındaki bilgiler genellikle tüm taraflarca erişilebilirdir. Bu durum fırsatçı davranışta bulunma becerisini azaltacaktır. Ancak, hiyerarşi sınırları içinde gerçekleşen işlemlerle ilgili maliyetler de vardır; bunlara **"yönetim maliyetleri"** denilmektedir. Üretimi denetlemek, personel sorunlarını ele almak ve kayıtları tutmak, fiziksel tesisleri genişletmek, aşırı kapasiteyi sürdürmek (iş yavaşladığında gerekenden daha fazla çalışana ve alana sahip olmak) için yönetim ve koordinasyonla ilgili maliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle, işlem maliyeti teorisyenleri, yalnızca işlem maliyetleri (piyasaya dayalı değişimler) yönetim maliyetlerini aştığında (organizasyon temelli değişimler) organizasyonun değişimleri içselleştireceğini, aksi durumda değişim ilişkilerini yönetmek için piyasaya güveneceklerini savunmaktadır (Tolbert ve Hall, 2009, 174).

Çağdaş örgütlerde temel ve destek etkinlikleri bulunmaktadır. Üretim için gerekli olan etkinlikler destek süreçleri olmadan gerçekleştirilememektedir. Güncel muhasebe sistemlerinde her bir etkinliğin maliyeti saptanarak gerçekten gerekli olup-olmadığı anlaşılmaktadır. Gerekli olmayan, etkinliğe dayanmayan, işletmeye değer katmayan eylemler elenerek işlem maliyetleri azaltılmaya çalışılmaktadır. Şirketlerin ana yeteneklerini (**core competence**) ilgilendiren etkinliklerin kendi bünyesinde,

bunun dışındaki etkinlikleri dış kaynak kullanımı ile şirket dışından karşılaması maliyet etkinliği açısından yararlı görülmektedir.

Kurumsal yönetim sisteminin uygulanması şirketlerde işlem maliyetlerinin düşürülmesi için önemli bir araçtır. Düşük sosyal sermayesi olan şirketlerin yüksek işgören devir hızına sahip oldukları, düşük moral ve zayıf güvenin ek işe alım giderleri ve yüksek denetim giderlerine neden olduğu kabul edilmektedir. Şirketler ve endüstriler arasında kurulan ağlar sayesinde koordinasyon sağlanarak gereksiz bürokrasi, aktarım, yürütüm ve eksik bilgidен kaynaklanan işlem maliyetlerini azaltılmaktadır (Gerni, 2013, 85, 106).

İyi yönetilen şirketlerin sosyal sermaye açısından yüksek kapasiteye sahip nitelikli işgücünü şirkete kazandırdıkları, uzun vadeli güvene dayalı işgücü ilişkilerinin egemen olduğu koşullarda işgören devir hızının azalması sonucunda işlem maliyetlerinin düştüğü gözlenmektedir. İyi yönetilen şirketlerin operasyonel verimliliğinin artması, kurumsal yönetim ilkelerine dayanan kaliteli bir yönetim anlayışının benimsenmesi, şirketin tüm ticari süreçlerini düzene koyarak düşük sermaye maliyetine olanak sağlamaktadır. Sermaye maliyetinin düşmesi satış/kârlarda büyümeye katkı yapmaktadır. Aynı zamanda kurumsal yönetime sahip yüksek yönetim standartlarını uygulayan şirketler yatırımın içerdiği riskleri de azaltmaktadır (Can, 2015, 63, 65).

4.3.3. Temsilcilik Teorisi

Temsilcilik teorisi (**stewardship theory**), asil-vekil problemlerinde şirkete yansıyan olumsuz dışsallıkların gerçekte bulunmadığını, temsilcinin özünde kendi çıkarını maksimize etmek yerine şirketin çıkarlarının peşinde koşacağını, kendi çıkarları ile şirketin çıkarlarının uyumlu olduğunu varsaymaktadır. Vekalet teorisinde vekilin kendi çıkarları peşinde koşması ve bilgi asimetrisi sonucu şirketin olumsuz maliyetlerle karşılaşması temsilcilik teorisinde karşıt yönde görüşleri yansıtmaktadır. Temsilci, vekalet kuramında yer alan biçimiyle sorumlu olan ancak güvenilmeyen kişi değildir. Temsilci bir tür emanetçi ya da şirketin geleceğini iyileştirmeye çalışan bir kişidir (Can, 2015, 76).

Temsilcilik teorisinde, insan modeli, davranışları örgütlenme yanlısı, kolektivist davranışların bireyci, kendine hizmet eden davranışlardan daha fazla yararlarla sahip olacağı biçimde düzenlenmiş bir temsilciye dayanmaktadır. Kendi kendine hizmet etme davranışı ile organizasyon merkezli davranış arasında bir seçim yapıldığında, temsilcinin davranışı şirketin çıkarlarından sapmayacaktır. Temsilci, işbirlikçi davranışların yerine kendine hizmet etme davranışlarını ikame etmeyecek veya ticaretini yapmayacaktır. Bu yüzden, başkan ve temsilci çıkarlarının uyumlu olmadığı durumlarda bile temsilci işbirliğine kusurdan daha fazla değer vermektedir. Temsilci işbirlikçi davranışta daha fazla yarar algıladığı için davranışları rasyonel olarak kabul edilmektedir (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997, 24, 25).

Hissedarların hedeflerinin potansiyel çokluğuna bakıldığında temsilcinin davranışı organizasyon merkezli olarak kabul edilmektedir. Rakip paydaşlar ve rakip hissedar hedefleri ile gevşek bağlı, heterojen organizasyonlardaki temsilci, grubun çıkarlarına en uygun olduğunu algıladıkları kararlar almaya motive olacaktır. Politik olarak hareketli çevrede bile, başarılı bir girişim arzulanmaktadır. Şirketin performansını başarılı bir şekilde geliştiren bir temsilci, genellikle çoğu grubu tatmin eder, çünkü pek çok çıkar grubu, şirketin zenginliği artırarak iyi hizmet verilen çıkarlara sahiptir. Bu nedenle, organizasyon yanlısı bir temsilci, organizasyon performansını yükseltmek ve hissedarların rekabet eden çıkarlarını tatmin etmek için motive edilecektir (Davis ve diğerleri, 1997, 26).

Vekalet ve temsilcilik teorileri arasındaki temel fark içsel motivasyona karşı dışsal motivasyona odaklanmaktan kaynaklanmaktadır. Vekâlet teorisinde odak, ölçülebilir bir piyasa değerine sahip olan somut, değiştirilebilir dışsal ödüllere odaklanmaktadır. Dışsal ödüller, vekalet teorisinin kontrol mekanizmalarını temsil eden ödül sistemlerinin temelini oluşturur. Örneğin, başkan kendi kendine hizmet eden bir temsilciden korunmak için parça başı bir teşvik sistemi oluşturabilir. Benzer şekilde, sağlık sigortası, tasarruf ve emeklilik planları için bir kontrol mekanizması tesis edilebilir. Buna karşılık, temsilcilik teorisinde odak, kolayca ölçülmeyen içsel ödüllerdir (Davis ve diğerleri, 1997, 28).

Yöneticilerin, başarıya ve zor bir işi başarmanın sağladığı tatmine, çalışmalarında yetkili ve sorumlu davranmaya, şirket sahiplerinden ve çalışma

arkadaşlarından övgü almaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Doğru kurgulanmış kurumsal yönetim sistemi yöneticiyi hissedarların amaçları doğrultusunda yönetmek için motivasyon sağlayan, yönetici/hissedar arasındaki uyumu optimum yapan yönetim anlayışıdır (Alp ve Kılıç, 2014, 43, 44). Temsilcilik (**vekilharç**) teorisinde yöneticilere daha fazla otonomi ve yetki sağlanması savunulmaktadır. Katılım odaklı bir durumda olan yöneticinin, kontrol odaklı durumda olan yöneticiye göre asil-vekil ilişkilerinde temsilci haline gelme olasılığı daha yüksektir (Davis ve diğerleri, 1997, 34). Vekalet teorisinde kendi çıkarının peşinde koşan yönetici için düşünülen denge/denetim sisteminin temsilcilik teorisinde yönetici ve hissedar başarısını sınırlandıracağı belirtilmektedir. Hissedarların yöneticiyi sıkı denetlemesi yöneticinin başarısını ve hissedar kazançlarını olumsuz etkilemektedir (Saklı, 2012, 989).

4.3.4. Paydaş Teorisi

Amerikan ve İngiliz tipi kurumsal yönetim sisteminde sadece hissedar kazançlarını maksimize etme anlayışına tepki olarak Kıta Avrupası ve Japonya'da tüm paydaşların çıkarlarını koruyan paydaş yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bir şirketin uzun dönemde başarısını etkileyen tüm kesimlerin çıkarları dikkate alınmalıdır. **"Paydaş"** sözcüğü güncel kullandığımız haliyle ilk kez 1963'te Stanford Araştırma Enstitüsü'nde bir iç duyuruda yer almıştır. 1980'ler ve 1990'lar boyunca, Freeman ve diğer akademisyenler paydaş yaklaşımını açıklamak için bağlantılı üç sorunu ele almıştır: **Hızla değişen küresel bir iş bağlamında, değer nasıl yaratılır ve yayılır? Kapitalizm ve etik arasındaki bağlantılar nelerdir? Daha iyi değer nasıl yaratılır, iş ve etik arasındaki bağlantı nasıl olmalıdır?** Paydaş çıkarlarının çatıştığı durumlarda, yönetimin sorunları yeniden düşünmenin bir yolunu bulması gerekir, böylece geniş bir paydaş grubunun ihtiyaçları ele alınmakta ve bu yapıldığı ölçüde her biri için daha fazla değer yaratılmaktadır (Parmar, Freeman, Harrison ve Wicks, 2010, 405, 406).

İşletmenin içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal bağlam pek çok çıkar gruplarının hak ve yükümlülüklerini etkilemektedir. İşletmelerin endüstriyel, hukuksal, sosyal ve teknik çevresi karar ve eylemlerinden etkilenen çıkar grupları

bulunmaktadır. Modern yönetim anlayışında paydaş gruplarını başarıyla yöneten organizasyonlar ayırt edici yetenekler kazanmaktadır.

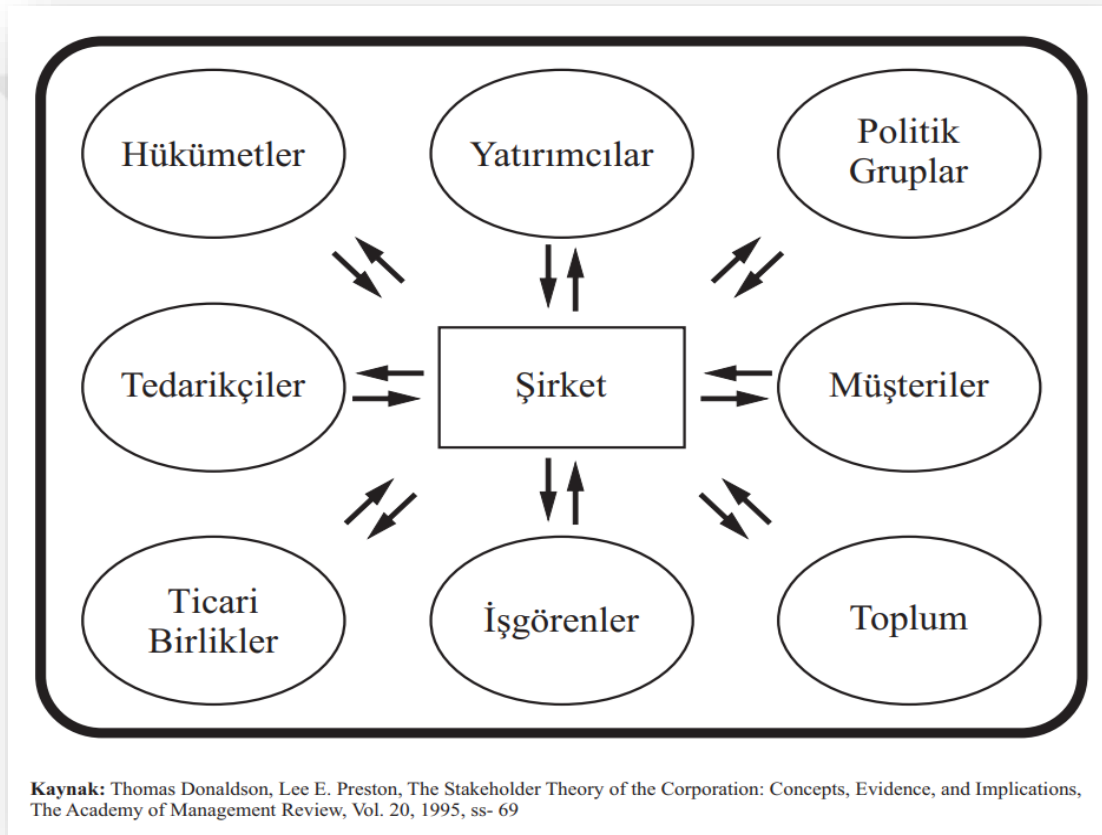
İşletmenin yakın çevresinde müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar, hükümetler, ticaret birlikleri, yatırımcılar, politik aktörler hem işletmeyle hem de birbirleriyle ekonomik içerikli işlemler gerçekleştirmektedir. Freeman’a göre paydaş **organizasyonun hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey** olarak tanımlamaktadır (Parmar ve diğerleri, 2010, 412). Her bir paydaş grubunun çıkarı farklı konumlandığı için işletmenin çıkar çatışmalarını uyumlaştırması yenilikçiliği ve değer yaratma kapasitesini genişletmektedir.

İşletme yöneticileri, çalışanlar, mülk sahipleri, tedarikçiler, müşteriler ve toplum arasındaki sözleşmeleri yönetmektedir. Bu grupların her biri, diğer grupları etkileyen varlıklara özgü işlemlere yatırım yapabildiğinden uyumsuzlukların çözüm yöntemleri veya koruma önlemleri bulunmalıdır (Freeman ve Evan, 1990, 352).

Anglo-Amerikan yönetim sisteminde hissedar kazançlarını artırmayı hedefleyen kurumsal yönetim sistemi aktüel çağdaş yorumlarında paydaş çatışmasını uyumlaştırmaya yönelerek modern bir görünüm kazanmıştır. Özellikle Kıta Avrupası ve Japon kurumsal yönetim sisteminde sadece hissedar kazancının önemsinmesi olgusu yerine tüm paydaş çıkarılarının korunması ağırlık kazanmıştır. Paydaş teorisinin önde gelen alternatifi olan **“hissedarlara hizmet eden yönetim”** teorisi etik açıdan kabul görmemektedir. Genelde geleneksel görüşü desteklemesi beklenen mülkiyet hakları teorisi-aslında modern ve çoğulcu biçimiyle-paydaş teorisini desteklemektedir (Donaldson ve Preston, 1995, 87, 88). Alman sisteminde şirket sahipliğinde ailelerin hisse yoğunluğu bulunduğu için ikili yönetim kurulu yapısı oluşturulmuştur. Kurullardan birinde tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve şirkette düşük oranda hisseye sahip olan bankalar yer almaktadır. Böylece tüm paydaş hakları temsil edilmekte ve kollarlanmaktadır. Literatürde şirketlerin çok sayıda paydaş çıkarını uyumlaştırmasının zor olduğu görüldüğü için teori eleştirilmiş, daha dar bir tanımlı kapsayan **yeni paydaş teorisi** önerilmiştir. Yeni paydaş teorisine göre paydaşlar, şirketin varlıklarına katkıda bulunan yakın kesimlerle birlikte ele alınmalıdır. Şirkete sıkı sıkıya bağlı müşteriler,

tedarikçiler, çalışanlar yakın paydaş olarak düşünülmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, 42, 43).

Paydaş sınıflandırmasına baktığımızda işletmenin paydaşlarını özdeş paydaşlar (işletmenin varlığı için asli olan hissedarlar, yatırımcılar, stratejik ortaklar, çalışanlar), sözleşmeye dayalı paydaşlar (finans kurumları, üreticiler, alt yüklenici ve tüketiciler) ve işletmenin faal olduğu ve kredibilite sağladığı, toplum nezdinde etkinliklerinin kabul gördüğü (yerel topluluklar, devlet, düşünce merkezleri v.s.) birimlerdir (Can, 2015, 81).



Şekil 4. Paydaş Grupları

Paydaş grupları içinde işgörenler ve iş etiği konuları kurumsal yönetim sisteminde çok az araştırılan konulardan biridir. Organizasyon bakış açısından, çalışanlar şirket üzerinde önemli etkiye ve bu nedenle diğer paydaşlara göre yüksek güce sahiptir. Bireylerin ve grupların genellikle birden fazla paydaş kategorisine ait olduğu belirtilmektedir. Bir çalışan aynı zamanda bir sendika ya da bunların bir kombinasyonu

içinde etkin olan bir sahip, yerel topluluğun bir üyesi, organizasyonda bir yönetici olabilir. Paydaş grupları nadiren homojendir. Organizasyonlar, farklı aile koşullarına, farklı fiziksel yeteneklere ve sınırlamalara sahip veya farklı iş düzenlemeleri altında istihdam edilmiş, farklı ırk ve kültürel geçmişlere sahip bireylerden oluşmaktadır (Greenwood ve Anderson, 2009, 191).

İyi yönetilen şirketlerde etik açıdan doğru yönetsel kararlar zamanla rekabet açısından etkili organizasyonel eylemlere yol açmaktadır.

Hosmer (1994, 1995), yönetimin etik olarak doğru kararlarının paydaşlar arasında güven, bağlılık ve çaba duyguları doğuracağını ve bu olumlu duyguların şirkete kesin yarar sağlayacak işbirlikçi/yenilikçi davranışlara yol açacağını savunmaktadır. Jones (1995), yönetimin etik olarak doğru kararlarının:

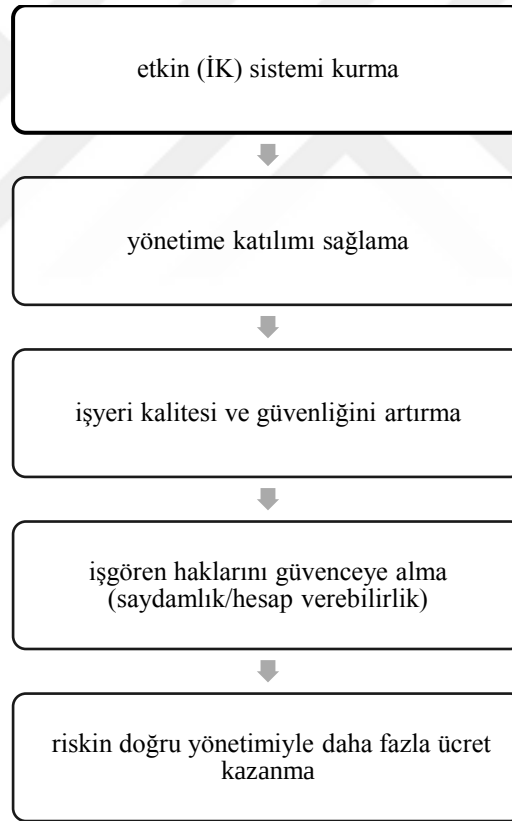
- Çok az gözetim gerektireceği için asil-vekil ilişkilerinde iyi vekiller oluşturmak,
- Fırsatçı davranmayacakları için işlem maliyetleri oluştuğunda iyi ortaklar oluşturmak,
- Başkalarının çabalarını kötüye kullanmayacak veya bunlardan özgürce yararlanamayacakları ve böylece önemli yararlar üretecekleri için ortak girişimlerde iyi katılımcılar üretebileceğini belirtmektedir (Hosmer ve Kiewitz, 2005, 83).

Etik açıdan doğru kararların ve şirket yönetim üyeleri tarafından yapılan eylemlerin yararlı etkilerine ilişkin açık anlaşmaya rağmen, Freeman tarafından önerilen paydaş popülasyonunun, şirketin etkinliklerini etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek kişi ve kurumlar olarak önerdiği görünüşte basit ve özlü tanımı, farklı iki gruba atıfta bulunmaktadır; etkileyen ve etkilenen.

İki grup Clarkson (1995) tarafından finansal veya maddi kaynaklara, politik veya sosyal pozisyonlara veya onları şirketin hayatta kalması için gerekli işlevsel veya teknik becerilere sahip **“birincil”** paydaşlar ve **“ikincil”** olarak yeniden tanımlanmıştır. Sempatik bir saygı uyandırmış, ancak kaynakları konusunda çok az

bilgiye sahip olan, güçten yoksun ve yalnızca rutin, hazır becerilere sahip olan paydaşları tanımlamıştır (Hosmer ve Kiewitz, 2005, 84).

İç paydaşlar açısından baktığımızda iyi yönetilen şirketlerde kurumsal yönetim, çalışma ortamının kalitesine ve güvenliğine yönelik tedbirler öngörülmesi, çalışanların şirket yönetimine katılımının destek görmesi, etkin bir insan kaynakları sisteminin kurulması, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkesinin etkin kullanılması ile işgören hakları güvenceye alınmaktadır. Şirket risklerinin iyi yönetimi ile amacına ulaşarak değer yaratması, işgörenlerin işlerinin kalıcı olmasına ve daha fazla ücret almalarına imkan tanımaktadır. Ayrıca iyi yönetilen şirketlerin kurumsal yönetim sistemi sayesinde etik değerlerin gelişmesini sağladığı, daha fazla istihdam olanağı yarattığı anlaşılmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, 235, 236 ; Abdioğlu, 2007, 25).



Şekil 5. Kurumsal Yönetim Sisteminin İşgörelere Yararları

Yöneticiler, kararlarının etik (araçsal değil) temelini mantıksal olarak açıkladığında (bilgi adaleti), paydaşlar muhtemelen adil bir şekilde ödüllendirildiklerine (dağıtım adaleti) inanacaklardır. Paydaşlar adil bir şekilde

ödüllendirildiklerini, adil bir şekilde değerlendirildiklerini ve adil bir şekilde davranış gördüklerini algıladıklarında organizasyona yönelik tutumları olumlu olacak ve daha fazla iş tatmini, örgütsel bağlılık, yönetime olan güven gelişecektir. Paydaşların şirkete yönelik tutumları olumlu ise, daha fazla memnuniyet, bağlılık, güven ve onay ile hem rol temelli (ne yapılması gerektiği) hem de ekstra rol temelli (yapılması gerekenin ötesine geçen) davranışları olumlu olacaktır (Hosmer ve Kiewitz, 2005, 85).

Kurumsal yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi iyi yönetilen şirketlerde her bir paydaş grubunun rollerini, çıkarlarını, ödülleri, çatışmaların çözümünü köklü bir şekilde tanımlamaktadır. Kurumsal yönetim sistemi şirketlerde güvenli bir iş ortamı kuran bir sürücü olarak görülmektedir. Ekonomik ve sosyal yaşamın temeli güven duygusu üzerinden yükselmektedir. Güven duygusunun egemen olduğu yapılarda ekonomik ve sosyal ilişkilerin paydaş gruplarının çıkarlarını koruduğu kabul edilmektedir. Paydaşlara doğru ve adil kabul edilebilecek biçimde davranmak etik sorunların tanınması ve etik değerlendirmelerin uygulanması güven yaratır, güven bağlılık yaratır; bağlılık çabayı garanti eder ve çaba kurumsal başarı için esastır. Küresel rekabetin değişen koşulları nedeniyle şirketler artık **komuta ve kontrol** hiyerarşisinin dışında kalan paydaş gruplarına bağımlıdır. Eski komuta ve kontrol yönetimi artık etkili olmadığı için, **birleştir ve yönlendir** formuyla değiştirilmektedir. Birleşme, kavramsal, teknik, işlevsel ve operasyonel seviyelerde yönetim etkinliklerine egemen olması gereken etik değerlendirmeye bağlıdır (Hosmer, 200, 239, 240).

Ancak yapılan araştırmalarda, paydaş teorisinin toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında nötr olmadığı, şirketlerdeki cinsiyete dayalı ayrımcı iş pratiklerinin paydaş teorisinde de görmezden gelindiği belirtilmektedir. Kurumsal yönetim literatürü, çalışanları büyük ölçüde ihmal etmektedir. İhmal, kısmen işgücü katılımının politik olarak önemli olduğu ve genellikle bir rekabet avantajı kaynağı olduğu Almanya veya Japonya gibi ekonomilere kıyasla Amerika Birleşik Devletleri'ndeki zayıf çalışan katılımını yansıtmaktadır (Aguilera ve Jackson, 2003, 454). Organizasyon araştırmalarında ana akım bilimlerin çoğu, teoriler ve veriler cinsiyet konularında da nötr gibi sunulmaya devam etmektedir. Kurumsal yönetim ana akım literatürü paydaşlar tarafından genişçe belirlenen ve bu yüzden açık ve/veya kapalı olarak eril

etik teorilerce inşa edilen rekabetçi bir oyunda, çıkar çatışmaları öncülüne dayanmaktadır (Machold, Ahmed ve Farquhar, 2008, 665). Organizasyonlar (ve organizasyon teorisi), rasyonel bir sosyal düzeni sürdürmek için kurulmuş, cinsiyet açısından -kör- tarafsız kabul edilmektedir. Bu organizasyonlara uymayan/iyi durumda olmayan bireylerin içinde olduğu düşünülmektedir (Grosser ve Moon, 2019, 338, 339). Hatta örgüt kültürü araştırmalarında Edgar Schein cinsiyetle ilgilenmemekte ve onun kültür anlayışı organizasyona özgü kalmaktadır. Organizasyon yapısına ve çalışmalarına cinsiyeti katmaya çalışmak, dünyanın düz olduğu fikrine yuvarlak olduğu fikrini eklemeye çalışmak gibidir (Rao, Stuart ve Kelleher, 1999, 3). Ancak toplumdaki gelenek ve görenekler, değerler, kurallar, inançlar derinlere kök saldıkça insan hayatının pek çok yönünü düzenlemeye başlarlar. Bir süre sonra toplumda daha fazla söz hakkı olanları kayırmaya başlamaları kaçınılmazdır (Acemoğlu ve Robinson, 2020, 43). Kurumsal yönetim sistemi de günümüzde eril işgücü piyasasında daha fazla söz hakkı olan kesimlere ayrıcalık tanımaktadır. Feminist organizasyon teorisi, şirketlerde yapıların ve verilerin nasıl yüksek derecede cinsiyet ayrımına dayalı olarak tasarlandığını göstermektedir (Grosser ve Moon, 2019, 326, 327).

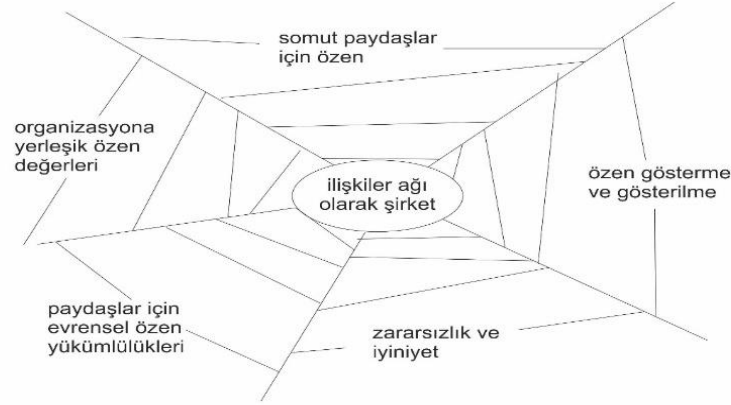
Kurumsal yönetim sisteminin içselleştirildiği, kadın çalışanların göreceli olarak şirketlerde ekonomik ve sosyal anlamda etkin ve verimli konumlandığı düşünülse de günümüzün cinsiyet ayrımına dayanan işgücü piyasasında kurumsal yönetim ilkelerinin yeterli olmadığı, kadın çalışanların hak ve çıkarlarının korunması için iyi yönetim kültürünün gelişmesi için etkin önlemlerin alınması gerektiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, “**ataerkil müesses nizamda**” (Makal, 2020, 44) zincirleme birbirine bağlı kurumsal yönetim ilkelerinde kadınların etkili bir konuma sahip olabilmesi için paydaş teorisi içerisinde kadın çalışanlar bakımından yenilikçi uygulamalar bulunmalıdır.

İş ve paydaş kavramı hakkındaki düşünceleri biçimlendiren eril metaforlardan beş özel durum bulunmaktadır:

- Şirketlerin öncelikle dış çevresinden ayrılan özerk bir varlık olarak düşünülmesi gerektiği düşüncesi,

- Şirketlerin dış çevresini yönetmeleri veya kontrol edebilmeleri,
- Rekabet ve çatışma dilinin bir şirketi yönetme karakterini en iyi tanımladığı,
- Strateji üretirken kullandığımız düşünce biçiminin nesnel olması gerektiği,
- Şirketlerin katı hiyerarşiler içinde güç ve otoriteyi yapılandırmasıdır.

Günümüzün hızlı işleyen işgücü piyasalarında yukarıda belirtilen metaforlar kadınlar için dışlayıcı erkekler için kapsayıcı ve güçlendirici yapılarla sonuçlanmaktadır. Modern işgücü piyasasında şirketler; paydaşlar arasındaki bir tür ilişkiler ağı olarak tasarlanmaktadır. Bireyi, çevresinden birincil ve bağımsız olarak almak yerine, insanların ayrılmaz bir şekilde içeriğe konumlandığı görülmektedir. İnsanlar farklı kişisel kimliklerini korurken, başkalarıyla olan bağlantılarından veya varlıklarını saran dil ve kültürden izole değildir. Feminist terimlerle anlaşılan paydaş kavramı, kendisinin sınırlarının, kolayca tanıyabileceğimiz alanların çok ötesine ve şirketin açıkça '**dışındaki**' alanlara nasıl genişlediğini açıkça ortaya koymaktadır. Biz/onlar ve iç/dış ayrımları, bir kişinin kurumsal kimliğin tüm paydaşlar ağı ve daha geniş bir sosyal bağlam içinde gördüğü toplumsal bir dayanışma duygusu içinde kaybolmaktadır. Şirket, çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle, topluluklarla, işletmelerle ve şirketle etkileşimde bulunan ve onlara anlam katan diğer grupların dahil olduğu ilişkiler ağından oluşmaktadır. Paydaş teorisinin yeni versiyonunu anlamak açısından, alternatif metafor, paydaş gruplarının karşılıklı bağımlılıkları tanınması, onu benimsemesi ve her grubun değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için birlikte çalışmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Eril formülasyonun şirketi, çevreden ve müşteri, topluluklar, tedarikçiler-değişimi getiren kilit paydaş gruplarından bağımsız bir özerk bir varlık olarak ortaya çıkarması ile gruplar örgütlü bir alana geçmektedir. Bu nedenle, iletişim ve karşılıklı destek ile şirket onları içselleştirebilir ve değişen ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini şirketin bir parçası haline getirebilmektedir (Wicks, Gilbert ve Freeman, 1994, 478, 484).



Şekil 6. Feminist Bakış Açısıyla İlişkiler Ağından Oluşan Şirket Yönetimi

Kaynak: Silke Machold, Pervaiz K. Ahmed, Stuart S. Farquhar, Corporate Governance and Ethics: A Feminist Perspective, Journal of Business Ethics, 81, 2008, ss. 674

Eril düşüncenin rekabetçi ve şiddet metaforlarını kutsadığı bağlamda, feminist düşünce onları daha işbirlikçi alternatiflerle değiştirmeye çalışmaktadır. Feministler, düşmanca yaklaşımların genellikle insan ilişkilerine zararlı olduğunu, güveni ve işbirliği potansiyelini baltaladığını kabul etmektedir. Paydaşların çıkarlarını doğrudan çatışmaya sokmaktan kaçınmak için en iyi çabalar başarısızlığa uğradığında, yöneticiler çatışmaları çözmek için etkili iletişim kurabilmelidir. Özen ve ilişkilere verilen önem, iletişimi, herhangi bir enerjik topluluk veya bu etik değerleri gerçekleştirecek insan etkileşimi için hayati bir kapasite haline getirir. Özellikle belirli bir ilişki karşılıklı zenginleştirme veya koordineli eylem için işbirliği gerektirdiğinde, etkili iletişim bir değerdir. İletişim, insanların birbirleriyle etkileşim kurmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri, güven oluşturma, anlaşma ve anlaşmazlık noktalarını bulma, bir ilişkiye dahil olan her bir tarafı nasıl zenginleştirebileceğini keşfetme ve uygun bir etkileşim biçimini şekillendirme mekanizması sağlamaktadır (Wicks ve diğerleri, 1994, 487, 488).

Güç kavramı teknoloji kavramı gibi ne iyi ne de kötüdür, sadece nötrdür, belirli bir yapı içerisinde anlam ve önem kazanmaktadır. Şirketlerde yaratılan katı hiyerarşik yapılar dışlayıcı güç oluşturarak örgütsel öğrenmeyi özellikle çekirdek örgütlenme değerleri açısından engelleyici niteliktedir. Dışlayıcı güç rejimleri, katılımı

değersizleştirir ve cinsiyet eşitliği için gerekli alternatif bakış açılarını ve bilgiyi getirecek sesleri susturmaktadır (Rao ve diğerleri, 1999, 12).

Şirketlerde hiyerarşiyi radikal yetki göçerimi ve güçlendirme ile değiştirmek işçi katılımını teşvik eden, güveni artıran ve ek bağlılık ve üretkenlik getiren tutumların güçlendirilmesidir. Bu düşünce, şirket yapısını ve iş bölümünü tamamen ortadan kaldırmak değil, iş uygulamalarını insancıllaştırmak ve çalışanların katılımını ve sorumluluğunu arttırmaktır. Stratejik dayanışma kapsamlı iletişim ve gevşek organik yapılar, şirketin üretken olmasına ve değişime cevap vermesine olanak veren karmaşık ilişkilerin sürdürülmesine ve beslenmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticiler artık planı formüle eden ve daha sonra düzeni takip etmek ve daha sonra diğerlerini denetlemek ve insanların emirleri takip etmelerini sağlamak için zamanlarını harcayanlar olmaktan çıkmaktadır. Bunun yerine yöneticiler, çalışanların bilgi paylaşmasını ve onların anahtar fikirlerin geliştirilmesini, planlanmasını ve gözden geçirilmesini ve bunların uygulanmasına yardımcı olan motive edici, koordinatör ve yaratıcılar olmaktadır.

Feminist terimlerle anlaşılan paydaş yönetimi, etkili işbirliği biçimleri geliştirmeye çalışarak, güç ve otoriteyi dağıtarak ve stratejik yön yaratmak için iletişim yoluyla paydaşlar arasında fikir birliği oluşturarak tüm paydaş ağına değer yaratmakla ilgilidir. Bu bağlamda, yöneticilerin iletişim ağlarını sürdürebilmeleri, karar verme yetkisini çalışanlarla paylaşabilmeleri ve çalışanların ve tedarikçilerin yaratıcılıklarından faydalanabilmeleri zorunludur. Örneğin, feminist paydaş yönetim anlayışına yönelmek, işbirliğini ve uyumu yönetimin merkezi yörüngesine yerleştirerek şirketlerin kaynaklarını en üst düzeye çıkaracak işbirliği ağları geliştirmesini, paydaşlar için değer yaratmaya çalışmasını sağlamaktadır. Rekabet bu çerçevede önemsiz hale gelmemekte-sadece ikincil bir erdem olarak görülmektedir-bir şirket başarılı işbirliği ve takım çalışmasının etkisi olarak rekabet avantajı kazanmaktadır (Wicks ve diğerleri, 1994, 493, 494).

Kurumsal yönetimi ve onun normatif temellerini incelemek için alternatif bir bakış feminist etiktir. Feminist etik teorileri ve bu özen etiği içinde, eril etiğinde öne çıkan bireysel haklar veya görev ilkeleri yerine ilişkiler üzerindeki vurgusundan dolayı, işletme düzeyinde gittikçe daha fazla artış görülmüştür. Yönetim ilişkilerinin

temelini oluşturan evrensel ilke, duyarlılık yükümlülüğüdür, organizasyon içindeki ve dışındaki bireylerin, başkalarını yetiştiren sorumluluk duygusudur. Yönetim ilişkileri içindeki bireyler, örneğin yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlar, birbirlerinin güçlendirilmesi amacıyla sürekli bir duyarlılık etkileşimi kurmaktadır.

Feminist kurumsal yönetim modeli, şirketlerin içinde ve çevresinde ilişki ağlarının var olduğunu ve bu ilişkilerin niteliğinin farklı olduğunu kabul etmektedir. Bazı ilişkiler yasalarla belirlenir, bazıları açık, bazıları kapalıdır; bazıları yüksek güç mesafesine, bazıları ise eşit güçteki bireyler arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Özen etiği, bireyleri, kendi konumlarına ve özgüllüklerine göre bu ilişkileri yönetmeye zorlamaktadır. Ancak şirketin çevresindeki tüm organizasyonlarla ilişkiler geliştirme ve yanıt üretme kapasitesi sınırlıdır. Bireysel kimliğimiz ve bağlamımız, ilgilenmek istediğimiz belirli ilişkilerin yaratılmasına yol açmaktadır. Bu modelde paydaşları önceliklendirmek, şirkete yakın olan kişi/gruplara değer vermekle ilgilidir (Machold ve diğerleri, 2008, 674).

Feminist kurumsal yönetim modelinin önceki modelden esas farkı, feminist etiğin karşılıklı ilişkilere, eşitsiz güç ilişkilerinde güçlendirme kavramına ve yönetişim bağlamında özen etiğine vurgu yapan normatif temelidir. Buradaki iddia, modelin hiçbir şekilde diğer yönetim modellerine göre üstün olmadığı, bunun yerine yönetimin izleyebileceği farklı bir bakışı sunmasıdır (Machold ve diğerleri, 2008, 675).

Ana akım kurumsal yönetim paydaş teorisi literatürü eril metaforlar üzerinden tasarlandığı için kadınlar açısından kurumsal yönetim paydaş yönetiminin verimli döngüye dönüşmesini sağlamak şirketlerde güç ve karşılıklı ilişkiler ağının yönetilmesine, güvene dayalı ağların oluşturulmasına bağlıdır. Yüksek güven duygusuna sahip olan ekonomiler sosyal sermaye açısından zengindir. Sosyal sermaye teorisyenleri aynı zamanda daha başarılı aktörlerin daha iyi bağlantıları olan aktörler olduğu tezini savunmaktadır. Putnam'ın 2000 yılında yayınladığı **Bowling Alone** isimli eserinde insanların tek başlarına bowling oynamaları biçiminde betimlenen toplumsal ilişkilerin erozyona uğraması ile birbirine güvenmeyen ve tanımayan şirketler, çalışanlar, siyasetçiler ortaya çıkmaktadır. Ridgeway, Lin ve Timberlake kadınların şirketlerde ilişki ağlarında yeterince yer almadıklarını, ilişki ağlarının

aplarının erkeklerden daha dar olduğunu göstererek iş organizasyonlarında toplumsal cinsiyet ayrımına etkileşim odaklı bakılmasını önermektedir. Feminist organizasyon teorisinin toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini beşeri sermaye kavramından yola çıkarak kadınların vasıfları/kültürleri üzerinden açıklamasından farklı olarak aktörlerin vasıfları yerine aktörlerin organizasyonel ilişkilerine odaklanılmaktadır (Başak ve ztaş, 2010, 31, 32, 35). Yüksek eğitim seviyesine rağmen kadınların işgücü piyasasında ikincil-dışarıdakiler olarak algılanmasının nedeni güvene dayalı karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesinde güven ağbağlarının dışında kalmalarıdır.

Yapılan araştırmalarda sosyal açıdan sorumlu işletme davranışlarının işgücü kaynaklarında artışa yol açabileceği, kurumsal sosyal sorumlulukta önde gelen işletmelerin iş başvurularında daha cazip görüldüğünü belirtirmiştir. Bu bağlamda araştırmalar çalışanların i paydaşlarıyla ilgilenen ve sorumluluklarını yerine getiren şirketlere daha fazla ilgi gösterdiklerini ortaya koymuştur (Maignan ve Ferrel, 2004, 133). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde şirketlerin i paydaşlarından çalışanlarına yönelik geliştirdikleri olumlu etik politikaların nitelikli-beşeri sermaye açısından donanımlı işgücünü şirkete kazandıracaağı belirtilmektedir (Sarıkaya, 2008, 145).

BEŞİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN ÇALIŞMA ORTAMI KALİTESİ TUTUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

5.1. Giriş

21. yüzyılın kariyer tipi değişken, organizasyonlar tarafından yönlendirilmeyen, kariyerini işgörenin izlediği, kişi ve çevre değiştikçe zaman zaman yeniden keşfedilen bir kariyer tipidir. Kavram olarak **protean kariyer tipi** gelecekte biçim değiştirebilen Yunan tanrıçası Proteus'tan türetilmiştir (Scott ve Davis, 2007, 180). İşgücü piyasasında yalnızlaşma, eşitsizlik ve güvencesizlik kadınları farklı derecelerde etkilemektedir. Seeman ve Israel yalnızlaşma kavramını altı değişkenle tanımlamaktadır; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, kültürel dışlanma, kendine yabancılaşma ve sosyal izolasyon (Scott ve Davis, 2007, 174). Güvencesiz ve esnek istihdam modellerinin yaygınlaşması ömür boyu istihdam anlayışını zayıflatmış, kadınların kesintili kariyer tipinin işgücü piyasalarında yerleşmesine yol açmıştır. Küreselleşme ve ekonomik işlemlerin değişimi, enformel çalışma olgusu güvenceli/sürekli/düzenli kariyer tipini olumsuz etkilemiştir. Kadınlar çalışmayı bir kariyer geliştirme fırsatı olarak görmedikleri ve işgücü piyasasına zayıf bağlı oldukları için çalışmak sadece aile bütçesine katkı yapmak olarak değerlendirilmektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde **patriarkanın**⁵ (Walby, 1989, 220) egemenliğini işgücü piyasalarında hissettirmesi kadınların organizasyonlardan dışlanmasına ve dolayısıyla kadın/çocuk yoksulluğuna neden olmaktadır. Patriarka sadece toplumsal alanda kendini hissettirmemekte, organizasyonel alanda da kadınların çalışmasını çeşitli düzeylerde etkilemektedir. Örgütlerin yapısında bulunan ataerkil iş ilişkilerinin sorgulanması ve bireylerin eski alışkanlıklarını değiştirip yeni yöntemleri öğrenmelerini gerektiren toplumsal cinsiyet eşitliği ana akımı uygulamada etkisizleşmektedir.

⁵ Walby'ye göre kadınların emeğinin eşleri tarafından mülksüzleştirildiği ataerkil bir üretim tarzı, ücretli emek içindeki ataerkil ilişkiler, ataerkil devlet, erkek şiddeti, cinsellikte ataerkil ilişkiler ve ataerkil kültürden oluşan altı ataerkil yapının bulunduğunu belirtmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri ve sistemi ilk ortaya çıkışında yatırım güvenliği, finansal istikrar ve düşük risk açısından değerlendirilse de yakın dönemde çalışanlar için sağlam bir yapı ve şirket içi demokrasinin gelişmesi adına elverişli bir gündem yaratmaktadır. Çağdaş kurumsal yönetim sisteminde paydaş haklarının korunması ön plana çıkarken aynı zamanda kadın işgörenlerin kesintisiz/düzenli kariyer fırsatı yakalamalarına, beşeri sermayesi yüksek nitelikli işgöreni örgüte kazandırmaya da olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle kurumsal yönetim sistemi kadın işgörenler için son derece elverişli bir iş organizasyonunu gündeme getirmektedir.

Bu yüzden kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumlarını belirleyen faktörlerin kurumsal ve ekonomik bağlamda ikili bir ayrımla incelenmesi konuya açıklık getirmektedir. Ancak araştırmamızda çalışma ortamı kalitesi kavramı dar anlamda sadece kurumsal bazda incelenmiştir. Makro düzeyde çalışma yaşamı kalitesi kavramı doğum yardımları, izin kullanımları, boş zaman aktiviteleri, bakım sistemleri gibi daha geniş bir alanı kapsadığı için araştırmamız salt işyeri çalışma ortamı kalitesi anlamı ile sınırlandırılmıştır.

Çalışma ortamı kalitesi kavramı (**Quality of Working Life-QWL**), 1950'lerin sonlarında iş dünyasına tanıtılmıştır. İş yaşamı kalitesi düşüncesi 1950'li yılların sonlarında sanayileşmiş toplumlarda çalışma hayatının özel bağlamında kök salmaya başlamış ve çalışanlar ile işyerleri arasındaki ilişkinin niteliği ve işin “**insani**” özellikleri üzerine yoğunlaşmış, 1960'lı yılların başında çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesine vurgu yapmıştır. Çalışma yaşamının kalitesi düşüncesi, 1972'de Columbia Üniversitesi, New York'ta Arden House'da düzenlenen uluslararası çalışma ilişkileri konferansında ilk kez belirtilmiştir. Konferansın sonuçlarından biri, (QWL) araştırması alanında sağlam bir teorik dayanak oluşturmak için ilgili araştırmacılar ve kurumların çabalarını koordine etmenin gerekliliğini kabul etmek olmuştur. Böylece, Ağustos 1973'te Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi oluşturulmuştur (Afşar ve Burcu, 2014, 898).

(QWL), çalışanlar ve toplam çalışma ortamı arasındaki ilişkinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Çok boyutlu bir yapıdır ve iş güvenliği, eğitim ve kariyer gelişimi, güçlendirme, ödül sistemleri ve genel çalışma ortamını kapsamaktadır. Aslında (QWL), çalışan memnuniyetini, organizasyona güveni, çalışanlar arasında

meslektaşlığı ve işbirliğini, çalışanların işyerinde tanınmasını ve güvenli bir çalışma ortamını sürdürmeyi amaçlamaktadır. Araştırmacılar, (QWL)'nin çalışanlara ödüller, iş sağlığı ve güvenliği ve kariyer fırsatları sağlayarak memnuniyeti artıran elverişli bir çalışma ortamı olduğunu iddia etmektedir. Güncel araştırmalar, (QWL)'nin çalışan devrini azalttığını ve örgütsel bağlılığı artırdığını desteklemektedir. Kötü çalışma koşulları, iş yükünde artış, iş dengesizliği, karar verme sürecine katılım eksikliği ve denetçilerle zayıf ilişkilerin, organizasyonlarda (QWL)'nin iyileştirilmesinde temel engeller olduğuna yönelik artan araştırma bulguları vardır (Aruldos, Kowalski ve Parayitam, 2020, 2).

Yeni milenyumdan beri, birçok araştırmacı işin kalitesini tanımlamaya ve ölçmeye çalışmıştır. İş ve istihdam kalitesi kavramının çok boyutlu doğasını kaçınılmaz olarak vurgulayan birçok endeks ve tanım önermişlerdir. Örneğin Eurofound (2002 ve 2012), dört boyutlu bir model önermiştir: ücretler, çalışma sözleşmesinin kalitesi, çalışma süresi ve işin içsel kalitesi (beceri geliştirme, fiziksel çevre, sosyal çevre, çalışma yoğunluğu). Francis Green (2006), Andrew Brown ve diğerleri (2007) ve Francis Green ve Tarek Mostafa (2012) işin içeriğini, çalışma koşullarını ve istihdam koşullarını ücretler dahil belirtmiştir (Vendramin, Parent–Thirion, 2020, 275).

Çalışma ortamı kalitesi (QWL), bireyler arasındaki ilişkinin kapsamını ve çalışma ortamına ilişkin yaşam algısını açıklamaktadır. (QWL) kavramı ilk olarak 1975 yılında Walton tarafından (1) yeterli ve adil tazminat, (2) güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, (3) sürekli büyüme ve güvenlik için yakın fırsat, (4) insan kapasitesini kullanma ve geliştirme fırsatı, (5) iş organizasyonunda sosyal entegrasyon, (6) iş organizasyonunda meşruiyet (7) çalışma ve toplam yaşam alanı (8) çalışma hayatının sosyal ilgisi olmak üzere (8) kategoride kavramla önerilmiştir.

Çalışma ortamı kalitesi çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. En genel anlamıyla; çalışanların sadece bedensel değil, aynı zamanda zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına da önem veren çalışma koşullarından oluşmaktadır. Çalışma ortamında kalite anlayışı, özellikle son yıllarda, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeyini yükselten, organizasyon kültüründe değişimler yaratan ve tüm çalışanların değerini arttıran bir yönetim felsefesi olarak görülmektedir. Çalışma ortamı kalitesi;

çalışmayı doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen tüm etkenleri içeren bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Çalışma ortamı kalitesini belirleyen bir takım temel faktörler bulunmaktadır: İşin yapısı ve organizasyonu, ücretler, çalışma ortamı ve koşulları, işte kullanılan teknoloji, endüstriyel ilişkiler, kararlara katılım, iş doyumu ve motivasyon, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim (Işığışok, 2018, 303, 304).

(ILO), çalışma ortamı kalitesi kavramı yerine, “**insana yakışır iş**” kavramını tercih etmekte ve kullanmaktadır. Buna karşın, kavramın (EU) kapsamında yapılan çalışmalarda, daha çok “**iş kalitesi**” adıyla nitelendirildiği dikkat çekmektedir. (ILO)’ya göre insana yakışır iş; çalışma yaşamında bireylerin temel haklarının korunduğu, yeterli bir gelir ve sosyal koruma sağlayan üretken bir iş olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, kadın, erkek tüm bireyler için, özgürlük, eşitlik, güvenlik ve saygınlık koşullarında insan onuruna yakışan üretken bir iş olarak ifade edilmektedir. İnsana yakışır iş kavramı ile verimli, adil bir ücret getiren, işyeri güvenliği olan, aileleri sosyal koruma kapsamına alan, insanların kaygılarını dile getirmelerine, örgütlenmelerine ve yaşamlarını etkileyecek kararlara katılmalarına olanak tanıyan işler kastedilmektedir.

Çalışma ortamı kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığı, çalışanlara ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelmek gerektirdiğini belirtmektedir. Bir başka deyişle, çalışma yaşamında insan ve insanın sahip olduğu potansiyel güç adeta yeniden keşfedilmiştir. Böylece çalışma yaşamında kalite ile bir taraftan çalışana önem vermek ve insani değerleri ön plana çıkarmak, diğer taraftan da organizasyonel etkinliğin ve verimliliğin ön plana çıkarılması amaçlanır olmuştur (Işığışok, 2018, 309).

5.1.1. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesine Yönelik Tutumunu Etkileyen Kurumsal Faktörler

Kadınların organizasyonlarda çalışması, bireysel ve çevresel etmenlerin karşılıklı etkileşimi ile kadın emek talep ve arzını belirleyen bir yapı sunmaktadır. Kadınların organizasyonlarda çalışmasını etkileyen işletme özellikleri bulunmaktadır.

İşletmenin etkinlik konusu ve yeri, ölçeği, organizasyon yapısı ve teknolojisi belirleyici unsurlardır (Acar, 1992, 126, 127).

5.1.1.1. Organizasyonun Genel Yapısal Nitelikleri

i) Organizasyonun Faaliyette Bulunduğu Sektörün Genel Özellikleri

Kadınlar için katılımı etkileyen önemli bir faktördür. Ataerkil işgücü ilişkilerinin egemen olduğu ulusal iş sistemlerinde kadınlar belirli sektörlerde yoğun olarak çalışmaktadır. Kadınlar ev içi rollerinin doğal bir uzantısı olarak eğitim, sağlık, dokumacılık, gıda, bankacılık gibi sektörlerde ağırlıklı olarak iş bulabilmektedir. Ancak işgücü piyasalarının eril bakışla tasarlanması nedeniyle **(kadın işi-erkek işi)** ayrımı kadınların istihdam olanaklarını zayıflatmaktadır. Hatta iş piyasalarının **erkeklerle özgü alanlar** olarak kurgulanması başlı başına kadın çalışmasını kısıtlayan önemli nedenlerden biridir (Toksöz, 2018, 230).

Türkiye’de kadın emeği, büyük ölçüde sendikasız ve güvencesiz ikincil emek pazarında, enformel sektörde ve küçük üreticilikte kullanılmaktadır. Kadınların birincil iş piyasasında erkeklerle rekabet edebilecek konuma gelmesi eğitim olanaklarının artırılması ile mümkün değildir. Yasalarda **eşit değerde işe eşit ücret** kuralı kabul edilmesine rağmen kadın işi-erkek işi ayrımı eşit değerde işe eşit ücret talebini geçersiz hale getirmektedir (Özbay, 2019, 212). Kuşkusuz organizasyonun toplumsal cinsiyet ayrımını önlemesi istihdam olanaklarını genişletici niteliktedir.

Günümüzde kadınların çalışamayacağı iş ve meslekler gittikçe azalmaktadır. Türkiye’de uygulanmakta olan Ağır ve Tehlikeli İşlerde Çalıştırılacak Kadın ve Genç İşçiler Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. Ancak kadınların su altı kablo ve boru döşeme işleri, madencilik işlerinde çalışması kas gücü gerektirmesi nedeniyle sınırlandırılmıştır. Ataerkil müesses nizamda eril bakışla belirlenen kadın işlerini sayısı bir yandan azalırken öte yandan otomotiv sektörü, taşımacılık sektörü, enerji ve bilişim sektörü olmak üzere kadınlar için yeni iş alanları ortaya çıkmaktadır.

ii) Organizasyonun Kullandığı Teknoloji

Teknolojinin türü ve yoğunluğu kadın çalışmasını etkileyen bir başka unsurdur. Herhangi bir iş ya da mesleğin kadınlar açısından önemi kullanılan teknolojinin zorluğu veya kolaylığına dayanmaktadır. Örneğin yüksek teknoloji gerektiren bilişim sektörü, sağlık sektörü ya da yüksek otomasyon hızıyla çalışan bankacılık sektörü kadınların istihdama katılımını artırmaktadır. Daha az insan emeği gerektiren otomasyon istihdamı kolaylaştırıcı bir etki oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı sırada dünya genelinde etkili olan salgında kadınların otomasyon sayesinde evden çalışması iş-ev uzaklığı sorununu hafifleterek kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumunu olumlu etkilemiştir.

iii) Etkinlikte Bulunulan Yer ve Çalışma Düzeni

Günümüzün değişken iş piyasalarında işletmelerin iş çevresi ulusal boyutları aşan bir karaktere sahiptir. İşletmeler sadece belirli bir sahada üretim işlemleri yapsa da iş organizasyonu olarak etkinliklerini geniş alanlarda gerçekleştirmektedir. Belirli bir merkezden, belirli iş saatlerine göre standart istihdam koşullarında çalışma düzeni önemini kaybetmiştir. Bu nedenle esnek çalışma türleri (çağrı üzerine çalışma, kısmi çalışma, tele çalışma, kısa çalışma, geçici iş sözleşmesi, part-time çalışma) ortaya çıkmıştır. İş-özel yaşamı uzlaştırma politikaları açısından verimli olsa da kadınların ev-işyeri uzaklığı sorunu halen güncelliğini korumaktadır. Genel olarak kadınlar konuta yakın ikincil-düşük vasıflı işleri tercih ederek önemli kariyer fırsatlarından mahrum kalmaktadır. Ancak günümüzde yüksek otomasyona geçiş operasyonel verimliliği artırdığı için kadınların işin eve uzaklığı sorunu zayıflamış görünmektedir.

Genel olarak kadınlar düzenli ve gündüz saatlerinde sürdürülen vardiyasız işleri ev içi sorumluluklarını aksatmamak amacıyla tercih etmektedir. Özellikle gece çalışılan vardiyalı işler çeşitli kodlarla kadınlar lehine sınırlandırılmıştır. Çalışma süresinin kısa ve gündüz olduğu iş ve meslekler kadınların tercih sebebidir (Acar, 1992, 129). Haftalık çalışma süresi 1936 tarihli ilk İş Kanunu'nda 48 saat olarak belirlemişken minimum çalışma yaşı ise 12 saat olarak düzenlenmiştir (Makal ve Toksöz, 2015, 55). 4857 sayılı İş Kanunu'nda ise haftalık çalışma süresi 45 saat, minimum çalışma yaşı 14 yaş olarak belirlenmiştir. Kadınların çalışma süresinin kısa

ve kısmi olması onların kariyer geliştirme ve yönetici konuma gelmelerine engel oluşturmaktadır.

iv) Organizasyon Ölçeği

Organizasyonun yapısı büyüdükçe istihdam olanaklarının artacağı, tersine küçülme stratejilerinin izlenmesi durumunda **son işe giren ilk işten çıkar ilkesi** uyarınca önce kadınların işten çıkarılacağı bilinen bir uygulamadır. Ölçeğin büyümesi işletmede farklı departmanların kurulmasına, kadınlar için formasyona uygun yeni birimlere geçişe olanak tanımaktadır. Fonksiyonel anlamda çeşitlenme işletmede yönetici pozisyonlara yükselmek için kadınlara fırsat sunmaktadır. İşletmedeki az sayıda yönetim kademesine kadınların getirilmesi hem erkeklerle rekabet hem de ataerkil iş ilişkileri nedeniyle zorlaşacaktır. Ancak hiyerarşik yapılar yerine basık (yalın) modeller ve şebeke-proje tipi örgüt yapılarına geçiş kadınların bilgi ve tecrübelerini aktarma, yönetici pozisyonlarına yükselme şansı yaratacaktır. Ayrıca işletmelerde üst düzey kadın yöneticilerin sayısının artışı ile departman bazındaki kadın yönetici sayısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu, kadın yönetici sayısındaki ciddi artışların işletmedeki kadın işgören sayısını önemli ölçüde artıracığı belirtilmektedir (Bilimoria, 2006, 57, 58). İşletme ölçeğinin genişlemesi ve organizasyonel politika ve uygulamaları ile işletmenin eşitlikçi yapılarının kurumsallaşmış normların bir karışımı üst düzey kadın liderlere avantaj sağlayabilecektir (Murray ve Southey , 2019, 21).

5.1.1.2. İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları

İş organizasyonunda en iyi uygulama olarak kabul edilen Taylorizm tarafından örneklenen işin tasarımı ve yürütümü üzerindeki yönetsel kontrolden, modern insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı üretimin planlanması, organize edilmesi ve garanti edilmesine işçilerin katılımına kadar gelişmiştir. Kurumsal yönetimin bir organizasyon içindeki (İKY) uygulamalarının tasarımı ve uygulaması üzerindeki etkisi, egemen paydaşın gereksinimlerinden ve (İKY)'nin bu gereksinimleri karşılamak için yapabileceği katkıdan kaynaklanır. Kurumsal yönetim aynı zamanda (İKY) uygulamalarının (İKY) sonuçlarına etkili bir şekilde dönüştürülmesinde de sonuçlar doğurur, çünkü paydaşların çıkarlarını önceliklendirerek, paydaşların istekli ve

birbirlerini geliştirebilecek örgütsel bağlılık derecesini belirler. Bir şirketin insan kaynakları uygulamaları ve endüstriyel ilişkiler sisteminin dört özelliği katılımcı düzenlemelerin performansı nasıl etkilediğini belirlemektedir: iyileştirmelerden elde edilen kazanımların işçilerle paylaşılıp-paylaşılmayacağı, çalışanların istihdam güvencesine sahip olup-olmadığı, şirketin grup uyumu oluşturmak için önlemler alıp-almadığı ve işçiler için garanti edilmiş bireysel hakların olup-olmadığı noktalarında toplanmaktadır (Konzelmann, Conway, Trenberth ve Wilkinson, 2006, 541, 542).

Yönetim sistemleri ile iş organizasyonu arasındaki karşılıklı ilişkiye yönelik görünüm Gospel ve Pendleton (2003, 2005) ve Jacoby'nin (2005) çalışmalarında bulunabilir. Örneğin, Gospel ve Pendleton (2003), Anglo-Amerikan hissedar temelli modeldeki yönetim ve ilgili teşvik yapılarının, yöneticileri işgücünün kolayca küçültmeye ve eğitim gibi belirsiz getirileri olan yatırımlardan kaçınmaya teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Ayrıca, kurumsal yatırımcıların kısa vadeli kârlara, hissedar değerine ve likiditeye öncelik verme eğilimindeyken, aile şirketi sahiplerinin uzun vadeli kurumsal uygulanabilirliği, kontrolü ve özel faydaları daha önemli hedefler olarak görme olasılığının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bu nedenle, şirketlerin anahtar hisse sahipleri, farklı yatırımcı sınıflarının yönetim üzerinde uygulayabilecekleri baskı ve bunun benimsedikleri çalışma sistemleri üzerindeki etkisi nedeniyle (İKY) uygulamalarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak genel olarak, yöneticilerin tepkileri, kurumsal ölçek büyüdükçe (İKY) uygulamalarının kötüleşme eğilimini ortaya koymaktadır; bu özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak çalışanlar tarafından desteklenen bir sonuçtur. Bu nedenle, organizasyonun ölçeği ne kadar küçükse, (İKY)'nin etkililiğinden beklenen sonuçları sağlama yeteneği o kadar büyük olmaktadır (Konzelmann ve diğerleri, 2006, 559). Bir başka anlatımla, insan kaynakları politikaları açısından kurumsal yönetim sisteminin başarısı optimum şirket büyüklüğüne bağlıdır. Şirket ölçeği büyüdükçe kurumsal yönetimin çalışanlar bakımından verimliliği azalacağı için şirket en uygun ölçeği seçmek durumunda kalacaktır.

Kurumsal yönetim konusunu araştıran önceki çalışmaların birçoğu içeriğin insani yönünü ihmal ederek (İK, emek, insan kaynakları performansı), finansal yönüyle (muasebe raporlaması, finansal performans, şirketlerin sermayesinin

artırılması) konuları sınırlamıştır. Ancak, kurumsal yönetim teorisinin ve modellerinin temellerinin anlaşmanın en önemli yanı ve kurumsal yönetimin en önemli hedefi olan insan kaynaklarına dayandığı bilinmektedir. İnsan kaynakları, organizasyonda değer yaratmak için işin etik ve değerlerine bağlılığı teşvik etmektedir. Çünkü kurumsal yönetim sisteminin etkinliği yalnızca eğitim, motivasyon, iş tatmini ve katılım faktörleriyle başarılabilmektedir (Athmen ve Samia, 2017, 161). Normatif paradigma içinde, bir organizasyonun insan kaynaklarının kritik öneme sahip olduğu ve çalışanların becerileri, bilgisi ve katılımının stratejik öneme sahip olduğu fikri stratejik (İKY)'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu stratejik yönelim, (İKY) ve yönetim arasındaki karşılıklı ilişki için etkin çıkarımlara sahiptir. Kurumsal farklılıklar olsa da (İKY)'nin stratejik hedefi, tatmin edici bir çalışma ortamı yaratma ihtiyacı ve aynı zamanda beceri/yaratıcılık gelişimini ödüllendirme, böylece rekabet avantajı kazanma ihtiyacı olarak görülmektedir (Konzelmann ve diğerleri, 2017, 545, 546).

Her yönetim yaklaşımında olduğu gibi kurumsal yönetim yaklaşımı da insanı esas almaktadır. Fakat kurumsal yönetim yaklaşımı, bireylerden bağımsız, sistem odaklı bir yaklaşımdır. Bu durum kurumsal yönetim konusunda yapılacak tüm çalışmaları titizlikle yönetmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ve kurumsal yönetim yaklaşımı birbirini etkileyen ve birbirlerinden etkilenecek iki önemli konu olarak ortaya çıkmaktadır. Etkin bir kurumsal yönetim yaklaşımına sahip olmak için insan kaynakları uygulamaları ihmal edilmemelidir (Çolak ve Egelel, 2020, 224).

Organizasyonların kurumsal yönetişimi nasıl kavramsallaştırdığı ve yaklaştığı stratejik insan kaynakları yönetimi için önemli etkilere sahiptir. Kurumsal yönetim modu seçiminin bir organizasyonda insanların yönetilme şekli üzerinde nasıl bir etki yarattığı, belirli (İK) uygulamalarının organizasyonun kurumsal yönetime yaklaşımını nasıl etkilediği konusunda çok az araştırma bulunmaktadır. Organizasyonların seçtiği kurumsal yönetim modlarının (hissedar odaklı, ilişkisel-toplulukçu paydaş odaklı, işgören sahipliği odaklı) stratejik insan kaynakları yönetimi tipolojisini belirleyeceği belirtilmektedir. Diğer anlatımla seçilecek kurumsal yönetim modu, organizasyonun uygulayacağı insan kaynakları politikalarında belirleyici olacaktır (Martin, Farndale, Paauwe ve Stiles, 2016, 23, 24).

Ancak kurumsal yönetim ve yönetim kurulu araştırmalarına bakıldığında, Anglo-Amerikan akademisyenlerin konu seçimi ile incelenen aktörlere de egemen olduğu, Anglo-Amerikan akademisyenlerin alandaki üstünlüğü, kültürel/kurumsal bakış açılarını ve ilgi alanlarını, özellikle hissedarlara ve yöneticilere odakladığını yansıtmaktadır. Sonuç olarak, yönetim kurulu içindeki ve çevresindeki hemen hemen tüm diğerk aktörler ihmal edilmiş ve çoğu zaman büyük ölçüde araştırılmamıştır. Feminist teori ve kadın çalışmaları Machold ve diğerkleri hariç olmak üzere kurumsal yönetimin yeterince araştırılmamış kör noktasıdır (Steger, 2014, 129).

Kurumsal yönetim sistemine uyum raporlarında şirketlerin insan kaynakları politikaları nedeniyle kurumsal yönetimi ne ölçüde içselleştirdiğı sorgulanmaktadır. Kurumsal yönetim sistemlerinin başarısı sistemin çalışma mantığını özümsemiş, alanında yetişmiş nitelikli insan gücünün varlığına bağılıdır. Bu nedenle, özellikle ana akım kurumsal yönetim literatürünün erkek egemen tasarladığı işgücü ilişkilerinde kadınlar için (İKY) politikalarının önemi artmaktadır.

Yukarıda belirtilen insan kaynakları yönetimi ile kurumsal yönetim etkileşiminden sonra çağdaş insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına göre kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumunu etkileyen faktörler sırasıyla değerlendirilmektedir.

i) İşgören Seçimi ve İşe Yerleştirilmesi

Organizasyonlar için nitelikli işgücünü kazanmak ve onların kalıcı olmalarını sağlamak günümüzün değişken iş sistemlerinde önemli bir sorundur. Bunun nedeni artan küresel rekabet, yüksek performans yönündeki baskılar, şirket birleşmeleri ve rasyonalizasyonu gibi nitelikli işgücü ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Organizasyonun başarısı doğru yerde doğru zamanda doğru insanlara sahip olmasına bağılıdır. Doğru işe doğru insanın seçimi, çalışanların üstün performans göstermelerine, motive olmalarına, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine ve yüksek performanslı işgören profilli bir yapının oluşmasını sağlamaktadır (Bingöl, 2016, 232). Rekabette üstünlük sağlayan şirketlerin başarılarının temel nedeni, şirketin stratejik amaç ve kültürleriyle uyumlu seçim yaparak kaynağı iyi kullanmasını bilen, deneyimli, yetenekli, değer yaratabilen, nadir ve ikamesi zor işgücünün seçimidir (Yılmaz, 2012, 25).

İşgören seçimi işletmelerin yapı, etkimlik alanı ve kullandığı teknolojilere göre farklılık göstermektedir. İşgören seçimi işletmede iç kaynaklardan sağlanabileceği gibi dış kaynaklardan da sağlanabilmektedir (Acar, 1992, 140).

İşgören tedariki iş arayan veya organizasyon içinde yükselmek isteyen bireylerin başvurularını sağlamak, aday havuzu oluşturmak iken, işgören seçimi başvuran adaylar arasından en nitelikli olanları belirleyip işe almayı, doğru birimde doğru insanı bulundurmayı göstermektedir. Doğru insanı seçmek rekabet avantajı kazanmanın önemli bir unsurudur. Ancak rekabet avantajının sürdürülmesi için doğru yapılar, sistemler ve süreçlere de sahip olmak gerekmektedir.

İşgören seçimi sürecinde işin gerekleri ve iş tasarımı haklı nedenlerle ayırım yapıldığı görülebilmektedir. Fakat benzer koşullardaki bir adaya ya da gruba emsallerine göre daha az veya daha fazla tolerans haksız ayrımcılıktır. Kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı, küçükler ve kadınların çalışma koşulları bakımından özel olarak korunacağı yasal metinlerde düzenlenmiştir. Haksız ayrımcılık doğrudan veya dolaylı yapılabilmektedir. Bir işverenin bir kadın işçiyi sadece cinsiyetinden dolayı işten çıkarması, işe girdikten sonra hamilelik nedeniyle işten çıkarması doğrudan ayrıma örnek gösterilebilir. Bir işletmenin yükselme hakkını beş yıllık kıdeme bağlaması hamilelik/çocuk bakımı nedeniyle işine ara vermek zorunda kalan kadın işçinin aleyhine dolaylı ayrımcılık sayılmaktadır (Stone, 2005, 110). İşverenin işin yapısı ve işin gereğinin dışında kalan nedenlerle sadece kadın işçilerin ya da sadece erkek işçilerin işe alınacağı yönündeki duyuruları haksız ayrımcılık örnekleridir. Bu tür duyurular ataerkil müesses nizamda kadın işi-erkek işi ayrımının tipik göstergesidir.

Belirli bir işyeri ve işte bilim adamları, kadınların erkeklerden daha düşük statüde inşa edilen veya değersizleştirilen cinsiyet ayrımına dayalı organizasyonlarda ve işlerde yer alan aktiviteleri yürütme eğiliminde olduklarını saptamıştır. İşin kültürel olarak inşa edilen değersizliği, kadınları daha düşük statü ve etkiye sürükleyerek işyerinde cinsiyetçi statü eşitsizliğine neden olmaktadır.

Kadın ilkökul öğretmenleri, yükselme şanslarını artıran yönetsel işlere daha fazla zaman ayıran erkek öğretmenlerden daha fazla öğretimle ilgili işleri yapmaktadır.

Benzer şekilde, kadın yatırım bankacılarının, teknoloji endüstrisi gibi daha yüksek gelirli alanların aksine, kamu finansmanı gibi düşük gelirli alanlarda müşterilerle çalışma olasılığı daha yüksektir. İşe alım sürecinden başlayıp işin devamında da görülen iş bölünmesi (**job segmentation**) kadınların kariyerini kısıtlayıcı etkiye dönüşmektedir (Chan ve Anteby, 2016, 187).

İşgücü piyasasının bölünmesi, kadınların durumunu anlamak için kritik öneme sahiptir. Organizasyonlar ve piyasalar, işgücü piyasası bölünmesi olgusunu üretmek için etkileşim halindedir. **Kadın egemen** ve **erkek egemen** işler olduğu ve işlerin erkek veya kadına ait olarak nitelendirilebileceği, insanların işgücü bölümlenmesine atıfta bulunduklarında anlam olarak işin cinsiyete göre ayrımı anlaşılmaktadır. İşgücü piyasası bölümlendirmesi yoluyla, işgücü piyasaları etkili bir şekilde farklı pazarlık gücü ve statülerine sahip gruplara bölünerek benzer üretkenliğe sahip işçilere işgücü piyasası hiyerarşisindeki yerlerine göre farklı ödeme yapılmaktadır (Peetz, 2019, 223).

İş ayrımının bilimsel araştırmalarda kadınlar için genel olarak daha kötü iş kalitesine yol açtığını göstermektedir. İş ayrımı, kadın işçileri fiziksel efor, duygusal emek ve ilişkisel zorlanma süreçlerine aşırı maruz bırakarak iş yoğunluğuna, duygusal tükenmeye ve başa çıkma kaynaklarının eksikliğine yol açmaktadır. Ayrıca iş ayrımı, kadın işçileri orantısız bir şekilde, sağlığa iyi gelen izinler için yönetsel yaptırımlara ve daha kötü yükselme olanaklarına, ücretlere, memnuniyete ve kadınlar için devir oranlarının artışı besleyecek beceri setlerinin daraltılmasına maruz bırakmaktadır (Chan ve Anteby, 184).

Biyolojik, işin niteliği gibi nedenlerle zorunlu olmadıkça bir işçiye iş sözleşmesinin yapılması, uygulanması ve sona ermesinde cinsiyet/hamilelik açısından farklı işlem yapılamayacağı kuralı İş Kanunu'nun m.5/3 fıkrasında düzenlenmiştir. İşveren işin niteliğiyle bağlantısı olmadığı sürece salt hamileliğinden dolayı kadın işçi adayıyla sözleşme yapmaktan kaçınamayacaktır (Bingöl, 2016, 145).

İşgörenin iş görüşmesinde başarılı görülmesi ve uygulanan testleri geçmesi sonucu yönetimin onayı ile işe yerleştirilmesi aşamasına gelinmektedir. İşe yerleştirme süreci işgörenin işe uyum sağlamasını kapsayıcı örgüte yöneltme ve sunma işlemidir. Ne var ki burada işgörenin mesleki eğitimine, formasyonuna, daha önceki iş

tecrübelerine tamamen zıt işe yerleştirilmesi işgörenin uyum sorunlarına ve işgörenin verimsizliğine neden olacaktır. İşgörenin kariyerinin başlangıcında mesleki deneyimine ve formasyonuna uygun olmayan işe yerleştirilmesi-kadınlarda çok görülen bir olaydır-işgörenin emsallerine göre daha düşük performansı nedeniyle daha az ücret alması, emsalleriyle arasında ücret açığı oluşması ile sonuçlanmaktadır.

Uzmanlık alanı ile mesleğin eşleştirilmesi anlamına gelen **kaliteye ve etkinliğe dayanan istihdam** modelindeki zayıflama işgören verimsizliğini ve işsizlik oranlarındaki artışı hızlandırmaktadır. Eğer bir işgücü piyasasında bir mühendis muhasebe alanında, uçak mühendisi bir bankanın kurumsal krediler bölümünde işe alınmışsa o işgücü piyasası etkin/verimli değildir. Bir işçinin beceri, eğitim veya deneyim seviyesinin altında olan bir işte çalışması genellikle yetersiz kullanılan becerilere sahip olması veya tersi durumda aşırı nitelikli iş için gerekli deneyim ve beceriye sahip olmaması durumu yanlış eşleştirilmiş istihdamın klasik bir örneğidir (Pedulla, 2016, 264). Günümüzün ulusal iş sisteminde tarımdan sanayiye geçmeden hizmetler sektörünün doğrudan aşırı genişlemesi uzmanlık alanı ile çalışma alanının buluşmadığının açık göstergesidir (Ulusoy, 2019). Bu nedenle işgören seçim ve yerleştirme sürecinde kadınların uzmanlık-çalışma alanı eşleştirmesinin sağlanması hem organizasyon hem de bütün olarak ekonomide verimlilik artışlarını pekiştirecektir.

İşe alımlarda kadın ve erkek çalışan tercihleri ile ilgili Yale Üniversitesi'nden Sarah Demers'in yapmış olduğu bir araştırma sonucunda elde edilen bulgular dikkat çekicidir. Demers, bir laboratuvar yöneticiliği pozisyonu için altı araştırma enstitüsüne başvuru yapmıştır. Başvuru formlarının yarısını John ismiyle, diğer yarısını işe Jennifer ismiyle göndermiştir. İsimler dışında John ve Jennifer'in tüm nitelikleri aynıdır. Değerlendirme kurulundaki profesörlerden kendilerine gelen başvuruları derecelendirmeleri ve bir başlangıç ücreti tespit etmeleri istenmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, pozisyon için John'un, Jennifer'e göre daha uygun olduğuna karar verilmiştir. Jennifer için uygun görülen başlangıç ücreti 26.508 dolar, John için 30.238 dolardır. Bu değerlendirmelerin, genç/yaşlı, kadın/erkek farkı gözetmeksizin tüm profesörlerin ortak görüşü olduğu tespit edilmiştir (Acuner, 2019, 38, 39).

ii) Eğitim ve Geliştirme

İşgören eğitim ve geliştirme süreçleri organizasyonun bulunduğu saha, sektör ve bağlama göre farklılık göstermektedir. (İKY) sisteminde çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri organizasyonun amaç ve gelecek beklentilerine uygun olarak planlanmaktadır. Organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Bireysel öğrenme organizasyonun öğrenmesini garanti etmemektedir. Ancak bireysel öğrenme olmadan organizasyonel öğrenme gerçekleşmemektedir (Senge, 2018, 159). Bu yüzden eğitim ve geliştirme organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşması için son derece önemli bir aşamadır. Öğrenen organizasyon **kendi geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak genişleten organizasyon** olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen organizasyon, sürekli öğrenmeyi, bilgiyi üretip paylaşmayı, sistematik yargısal düşünmeyi, esnekliğin teşvik edilmesini, değer yaratan işgörenleri ve stratejik odaklanmayı içeren bir yapıdır. Bir organizasyonun öğrenen organizasyon durumuna gelebilmesi ve rekabette üstünlük elde etmesi işgörenlerinin yüksek düzeyde bilgi ve becerilerle donatılmasına bağlıdır. Yüksek düzeyde bilgi ve beceri nitelikli eğitim ve geliştirme ile mümkündür (Bingöl, 2016, 288, 289).

Beşeri sermaye daha geniş anlamli ve nitelikli insan gücünü inşa etmenin yoludur. Eğitim ve öğretim beşeri sermayenin en önemli yatırım aracıdır. Formel ve informal eğitim süreci özel olarak ekonomik bazlı verimliliğin artırılmasını amaçlarken, öte yandan bireysel/toplumsal yarar üretme kaynağıdır (Becker, 1993, 15). İşletmeler için beşeri sermaye çalışanların sahip olduğu bilgi birikimidir. Çalışanların analitik ve kavramsal düşünebilme, yaratıcı, proaktif, değişime karşı kolay adaptasyon, özgüven yeteneklerinin bileşimidir. Beşeri sermayenin işletmeler için en önemli yararı bilgiyi yeni ürün ve hizmetlere, süreç geliştirmeye dönüştürerek katma değer yaratmasıdır. Beşeri sermayenin işletme içerisinde fonksiyonel olması bilginin yönetimine, çalışanların sürekli eğitilmesine bağlıdır. Eğitim ve beşeri sermaye ilişkisi iki yönlüdür. Eğitim beşeri sermayeyi geliştirirken, beşeri sermaye de eğitimi destekleyici niteliktedir (Gerni, 2013, 63, 64, 88). Amerikan ekonomisinin uzun soluklu başarısının nedeni Leontieff Paradoksu'nda görülen fiziksel sermayeden daha fazla nitelikli işgücüne yapılan yatırımlardır. Lucas'a göre beşeri sermaye eğitim

ve bilginin yayılımını simgelemektedir. Beşeri sermayeye yapılacak yatırımlar şirketler için büyümenin dinamosudur (Gerni, 2013, 49, 50).

Eğitim mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip işgörenler elde etmek için planlanmaktadır. Bir işgörenin torna tezgahını nasıl çalıştıracağını, bir amirin günlük üretimi nasıl planlayacağını gösterme eğitim örnekleridir. Eğitim bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel gelişimini içermektedir. Öğretim bireyin belirli bir mesleğe hazırlanması ve yöneltilmesidir. Yetiştirme bireyin daha nitelikli hale getirerek ona mesleğinde derinlik kazandırmadır. Geliştirme ise bireyin bilgi ve beceri düzeyinin birkaç alanda genişletilmesi ve ileri düzeyde bilgi ve beceriyle donatılmasıdır. Eğitim ve geliştirmenin gerçek amacı, işgörenin davranışında değişiklik gerçekleştirmek suretiyle yeteneklerini şimdiki ve gelecekteki görevler için istenilen düzeye taşımaktır (Bingöl, 2016, 286, 287).

Hızlı değişen işgücü piyasalarında rekabetçi avantaj yakalamak ve sürdürmek, bilgi toplumu süreçlerinde geride kalmamak için iyi eğitilmiş insan kaynaklarına ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Endüstrinin ileri derecede geliştirilmiş bilgiye artan bağımlılığı, eğitimin, teknik eğitimin, iş başında eğitimin ve diğer beşeri sermayenin değerini büyük ölçüde artırmaktadır. Yeni teknolojik gelişmeler, onları kullanmayı bilen az vasıflı işçiye sahip ülkeler için çok değerlidir. Ekonomik büyüme, yeni bilgi ve beşeri sermaye arasındaki sinerjiye yakından bağlıdır, bu nedenle önemli ekonomik büyümeyi yöneten tüm ülkelerde, eğitim ve öğretimdeki büyük artışlar teknolojik bilgidaki büyük ilerlemelere eşlik etmiştir (Becker, 1992, 91). Araştırmalar, uluslararası pazarlara odaklanan şirketlerin, yalnızca yerel pazara odaklanan rakiplerine göre daha kapsamlı ve etkili eğitim uygulamaları kullandığını göstermektedir. Daha gelişmiş eğitim uygulamalarının kullanımı, hizmet kalitesi, üretkenlik, karlılık ve inovasyon oranına göre değerlendirilen daha iyi kurumsal performansa katkıda bulunmaktadır (Morley, Slavic, Poór ve Berber, 2016, 406, 427). Eğitim ve öğretim, üretim ve hizmet sektörlerinde değişen teknolojilerle başa çıkmak ve üretkenliği artırmak için elverişli bir süreçtir. Hızlı gelişen endüstrilerin daha iyi eğitilmiş işçileri cezbediği ve işletme içinde daha fazla eğitim sağladığını göstermektedir (Becker, 1991, 92). (İKY) eğitim ve geliştirme süreçleri, yeni bir politikayı yürürlüğe koymak, yeni bir stratejiyi benimsetmek, organizasyonel değişimi

etkilemek, organizasyon kültürünü değiştirmek, çevredeki değişime yanıt üretmek için güçlü bir araç işlevi görmektedir (Bingöl, 2016, 288).

Eğitim ve geliştirme süreçlerinde kadınların katılımının görece düşük kaldığı, hamilelik, doğum izni gibi nedenlerle işten ayrılmanın şirketlerde kadınlar için eğitim yatırımları yapmaktan kaçındıkları sık rastlanan bir durumdur. Aynı zamanda kadın işgörenlerin şirket içi eğitim programları ile şirket dışı eğitimlere aile sorumlulukları nedeniyle katılamadıkları, bunun sonucunda kadın işgörenlerin beşeri sermaye açısından yetersiz hale geldikleri literatürde savunulmaktadır (Acar, 1992, 142). Özellikle kadınların çalışmayı aile bütçesine katkı olarak değerlendirip kariyer geliştirme fırsatı olarak görmedikleri için eğitim faaliyetlerinden uzaklaşmaktadır. Aynı eğitim düzeyine sahip olmalarına karşın kadın çalışanlar, erkek çalışanlardan daha az ücret elde etmektedir. Kadın çalışanların ücreti üzerinde en çok etkili olan faktör eğitim düzeyidir (Kalsen ve Karakütük, 2019, 1).

İşgücü piyasasında yeni işe alınan işgörenlerin kariyerlerinin başında eğitimlerine göre işle yanlış eşleştirilmesi dikey uyumsuzluk oluşturmaktadır. Eğitim seviyesi iş için gerekli olandan yüksek veya düşük olduğunda dikey uyumsuzluk gerçekleşmektedir. İşgücü piyasası kariyerlerinin başlangıcındaki bireylerin ücretlerinin iş uyumsuzluğundan en çok etkilenenler olduğunu da göstermektedir. Dikey uyumsuzluk, eğitime göre işgörenin yanlış işle eşleştirilmesi nedeniyle şirketlerde ücret farkları oluşumunu göstermektedir. Kadınların kariyer tipi olarak kesintili kariyeri seçmeleri ve çalışmayı bir tür getirici etkinlik olarak görmeleri kariyerlerinin başında yanlış işlerle eşleşmelerini sürdürücü niteliğe sahiptir (Araújo ve Carneiro, 2020, 8, 9).

Özellikle cinsiyet ilişkilerinin modernizasyonu kadınların eğitim ve istihdama katılımını artırmaktadır. Eğitime erişimin değişen modelleri, kadınların ve diğer sosyal grupların çalışma kalıpları içinde yeniden konumlandırılmasının bir parçasıdır (Walby, 2000, 814). Eğitime erişimin, kadınların sorgulama, derinlemesine düşünme, yaşam koşullarına göre hareket etme ve bilgiye erişim sağlama kapasiteleri için gerekli olan bilişsel yeteneklerde değişiklikler getirebileceği konusunda önemli kanıtlar vardır. Bununla birlikte, eğitimle ilişkili değişikliklerin sağlandığı bağlam, içerdiği ve teşvik ettiği sosyal ilişkiler tarafından koşullandırıldığını öne süren çalışmalar da

vardır. Aşırı cinsiyet eşitsizliği biçimleriyle karakterize edilen toplumlarda, kadınların eğitime erişimi, hareket yetenekleri üzerindeki çeşitli kısıtlamalar ve genel ekonomideki sınırlı rolleri nedeniyle kısıtlanmakla kalmamakta, aynı zamanda etkilerini daha sınırlayıcı olmaktadır (Kabeer, 2005, 16, 17).

iii) Ücret ve Ödül Yönetimi

Ücret en basit tanımıyla emeğin karşılığıdır. 95 sayılı Ücretlerin Korunması Hakkında (ILO) Sözleşmesi'nin birinci maddesine göre ücret yapılan veya yapılacak olan bir iş veya görülen ve görülecek olan bir hizmet için yazılı veya sözlü bir iş akdi gereğince bir işveren tarafından bir işçiye, her ne nam altında ve hangi hesaplama şekli ile olursa olsun ödenmesi gereken ve nakden değerlendirilmesi uygun karşılıklı anlaşma veya ulusal mevzuatla tespit edilen bedel veya kazançları ifade etmektedir.

En geniş anlamda ücret kavramı, çalışma ve iş yapma karşılığı işgörenin sağladığı maddi/maddi olmayan tüm yararları ve ödülleri kapsamaktadır. Para, ürün ve hizmet olarak elde edilen karşılıklar ile işin kendisinden sağlanan psişik yararlar da ücret kavramı içinde düşünülmektedir. Geniş anlamda ücret ödül kavramını içerecek şekilde değerlendirilmektedir. Dar anlamda ücret, para ve para ile ölçülebilen maddi yararları kapsamaktadır. Ücretin temel bileşenleri, kök ücret, durumsal/değişken ücret, ek yararlar ve sosyal yardımlardan oluşmaktadır. İşgörenin yerine getirdiği işin değeri ve beceri/yetenlik düzeyi arttıkça kök ücreti, performansı arttıkça değişken ücreti artmaktadır. Ücret, işgörenin olağan işi karşılığında genellikle düzenli olarak ödenen maddi yararları, ödül ise işgörenin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı ve düzenli olmayan biçimde sağlanan maddi/maddi olmayan yararları belirtmektedir.

Ücret ve ödül yönetiminin temel amacı, işletmenin stratejilerini başarmak için gerek duyulan sayı ve nitelikte işgöreni kazanmak, elde tutmak, tatmin ve motive ederek üstün performansla çalıştırmak, iç ve dış çevre taleplerini sağlayacak ücretleri belirlemek için gerekli olan politika, plan, yapı ve sistemleri geliştirmek ve uygulamaktır. Stratejik ücret uygulamalarının başarısı, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile onlara yapılacak parasal ödemelerin düzeyine bağlıdır. Ücret ve ödül yönetiminin işletme stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. Ücretler nitelikli işgörenleri kazanma, elde tutma ve motive etme amaçlarına ulaşmak için elverişli bir

araçtır. Bu bağlamda ücret ve ödüllerin eşitliği ve adaleti, işgörenlerin organizasyona katkısı, dış işgücü piyasalarına göre şirketin konumu dikkate alınması gerekli ücretleme konularıdır (Acar, 2007, 8, 11, 12, 17, 42).

Sağlam bir ücret politikasının dört amacının bulunması zorunludur (Bingöl, 2016, 418, 419):

- Yürürlükteki yasalarla ilişkilendirmek,
- Şirket açısından maliyet etkinliğini sağlamak,
- İşgörenler arasında içsel, dışsal ve bireysel eşitliği gerçekleştirmek,
- Şirket performansını iyileştirmek,

İçsel ücret eşitliği organizasyon içinde işlerin göreceli önem ve ağırlığına göre işgörene ödeme yapılması iken, dışsal eşitlik piyasadaki mevcut ücret eşiklerinin dikkate alınmasıdır (Bingöl, 2016, 431).

Stratejik ücret ve ödül yönetimi yaklaşımlarında rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmelerin ücret sistemlerinde farklılaşma olmakla birlikte, farklılaşmayı güçleştiren, rakipler arası benzerliğe yol açan izomorfik süreçlerin olduğu unutulmamalıdır. Kurumsallaşma teorisyenleri, kurumsal bağlamın benzerliğine bağlı olarak işletmelerin ücretleme tercihlerinde daha fazla benzerliğin ortaya çıkabileceği, bireysel performansa dayalı ücretlemenin yaygın bir şekilde benimsenebileceğini ileri sürmektedir. Bu tip yeni ücretleme sistemlerinin benzeşmesine yönelik üç mekanizma vardır;

i) İşletmeler yeni yaklaşımları politik ve yasal baskılar (düzenleyici baskı) nedeniyle benimseyebilirler.

ii) İşletmeler çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda en iyi uygulama örneklerini temsil eden ücret sistemlerini kopyalayabilirler.

iii) Yeni ücret sistemlerinin meslek birliklerince normatif olarak kurumsallaştırılması ve tavsiye edilmesi eş-biçimliliğe yol açan diğer bir etkindir (Acar, 2007, 35).

Cinsiyet ayrımına göre biçimlenen işgücü piyasalarında kadınların önemli bir kısmı erkeklerle karşılaştırıldığında enformel sektörde çalışmaktadır. Enformel sektörde hem kadınların hem de erkeklerin gelirleri formel istihdamdan düşük olsa da iki cins arasındaki ücret farkları daha da yükselmektedir. Kriz dönemlerinde cinsiyete dayalı ücret açıkları kadınların ücretleri erkeklere göre daha hızlı eridiği için daha fazla büyümektedir (Toksöz, 2012, 159).

Cinsiyete dayalı iş dağılımı sonucu kadınların daha düşük ücretli işleri yapması, erkeklerin kadınlar üzerindeki maddi avantajlarını pekiştirmiş, kadınların hane içi sorumluluklarının varlığı işgücü piyasasındaki zayıf konumlarını pekiştirmiştir. Kadınlara düşük ücret, daha az hak ve daha az ilerleme fırsatı sunulması ataerkil müesses nizamın maddi temelidir (Toksöz, 2018, 99).

Kadın işgörenlerin esas olarak cam kapılarla çalışan ekonomi genelinde cam tavanlarla karşı karşıya olduğuna yönelik net kanıtlar bulunmaktadır. İşgücünün farklı alt grupları için benzer örüntülere rastlanmaktadır (bağımlı çocuğu olmayan kadınlar ve tüm erkekler, en az bir bağımlı çocuğu olan kadınlar ve tüm erkekler, bağımlı çocuğu olmayan bekar çalışanlar, lisans veya daha yüksek dereceli çalışanlar). Ayrıca kadınların durumsal ücret dağılımı boyunca, şirketler içinde erkek meslektaşlarıyla önemli ücret farkları olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, araştırmalar kadınlara karşı ayrımcılık yapan şirketlerin yüksek ödemeleri, şirketin etkin ücret modelleri teorisinin tahminlerini desteklemektedir. Ücret dağılımının üst seviyesinde, erkek ve kadın ücretleri arasındaki uçurum, orta veya altta olduğundan daha büyük olmaktadır. Kadınların karşılaştığı cam tavanı belirlemeyi ve ortadan kaldırmayı amaçlayan politikalar, kadınları ayıran mekanizmalara odaklanınca daha yüksek ödeme yapan şirketlerdeki işe alım uygulamaları daha etkili olacaktır. İstihdam kararlarını doğrudan hedefleyen istihdam eşitliği politikaları bu bağlamda etkili olabilir ve daha yüksek ücretli işlerde cinsiyetler arası ücret farkının azaltılmasında daha büyük bir etkiye sahip olacaktır. Ücret dağılımı sırasında kadınların işgücü piyasası sonuçlarını iyileştirmeye çalışan daha genel politikalar, şirketlerdeki kadınların işgücü piyasası performansını iyileştiren uygulamalara odaklandığında daha etkili olacaktır (Javdani, 2015, 556).

İşletmelerde kadın ve erkeklerin gerçekleştirdiği işler benzer beceriler, çaba, sorumluluklar ve çalışma koşulları gerektirdiği ölçüde, ücret eşitliği programları gibi doğrudan ödeme kararlarını hedefleyen politikalar veya tanıtım fırsatlarında cinsiyet eşitliğini destekleyen politikalar şirket içi ücret açıklarını azaltmada etkilidir (Javdani, 2015, 557).

İhracata yönelik sanayileşme stratejisi geliştirmekte olan ülkelerde kadın istihdamını artırmıştır. İhracat performansı ile kadın işgücü arasındaki doğrudan ilişkinin temelinde sanayideki cinsiyete dayalı mesleki ayrışma bulunmaktadır. Kadınlar belirli sektörlerde yoğunlaşırken erkekler tüm sektörlerde istihdam edilmektedir. İhracata dayalı sanayileşmenin kökeninde kadın istihdamı vardır. Şirketlerin dünya piyasalarında rekabet edebilmeleri ileri teknoloji kullanmalarına değil, istihdam maliyetlerini düşük tutmalarına bağlıdır. Buralarda genelde ücretler düşük, çalışma süreleri uzun ve sosyal yardımlar ve sosyal ödemeler azdır. İşgücünün denetimi, serbest ticaret bölgelerinde sendikal faaliyetlerin yasaklanmasına, iş yasalarının uygulanmaması ile gerçekleşmektedir. Ağırlıklı olarak genç kadın işçiler yetenekli parmaklara sahip oldukları, uysal oldukları ve monoton-tekrarlı işlere eğilimli oldukları için erkeklere göre daha düşük ücretlerle çalışmaktadır (Toksöz, 2012, 146, 147).

Türkiye'nin taraf olduğu 1985 tarihinde imzalanan (BM) Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) ve (ILO)'nun kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarını düzenleyen pek çok sözleşmesi bulunmaktadır. Türkiye'nin imzaladığı 100 nolu Eşit Ücret Sözleşmesi aynı değerde iş için kadın ve erkek işçiler arasında ücret eşitliği ilkesinin teşvik edilmesini yasal mevzuat ve toplu sözleşmelerle desteklemektedir (Makal ve Toksöz, 2015, 138).

Amerika'da cinsiyete dayalı ücret açıklarının 1980'den 1989'a kadar dramatik bir şekilde düştüğü ve 2010'da daha yavaş yakınsamanın devam ettiği literatürde savunulmaktadır. 1980-2010 döneminde kadınların eğitimi, deneyimi ve mesleki temsilde yaşanan gelişmeler ve sendikal faaliyetlerdeki eksikliğin giderilmesinin cinsiyete dayalı ücret açıklarının azalmasında önemli rol oynadığı görülmüştür (Blau ve Kahn, 2017, 852, 853).

Kadınlaşan mesleklerde kalan ya da bu mesleklere geçen işçilerin daha düşük ücret kazanıp-kazanmadığı araştırıldığında, işyeri özellikleri ve beşeri sermayedeki farklılıklar için kontrollerin yokluğunda, tamamen kadınlaşmış bir meslekte istihdamın, tamamen erkeklerin egemen olduğu meslekte çalışmaya kıyasla önemli ölçüde daha düşük bir ücret aldığı anlaşılmaktadır. Bu ücret cezası İngiltere, Almanya ve İsviçre'de yaklaşık % 15'tir. İngiltere'de, tamamen kadın mesleklerinde çalışanlar, tamamen erkek mesleklerde çalışan işçilerden diğer her koşul eşit varsayıldığında % 10 daha düşük ücret almaktadır (Murphy ve Oesch, 2016, 1240).

Toplumsal cinsiyet ayrımcılığının, politika reçetelerine ve piyasa güçlerine rağmen hayatta kalmasının nedeni dezavantajlı grupta olan kadınlar tarafından da tolere edilmesidir. Neden kadınlar düşük ücretlerin kendileri için adil olduğunu düşünmektedir? Bunun iki nedeni bulunmaktadır. İlk olarak kadınlar düşük ücretin adil olduğunu cinsiyete özel referanslarla düşünmektedir. Kadınlar düşük ücretlerini hem kendileriyle benzer durumda olan diğer kadınlarla hem de sosyal ağlar üzerinden benzer durumdaki kadınlarla karşılaştırırken düşük ücreti tolere etmektedir. Kadınlar, ortalamanın altındaki düşük ücretleri öncelikle kadınlarla ve kadınlaşmış mesleklerde çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Sürecin sonunda kadınlar erkek meslektaşlarıyla olan ücret farklarının farkında olmayacaktır. İkincisi, kadınların işe yönelik emek pazarı girdilerinin erkeklerden daha değersiz olduğu inancını taşımalarıdır. Cinsiyetin statü yayılım karakteristiği olarak, erkeklerin daha yüksek yetenek ve statü değerinde kültürel inanç yarattıkları, bu yüzden daha yüksek ödülleri hak ettikleri varsayılmaktadır (Auspurg, Hinz ve Sauer, 2017, 180).

iv) Performans Değerlendirmesi

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını ve davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir (Bingöl, 2016, 373, 375). Performans ölçümü, İngilizce konuşulan ülkelerde **yönetim kontrolü** ve Almanca konuşulan bölgelerdeki **kontrol etme** kavramları ile yakından ilgilidir. Bu kavramlarla anlatılmak istenen, bir organizasyonun üyelerinin davranışlarını hedeflere ulaşma olasılığını artıracak şekilde yönlendirmek veya

etkilemektir. Anthony'nin klasik yönetim kontrolü tanımı "yöneticilerin, kaynakların elde edilmesini ve organizasyonun hedeflerine ulaşmada etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlama süreci olarak belirtmektedir (Buhovac ve Groff, 2012, 70).

Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin temelini oluşturan ölçme, kontrol etme, bütçeleme, motivasyon, yükseltme, öğrenme ve gelişme gibi önemli (İKY) unsurları ile dinamik etkileşim içindedir. Diğer bir ifadeyle, performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını, işteki başarılarını, tutum ve davranışlarını, etik durumlarını, kişisel özelliklerini, organizasyonun başarısına katkılarını ölçen ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirleyen çalışmalardan oluşmaktadır. Performans yönetimi için temel kriterler sorumluluk, saydamlık, bütünlük ve adalettir. Sorumluluk, performans yönetim uygulamalarının bireysel davranışları ve ekip davranışlarını net hedeflerle ilişkilendirmesi anlamına gelmektedir. Saydamlık, parasal ve parasal olmayan ödüllerin açık ve anlaşılır olması demektir. Bütünlük, performans yönetimi uygulamalarının genel işletme başarısı için gerekli olan tüm davranış ve hedefleri kapsamasını ifade etmektedir. Adalet ise, daha çok üretenin daha çok kazanması anlamını taşımaktadır (Hatipoğlu, 2020, 4, 5).

Performans değerlendirmesi uygun şekilde tasarlanması ve yönetilmesi halinde, diğer birçok stratejik amaç arasında tanıtım, geliştirme, eğitim, işten çıkarma ve ödüllendirme ile ilgili karar vermeyi kolaylaştırabilecek etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynakları işlevlerinden işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, ücret sistemi, yükseltme ve kariyer yönetimi, işten ayrılma, emeklilik, iş sağlığı ve güvenliği vb. birçok insan kaynağı işlevinin doğru ve etkili yürütülebilmesi için performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Doğru ve adil bir performans değerlendirme sistemi diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarını uygun ve doğru şekilde besleyen girdiler üretmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemi bir anlamda insan kaynakları yönetiminin temel işlevi durumundadır. Performans değerlendirme sistemlerinin, yararlı olması için somut ve sistemli bir yapıda işleyebilmesi gereklidir. Performans, çalışanın birim zamanda maksimum düzeyde sergilediği eylemidir. Bu eylemin ölçümlenebilir olması gereklidir, çünkü ölçümlenebilir olması performansın kanıtlanabilir olma özelliğinin

bir sonucu ve göstergesidir (Mert, 2020, 81, 83). Performansın adaletli değerlendirmesi için ölçülebilir, nesnel unsurlara dayandırılması (satış hacmi, hata oranı, hurda miktarı v.s.) yöneticilere kolaylık sağlamaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemleri (Performance-Based Pay Systems), ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan sistemleri içermektedir. Performansa dayalı ödöl yönetiminde, performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle çalışanlar için hiçbir kuşkuyla yer bırakmayacak çok sağlam bir performans sisteminin kurulması, ödöl yönetiminin istenen etkiyi sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017, 20).

Performans değerlendirmesinde değerlendirenin işğörenle geçmişteki iş ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, dil, ırk, cinsiyetçi kalıp yargılar değerlendirmenin beklenen olumlu sonuçlarını etkilemektedir. Etkili bir değerlendirme süreci için kişisel duygular, kalıp yargılar ve önyargılardan arınmak gerekmektedir (Bingöl, 2016, 409). Kadınların çalışma yaşamına katılımlarının artışı nedeniyle kadın çalışanların erkek çalışanlar ile eşit şartlara sahip olmadığı ileri sürölerek, konu farklı başlıklar altında araştırılmaya başlanmıştır. Kadınların çalışma ortamındaki koşulları üzerine yapılan bu çalışmaların çoğu konuyu, ağırlıklı olarak toplumsal cinsiyet ayrımcılığı bakış açısı ile ele almaktadır. Çalışma hayatında kadınlar ve onların sahip olduğu koşullar hakkında yürütölün çalışmaların önemli bir bölümünde ele alınan konu performans değerlendirme uygulamalarında toplumsal cinsiyete dayalı bir farklılık olup-olmadığı noktasında yoğunlaşmaktadır. Konuya cinsiyet ayrımcılığı noktasından yaklaşanların temel savı, performans değerlendirme sürecinde kadınların eşdeğer durumdaki erkeklere oranla daha düşük başarı düzeylerinde değerlendirilmeleridir. Bu yargı için en somut kanıt olarak organizasyonların üst yönetim kademelerinde çalışanlar arasında kadınların erkeklere oranla daha az temsil ediliyor olması gösterilmektedir (Çetin ve Camcı, 2016, 114).

Kadınların kariyer geliştirme sürecinde karşılarına çıkan engelleri açıklamak için kullanılan bir kavram ‘cam tavan’dır. Cam tavan (**glass ceiling**) sendromu, kadın çalışanların erkek meslektaşlarına oranla işletmelerin üst düzey mevkilerine

ulaşmalarına engel olan görünmeyen, açıkça tanımlanmamış engeller anlamında kullanılmaktadır. Kadınlar 20-30 yıl öncesine oranla iş hayatında daha fazla yer almakla birlikte, özellikle üst yönetim kademelerindeki kadın oranı konusunda durum günümüzde de iç açıcı değildir. Kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak orta kademeye kadar yükselebildikleri, daha üst seviyelerde var olamadıkları görölmektedir (Acuner, 2019, 38). **Cam yürüyen merdiven** olgusu ironik bir biçimde erkeklerde cinsiyet durumları sistematik olarak performans için onları desteklemese de yükseltilebileceklerini göstermektedir (Doering ve Thébaud, 2017, 502).

Toplumsal cinsiyet rollerinin oluşmasında çeşitli cinsiyetçi kalıp yargılar etkili olmaktadır. Örneğin; aktif (erkek)/pasif (kadın); mantıklı (erkek)/duygusal (kadın), bağımsız (erkek)/bağımlı (kadın), rekabetçi (erkek)/uyumlu (kadın) gibi toplumun oluşturduğu cinsiyet rolleri işletmelerde cinsiyetçi ayrımlara neden olmaktadır. (Acuner, 2019, 37). Kadınlarda feminen erkeklerde maskülen özelliklerin görülmesi doğal karşılanırsa da, eril özelliklerin gerektirdiği üst düzey görevlerde kadınların elverişsiz sayılmasıyla sonuçlanmaktadır. Tersine üst düzey görevlere yükselen kadınlar eril özellikler sergilediklerinde bu kez diğer kadınları düşük değerledikleri, cinsiyet rol kalıplarının dışına çıktıklarında bir süre sonra kendilerinin başarısız değerlendirildikleri görölmektedir. İş gerekleri açısından genelde olumlu bir özellik olarak görölen “girişkenlik” erkeklerde olumlu bir özellik olarak görülürken kadınlarda olumsuz bir yargıya dönüşmektedir (Acar, 2007, 147).

Yapılan araştırmalarda, performans değerlendirmelerinde erkeklerin taraflı önyargılı oldukları belirtilmektedir. Kadın değerlendirilenlerin erkeklere göre daha düşük olarak değerlendirilmesi her iki cinsiyetteki değerlendiricilerce de sergilenmektedir. Hem erkek hem de kadın değerlendiriciler erkekleri kadınlardan daha olumlu bir şekilde değerlendirebilmektedir. Değerlendiren cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri konusundaki gözlemler, performans değerlendiren yetkilinin hemcinslerini cinsiyetleri kendi cinsiyetlerinden farklı olanlara göre daha olumlu değerlendireceği yönündedir. Gelişimsel amaçlı performans değerlendirmelerinde cinsiyetçi kalıp yargıların ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır (Çetin ve Camcı, 2016, 130 ; aynı yönde Baltacı ve Burgazoğlu, 2014, 170, 172).

Bartol (1999)'un belirttiği gibi, performans değerlendirmelerinde özellikle yöneticiler için cinsiyet farklılıkları hakkında nispeten az sayıda saha araştırması yapılmıştır. Yapılan alışmalar gözden geçirildiğinde sonuçlarının tutarsız olduğunu göstermektedir. Cinsiyetçi kalıp yargılar üst düzey kadın yöneticilerin performans değerlendirmelerini ve yükselme fırsatlarını olumsuz etkilemektedir. Kariyer gelişimi ile ilgili organizasyonel değerlendirme ve kararların hedefleri üst düzey yöneticiler olduğu için kadınlar cam tavanı aşma yolunda ilerleseler de erkek meslektaşlarına göre daha büyük engellerle karşılaşmaktadır. Araştırma sonuçları, üst kademeye yükselen kadınların erkeklerden daha yüksek performans puanları aldıkları, kadınların yükseltilmesine karar verildiğinde erkeklerden daha başarılı olarak görülmeleri gerektiğini göstermektedir (Lyness ve Heilman, 2006, 777, 782, 783).

Sonuç olarak kadın işgörenlerin erkeklere göre daha düşük performans değerlendirilmeleri nedeniyle gerek üst kademelere yükselmede gerekse performansa dayalı ücret ve dllandirmede kadınlar aleyhinde olumsuz sonuçlar yarattığı, cinsiyetçi kalıp yargıların düşük performans değerlemesine zemin hazırladığı, dolayısıyla kadınların erkek meslektaşlarıyla olan ücret açıklarının devam ettiği ortaya çıkmaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

6.1. Araştırma Soruları

İskandinavya yarımadası hariç olmak üzere dünya üzerinde pek çok ekonomide kadınların istihdam içerisinde yeterince yer almadığı, kadın istihdam oranının 2019 yılı itibarıyla Türkiye örneğinde %34,4 gibi düşük bir düzeyde kaldığı, işgücü piyasasında kadınlar açısından ücret farklarının devam ettiği, üst kademelere geçişte kadınların cam tavan sendromunu yaşadıkları, işletme dışı sosyal ve ekonomik zorlukların kadınların istihdama katılımlarını engellediği görülmektedir. Kadın istihdamını Türkiye örneğinde artırmak için şirketler bazında öncelikle kadınların çalışmaya karşı merak, istek ve ilgilerini engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması gerektiği literatür taraması sırasında ortaya çıkmıştır. Organizasyonlarda kadınların çalışma ortamı kalitesi konusundaki tutumunu etkileyen faktörler olduğu gibi toplumun genelinde de (sosyal-siyasi-hukuksal sistemlerde) pek çok olumsuz, kadınları çalışmaktan alıkoyan faktörler bulunmaktadır. Kurumsal yönetim sisteminin kadınlar için uzun süreli, eşit, adil ve gönenç yaratacak çağdaş yönetim tekniği olup-olamayacağı araştırmanın ana ilgi odağıdır. Bu nedenle aşağıda belirtilen araştırma soruları oluşturulmuştur:

- Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumunda kurumsal yönetim ilkeleri ve neo-kurumsallaşma teorisinin varsayımları düzenleyici bir faktör olarak düşünülebilir mi?
- Organizasyonun neo-kurumsallaşma teorisi ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi durumunda kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu nasıl etkilenir?
- Organizasyonlarda kurumsal yönetim sisteminin benimsenmesi kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumunu değiştirmek için yeterli midir?
- Organizasyonlarda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında kurumsallaşma sürecinin aracılık etkisi var mıdır?

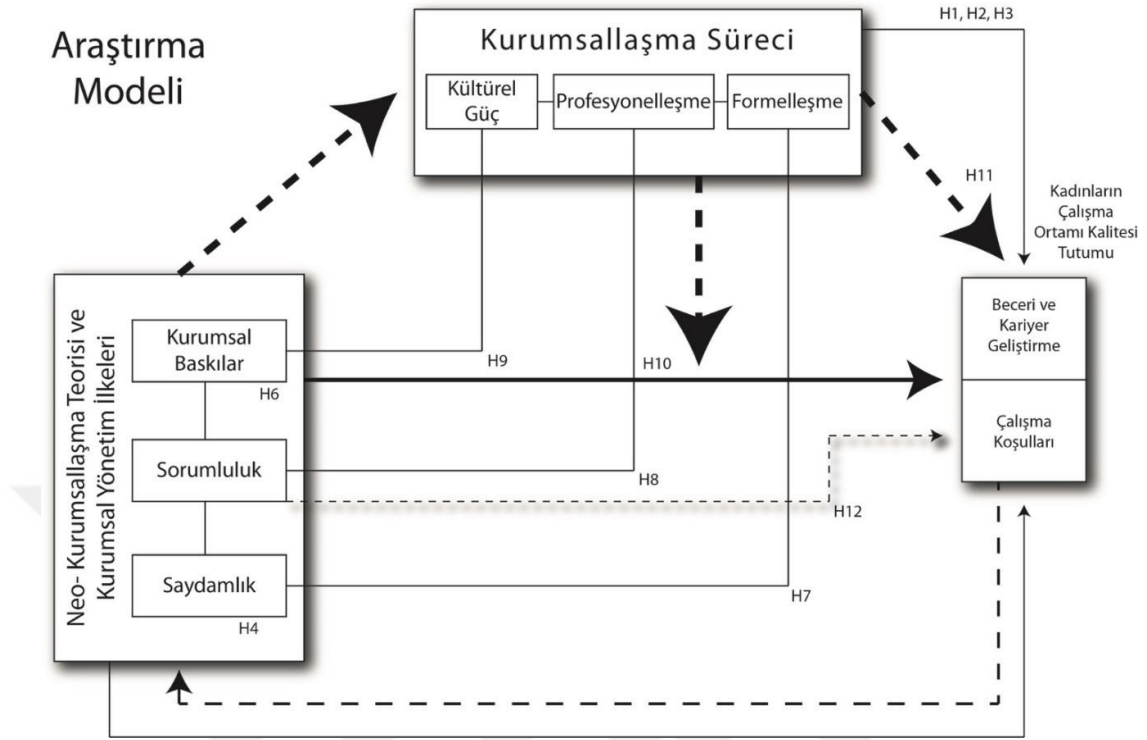
6.2. Hipotezler

Anahtar Sözcükler: Neo-Kurumsallaşma Teorisi, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Paydaş Teorisi, İzomorfizm, Meşruiyet, Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu

Tablo 7. Hipotez Tablosu

KODLAR	HİPOTEZ
H1	Organizasyonun kurumsallaşmasında kültürel güç ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H2	Organizasyonun kurumsallaşmasında profesyonelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H3	Organizasyonun kurumsallaşmasında formelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H4	Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden “saydamlık” ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H12	Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden “sosyal sorumluluk” ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H6	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisinin kurumsal baskıları ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H7	Organizasyonda kurumsal yönetimin saydamlık ilkesi ile formelleşme süreci arasında pozitif etkileşim vardır.
H8	Organizasyonda kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi ile profesyonelleşme süreci arasında pozitif etkileşim vardır.
H9	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisinin kurumsal baskıları ile kültürel güç arasında pozitif etkileşim vardır.
H10	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisi vardır.
H11	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin aracılık etkisi vardır.

6.3. Araştırma Modeli



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

6.4. Araştırma Desenindeki Değişkenler

Araştırma modelindeki kurumsal yönetim ilkeleri organizasyonları kendiliğinden etkileyen bağımsız değişkenlerden biridir. Araştırmanın teorik kısmında belirtilen neo-kurumsallaşma teorisi organizasyonlara dış etki yapan, ne zaman ve hangi grup/üye/sektör veya uluslararası çevrelerde ortaya çıkacağı belli olmayan bağımsız değişkendir. Anket oluşturma aşamasında literatür doğrultusunda kurumsallaşma sürecinin olgunlaşmış düzeyini yansıtan neo-kurumsallaşma teorisi ve kurumsal yönetim ilkeleri tek ölçek olarak birleştirilmiştir. Anaakım kurumsal yönetim literatüründe kurumsallaşma sürecinin ileri aşamasında kurumsal yönetimin daha iyi işleyeceği varsayıldığı için iki kavram birlikte değerlendirilmiştir.

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu kavramı araştırmamızda bağımlı değişkendir. Araştırmada uygulanan anket formu yönetici ve asistan bayan işgörenlerden ve yönetici/asistan bay işgörenlerden elde edilmiştir. Dolayısıyla

bağımlı değişken yönetici/asistan bayan ve bay işgörenler olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Araştırma modelinde görülen değişkenler özelliklerine göre kategorik, nitel değişkenlerdir. Nitel değişken sayısal değer almayan ancak (dikkatli/dikkatsiz, evli/bekar, kadın/erkek gibi) belli kategori veya sınıflandırmalar etrafında toplanan değişkenlerdir.

Araştırmada tanımlanan kurumsallaşma süreci kavramı ise hem aracı hem de düzenleyici değişken olarak konumlandırılmıştır. Aracı değişken bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında yer alan (mediation variable) X ve Y değişkenleri arasındaki ilişkinin nasıl bir bağlantı mekanizması ile gerçekleştiğini açıklamaktadır. Aracı değişken domino taşı gibi çalışmaktadır. Bağımsız değişken önce aracı değişkeni etkilemekte, aracı değişken de dönüp bağımlı değişkeni etkilemektedir. Düzenleyici değişken X ve Y değişkenleri arasındaki etkileşimde tahmin değişkeni ve sonuç değişkenin şiddetini etkileyen (moderation variable) değişkendir. X'in Y üzerindeki etkisinin ne zaman ve hangi durumlarda artıp/azalacağını ya da bu etkinin neye bağlı olduğunu gösteren değişkendir.

Tablo 8. Değişkenlerin Sınıflandırılması

Değişken	Değişken Kategorisi
Neo-kurumsallaşma teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri	Bağımsız
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu	Bağımlı
Kurumsallaşma Süreci	Bağımsız Aracı Düzenleyici

6.5. Araştırma Yöntemi ve Örneklem Kütlenin Seçimi

Araştırmada, araştırma evreni olarak Türkiye genelinde özel sektörde etkinlik gösteren şirketlerde çalışan (tarım, inşaat ve restoran işletmeciliği hariç) işverene bağımlı çalışan işgörenler seçilmiştir. Araştırmanın örneklem kütlesi 2012/3834 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Türkiye’de büyük işletme sayılan, (250) ve üzerinde işçi çalıştıran şirketlerdeki işgörenler seçilmiştir. Hizmet sektöründe etkinlik gösteren

restoran işletmeleri neo-kurumsallaşma teorisinde belirtilen normatif-kültürel-düzenleyici baskılardan herhangi birine maruz kalmadığı için araştırma evrenine dahil edilmemiştir.

Örneklem kütlenin seçiminde olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden “**amaçlı örneklem tekniği**” tercih edilmiştir. Bunun nedeni kurumsallaşma ve kurumsal yönetim sisteminin ölçülebilmesi için araştırma konusunu kavrayabilecek düzeyde bir gelişmişliğin gerekmesidir. Diğer bir deyişle, küçük ve orta boy işletmelerde istenilen düzeyde bir kurumsal gelişmişlik olmadığı için anketin bu tür işletmelerde uygulanması mümkün görülmemiştir. Amaçlı örneklem tekniğinde araştırma sorusuna uygun olan türdeş nitelikte örneklem seçilmesi araştırmanın başarısını etkilemektedir.

Araştırmada pandemi koşulları gözönünde bulundurularak nicel araştırma tekniklerinden 3’lü likert ölçeğine uygun bir anket formu (survey) hazırlanmıştır. Katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum biçimindeki anket formu başlangıçta (46) ifadeden oluşmaktadır. Ankette, kurumsallaşma ifadesi (18) adet, neo-kurumsallaşma teorisi- kurumsal yönetim ifadesi (19) ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu için (9) ifade bulunmaktadır.

Anket formunun hazırlanışında, kurumsallaşma süreci ölçeği ifadeleri Hakan Koç ve Serkan Aylan’ın “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması, Gazi Üniv.İİBFD, 2017, 19(2), ss.564-582” çalışmasından alınmıştır. (A5) ifadesi Alper Bilgin Tümer’in “Kurumsallaşma ve Türkiye’de TS-EN-ISO 9000 Belgeli Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yüksel Lisans Tezi, Gazi Üniv., 2008, ss.237” çalışmasından alınmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği ifadeleri Fahri Apaydın’ın Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, 2007, ss.270-271” çalışmasından alınmıştır. Kurumsal yönetim ölçeğinin (B14) ve (B18) ifadeleri Wooseong Jeong’un “The Dynamics on Innovation Adoption in U.S. Municipalities: The Role of Discovery Skill of Public Managers and Isomorphic Pressures in Promoting Innovative Practices, PHD Thesis, Arizona State University, 2013, p-214” çalışmasından elde edilmiştir. Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeği M. Joseph Sirgy, David Efraty, Phillip Siegel, Dong-Jin Lee’nin

“A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction And Spillover Theories, Social Indicators Research 55, 2001, p-241–302” ölçek geliştirme çalışmasından alınmıştır. Ayrıca anket formuna katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için yaş grupları, cinsiyet, eğitim durumu ve organizasyondaki konum seçenekleri eklenmiştir.

25/06/2020 itibarıyla anket formu araştırma evreni içindeki örneklem küleden işgörenlere uygulanmış, toplam (152) anket formu katılımcılardan sağlanmıştır. Katılımcılardan ilk anket formu 12/02/2020 tarihinde saat 10.24’te alınmıştır. Araştırma için toplam (524) anket formu katılımcılara gönderilmiş, (506) anket formu katılımcılardan temin edilmiştir. (506) örneklem sayısı bu tür araştırmalarda Türkiye örneğinde ulaşılan en yüksek sayı olma özelliğine sahiptir. Son anket 29/10/2020 günü saat 23:06’da alınmıştır. Otomotiv sektöründen alınan (18) anketin hatalı doldurulduğu görülmüş ve araştırmadan çıkarılmıştır. Örneklem kütesi yapısal eşitlik modellemesi, çoklu regresyon, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılacağı için $n=t^2 \times p \times q / d^2$ formülüne göre (384) (Erdoğan, 2004, 50) olarak hesaplanmıştır. On milyondan fazla insanın yaşadığı araştırma evreni için anket formundaki ifade sayısının (10) katı olan (460) örneklem sayısı yeterli görülmektedir. Örneklem sayısının belirlenmesi esnasında sosyal bilimlerde yapısal eşitlik modellemesi için kullanılan hazır tablolardan da yararlanılmıştır.

Araştırma için alınan anket formları Türkiye örneğinde büyük işletme sayılan (250) ve üzerinde işgören çalıştıran kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlardan sağlanmıştır. (506) anketin ülke geneline yayıldığı ve tüm bölgeleri temsil ettiği saptanmıştır. Bir başka anlatımla, katılımcıların (40) İl’den ankete katıldıkları, (7) bölgeden ankete katılım olduğu anlaşılmıştır. (1) katılımcının İngiltere’den ankete katıldığı tespit edilmiştir. Toplanan (506) anketin (205) mavi yakalılara ait olduğu, kalan (301) anketin beyaz yakalılara ait olduğu görülmüştür. Dolayısıyla anketin kadın-erkek işgören, mavi yakalı-beyaz yakalı işgören ve çalışma çağı yaş grupları kategorilerini temsil ettiği görülmüştür. Araştırmanın uygulandığı zaman diliminde dünya genelinde etkili olan pandemi nedeniyle anketlerden (205) adet mavi yakalı işgörene ait formlar basılı olarak alınmışken geriye kalan (301) adet anket Google arama motoru içerisinde kullanılan (drive) yazılımındaki (docs.google.com)

editöründe hazırlanan online anket formu üzerinden katılımcıların e-mail adresleri ile sağlanmıştır. Katılımcılardan alınan anket formları SPSS istatistik programının yapısal eşitlik modelleri (SEM) kullanılarak analiz edilmiştir.

6.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın uygulanması sırasında etkileri görülen pandemi nedeniyle katılımcılara ulaşım gücü en önemli kısıtlardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda pandemi nedeniyle katılımcıların araştırmaya ilgisinin hissedilir düzeyde azaldığı saptanmıştır. İkinci olarak araştırmanın belirli zaman dilimi içerisinde sonuçlandırılması zorunluluğu zamanlama kısıtını beraberinde getirmiştir. Üçüncü olarak araştırmanın imalat ve tarımsal sanayi işletmeleri ile teknoloji şirketlerinde uygulanamaması bir diğer önemli kısıt olarak gözükmemektedir. Kadınların göreceli olarak daha az istihdam edildikleri imalat sanayi şirketlerinde ve kadınların daha kolay adapte oldukları teknoloji şirketlerinde uygulama yapılması içerik olarak analizi zenginleştirmektedir. Dördüncü kısıt araştırmanın Türkiye’de yerleşik kurumsallaşma düzeyi yüksek kurumlarda yapılmış olmasıdır. Farklı farklı ülkelerden elde edilecek verilerle araştırma içeriğinin ülkeler bazında karşılaştırılması mümkün olmaktadır. Beşinci kısıt metodolojik olarak araştırmada açıklayıcı faktör analizi sonucunda, kurumsallaşma ölçeğindeki bir ifade, neo-kurumsallaşma kuramı-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin altı ifade, kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinde bir ifade faktör yüklerinin tek başına bir boyut oluşturması nedeniyle değerlendirmeden çıkarılması olmuştur. Son olarak katılımcıların demografik özelliklerinden yaş grupları bazında (15-24) ve (46-60) gruplarının göreceli düşük olması sonucun genellenmesini güçleştirici bir faktör olarak görülmektedir.

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

7.1. Bulgular

7.1.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara yöneltilen ankette yer alan her bir ifade için özet istatistiklere yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik ifadeler ele alınmıştır. Daha sonra kurumsallaşma ifadeleri, neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadeleri ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ifadeleri üç ayrı başlıkta değerlendirilmiştir. Belirtilen ifadelerin tamamı 3'lü likert tutum ölçeğiyle izlenmiş, yanıtlar katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum biçiminde alınmıştır.

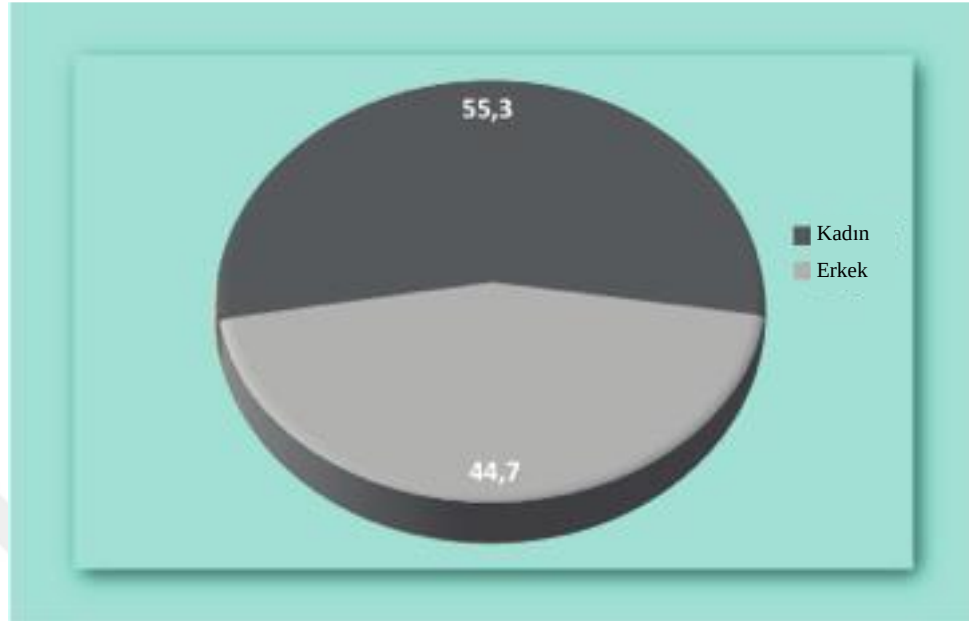
7.1.1.1. Demografik Özelliklere Göre Dağılım

Araştırmada, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve organizasyondaki konum değişkenleri incelenmiştir. Bu değişkenlere ilişkin özet istatistikler Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9. Demografik Özelliklere Göre Dağılım

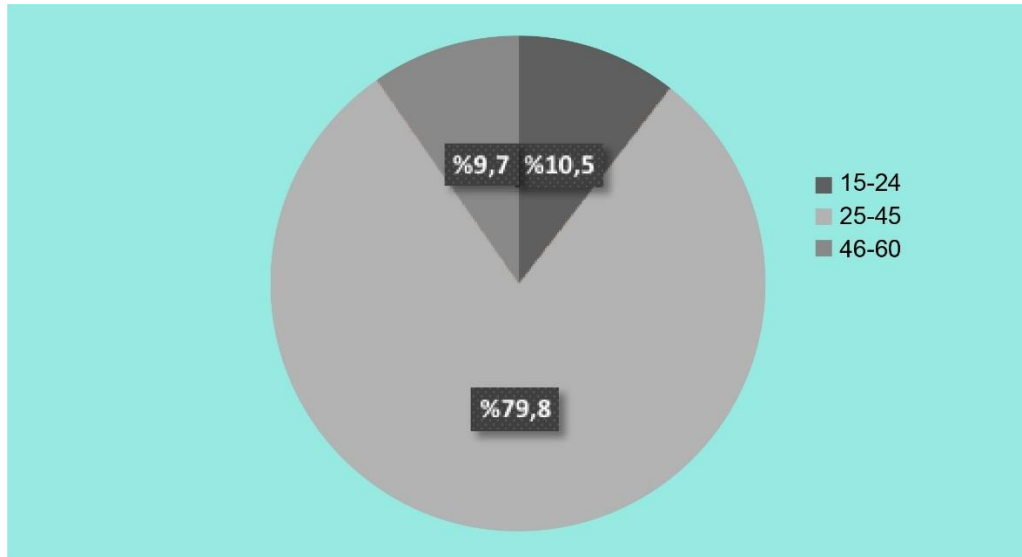
		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	280	55,3
	Erkek	226	44,7
Çalışanın yaşı	15-24	53	10,5
	25-45	404	79,8
	46-60	49	9,7
Öğrenim durumu	İlköğretim	68	13,4
	Lise	119	23,5
	Önlisans, lisans ve üzeri	319	63,0
Organizasyondaki konum	Yönetici	114	22,5
	Asistan	392	77,5
	Toplam	506	100

Tablo 9'e göre araştırmaya katılan 506 işgörenin %55,3'ü (n=280) kadın, %44,7'si (n=226) erkektir (Şekil 2).



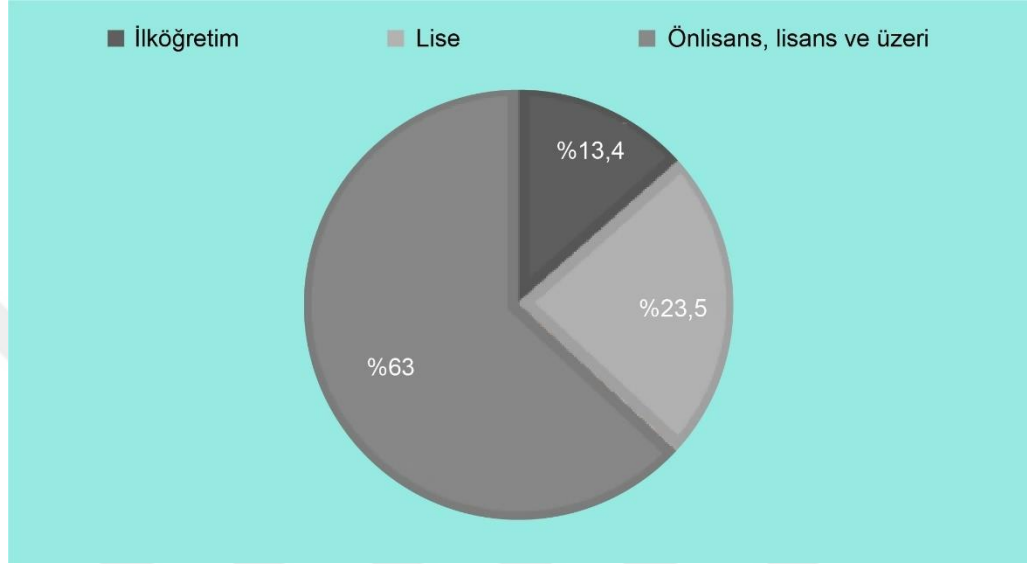
Grafik 1. Cinsiyete Göre Dağılım

İşgörenlerin %79,8'lik (n=404) büyük çoğunluğu 25-45 yaş grubundadır. Bununla birlikte 46-60 yaş grubundaki işgörenlerin oranı yalnızca %9,7 (n=49) ve 15-24 yaş grubundaki işgörenlerin oranı ise yalnızca %10,5'tir (n=53) (Şekil 3).



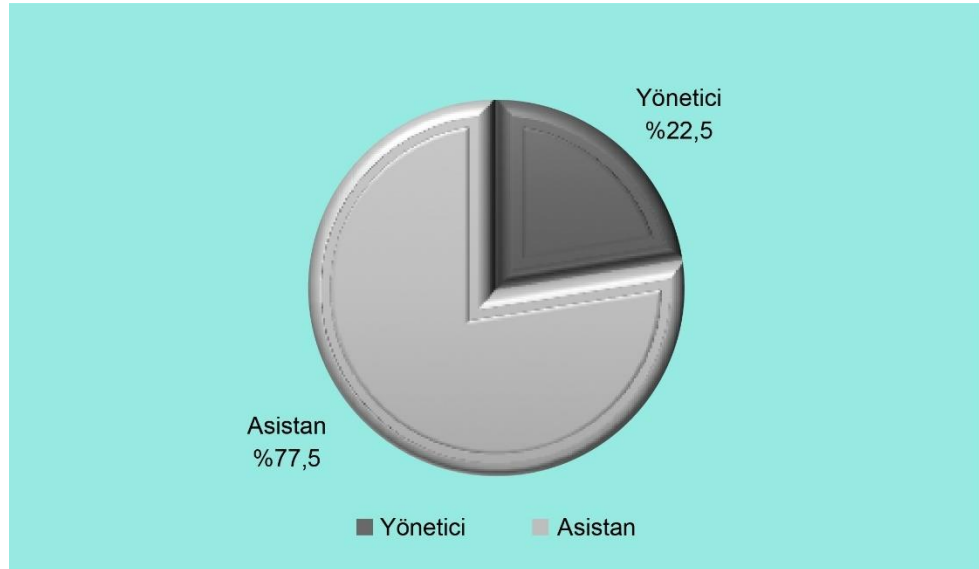
Grafik 2. Yaşa Göre Dağılım

Öğrenim durumuna göre işgörenlerin dağılımına bakıldığında çalışanların %63'lük (n=319) büyük bir kısmının öğrenim durumunun önlisans, lisans ve üzeri grubunda olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunu %23,5'lik (n=119) pay ile lise grubundaki işgörenler izlemektedir. İlköğretim grubundaki işgörenlerin oranı ise yalnızca %13,4'tür (n=68) (Şekil 4).



Grafik 3. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Son olarak işgörenlerin %77,5'inin (n=392) organizasyondaki konumunun asistan, %22,5'inin (n=114) yönetici olduğu görülmektedir (Şekil 5).



Grafik 4. Organizasyondaki Konuma Göre Dağılım

Tablo 10’da işgörenlerin cinsiyet ve organizasyondaki konumuna göre çapraz tablo sunulmuştur. Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam (506) çalışan içerisinde %11,7’sinin (n=59) kadın yöneticilerden, %43,7’sinin kadın asistanlardan (n=221) oluştuğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde araştırmaya katılan (506) çalışanın %10,9’u (n=55) erkek yöneticilerden, %33,8’i (n=171) erkek asistanlardan oluşmaktadır.

Tablo 10. Cinsiyet ve Organizasyondaki Konuma Göre Dağılım

			Konum		
			Yönetici	Asistan	Toplam
Cinsiyet	Kadın	Sayı (n)	59	221	280
		Cinsiyet içindeki %	%21.1	%78.9	%100
		Konum içindeki %	%51.8	%56.4	%55.3
		Toplam içindeki %	%11.7	%43.7	%55.3
	Erkek	Sayı (n)	55	171	226
		Cinsiyet içindeki %	%24.3	%75.7	%100
		Konum içindeki %	%48.2	%43.6	%44.7
		Toplam içindeki %	%10,9	%33,8	%44,7
Toplam		Sayı (n)	114	392	506
		Cinsiyet içindeki %	%22.5	%77.5	%100
		Konum içindeki %	%100	%100	%100
		Toplam içindeki %	%22.5	%77.5	%100

7.1.2. Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılım

Katılımcılara kurumsallaşma süreci ifadeleri kapsamında (18) ifade yöneltilmiştir. Katılımcıların kurumsallaşma süreci ifadelerine verdikleri yanıtlara göre dağılım Tablo 11’de sunulmaktadır. Tablo 11’e göre kurumsallaşma ifadeleri kapsamında katılımcılara yöneltilen tüm ifadelere büyük çoğunluğunun katıldığı belirlenmiştir.

Tablo 11. Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılım

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
A1	Güvenlik ve çalışma koşulları hakkında çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	n	111	51	344	2,46	0,830
		%	21,9	10,1	68,0		
A2	Çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	n	68	36	402	2,66	0,703
		%	13,4	7,1	79,4		
A3	İş yapma biçimleri ve iş kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	n	106	48	352	2,49	0,819
		%	20,9	9,5	69,6		
A4	Yazılı iş (görev) tanımları vardır.	n	47	38	421	2,74	0,616
		%	9,3	7,5	83,2		
A5	Çalışanlar, karar ve eylemlerinde toplumun yararını gözetmektedir.	n	43	54	409	2,72	0,609
		%	8,5	10,7	80,8		
A6	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	n	42	59	405	2,72	0,608
		%	8,3	11,7	80,0		
A7	Yönetim işlemleri (ast-üst), organizasyon şemasında tanımlandığı biçimde sürdürülmektedir.	n	54	52	400	2,68	0,656
		%	10,7	10,3	79,1		
A8	Profesyonel yöneticiler faaliyetlerinde serbestçe karar vermektedir.	n	111	104	291	2,36	0,818
		%	21,9	20,6	57,5		
A9	Çalışanlar terfi ederken bilgi ve yeteneklerine göre seçilmektedir.	n	110	100	296	2,37	0,818
		%	21,7	19,8	58,5		
A10	Profesyonel yöneticiler yeni ilke ve politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	n	67	88	351	2,56	0,716
		%	13,2	17,4	69,4		
A11		n	78	80	348	2,53	0,747

	Çalışanların uzmanlaşmasına önem verilmektedir.	%	15,4	15,8	68,8		
A12	Yeni işe alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyonel yöneticiler söz sahibidir.	n	51	63	392	2,67	0,650
		%	10,1	12,5	77,5		
A13	Profesyonelce yönetilmektedir.	n	98	94	314	2,43	0,796
		%	19,4	18,6	62,1		
A14	Çalışanlar bilgi ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	n	163	116	227	2,13	0,870
		%	32,2	22,9	44,9		
A15	Profesyonel yöneticilerin sayısı kurum yönetimindeki aile bireyi sayısından fazladır.	n	94	101	311	2,43	0,786
		%	18,6	20,0	61,5		
A16	Çalışanlar arasında iş yapma yöntemleri konusunda fikir birliği vardır.	n	77	81	348	2,54	0,744
		%	15,2	16,0	68,8		
A17	Farklı departmanlarda (farklı alt/üst düzeylerde) amaç birliği vardır.	n	74	68	364	2,57	0,734
		%	14,6	13,4	71,9		
A18	Çalışanları arasında iş standartları, hedefler ve gelecek beklentileri konusunda kuruma bağlılık kültürü vardır.	n	67	79	360	2,58	0,714
		%	13,2	15,6	71,1		
¹ İlerleyen kısımlarda yapılacak analizlerde ve bu analizlere ilişkin sunulan tablolarda ifadeler yerine ifade kodları kullanılacaktır. Ort: ortalama, S: standart sapma							

Tablo 11'e göre kurumsallaşma süreci ifadelerine en yüksek katılıyorum yanıtının (A4) "Yazılı iş (görev) tanımları vardır" ifadesinden geldiği, en düşük katılıyorum yanıtının (A14) "Çalışanlar bilgi ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir." ifadesine verildiği saptanmıştır. Ücret/ödül sistemindeki eşitsizlikler büyük ölçekli işletmelerde nepotizm/kronizm olgusunun varlığını işaret etmektedir.

Kadın yöneticilerin kurumsallaşma süreci ifadelerine verdikleri yanıtlara göre dağılımı Tablo 12’de belirtilmiştir.

Tablo 12. Kadın Yöneticilerin Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılımı

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
A1	Güvenlik ve çalışma koşulları hakkında çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	n	11	4	44	2,56	0,794
		%	18,6	6,8	74,6		
A2	Çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	n	10	5	44	2,58	0,770
		%	16,9	8,5	74,6		
A3	İş yapma biçimleri ve iş kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	n	14	8	37	2,39	0,851
		%	23,7	13,6	62,7		
A4	Yazılı iş (görev) tanımları vardır.	n	7	5	47	2,68	0,681
		%	11,9	8,5	79,7		
A5	Çalışanlar, karar ve eylemlerinde toplumun yararını gözetmektedir.	n	5	6	48	2,73	0,611
		%	8,5	10,2	81,4		
A6	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	n	1	10	48	2,80	0,446
		%	1,7	16,9	81,4		
A7	Yönetim işlemleri (ast-üst), organizasyon şemasında tanımlandığı biçimde sürdürülmektedir.	n	8	5	46	2,64	0,713
		%	13,6	8,5	78,0		
A8	Profesyonel yöneticiler faaliyetlerinde serbestçe karar vermektedir.	n	14	16	29	2,25	0,822
		%	23,7	27,1	49,2		
A9	Çalışanlar terfi ederken bilgi ve yeteneklerine göre seçilmektedir.	n	11	9	39	2,47	0,796
		%	18,6	15,3	66,1		
A10	Profesyonel yöneticiler yeni ilke ve politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	n	9	7	43	2,58	0,747
		%	15,3	11,9	72,9		

A11	Çalışanların uzmanlaşmasına önem verilmektedir.	n	7	9	43	2,61	0,695
		%	11,9	15,3	72,9		
A12	Yeni işe alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyonel yöneticiler söz sahibidir.	n	6	8	45	2,66	0,659
		%	10,2	13,6	76,3		
A13	Profesyonelce yönetilmektedir.	n	12	9	38	2,44	0,815
		%	20,3	15,3	64,4		
A14	Çalışanlar bilgi ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	n	14	15	30	2,27	0,827
		%	23,7	25,4	50,8		
A15	Profesyonel yöneticilerin sayısı kurum yönetimindeki aile bireyi sayısından fazladır.	n	12	3	44	2,54	0,816
		%	20,3	5,1	74,6		
A16	Çalışanlar arasında iş yapma yöntemleri konusunda fikir birliği vardır.	n	5	8	46	2,69	0,623
		%	8,5	13,6	78,0		
A17	Farklı departmanlarda (farklı alt/üst düzeylerde) amaç birliği vardır.	n	8	3	48	2,68	0,706
		%	13,6	5,1	81,4		
A18	Çalışanları arasında iş standartları, hedefler ve gelecek beklentileri konusunda kuruma bağlılık kültürü vardır.	n	8	9	42	2,58	0,724
		%	13,6	15,3	71,2		

Tablo 12'ye göre kurumsallaşma süreci ifadelerinden sırasıyla (A8) ve (A14) ifadelerine en düşük katılıyorum yanıtının verildiği, kadın yöneticilerin profesyonelce etkinlik gösterme ve işgörenlerin bilgi/yeteneklerine göre ödüllendirilmesine düşük oranda katıldıkları belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin işgörenlerde etik kurallar ve kurumsal amaç birliğinin varlığı ifadelerine en yüksek düzeyde katılıyorum yanıtı verdikleri, organizasyondaki etik kurumsal kültürün varlığını önemsedikleri gözlenmiştir.

Erkek yöneticilerin kurumsallaşma süreci ifadelerine verdikleri yanıtlara göre dağılımı Tablo 13'te özetlenmektedir.

Tablo 13. Erkek Yöneticilerin Kurumsallaşma Süreci İfadelerine Göre Dağılımı

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
A1	Güvenlik ve çalışma koşulları hakkında çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	n	9	6	40	2,56	0,764
		%	16,4	10,9	72,7		
A2	Çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	n	7	4	44	2,67	0,695
		%	12,7	7,3	80,0		
A3	İş yapma biçimleri ve iş kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	n	8	4	43	2,64	0,729
		%	14,5	7,3	78,2		
A4	Yazılı iş (görev) tanımları vardır.	n	6	5	44	2,69	0,663
		%	10,9	9,1	80,0		
A5	Çalışanlar, karar ve eylemlerinde toplumun yararını gözetmektedir.	n	4	3	48	2,80	0,558
		%	7,3	5,5	87,3		
A6	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	n	7	8	40	2,60	0,710
		%	12,7	14,5	72,7		
A7	Yönetim işlemleri (ast-üst), organizasyon şemasında tanımlandığı biçimde sürdürülmektedir.	n	3	9	43	2,73	0,560
		%	5,5	16,4	78,2		
A8	Profesyonel yöneticiler faaliyetlerinde serbestçe karar vermektedir.	n	16	11	28	2,22	0,875
		%	29,1	20,0	50,9		
A9	Çalışanlar terfi ederken bilgi ve	n	7	6	42	2,64	0,704

	yeteneklerine göre seçilmektedir.	%	12,7	10,9	76,4		
A10	Profesyonel yöneticiler yeni ilke ve politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	n	7	4	44	2,67	0,695
		%	12,7	7,3	80,0		
A11	Çalışanların uzmanlaşmasına önem verilmektedir.	n	8	6	41	2,60	0,735
		%	14,5	10,9	74,5		
A12	Yeni işe almak kişilerin belirlenmesinde profesyonel yöneticiler söz sahibidir.	n	7	7	41	2,62	0,707
		%	12,7	12,7	74,5		
A13	Profesyonelce yönetilmektedir.	n	9	8	38	2,53	0,766
		%	16,4	14,5	69,1		
A14	Çalışanlar bilgi ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	n	15	12	28	2,24	0,860
		%	27,3	21,8	50,9		
A15	Profesyonel yöneticilerin sayısı kurum yönetimindeki aile bireyi sayısından fazladır.	n	9	9	37	2,51	0,767
		%	16,4	16,4	67,3		
A16	Çalışanlar arasında iş yapma yöntemleri konusunda fikir birliği vardır.	n	9	8	38	2,53	0,766
		%	16,4	14,5	69,1		
A17	Farklı departmanlarda (farklı alt/üst düzeylerde) amaç birliği vardır.	n	6	9	40	2,62	0,680
		%	10,9	16,4	72,7		
A18	Çalışanları arasında iş standartları, hedefler ve gelecek beklentileri konusunda kuruma bağlılık kültürü vardır.	n	10	12	33	2,42	0,786
		%	18,2	21,8	60,0		

Erkek yöneticilerin kurumsallaşma süreci ifadelerine verdikleri yanıtların kadın yöneticilerin yanıtları ile benzeştiği, ödül yönetimi ile profesyonel yöneticilerin

etkinliklerinde serbestçe karar vermeleri noktasındaki yanıtların en düşük olduğu, kurumsal etik kuralların varlığına erkek yöneticilerin büyük oranda katıldıkları saptanmıştır. Burada kadın-erkek tüm yöneticiler liyakata dayalı ücret/ödül sistemi eşitsizliklerine işaret etmektedir.

7.1.3. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılım

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadeleri kapsamında katılımcılara (19) ifade yöneltilmiştir. Katılımcıların belirtilen ifadelere verdikleri yanıtlara göre dağılım Tablo 14’te sunulmaktadır. Tablo 14’e göre neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadelerine göre katılımcılara yöneltilen tüm ifadelere büyük çoğunluğunun katıldığı belirlenmiştir.

Tablo 14. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılım

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
B1	Faaliyetleri devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak arşivlenmektedir.	n	14	31	461	2,88	0,398
		%	2,8	6,1	91,1		
B2	Kurumsal bilgilerine, iş standartlarına bireyler ve kurumlarca ulaşılabilirliktedir.	n	31	53	422	2,77	0,547
		%	6,1	10,5	83,4		
B3	Çalışanları yönlendiren etik kurallar vardır.	n	36	55	415	2,75	0,575
		%	7,1	10,9	82,0		
B4	Yönetim ve çalışanlar toplumun gelenek ve göreneklerini dikkate alarak faaliyet göstermektedir.	n	41	54	411	2,73	0,599
		%	8,1	10,7	81,2		
B5	Yönetim çalışanlarından mesleğin ve sektörün	n	22	23	461	2,87	0,450

	standartlarına uymasını beklemektedir.	%	4,3	4,5	91,1		
B6	Farklı departmanları yaptıkları işlemlerin sonuçlarını açıklamaktadır.	n	67	92	347	2,55	0,716
		%	13,2	18,2	68,6		
B7	Sektördeki faaliyetleri devlet kurumları, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen standartlarla uyumludur.	n	27	37	442	2,82	0,505
		%	5,3	7,3	87,4		
B8	Sektördeki faaliyetlerinin sonuçlarından doğan sorumluluğu üstlenmektedir.	n	37	54	415	2,75	0,580
		%	7,3	10,7	82,0		
B9	Yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarını kontrol etmektedir.	n	22	38	446	2,84	0,472
		%	4,3	7,5	88,1		
B10	Saydamlık (açıklık) ilkesine göre yönetilmektedir.	n	63	79	364	2,59	0,701
		%	12,5	15,6	71,9		
B11	Amaç, faaliyet ve gelecek beklentileri birbiriyle uyumludur.	n	55	64	387	2,66	0,666
		%	10,9	12,6	76,5		
B12	Organizasyon yapısı ile faaliyetleri uyumludur.	n	47	75	384	2,67	0,640
		%	9,3	14,8	75,9		
B13	Çalışanlar teknik seviyelerine uygun işleri yerine getirmektedir.	n	66	73	367	2,59	0,709
		%	13,0	14,4	72,5		
B14	Faaliyetleri, iş yapma usulleri ve organizasyon yapısı saydamdır.	n	52	63	391	2,67	0,654
		%	10,3	12,5	77,3		

B15	Çalışanlara aynı ödül sistemi uygulanmaktadır.	n	146	96	264	2,23	0,870
		%	28,9	19,0	52,2		
B16	İş yapma biçimleri ve organizasyon yapısı sektördeki kurumlara benzemektedir.	n	71	72	363	2,58	0,725
		%	14,0	14,2	71,7		
B17	İş yapma biçimleri ve organizasyon yapısı sektörde tanınmakta ve kabul görmektedir.	n	37	56	413	2,74	0,581
		%	7,3	11,1	81,6		
B18	Devlet ve sivil toplum kuruluşlarından gelen talep ve beklentilere göre çözümler üretmektedir.	n	37	66	403	2,72	0,589
		%	7,3	13,0	79,6		
B19	Bulunduğu sektördeki faaliyetlerin, standartların değişmesi ve geliştirilmesi için devlet ve sivil kurumlara öneriler sunmaktadır.	n	63	109	334	2,54	0,706
		%	12,5	21,5	66,0		

Katılımcıların bu bölümde en düşük katılıyorum yanıtlarının (B15) ödül yönetimi konusundaki eşitsizliklere verildiği, en yüksek katılıyorum yanıtlarının kurumsal arşiv sistemi ve kurumsal etik kurallar ifadelerine verdikleri tespit edilmiştir.

Bu bölümde neo-kurumsallaşma teorisinin varsayımları doğrultusunda hazırlanan (B16), (B17), (B18) ve (B19) ifadelerine yüksek katılım yanıtı verildiği, teoride belirtilen organizasyonun çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme özelliğini katılımcıların uyguladığı anlaşılmıştır. Diğer bir anlatımla, teorideki eşbiçimlilik ve meşruiyet süreçlerinin organizasyonda karşılık bulduğu anlaşılmaktadır.

Kadın yöneticilerin neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadelerine verdikleri yanıtlara göre dağılımı Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15. Kadın Yöneticilerin Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılımı

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
B1	Faaliyetleri devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak arşivlenmektedir.	n	0	6	53	2,90	0,305
		%	0,0	10,2	89,8		
B2	Kurumsal bilgilerine, iş standartlarına bireyler ve kurumlarca ulaşılabilir.	n	5	8	46	2,69	0,623
		%	8,5	13,6	78,0		
B3	Çalışanları yönlendiren etik kuralları vardır.	n	3	11	45	2,71	0,559
		%	5,1	18,6	76,3		
B4	Yönetim ve çalışanlar toplumun gelenek ve göreneklerini dikkate alarak faaliyet göstermektedir.	n	6	4	49	2,73	0,639
		%	10,2	6,8	83,1		
B5	Yönetim çalışanlarından mesleğin ve sektörün standartlarına uymasını beklemektedir.	n	3	2	54	2,86	0,472
		%	5,1	3,4	91,5		
B6	Farklı departmanları yaptıkları işlemlerin sonuçlarını açıklamaktadır.	n	7	14	38	2,53	0,704
		%	11,9	23,7	64,4		
B7	Sektördeki faaliyetleri devlet kurumları, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen	n	2	5	52	2,85	0,448
		%	3,4	8,5	88,1		

	standartlarla uyumludur.						
B8	Sektördeki faaliyetlerinin sonuçlarından doğan sorumluluğu üstlenmektedir.	n	5	6	48	2,73	0,611
		%	8,5	10,2	81,4		
B9	Yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarını kontrol etmektedir.	n	2	4	53	2,86	0,434
		%	3,4	6,8	89,8		
B10	Saydamlık (açıklık) ilkesine göre yönetilmektedir.	n	10	10	39	2,49	0,774
		%	16,9	16,9	66,1		
B11	Amaç, faaliyet ve gelecek beklentileri birbiriyle uyumludur.	n	5	8	46	2,69	0,623
		%	8,5	13,6	78,0		
B12	Organizasyon yapısı ile faaliyetleri uyumludur.	n	7	8	44	2,63	0,692
		%	11,9	13,6	74,6		
B13	Çalışanlar teknik seviyelerine uygun işleri yerine getirmektedir.	n	9	9	41	2,54	0,750
		%	15,3	15,3	69,5		
B14	Faaliyetleri, iş yapma usulleri ve organizasyon yapısı saydamdır.	n	7	8	44	2,63	0,692
		%	11,9	13,6	74,6		
B15	Çalışanlara aynı ödül sistemi uygulanmaktadır.	n	14	11	34	2,34	0,843
		%	23,7	18,6	57,6		
B16	İş yapma biçimleri ve organizasyon	n	12	7	40	2,47	0,817

	yapısı sektördeki kurumlara benzemektedir.	%	20,3	11,9	67,8		
B17	İş yapma biçimleri ve organizasyon yapısı sektörde tanınmakta ve kabul görmektedir.	n	5	5	49	2,75	0,604
		%	8,5	8,5	83,1		
B18	Devlet ve sivil toplum kuruluşlarından gelen talep ve beklentilere göre çözümler üretmektedir.	n	3	8	48	2,76	0,536
		%	5,1	13,6	81,4		
B19	Bulunduğu sektördeki faaliyetlerin, standartların değişmesi ve geliştirilmesi için devlet ve sivil kurumlara öneriler sunmaktadır.	n	7	11	41	2,58	0,700
		%	11,9	18,6	69,5		

Kadın yöneticilerin neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğine göre verdikleri yanıtlar incelendiğinde en yüksek olumlu yanıtların sırasıyla kurumsal arşiv sistemi ile mesleki/sektörel etik kurallara uyum ifadelerine verildiği, buna karşın en düşük olumlu yanıtın ödüllendirme eşitsizliğinde rastlandığı, kadın yöneticilerin eşbiçimlilik ve meşruiyet süreçlerini yüksek oranda benimsedikleri görülmektedir.

Erkek yöneticilerin neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadelerine verdikleri yanıtlara göre dağılımı Tablo 16'da sunulmaktadır.

Tablo 16. Erkek Yöneticilerin Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadelerine Göre Dağılımı

Kod ¹	İfadeler		Katılı yorum	Kararı zım	Katılı orun	Ort.	S.
B1	Faaliyetleri devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak arşivlenmektedir.	n	0	3	52	2,95	0,229
		%	0,0	5,5	94,5		
B2	Kurumsal bilgilerine, iş standartlarına bireyler ve kurumlarca ulaşılabilir.	n	2	8	45	2,78	0,498
		%	3,6	14,5	81,8		
B3	Çalışanları yönlendiren etik kuralları vardır.	n	2	7	46	2,80	0,487
		%	3,6	12,7	83,6		
B4	Yönetim ve çalışanlar toplumun gelenek ve göreneklerini dikkate alarak faaliyet göstermektedir.	n	5	6	44	2,71	0,629
		%	9,1	10,9	80,0		
B5	Yönetim çalışanlarından mesleğin ve sektörün standartlarına uymasını beklemektedir.	n	4	1	50	2,84	0,536
		%	7,3	1,8	90,9		
B6	Farklı departmanları yaptıkları işlemlerin sonuçlarını açıklamaktadır.	n	6	17	32	2,47	0,690
		%	10,9	30,9	58,2		
B7	Sektördeki faaliyetleri devlet kurumları, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen standartlarla uyumludur.	n	1	4	50	2,89	0,369
		%	1,8	7,3	90,9		
B8	Sektördeki faaliyetlerinin sonuçlarından doğan sorumluluğu üstlenmektedir.	n	3	1	51	2,87	0,474
		%	5,5	1,8	92,7		

B9	Yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarını kontrol etmektedir.	n	1	3	51	2,91	0,348
		%	1,8	5,5	92,7		
B10	Saydamlık (açıklık) ilkesine göre yönetilmektedir.	n	6	8	41	2,64	0,677
		%	10,9	14,5	74,5		
B11	Amaç, faaliyet ve gelecek beklentileri birbiriyle uyumludur.	n	3	7	45	2,76	0,543
		%	5,5	12,7	81,8		
B12	Organizasyon yapısı ile faaliyetleri uyumludur.	n	4	7	44	2,73	0,592
		%	7,3	12,7	80,0		
B13	Çalışanlar teknik seviyelerine uygun işleri yerine getirmektedir.	n	3	6	46	2,78	0,534
		%	5,5	10,9	83,6		
B14	Faaliyetleri, iş yapma usulleri ve organizasyon yapısı saydamdır.	n	4	9	42	2,69	0,605
		%	7,3	16,4	76,4		
B15	Çalışanlara aynı ödül sistemi uygulanmaktadır.	n	13	15	27	2,25	0,821
		%	23,6	27,3	49,1		
B16	İş yapma biçimleri ve organizasyon yapısı sektördeki kurumlara benzemektedir.	n	8	11	36	2,51	0,742
		%	14,5	20,0	65,5		
B17	İş yapma biçimleri ve organizasyon yapısı sektörde tanınmakta ve kabul görmektedir.	n	5	7	43	2,69	0,635
		%	9,1	12,7	78,2		
B18	Devlet ve sivil toplum kuruluşlarından gelen talep ve beklentilere göre çözümler üretmektedir.	n	3	7	45	2,76	0,543
		%	5,5	12,7	81,8		
B19	Bulunduğu sektördeki faaliyetlerin, standartların değişmesi ve geliştirilmesi için devlet ve sivil kurumlara öneriler sunmaktadır.	n	13	11	31	2,33	0,840
		%	23,6	20,0	56,4		

Erkek yöneticilerin neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği yanıtlarda en düşük olumlu yanıtın kadın yöneticilerde olduğu gibi ödüllendirme eşitsizliklerine verildiği, buna karşın en yüksek olumlu yanıtın kurumsal arşiv sisteminin varlığı için verildiği, erkek yöneticilerin de kadın yöneticilerde olduğu gibi eşbiçimlilik ve meşruiyet süreçlerinden etkilendikleri, ancak erkek yöneticilerde çevreyi etkileme düşüncesinin kadın yöneticilere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

7.1.4. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu İfadelerine Göre Dağılım

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinde katılımcılara (9) ifade yöneltilmiştir. Katılımcıların belirtilen ifadelere verdikleri yanıtlara göre dağılım Tablo 17’de sunulmaktadır. Tablo 17’ye göre kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinde katılımcılara yöneltilen tüm ifadelere çoğunluğun olumlu yanıt verdiği belirlenmiştir.

Tablo 17. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu İfadelerine Göre Dağılım

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
C1	Kadınlara sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sunulduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	45	46	415	2,73	0,612
		%	8,9	9,1	82,0		
C2	Kadınları çalışma ortamında, iş-özel yaşam dengesini kurmaya özen gösterdiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	80	77	349	2,53	0,753
		%	15,8	15,2	69,0		
C3	Kadınlar yönetime katılmaya ve fikir üretmeye yöneltildiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	57	78	371	2,62	0,679
		%	11,3	15,4	73,3		
C4	Çalışanlar, yaşam kalitesini sürdürmek için geçinebilecekleri makul ücret aldığı için bu kurumda çalışmayı tercih etmektedir.	n	124	71	311	2,37	0,851
		%	24,5	14,0	61,5		
C5	Kadınlar ve erkekler eşit ücret ve eşit terfi olanaklarına sahip olduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	73	65	368	2,58	0,730
		%	14,4	12,8	72,7		
C6	Kadınların mesleki gelişimini	n	95	95	316	2,44	0,789

	destekleyen kurs-eğitim-seminer v.b. araçlar kullanıldığı için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	%	18,8	18,8	62,5		
C7	İşgücünün eğitim kapasitesini geliştirmeyi amaç edinmesi nedeniyle bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	80	82	344	2,52	0,753
		%	15,8	16,2	68,0		
C8	Çalışanlarının kariyer ve yeteneklerini geliştirmesini teşvik ettiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	98	89	319	2,44	0,797
		%	19,4	17,6	63,0		
C9	Ekonomik problemlerle karşılaşsa da çalışanlarını işten çıkarmayı düşünmediği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	70	80	356	2,57	0,724
		%	13,8	15,8	70,4		

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğine verilen yanıtların büyük oranda olumlu yanıtları olduğu, en yüksek olumlu yanıtın sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları ifadesinden geldiği görülmüştür. Bu durum, kurumsal yönetimin kadınlar için uzun süreli ve kesintisiz kariyer yolu için çekici bir öge olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Buna karşın, en düşük olumlu yanıtların ücret yönetimi ifadesine gelmiş olması diğer ölçeklerdeki ücret/ödül yönetimi eşitsizliklerinin varlığını doğrulamaktadır.

Kadın yöneticilerin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeği için yanıtlarına göre dağılımı Tablo 18’de gösterilmiştir.

**Tablo 18. Kadın Yöneticilerin Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu
İfadelerine Göre Dağılımı**

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
C1	Kadınlara sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sunulduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	3	3	53	2,85	0,485
		%	5,1	5,1	89,8		
C2	Kadınları çalışma ortamında, iş-özel yaşam dengesini kurmaya özen gösterdiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	11	6	42	2,53	0,796
		%	18,6	10,2	71,2		
C3	Kadınlar yönetime katılmaya ve fikir üretmeye yöneltildiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	4	7	48	2,75	0,575
		%	6,8	11,9	81,4		
C4	Çalışanlar, yaşam kalitesini sürdürmek için geçinebilecekleri makul ücret aldığı için bu kurumda çalışmayı tercih etmektedir.	n	7	8	44	2,63	0,692
		%	11,9	13,6	74,6		
C5	Kadınlar ve erkekler eşit ücret ve eşit terfi olanaklarına sahip olduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	6	4	49	2,73	0,639
		%	10,2	6,8	83,1		
C6	Kadınların mesleki gelişimini	n	10	8	41	2,53	0,774

	destekleyen kurs-eğitim-seminer v.b. araçlar kullanıldığı için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	%	16,9	13,6	69,5		
C7	İşgücünün eğitim kapasitesini geliştirmeyi amaç edinmesi nedeniyle bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	11	9	39	2,47	0,796
		%	18,6	15,3	66,1		
C8	Çalışanlarının kariyer ve yeteneklerini geliştirmesini teşvik ettiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	9	13	37	2,47	0,751
		%	15,3	22,0	62,7		
C9	Ekonomik problemlerle karşılaşsa da çalışanlarını işten çıkarmayı düşünmediği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	2	9	48	2,78	0,494
		%	3,4	15,3	81,4		

Kadın yöneticilerin yanıtları incelendiğinde en yüksek olumlu yanıtın sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları ifadesine geldiği, en düşük olumlu yanıtların organizasyonda işgörenlerin beceri/kariyer geliştirme kapasitesi ifadelerine verildiği, beceri/kariyer geliştirme konusunda kadın yöneticilerin organizasyondaki isteksizliği saptadıkları görülmektedir.

Erkek yöneticilerin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğine verdikleri yanıtlara göre dağılımı Tablo 19’da özetlenmektedir.

**Tablo 19. Erkek Yöneticilerin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi
Tutumu İfadelerine Göre Dağılımı**

Kod ¹	İfadeler		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ort.	S.
C1	Kadınlara sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sunulduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	3	5	47	2,80	0,524
		%	5,5	9,1	85,5		
C2	Kadınları çalışma ortamında, iş-özel yaşam dengesini kurmaya özen gösterdiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	11	6	38	2,49	0,814
		%	20,0	10,9	69,1		
C3	Kadınlar yönetime katılmaya ve fikir üretmeye yöneltildiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	8	10	37	2,53	0,742
		%	14,5	18,2	67,3		
C4	Çalışanlar, yaşam kalitesini sürdürmek için geçinebilecekleri makul ücret aldığı için bu kurumda çalışmayı tercih etmektedir.	n	7	9	39	2,58	0,712
		%	12,7	16,4	70,9		
C5	Kadınlar ve erkekler eşit ücret ve eşit terfi olanaklarına sahip olduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	4	9	42	2,69	0,605
		%	7,3	16,4	76,4		

C6	Kadınların mesleki gelişimini destekleyen kurs-eğitim-seminer v.b. araçlar kullanıldığı için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	7	13	35	2,51	0,717
		%	12,7	23,6	63,6		
C7	İşgücünün eğitim kapasitesini geliştirmeyi amaç edinmesi nedeniyle bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	10	3	42	2,58	0,786
		%	18,2	5,5	76,4		
C8	Çalışanlarının kariyer ve yeteneklerini geliştirmesini teşvik ettiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	9	11	35	2,47	0,766
		%	16,4	20,0	63,6		
C9	Ekonomik problemlerle karşılaşsa da çalışanlarını işten çıkarmayı düşünmediği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	n	6	5	44	2,69	0,663
		%	10,9	9,1	80,0		

Erkek yöneticilerden alınan yanıtlarda kadınlara sağlanan sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının en yüksek olumlu yanıtları temsil ettiği, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerde olduğu gibi organizasyonun işgörenlerin beceri/kariyer gelişimini destekleme isteksizliğini gördükleri saptanmıştır. Diğer bir anlatımla, hem kadın yöneticiler hem de erkek yöneticiler yanıtlarında, organizasyonda kadın işgörenler açısından beceri/kariyer geliştirme kapasitesinin yetersizliğini işaret etmektedir.

7.1.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ifadeler üç farklı başlık altında ele alınmıştır. Bunlar ‘Kurumsallaşma İfadeleri’, ‘Neo-kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri İfadeleri’ ile ‘Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu’ şeklindedir. Üç başlığın her biri ayrı ölçek olarak dikkate alınmıştır. Bu bölümde belirtilen üç ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır. Güvenilirlik analizi, ölçekte yer alan ifadelerin tutarlılığını ölçen bir analizdir. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmış ve Cronbach’s Alpha değerine göre değerlendirme yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerinin 0.70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu literatürde kabul görmektedir.

i) Kurumsallaşma Süreci Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kurumsallaşma ölçeğinde (18) ifade yer almaktadır (A1-A18). Bu ölçeğe ilişkin yapılan ilk güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0.853 olarak bulunmuştur. Ancak ölçekte yer alan (A15) ifadesi (Profesyonel yöneticilerin sayısı kurum yönetimindeki aile bireyi sayısından fazladır.) için düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değeri 0.30’un altında (0.278) bulunmuştur. Daha sonra bu ölçek için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda (A15) ifadesinin tek başına bir faktör (boyut) oluşturduğu gözlenmiştir. Literatürde de aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci başlı başına bir araştırma konusudur. Dolayısıyla maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve güvenilirlik analizi yeniden yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 20’de sunulmaktadır.

Tablo 20’ye bakıldığında (17) ifadeden oluşan kurumsallaşma süreci ölçeği Cronbach’s Alpha değerinin 0,854 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma ölçeğinin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 20. Kurumsallaşma Süreci Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kod	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
A1	0,386	0,851	0,854	17
A2	0,411	0,849		
A3	0,404	0,850		
A4	0,386	0,850		
A5	0,482	0,846		
A6	0,427	0,849		
A7	0,532	0,844		
A8	0,400	0,850		
A9	0,501	0,845		
A10	0,457	0,847		
A11	0,561	0,842		
A12	0,438	0,848		
A13	0,637	0,838		
A14	0,443	0,848		
A16	0,511	0,844		
A17	0,513	0,844		
A18	0,491	0,845		

ii) Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinde (B1) ve (B19) arasında sıralı biçimde kodlanan toplam (19) ifade yer almaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,881 olarak saptanmıştır (Tablo 21). Dolayısıyla neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği
Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kod	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
B1	0,367	0,879	0,881	19
B2	0,387	0,878		
B3	0,562	0,873		
B4	0,515	0,874		
B5	0,463	0,876		
B6	0,475	0,876		
B7	0,500	0,875		
B8	0,503	0,875		
B9	0,496	0,875		
B10	0,599	0,871		
B11	0,672	0,868		
B12	0,579	0,872		
B13	0,471	0,876		
B14	0,612	0,871		
B15	0,440	0,879		
B16	0,464	0,876		
B17	0,506	0,875		
B18	0,421	0,877		
B19	0,482	0,876		

iii) Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu Güvenilirlik
Analizi Sonuçları

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinde (C1-C9) arasında kodlanan toplam (9) ifade yer almaktadır. Bu ölçeğe göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,850 olarak bulunmuştur (Tablo 22). Dolayısıyla kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 22. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu Ölçeği
Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Kod	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
C1	0,556	0,837	0,850	9
C2	0,616	0,829		
C3	0,618	0,830		
C4	0,471	0,846		
C5	0,554	0,836		
C6	0,570	0,834		
C7	0,640	0,827		
C8	0,614	0,830		
C9	0,510	0,840		

7.1.6. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

‘Kurumsallaşma Süreci’, ‘Neo-kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri’ ile ‘Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu’ ölçeklerinin boyutlarını (faktörlerini) belirlemek amacıyla belirtilen ölçekler için ayrı ayrı açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi bir boyut indirgeme yöntemidir. Çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkenle temsil edilebilmeye olanak tanımaktadır. Açımlayıcı faktör analizi yapılırken ilk dikkat edilmesi gereken kriter Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsüdür. (KMO) değerinin (1)’e yakın olması belirtilen ölçeğin ilgili fenomeni ölçmede yüksek yeterlilikte bir ölçek olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizinde dikkate alınması gereken diğer bir nokta Bartlett Küresellik Testi’nin sonucudur. Bartlett testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup-olmadığını göstermektedir. Bartlett testine ilişkin p-değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunun göstergesidir. Söz konusu üç ölçek için (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları Tablo 23’te sunulmaktadır. Tablo 23’te göre üç ölçek için hesaplanan (KMO) değerinin yeterli olduğu ve Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23. (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Ölçek	KMO	Bartlett testi		
		Approx. Chi-Square	df	Sig.
Kurumsallaşma Süreci	0,877	2645.180	136	0.000
Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri	0,879	1762.548	78	0.000
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu	0,850	1391.766	28	0.000

A. Kurumsallaşma Süreci Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi sonucunda kurumsallaşma süreci ölçeğinde yer alan 18 ifadeden biri (A15) çıkarılmıştır. Dolayısıyla kurumsallaşma süreci ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi toplam (17) ifade üzerinden gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur. Tablo 18’e göre kurumsallaşma süreci ölçeğinin üç alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Toplam (7) ifadeden oluşan birinci alt boyut **profesyonelleşme** olarak isimlendirilmiştir. (6) ifadeden oluşan ikinci alt boyut **kültürel güç** ve (4) maddeden oluşan üçüncü alt boyut **formelleşme** olarak isimlendirilmiştir. Üç alt boyut tarafından açıklanan toplam varyans %51.201’dir. Her bir alt boyutta yer alan maddelere ilişkin faktör yükleri ve her bir alt boyut için Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 24’te görülmektedir.

Tablo 24. Kurumsallaşma Süreci Ölçeğine Açımlayıcı Faktör Analizi
Sonuçları

	Kod	İfade	Faktör Yüğü
Faktör 1	A9	Çalışanlar terfi ederken bilgi ve yeteneklerine göre seçilmektedir.	0,728
	A14	Çalışanlar bilgi ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	0,721
	A13	Profesyonelce yönetilmektedir.	0,712
	A11	Çalışanların uzmanlaşmasına önem verilmektedir.	0,683
	A8	Profesyonel yöneticiler faaliyetlerinde serbestçe karar vermektedir.	0,566
	A12	Yeni işe alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyonel yöneticiler söz sahibidir.	0,534
	A10	Profesyonel yöneticiler yeni ilke ve politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	0,501
Faktör Adı: Profesyonelleşme Cronbach's Alpha=0,801; Açıklanan Varyans=%30,782; Madde Sayısı=7			
Faktör 2	A6	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	0,713
	A5	Çalışanlar, karar ve eylemlerinde toplumun yararını gözetmektedir.	0,707
	A17	Farklı departmanlarda (farklı alt/üst düzeylerde) amaç birliği vardır.	0,645
	A16	Çalışanlar arasında iş yapma yöntemleri konusunda fikir birliği vardır.	0,567
	A7	Yönetim işlemleri (ast-üst), organizasyon şemasında tanımlandığı biçimde sürdürülmektedir.	0,555
	A18	Çalışanları arasında iş standartları, hedefler ve gelecek beklentileri konusunda kuruma bağlılık kültürü vardır.	0,467
Faktör Adı: Kültürel Güç Cronbach's Alpha=0,761; Açıklanan Varyans=%12,981; Madde Sayısı=6			
Faktör 3	A3	İş yapma biçimleri ve iş kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	0,831
	A1	Güvenlik ve çalışma koşulları hakkında çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,774
	A2	Çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	0,762
	A4	Yazılı iş (görev) tanımları vardır.	0,736
Faktör Adı: Formelleşme Cronbach's Alpha=0,802; Açıklanan Varyans=%7,438; Madde Sayısı=4			

B. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği kapsamında toplam (19) ifade dikkate alınmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde (6) ifadenin, birden fazla faktör altında birbirine oldukça yakın faktör ağırlıklarına sahip oldukları anlaşılmış, bu yüzden (6) ifade analiz dışı bırakılmıştır. Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinde analiz dışı bırakılan (6) ifade Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinde Analiz Dışı Bırakılan İfadeler

Kod	İfade
B6	Farklı departmanları yaptıkları işlemlerin sonuçlarını açıklamaktadır.
B3	Çalışanları yönlendiren etik kurallar vardır.
B15	Çalışanlara aynı ödül sistemi uygulanmaktadır.
B4	Yönetim ve çalışanlar toplumun gelenek ve göreneklerini dikkate alarak faaliyet göstermektedir.
B16	İş yapma biçimleri ve organizasyon yapısı sektördeki kurumlara benzemektedir.
B17	İş yapma biçimleri ve organizasyon yapısı sektörde tanınmakta ve kabul görmektedir.

(6) ifadenin analizden çıkarılması sonrasında kalan (13) ifade ile açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur. Tablo 20’ye göre neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin üç alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Toplam (5) maddeden oluşan birinci alt boyut “**saydamlık**” olarak isimlendirilmiştir. (4) maddeden oluşan ikinci alt boyut “**sorumluluk**” ve yine (4) maddeden oluşan üçüncü alt boyut “**kurumsal baskılar**” olarak isimlendirilmiştir. Belirlenen üç alt boyut tarafından açıklanan toplam varyans %53.342’dir. Her bir alt boyutta yer alan maddelere ilişkin faktör yükleri ve her bir alt boyut için Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 26’da yer almaktadır.

**Tablo 26. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri
Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	Kod	İfade	Faktör Yükü
Faktör 1	B10	Saydamlık (açıklık) ilkesine göre yönetilmektedir.	0,776
	B14	Faaliyetleri, iş yapma usulleri ve organizasyon yapısı saydamdır.	0,745
	B12	Organizasyon yapısı ile faaliyetleri uyumludur.	0,724
	B11	Amaç, faaliyet ve gelecek beklentileri birbiriyle uyumludur.	0,639
	B13	Çalışanlar teknik seviyelerine uygun işleri yerine getirmektedir.	0,576
Faktör Adı: Saydamlık Cronbach's Alpha=0,798; Açıklanan Varyans=% 35,172; Madde Sayısı=5			
Faktör 2	B5	Yönetim çalışanlarından mesleğin ve sektörün standartlarına uymasını beklemektedir.	0,795
	B7	Sektördeki faaliyetleri devlet kurumları, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen standartlarla uyumludur.	0,648
	B8	Sektördeki faaliyetlerinin sonuçlarından doğan sorumluluğu üstlenmektedir.	0,624
	B9	Yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarını kontrol etmektedir.	0,612
Faktör Adı: Sorumluluk Cronbach's Alpha=0,714; Açıklanan Varyans=% 9,580; Madde Sayısı=4			
Faktör 3	B2	Kurumsal bilgilerine, iş standartlarına bireyler ve kurumlarca ulaşılabilirlik.	0,724
	B18	Devlet ve sivil toplum kuruluşlarından gelen talep ve beklentilere göre çözümler üretmektedir.	0,695
	B19	Bulunduğu sektördeki faaliyetlerin, standartların değişmesi ve geliştirilmesi için devlet ve sivil kurumlara öneriler sunmaktadır.	0,583
	B1	Faaliyetleri devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak arşivlenmektedir.	0,532
Faktör Adı: Kurumsal Baskılar Cronbach's Alpha=0,602; Açıklanan Varyans=% 8,591; Madde Sayısı=4			

C. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinde toplam (9) ifade yer almaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde ‘kadınlar ve erkekler eşit ücret ve eşit terfi olanaklarına sahip olduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.’ ifadesinin (C5) iki farklı faktör altında da birbirine oldukça yakın faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle (C5) ifadesi analiz dışı bırakılmış ve açımlayıcı faktör analizi toplam (8) ifade üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur. Tablo 27’ye göre kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinin iki alt boyutu olduğu görülmektedir. (5) ifadeden oluşan birinci alt boyut **beceri/kariyer geliştirme** ve (3) ifadeden oluşan ikinci alt boyut **çalışma koşulları** olarak isimlendirilmiştir. İki alt boyut tarafından açıklanan toplam varyans %60,533’tür. Her bir alt boyutta yer alan ifadelerin faktör yükleri ve her bir alt boyut için Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 27’de yer almaktadır.

**Tablo 27. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeğinin
Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	Kod	İfade	Faktör Yüğü
Faktör 1	C8	Çalışanlarının kariyer ve yeteneklerini geliştirmesini teşvik ettiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	0,813
	C7	İşgücünün eğitim kapasitesini geliştirmeyi amaç edinmesi nedeniyle bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	0,795
	C6	Kadınların mesleki gelişimini destekleyen kurs-eğitim-seminer v.b. araçlar kullanıldığı için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	0,740
	C9	Ekonomik problemlerle karşılaşsa da çalışanlarını işten çıkarmayı düşünmediği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	0,554
	C4	Çalışanlar, yaşam kalitesini sürdürmek için geçinebilecekleri makul ücret aldığı için bu kurumda çalışmayı tercih etmektedir.	0,522
Faktör Adı: Beceri/Kariyer Geliştirme Cronbach's Alpha=0,774; Açıklanan Varyans=% 47,336; Madde Sayısı=5			
Faktör 2	C1	Kadınlara sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sunulduğu için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	0,846
	C3	Kadınlar yönetime katılmaya ve fikir üretmeye yöneltildiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	0,791
	C2	Kadınlar çalışma ortamında, iş-özel yaşam dengesini kurmaya özen gösterdiği için bu kurumda çalışmak tercih edilmektedir.	0,781
Faktör Adı: Çalışma Koşulları Cronbach's Alpha=0,802; Açıklanan Varyans=% 13,198; Madde Sayısı=3			

7.1.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Bu bölümde, önceki bölümde her bir ölçek için açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapılarını denetlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. DFA'da teorik model ile eldeki verinin ne kadar iyi açıklandığına karar vermek için uyum iyiliği indeksleri kullanılmaktadır. Uyum iyiliği testlerine göre model reddedilecek veya kabul edilecektir. AMOS programı ile 30'u aşkın uyum iyiliği indeksi hesaplanmaktadır. Günümüzde halen araştırmacılar arasında hangi uyum iyiliği indekslerinin kullanılacağı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Fakat modeli açıklamak için bu indekslerin (4)-(8) tanesinin kullanılması yeterli görülmektedir. Ki-kare, GFI, NFI, CFI, SRMR, AGFI, RMSEA en çok kullanılan

indeksler arasındadır. Bu uyum iyiliği indekslerinin hangi aralıklarda ideal uyumu, hangi aralıklarda kabul edilebilir uyumu temsil ettiği Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. İdeal ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

	İdeal Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 ^{1,2}	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd < \chi^2 \leq 5sd$
χ^2/sd ^{1,2}	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
RMSEA ^{1,2}	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,09$
SRMR ¹	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI ¹	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI ¹	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
CFI ^{1,2}	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$
NFI ¹	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
¹ Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; ² Özdamar, 2017: 183 χ^2 : Ki-kare test istatistiği, sd: serbestlik derecesi, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, NFI: Normed Fit Index		

A. Kurumsallaşma Süreci Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsallaşma süreci ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin üç faktörle (alt boyutla) temsil edildiği belirlenmiştir. Üç faktörlü yapının denetlenmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen model uyum değerleri Tablo 20’de gösterilmiştir. Tablo 29’a göre kurumsallaşma ölçeği için eldeki verilerin 3 faktörlü model ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 29. Kurumsallaşma Süreci Ölçeği Model Uyum Değerleri

İndeks	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
Değer	263,385	2,331	0,051	0,0444	0,941	0,921	0,941	0,902

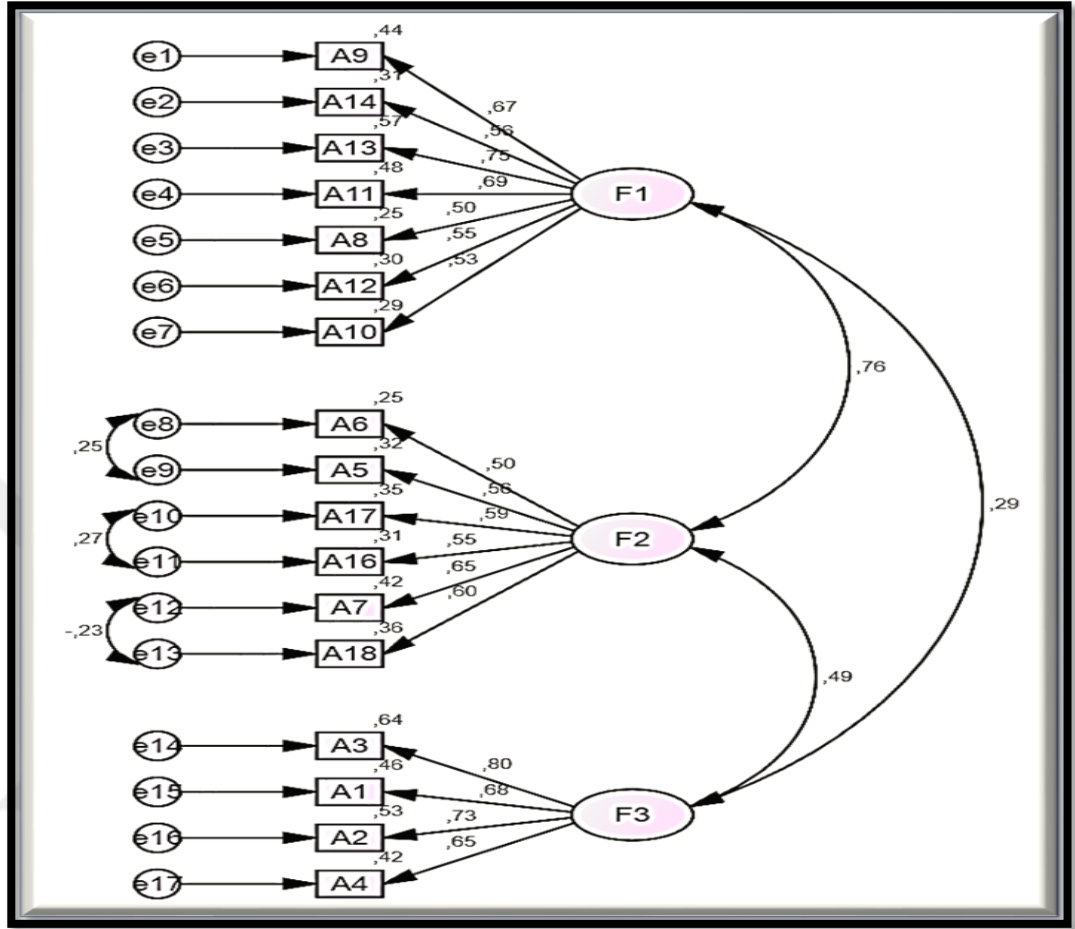
Kurumsallaşma süreci ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30'a bakıldığında bütün katsayılarla ilişkin p-değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum her bir faktör ile o faktörü ölçen ifadeler arasındaki katsayıların sıfırdan farklı olduğunu, başka bir deyişle faktör yüklerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 30. Kurumsallaşma Süreci Ölçeğinin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları

	Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
A9 <--- F1	0,667			
A14 <--- F1	0,557	0,082	10,835	***
A13 <--- F1	0,755	0,079	13,923	***
A11 <--- F1	0,689	0,073	12,995	***
A8 <--- F1	0,496	0,076	9,767	***
A12 <--- F1	0,549	0,061	10,704	***
A10 <--- F1	0,534	0,067	10,444	
A6 <--- F2	0,501			***
A5 <--- F2	0,563	0,111	10,097	***
A17 <--- F2	0,589	0,160	8,893	***
A16 <--- F2	0,554	0,158	8,581	
A7 <--- F2	0,649	0,153	9,156	***
A18 <--- F2	0,601	0,161	8,768	***
A3 <--- F3	0,798			***
A1 <--- F3	0,680	0,061	14,149	
A2 <--- F3	0,667	0,052	15,037	***
A4 <--- F3	0,557	0,045	13,581	***
*** p<0,001				

Kurumsallaşma süreci ölçeği için test edilen 3 faktörlü model yapısına ilişkin diyagram Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Kurumsallaşma Süreci Üç Faktörlü Model Yapısı

B. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin üç faktörle (alt boyutla) temsil edildiği belirlenmiştir. Üç faktörlü yapının denetlenmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model uyum değerleri Tablo 31’de gösterilmiştir. Tablo 31’e göre, neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği için elde edilen verilerin 3 faktörlü model ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 31. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği
Model Uyum Değerleri**

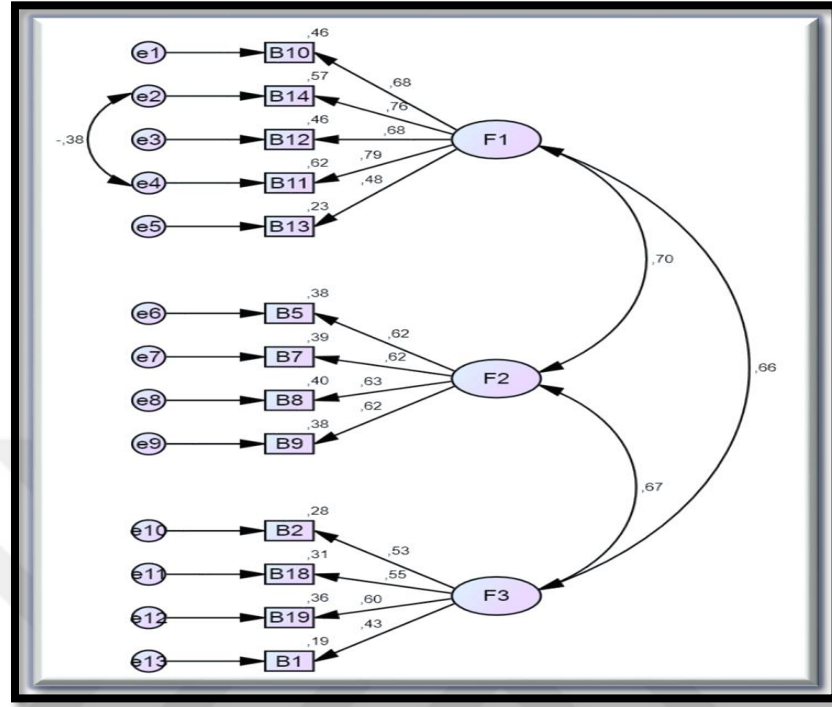
İndeks	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
Değer	156,487	2,565	0,056	0,0436	0,954	0,931	0,944	0,912

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 32’de özetlenmektedir. Tablo 32’de bütün katsayılarla ilişkin p-değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum her bir faktör ile o faktörü ölçen maddeler arasındaki katsayıların sıfırdan farklı olduğunu, başka bir deyişle faktör yüklerinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 32. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin
Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları**

	Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
B10 <--- F1	0,675			
B14 <--- F1	0,758	0,077	13,638	***
B12 <--- F1	0,679	0,068	13,524	***
B11 <--- F1	0,790	0,079	14,151	***
B13 <--- F1	0,484	0,073	9,920	***
B5 <--- F2	0,616			***
B7 <--- F2	0,625	0,109	10,457	
B8 <--- F2	0,634	0,126	10,555	***
B9 <--- F2	0,620	0,102	10,404	***
B2 <--- F3	0,533			***
B18 <--- F3	0,553	0,138	8,101	
B19 <--- F3	0,602	0,173	8,447	***
B1 <--- F3	0,432	0,085	6,926	***
*** p<0,001				

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği için test edilen 3 faktörlü model yapısına ilişkin diyagram Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

C. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutum ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin iki faktörle (alt boyutla) temsil edildiği belirlenmiştir. İki faktörlü yapının denetlenmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen model uyum değerleri Tablo 33’de gösterilmiştir. Tablo 33’e göre, kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu için elde edilen verilerin 2 faktörlü model ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmıştır.

Tablo 33. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeğinin Model Uyum Değerleri

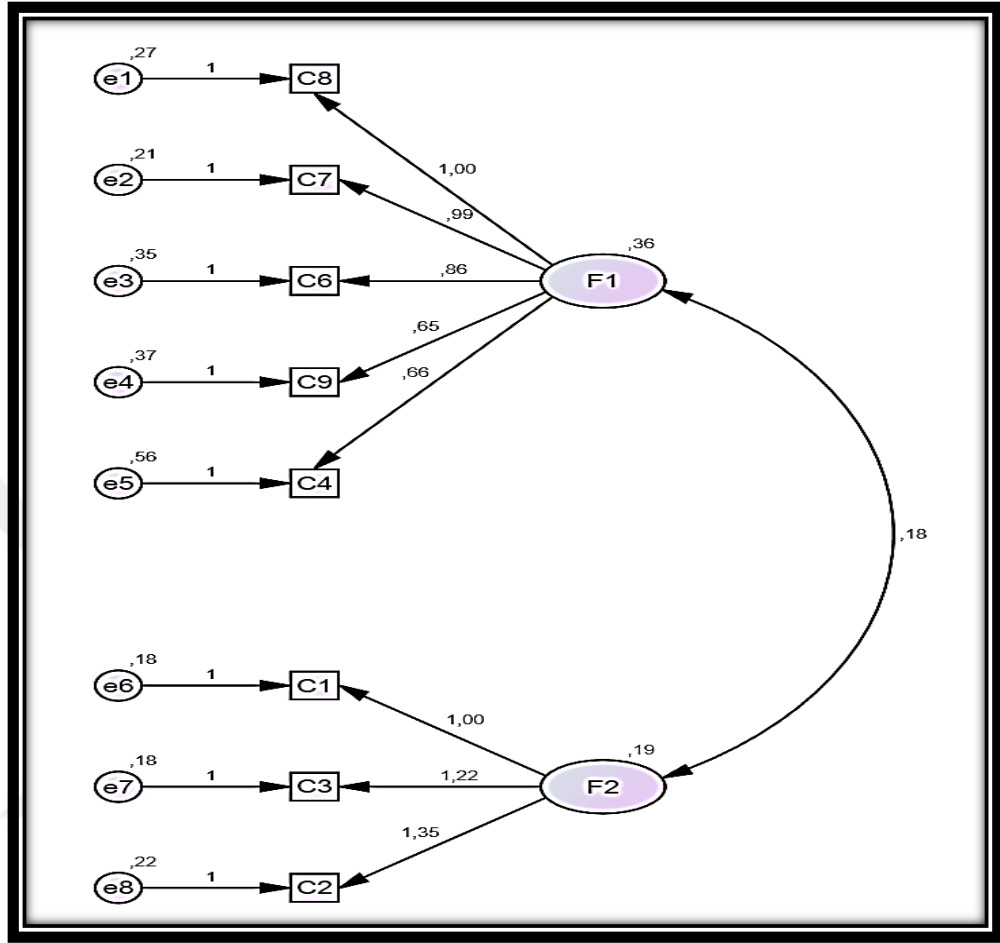
İndeks	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
Değer	75,361	3,966	0,077	0,0428	0,963	0,929	0,959	0,946

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 34'te açıklanmıştır. Tablo 34'te bütün katsayılarla ilişkin p-değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum, her bir faktör ile o faktörü ölçen ifadeler arasındaki katsayıların sıfırdan farklı olduğunu, başka bir deyişle faktör yüklerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 34. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları

	Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
C8 <--- F1	0,755			
C7 <--- F1	0,792	0,062	15,894	***
C6 <--- F1	0,659	0,064	13,591	***
C9 <--- F1	0,540	0,058	11,154	***
C4 <--- F1	0,470	0,069	9,699	***
C1 <--- F2	0,715			***
C3 <--- F2	0,784	0,082	14,820	
C2 <--- F2	0,782	0,091	14,807	***
*** p<0,001				

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutum ölçeği için test edilen 2 faktörlü model yapısı diyagramı Şekil 10’da gösterilmiştir.



Şekil 10. Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

7.1.8. Hipotez Testi Bulguları

Araştırmanın bir önceki bölümünde kurumsallaşma ölçeği, neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutum ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Belirttiğimiz analizler sonucunda her bir ölçek altında yer alan ifadeler çeşitli sayıda alt boyutta toplanmıştır. Kurumsallaşma süreci ölçeğinde yer alan ifadeler profesyonelleşme, kültürel güç ve formelleşme olmak üzere üç farklı alt boyuta indirgenmiştir. Benzer şekilde neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinde yer alan ifadeler saydamlık, sorumluluk ve

kurumsal baskılar biçiminde üç farklı alt boyutta toplanmıştır. Son olarak kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğindeki ifadeler beceri/kariyer geliştirme ve çalışma koşulları olmak üzere iki farklı alt boyuta indirgenmiştir.

Belirtilen üç ölçeğe ilişkin alt boyutlar belirlendikten sonra, her bir alt boyut yeni bir değişken olarak ele alınmıştır. Her bir alt boyut değişkeninin değerleri o boyutta yer alan ifadelerin değerlerinin ortalamasının alınmasıyla elde edilmiştir. Benzer şekilde üç ölçeğin ölçek genel puanlarının elde edilmesinde de her bir ölçekte yer alan ifadelerin değerlerinin ortalamasının alınması yoluna gidilmiştir. Ölçek genel puanları ve alt boyut değişkenlerinin değerleri bu şekilde belirlenmiştir. Ölçek genel puanları ve alt boyut değişkenlerinin değerlerine ilişkin özet istatistikler Tablo 35’te gösterilmiştir.

Her bir ölçekteki ifadeler için alınabilecek en yüksek puan (3) en düşük puan ise (1)’dir. Dolayısıyla puanlar arası fark $3-1=2$ ve puan aralığı $2/3=0,66$ ’dır. Buradan yola çıkarak puan düzeyleri 1,00-1,66: **“düşük”**, 1,67-2,33: **“orta”** ve 2,34-3,00: **“yüksek”** olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 35’e göre kurumsallaşma ölçeğinin alt boyutları olan profesyonelleşme ($2,44\pm0,52$), kültürel güç ($2,64\pm0,46$) ve formelleşme ($2,59\pm0,59$) boyutlarına ilişkin puanların **“yüksek”** düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşma süreci ölçeğine ilişkin ölçek genel puanının ($2,54\pm0,40$) da yine **“yüksek”** düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ölçeğinin ölçek genel puanının ($2,72\pm0,51$) **“yüksek”** düzeyde olduğu belirlenmiştir. Söz konusu ölçeğin alt boyutlarından saydamlık ($2,64\pm0,50$), sorumluluk ($2,82\pm0,37$) ve kurumsal baskılar ($2,73\pm0,39$) puanlarının yine **“yüksek”** düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Son olarak kadınların çalışma ortamı kalitesi tutum ölçeğinin genel puanının ($2,53\pm0,51$) ve ölçeğin alt boyutları olan beceri/kariyer geliştirme ($2,47\pm0,57$) ve çalışma koşulları ($2,63\pm0,58$) boyutlarına ilişkin puanların **“yüksek”** düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 35. Ölçek Genel Puanları ve Alt Boyut Değişken Değerlerinin Özet İstatistikleri

	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsallaşma Süreci Ölçeği			
Profesyonelleşme	7	2,4351	0,52452
Kültürel Güç	6	2,6354	0,45894
Formelleşme	4	2,5865	0,59187
Ölçek Genel Puanı	17	2,5414	0,40362
Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği			
Saydamlık	5	2,6364	0,50135
Sorumluluk	4	2,8182	0,36970
Kurumsal Baskılar	4	2,7288	0,38527
Ölçek Genel Puanı	13	2,7207	0,51026
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği			
Beceri/Kariyer Geliştirme	5	2,4660	0,56805
Çalışma Koşulları	3	2,6278	0,57871
Ölçek Genel Puanı	8	2,5267	0,51026

A. Normallik Analizi

Analizlerde kullanılacak değişkenlerin normal dağılımlı olduğunun belirlenmesi için her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık katsayıları değerlendirilmiştir. Literatürde en çok itibar gören yaklaşım değişkenin çarpıklık/basıklık katsayısının (-1,+1) aralığında olması durumunda değişkenin dağılımının normal dağılıma uygun olduğuna karar verilebileceği yönündedir. Bu amaçla değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 36’da özetlenmiştir.

Tablo 36. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Kurumsallaşma Ölçeği		
Profesyonelleşme	-0,816	-0,244
Kültürel Güç	-1,447	1,535
Formelleşme	-1,407	0,865
Ölçek Genel Puanı	-1,061	0,553
Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği		
Saydamlık	-1,455	1,327
Sorumluluk	-2,753	8,255
Kurumsal Baskılar	-1,539	2,148
Ölçek Genel Puanı	-1,813	3,699
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği		
Beceri/Kariyer Geliştirme	-0,975	0,007
Çalışma Koşulları	-1,555	1,368
Ölçek Genel Puanı	-1,105	0,416

Tablo 36'ya göre yalnızca profesyonelleşme boyutu (Çarpıklık=-0,816; Basıklık=-0,244) ve beceri/kariyer geliştirme boyutuna (Çarpıklık=-0,975; Basıklık=0,007) ilişkin puanların çarpıklık ve basıklık değerlerinin (± 1) aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yalnızca bu iki değişkenin normal dağıldığı, diğer tüm değişkenlerin normal dağılmadığını anlaşılmıştır.

B. Cinsiyete Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Analizin bu bölümünde ölçek genel puanlarının ve her bir ölçekte yer alan alt boyut değerlerinin cinsiyete göre farklılıkları test edilmiştir. Profesyonelleşme boyutu ve beceri/kariyer geliştirme boyutuna ilişkin puanların normal dağılıma sahip olduğu, diğer tüm puanların normal dağılıma sahip olmadığı bir önceki başlık altında belirtilmiştir. Bu nedenle öncelikle normal dağılım gösteren profesyonelleşme ve

beceri/kariyer boyutlarında cinsiyet kategorilerine göre her bir kategoride yer alan puanların normal dağılımlı olup-olmadığı değerlendirilmiştir. Profesyonelleşme boyutunda yer alan puanların cinsiyet kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde, hem kadınların (Çarpıklık=-0,809; Basıklık=-0,239) hem de erkeklerin (Çarpıklık=-0,801; Basıklık=-0,349) puanlarının normal dağıldığı görülmüştür. Ancak beceri/kariyer boyutundaki puanların cinsiyet kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde kadınların puanlarının (Çarpıklık=-0,819; Basıklık=-0,268) normal dağıldığı fakat erkeklerin puanlarının (Çarpıklık=-1,209; Basıklık=0,570) normal dağılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla cinsiyete göre beceri/kariyer boyutundaki puanların ortalamalarının karşılaştırması yapılırken normal dağılım gerektirmeyen test tekniği kullanılmıştır.

Cinsiyete göre ölçek genel puanlarının ve her bir alt boyut puanlarının karşılaştırması yapılırken normal dağılım gösteren profesyonelleşme boyutu için bağımsız örneklem (t) testi, normal dağılım göstermeyen diğer tüm değişkenler için ise Mann-Whitney (U) testi kullanılmıştır. Test sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37’ye göre kurumsallaşma süreci ölçeği (p -değeri=0,018<0,05) ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutum ölçeğinin (p -değeri=0,019<0,05) ölçek genel puanlarının ortalamalarının cinsiyet kategorilerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Her iki ölçek genel puanlarının ortalamalarında, kadınların ortalamasının erkeklerinkinden daha düşük olduğu görülmektedir.

Alt boyut puan ortalamalarının cinsiyet kategorilerine göre farklılaşıp-farklılaşmadığına bakıldığında, formelleşme boyutu (p -değeri=0,000<0,05) ve beceri/kariyer geliştirme boyutu (p -değeri=0,007<0,05) için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Yine her iki alt boyut için kadınların puan ortalamalarının erkeklerin puan ortalamalarından düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 37. Cinsiyete Göre Fark Testlerinin Sonuçları

	Ortalamalar		Test İstatistiği	P-Değeri
	Kadın	Erkek		
Kurumsallaşma Süreci Ölçeği				
Profesyonelleşme	2,4092	2,4671	-1,236 ²	0,217
Kültürel Güç	2,5964	2,6836	29045,500 ¹	0,099
Formelleşme	2,4938	2,7013	25922,000 ¹	0,000*
Ölçek Genel Puanı	2,4952	2,5986	27771,500 ¹	0,018*
Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği				
Saydamlık	2,6000	2,6814	29346,500 ¹	0,134
Sorumluluk	2,8036	2,8363	30019,500 ¹	0,223
Kurumsal Baskılar	2,7143	2,7467	30245,500 ¹	0,346
Ölçek Genel Puanı	2,6978	2,7491	29484,500 ¹	0,179
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği				
Beceri/Kariyer Geliştirme	2,4107	2,5345	27339,000 ¹	0,007*
Çalışma Koşulları	2,6071	2,6534	29688,500 ¹	0,178
Ölçek Genel Puanı	2,4844	2,5791	27874,000 ¹	0,019*
¹ : Mann-Whitney (U) testi istatistiği; ² : Bağımsız örneklem (t) testi istatistiği; *: 0,05 anlam düzeyinde anlamlı				

C. Organizasyondaki Konuma Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Profesyonelleşme boyutunda yer alan puanların organizasyondaki konum değişkeninin kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde, hem yöneticilerin (Çarpıklık=-0,947; Basıklık=-0,317) hem de asistanların (Çarpıklık=-0,788; Basıklık=-0,181) puanlarının normal dağıldığı görülmüştür. Ancak beceri/kariyer boyutundaki puanların kurumdaki konum değişkeninin kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde asistanların puanlarının (Çarpıklık=-0,930; Basıklık=-0,095) normal dağıldığı fakat yöneticilerin puanlarının (Çarpıklık=-1,044; Basıklık=-0,033) normal dağılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla organizasyondaki konum değişkenine göre

beceri/kariyer boyutundaki puanların ortalamalarının karşılaştırması yapılırken normal dağılım gerektirmeyen test tekniği kullanılmıştır.

Organizasyondaki konum değişkenine göre ölçek genel puanlarının ve her bir alt boyut puanlarının karşılaştırması yapılırken yine normal dağılım gösteren profesyonelleşme boyutu için bağımsız örneklem (t) testi, normal dağılım göstermeyen diğer tüm değişkenler için ise Mann-Whitney (U) testi kullanılmıştır. Test sonuçları Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38’e göre üç ölçeğe ilişkin ölçek genel puanlarından ve her bir ölçeğin alt boyutlarının puanlarından yalnızca beceri/kariyer geliştirme boyutunun puan ortalamalarının ($p\text{-değeri}=0,043<0,05$) organizasyondaki konuma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin beceri/kariyer boyutu puan ortalamalarının asistanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Puan ortalamasının yöneticilerde daha yüksek olması beceri/kariyer geliştirme süreçlerinin yöneticilerde daha iyi kavrandığının göstergesidir.

Tablo 38. Organizasyondaki Konuma Göre Fark Testlerinin Sonuçları

	Ortalamalar		Test İstatistiği	P-Değeri
	Yönetici	Asistan		
Kurumsallaşma Süreci Ölçeği				
Profesyonelleşme	2,4850	2,4206	1,154 ²	0,249
Kültürel Güç	2,6520	2,6305	22325,000 ¹	0,989
Formelleşme	2,5943	2,5842	21810,000 ¹	0,672
Ölçek Genel Puanı	2,5697	2,5332	21198,500 ¹	0,403
Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği				
Saydamlık	2,6561	2,6306	20939,500 ¹	0,275
Sorumluluk	2,8509	2,8087	21392,000 ¹	0,394
Kurumsal Baskılar	2,7193	2,7315	20843,500 ¹	0,227
Ölçek Genel Puanı	2,7355	2,7164	21979,500 ¹	0,787
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği				
Beceri/Kariyer Geliştirme	2,5719	2,4352	19625,500 ¹	0,043*
Çalışma Koşulları	2,6579	2,6190	21438,000 ¹	0,457
Ölçek Genel Puanı	2,6042	2,5041	20028,000 ¹	0,087
¹ : Mann-Whitney (U) testi istatistiği; ² : Bağımsız örneklem (t)-testi istatistiği; *: 0,05 anlam düzeyinde anlamlı				

D. İşgörenin Yaşına Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Normal dağılıma sahip olduğu belirlenen her iki değişken için (profesyonelleşme boyutu ve beceri/kariyer boyutu) yaş kategorilerine göre puanların dağılımı incelenmiş, çarpıklık ve basıklık kriterlerine göre yaş kategorileri bazında puanların normal dağılmadığı görülmüştür. Bu nedenle, analizin bu bölümünde çalışanın yaşına göre puanların ortalamaları karşılaştırılırken bütün değişkenler için normal dağılım gerektirmeyen Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 39’da belirtilmiştir.

Tablo 39'a göre kurumsallaşma süreci ölçeği bazında ölçekteki sadece profesyonelleşme boyutunun puan ortalamalarının yaş kategorilerine göre farklılaştığı görülmektedir ($p\text{-değeri}=0,002<0,05$). 25-45 yaş aralığındaki çalışanların en düşük puan ortalamasına sahip olduğu, bunu 15-24 yaş aralığındaki çalışanların izlediği görülmektedir. En yüksek puan ortalamasına sahip yaş aralığı ise 46-60 yaş aralığıdır. İşgörenin yaşı ilerledikçe profesyonelleşmeye daha fazla önem vermektedir.

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğine göre hem ölçek genel puanlarının ($p\text{-değeri}=0,008<0,05$) hem de alt boyutlardan yalnızca saydamlık boyutunun ($p\text{-değeri}=0,017<0,05$) ortalamalarının yaşa göre farklılaştığı görülmektedir. Her iki puan için de 25-45 yaş aralığındaki çalışanların en düşük puan ortalamasına sahip olduğu, bunu 46-60 yaş aralığındaki çalışanların izlediği görülmektedir. Yine her iki puan için de en yüksek puan ortalamasına sahip yaş aralığı ise 15-24 yaş aralığıdır. İşgörenin yaşı düştükçe saydamlığa verilen önemin artması, yaşa bağlı deneyimsizliğin saydamlıkla telafi edilmesi düşüncesini yansıtmaktadır.

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutum ölçeğine bakıldığında hem ölçek genel puanlarının ($p\text{-değeri}=0,001<0,05$) hem de beceri/kariyer geliştirme ($p\text{-değeri}=0,003<0,05$) ve çalışma koşulları ($p\text{-değeri}=0,007<0,05$) alt boyut ortalamalarının yaşa göre farklılaştığı görülmektedir. Puan ortalamalarının en düşük olduğu yaş aralığı 25-45 yaş aralığıdır. Bu grubu 15-24 yaş aralığı izlemektedir. Puan ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığı ise 46-60 yaş aralığıdır. Bu durum, literatürdeki 40 yaş üzeri işsizlik kaygısı nedeniyle katılımcıların ileri yaşlara doğru beceri/kariyer geliştirmeye daha fazla yöneldikleri görüşünü doğrulamaktadır.

Tablo 39. İşgörenin Yaşına Göre Fark Testlerinin Sonuçları

	Ortalamalar			Test İstatistiği ¹	P-Değeri
	15-24	25-45	46-60		
Kurumsallaşma Süreci Ölçeği					
Profesyonelleşme	2,5957	2,3936	2,6035	12,914	0,002*
Kültürel Güç	2,7075	2,6209	2,6769	1,351	0,509
Formelleşme	2,5755	2,5903	2,5663	0,103	0,950
Ölçek Genel Puanı	2,6304	2,5201	2,6206	4,725	0,094
Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği					
Saydamlık	2,7887	2,6045	2,7347	8,207	0,017*
Sorumluluk	2,8585	2,8045	2,8878	1,553	0,460
Kurumsal Baskılar	2,7972	2,7135	2,7806	5,007	0,082
Ölçek Genel Puanı	2,8128	2,6995	2,7959	9,610	0,008*
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği					
Beceri/Kariyer Geliştirme	2,5962	2,4257	2,6571	11,545	0,003*
Çalışma Koşulları	2,7799	2,5875	2,7959	9,827	0,007*
Ölçek Genel Puanı	2,6651	2,4864	2,7092	13,772	0,001*
¹ : Kruskal Wallis Testi Ki-kare Test İstatistiği; *: 0,05 düzeyinde anlamlı					

E. Öğrenim Durumuna Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Öncelikle normal dağılıma sahip olduğu belirlenen her iki değişken için (profesyonelleşme-beceri/kariyer geliştirme) öğrenim durumu kategorilerine göre puanların dağılımı incelenmiştir. Profesyonelleşme boyutuna ilişkin çarpıklık ve basıklık kriterlerine göre yapılan değerlendirmede öğrenim durumu kategorileri bazında puanların normal dağıldığı görülmüştür. Ancak beceri/kariyer boyutu için öğrenim durumu kategorilerine göre puanların normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın bu bölümünde öğrenim durumuna göre puanların ortalamaları karşılaştırılırken yalnızca profesyonelleşme boyutu için normal dağılıma

sahip olduğu için bu değişkene parametrik tek yönlü varyans analizi testi kullanılmış, normal dağılım göstermeyen diğer bütün değişkenler için Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40'a göre kurumsallaşma süreci ölçeği için ölçek genel puanının (p -değeri= $0,020 < 0,05$) ve formelleşme alt boyutu puanının (p -değeri= $0,000 < 0,05$) puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı görölmektedir. Ölçek genel puanına ilişkin ortalamalara bakıldığında, öğrenim durumu düzeyi düştükçe ölçek genel puanının ortalamasının arttığı tespit edilmiştir. Formelleşme alt boyutunda en yüksek ortalama puana sahip grubun lise grubu olduğu ve bu grubu ilköğretim grubunun izlediği görölmüştür. En düşük ortalama puanın önlisans, lisans ve üzeri grubunda olduğu anlaşılmıştır. Eğitim düzeyi düştükçe formelleşmeye verilen önemin artması vasıfsız işgörenlerin daha standart iş yaşamına ihtiyaç duydukları düşüncesinin yansımasıdır.

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutum ölçeğinde ölçek genel puanının (p -değeri= $0,003 < 0,05$) ve beceri/kariyer geliştirme alt boyutunun (p -değeri= $0,000 < 0,05$) puan ortalamalarının öğrenim durumu kategorilerine göre farklılaştığı görölmektedir. Her iki puanın öğrenim durumu kategorileri için ortalamaları incelendiğinde öğrenim düzeyi düştükçe puan ortalamalarının arttığı gözlenmiştir. Düşük eğitimli işgörenlerin beceri geliştirme süreçlerine ilgi göstermesi işsiz kalmama-işe tutunma ve daha yüksek ücret arayışının göstergesidir.

Tablo 40. Öğrenim Durumuna Göre Fark Testlerinin Sonuçları

	Ortalamalar			Test İstatistiği	P-Değeri
	İlköğretim	Lise	Önlisans, Lisans ve Üzeri		
Kurumsallaşma Süreci Ölçeği					
Profesyonelleşme	2,4937	2,4610	2,4129	0,855 ¹	0,426
Kültürel Güç	2,7083	2,6597	2,6108	2,371 ²	0,306
Formelleşme	2,7316	2,7710	2,4867	22,473 ²	0,000*
Ölçek Genel Puanı	2,6254	2,6041	2,5001	7,801 ²	0,020*
Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği					
Saydamlık	2,7265	2,6672	2,6056	3,570 ²	0,168
Sorumluluk	2,8199	2,7941	2,8268	0,991 ²	0,609
Kurumsal Baskılar	2,7169	2,7710	2,7155	2,595 ²	0,273
Ölçek Genel Puanı	2,7523	2,7382	2,7075	1,562 ²	0,458
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutum Ölçeği					
Beceri/Kariyer Geliştirme	2,7000	2,4857	2,4088	15,854 ²	0,000*
Çalışma Koşulları	2,7402	2,6218	2,6061	2,189 ²	0,335
Ölçek Genel Puanı	2,7151	2,5368	2,4828	11,720 ²	0,003*
1: Parametrik Tek Yönlü ANOVA Testi F İstatistiği 2: Kruskal Wallis Testi Ki-Kare Test İstatistiği; *: 0.05 düzeyinde anlamlı					

7.1.9. Korelasyon Analizi Bulguları

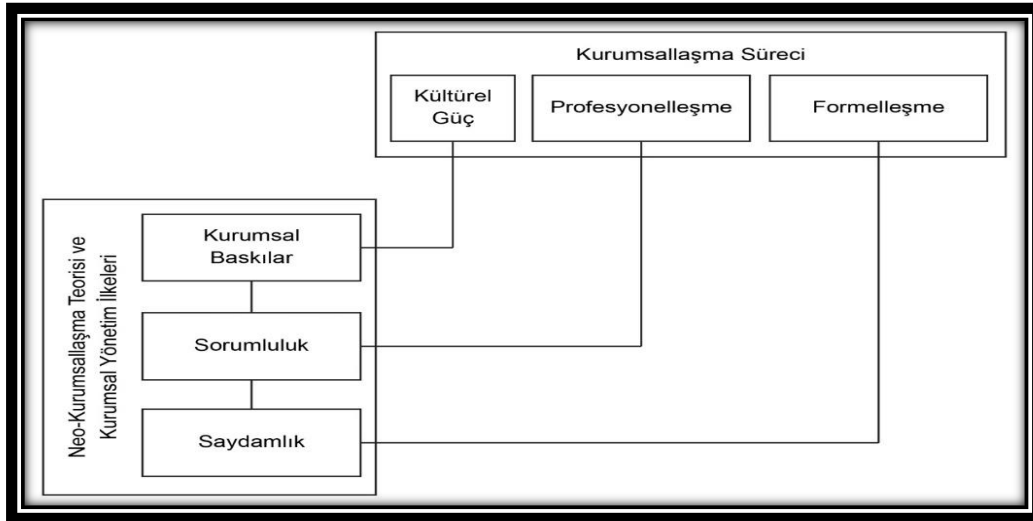
Araştırma modeli test edilirken model 4 farklı bölümde aralıklı (interval) ölçeği ile ele alınmıştır. İnterval ölçek araştırma verilerini aralıkları eşit ve seçimlik bir sıfır noktasına göre oluşturmayı ifade etmektedir. Bu ölçek sıralamalar arasında karşılaştırma yapmaya imkan verdiği gibi hem ölçek üzerindeki sıfır noktasının yeri hem de ölçüm birimi seçimlidir (Koçel, 2018, 28). Analizin bu bölümünde araştırma hipotezleri test edilmiştir. Aşağıda belirtilen hipotezlerle ilgili model Şekil 11’de gösterilmektedir.

H7: Organizasyonda kurumsal yönetimin saydamlık ilkesi ile formelleşme süreci arasında pozitif etkileşim vardır.

H8: Organizasyonda kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi ile profesyonelleşme süreci arasında pozitif etkileşim vardır.

H9: Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisinin kurumsal baskıları ile kültürel güç arasında pozitif etkileşim vardır.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin test edilmesinde kullanılmaktadır. İlişkinin pozitif/negatif yönde mi olduğunu ve ilişkinin gücünü belirtmektedir. Analizde incelenen değişkenin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı, değişkenlerden en az birinin normal dağılımlı olmadığı durumlarda Spearman korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Dolayısıyla burada yukarıda belirtilen üç hipotezin test edilmesinde Spearman korelasyon katsayısı değerlendirmeye alınmıştır. Korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda 0,50'nin altında olması **zayıf**, 0,50-0,70 aralığında olması **orta**, 0,70 üzerinde olması ise **güçlü** olduğunu göstermektedir.



Şekil 11. Korelasyon Analizi Araştırma Modeli

Analizlerde belirlenen bütün alt boyut değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 41’de

gösterilmiştir. Yukarıda belirtilen üç hipotezin test edilmesi için analiz sonuçları aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 41. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7
Profesyonelleşme	1						
Kültürel Güç	0,504*	1					
Formelleşme	0,235*	0,341*	1				
Saydamlık	0,544*	0,614*	0,267*	1			
Sorumluluk	0,366*	0,490*	0,208*	0,514*	1		
Kurumsal Baskılar	0,306*	0,402*	0,338*	0,397*	0,391*	1	
Beceri/Kariyer Geliştirme	0,534*	0,434*	0,315*	0,503*	0,272*	0,409*	1
Çalışma Koşulları	0,435*	0,449*	0,285*	0,450*	0,397*	0,383*	0,549*

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin saydamlık boyutu ile kurumsallaşma ölçeğinin formelleşme boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizinde “saydamlık” ve “formelleşme” arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p -değeri $<0,001$). İki alt değişken arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Korelasyon katsayısı=0,267). Saydamlık arttıkça organizasyonun formelleşme düzeyi yükselmektedir. H7 ile belirtilen araştırma hipotezinin doğrulandığını görülmektedir.

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin sorumluluk boyutu ile kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizinde “sorumluluk” ve “profesyonelleşme” arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p -değeri $<0,001$). İki alt değişken arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Korelasyon katsayısı=0,366). Sorumluluk ilkesi profesyonel iş yaşamının gereğidir. Sorumluluk arttıkça profesyonelleşme düzeyi artmaktadır. H8 ile belirtilen araştırma hipotezinin doğrulandığını anlaşılmaktadır.

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin kurumsal baskılar boyutu ile kurumsallaşmanın kültürel güç boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizinde “kurumsal baskılar” ve “kültürel güç” boyutu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p -değeri $<0,001$). İki alt değişken arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Korelasyon

katsayısı=0,402). Organizasyona yönelik kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici baskılar arttıkça işgörenlerin amaç, konsensüs ve bağlılık düzeyi artmaktadır. H9 ile belirtilen araştırma hipotez doğrulanmıştır.

7.1.10. Değişkenler Arasındaki Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorunu Analizi

Bir sonraki bölümlerde yer alan model sınamalarında, kurumsallaşma süreci ölçeği kapsamında yer alan profesyonelleşme, kültürel güç ve formelleşme alt boyutları ve neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin saydamlık, sorumluluk ve kurumsal baskılar alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınacaktır. Model analizine geçmeden önce analizde bağımsız değişken olarak dikkate alınacak alt boyut değişkenleri arasında çoklu doğrusallık sorunu değerlendirilmiştir. Çoklu doğrusallık probleminin varlığını belirlemek için VIF (Variance Inflation Factor-Varyans Artış Faktörü) değerlerine ve tolerans indekslerine bakılmıştır. Genellikle VIF değerlerinin 10'un altında olması ve tolerans değerlerinin sıfıra yakın olmaması (0,10'dan büyük olması) çoklu doğrusallık probleminin bulunmadığını göstermektedir. Alt boyut değişkenlerinde çoklu doğrusallık sorununun belirlenmesine yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 42'de gösterilmiştir. Tablo 42'ye göre bağımsız değişken olarak ele alınan tüm alt boyut değişkenlerinin tolerans değerlerinin 0,10'un üzerinde ve VIF değerlerinin ise 10'un altında olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla sözkonusu değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir.

Tablo 42. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorununun Testi

Faktörler	Tolerans	VIF
Profesyonelleşme	0,578	1,730
Kültürel Güç	0,444	2,254
Formelleşme	0,840	1,191
Saydamlık	0,435	2,298
Sorumluluk	0,613	1,631
Kurumsal Baskılar	0,696	1,436

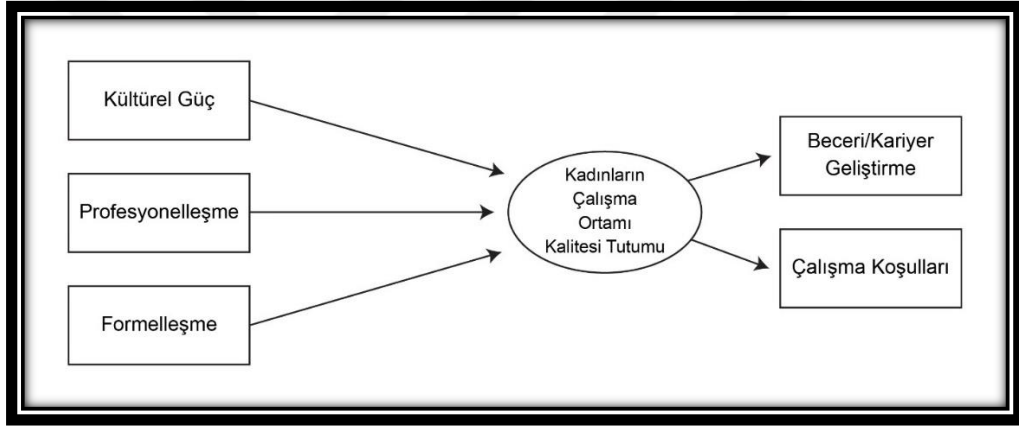
7.1.11. Kurumsallaşma Süreci Ölçeği Modeli Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde aşağıda verilen araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 12’de gösterilmiştir.

H1: Organizasyonun kurumsallaşmasında kültürel güç ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.

H2: Organizasyonun kurumsallaşmasında profesyonelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.

H3: Organizasyonun kurumsallaşmasında formelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.



Şekil 12. Kurumsallaşma Süreci Modeli

Kurumsallaşma süreci modeline ilişkin model uyum değerleri Tablo 43’te sunulmuştur. Model uyum değerleri incelendiğinde modelin ideal uyum değerlerine ulaştığı görülmektedir.

Tablo 43. Kurumsallaşma Süreci Modeli Uyum Değerleri

İndeks	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
Değer	3,710	1,855	0,041	0,0117	0,995	0,961	0,990	0,979

Kurumsallaşma süreci modeline ilişkin analiz sonuçları Tablo 44’te sunulmaktadır. Tablo 44’e göre kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu bağımlı değişkenindeki varyansın %56.3’ünün kurumsallaşma süreci ölçeğinin alt boyutları

profesyonelleşme, kültürel güç ve formelleşme boyutları tarafından açıklandığı görülmektedir. Ayrıca bu üç boyutun kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p -değeri $<0,001$) ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut profesyonelleşme boyutudur ($\beta=0,451$). Bu boyutu formelleşme boyutu ($\beta=0,247$) izlemektedir. Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde en az etkisi olan boyut ise kültürel güç boyutudur ($\beta=0,255$). Organizasyonun kültürel yapısı kadın işgörenlerin lehine değiştikçe kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu olumlu yönde güçlenecektir.

Tablo 44'e göre "H1: Organizasyonun kurumsallaşmasında kültürel güç ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır." hipotezi doğrulanmıştır ($\beta=0,255$; p -değeri $<0,001$).

Yine "H2: Organizasyonun kurumsallaşmasında profesyonelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır." hipotezi doğrulanmıştır ($\beta=0,451$; p -değeri $<0,001$).

Son olarak "H3: Organizasyonun kurumsallaşmasında formelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır." hipotezinin de doğrulandığı görülmektedir ($\beta=0,247$; p -değeri $<0,001$).

Tablo 44. Kurumsallaşma Süreci Modeli Korelasyon Analizi Sonuçları

Yollar	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	R ²
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu <-- Profesyonelleşme	0,451*	0,563
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu <-- Kültürel Güç	0,255*	
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu <-- Formelleşme	0,247*	
*: p-değeri<0,001		

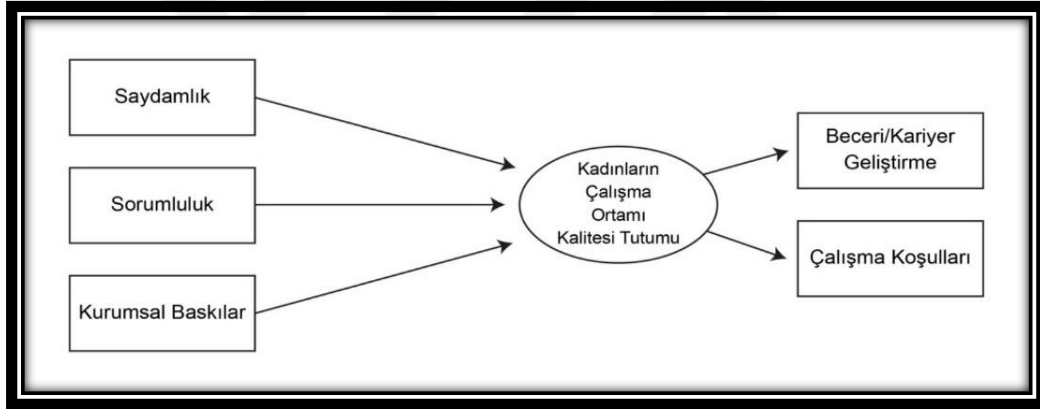
7.1.12. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli Hipotez Testleri

Analizin bu bölümünde neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri modelinde aşağıdaki araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 13'te gösterilmiştir.

H4: Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden saydamlık ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.

H12: Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden sosyal sorumluluk ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.

H6: Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden kurumsal baskılar ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.



Şekil 13. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri modeline ilişkin model uyum değerleri Tablo 45'te sunulmuştur. Model uyum değerleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir uyum değerlerine ulaştığı görülmektedir.

**Tablo 45. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli
Uyum Değerleri**

İndeks	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
Değer	9,776	4,888	0,088	0,0309	0,981	0,859	0,944	0,934

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri modelinin analiz sonuçları Tablo 46’da sunulmaktadır. Tablo 46’ya göre kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu değişkenindeki varyansın %51,4’ünün neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin alt boyutları olan saydamlık, sorumluluk ve kurumsal baskılar boyutu tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu boyutlardan sorumluluk boyutunun kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır (p-değeri=0,072>0,05). Bununla birlikte saydamlık ve kurumsal baskılar boyutlarının kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p-değeri<0,001) ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Saydamlık boyutu kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyuttur ($\beta=0,512$). Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde en az etkisi olan boyut ise kurumsal baskılar boyutudur ($\beta=0,223$).

Tablo 46’a göre “**H4:** Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden saydamlık ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.” hipotezi doğrulanmıştır ($\beta=0,512$; p-değeri<0,001).

Yine “**H6:** Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden kurumsal baskılar ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.” hipotezi doğrulanmıştır ($\beta=0,223$; p-değeri<0,001).

Bununla birlikte Tablo 46’ya bakıldığında “**H12:** Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden sosyal sorumluluk ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.” hipotezinin doğrulanmadığı görülmektedir ($\beta=0,108$; p-değeri=0,072>0,05).

**Tablo 46. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkeleri Modeli
Analiz Sonuçları**

Yollar	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	R ²
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu <--- Saydamlık	0,512*	0,514
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu <--- Sorumluluk	0,108**	
Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu <--- Kurumsal Baskılar	0,223*	
*: p-değeri<0,001; **:p-değeri=0,072		

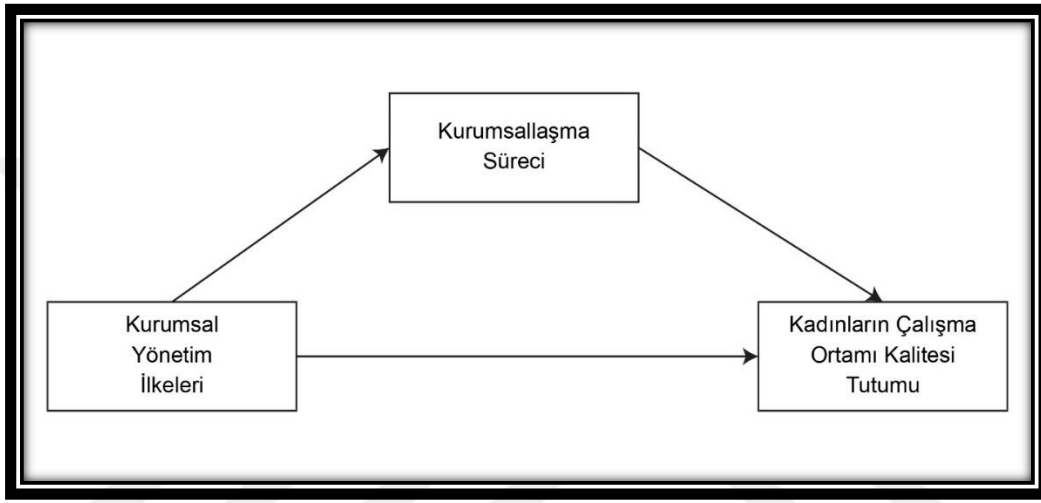
7.1.13. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi

Analizin bu bölümünde neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri (kısaca kurumsal yönetim) ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında kurumsallaşma sürecinin aracılık etkisi test edilecektir. Bunun için hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır ve test edilecek araştırma hipotezi aşağıda belirtilmiştir.

H10: Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerindeki etkisinde kurumsallaşma sürecinin aracı etkisi vardır.

Aracılık etkisinden söz edebilmek için önkoşulların sağlanması gerekir. Öncelikle bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilmektedir.

Burada kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu bağımlı değişken, kurumsal yönetim ilkeleri bağımsız değişken ve kurumsallaşma süreci aracı değişken rolündedir. Yukarıda verilen hipotez test edilirken ilk olarak cinsiyet gruplarına göre iki farklı model test edilmiş, daha sonra organizasyondaki konum değişkenine göre iki farklı model ele alınmıştır. Dolayısıyla H10 hipotezi kadınlar-erkekler ve yöneticiler-asistanlar için dört farklı model ele alınarak test edilmiştir. Ele alınan temel model Şekil 14’te gösterilmiştir.



Şekil 14. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi

Kurumsal yönetim ilkeleri ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasındaki ilişkide kurumsallaşma sürecinin aracılık etkisi kadın grubu için incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 47’de sunulmuştur. Tablo 47’ye göre bağımsız değişkenin (kurumsal yönetim) aracı değişken (kurumsallaşma süreci) etkisinin ($\beta=0,708$; p-değeri=0,000) ve bağımsız değişkenin (kurumsal yönetim) bağımlı değişken (kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu) üzerindeki etkisinin ($\beta=0,636$; p-değeri=0,000) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsallaşma süreci değişkenleri kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumunu kestirmek için birlikte modele dahil edildiğinde, kurumsal yönetimin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinin hâlâ istatistiksel olarak anlamlı olduğu fakat bu etkinin giderek azaldığı görülmektedir ($\beta=0,349$; p-değeri=0,000). Dolayısıyla kadın örneklem grubu için kurumsallaşma süreci değişkeninin kurumsal

yönetim ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde kısmi aracı etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, kadın örneklem grubu için H10 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 47. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi-Kadın İşgören Grubu

	β	t	P- değeri	R ²	Düzeltilmiş R ²
1. Adım Bağımlı değişken: ‘kurumsallaşma süreci’					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,708	16,698	0,000	0,501	0,499
2. Adım Bağımlı değişken: ‘Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,636	13,742	0,000	0,405	0,402
3. Adım Bağımlı değişken: ‘Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu’					
Bağımsız değişken:					
‘kurumsal yönetim’	0,349	5,723	0,000	0,487	0,483
‘kurumsallaşma süreci’	0,406	6,667	0,000		
F=131,400; Sig.=0,000; Tolerance=0,499; VIF=2,003					

Tablo 47’ye göre kadın grubu için gerçekleşen durumun erkek grubu için de geçerli olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, erkek grubu için H10 hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 48. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Etkisi-Erkek İşgören Grubu

	β	t	p-değeri	R ²	Düzeltilmiş R ²
1. Adım Bağımlı değişken: ‘kurumsallaşma süreci’					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,711	15,126	0,000	0,505	0,503
2. Adım Bağımlı değişken: ‘kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu’					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,613	11,603	0,000	0,375	0,373
3. Adım Bağımlı değişken: ‘kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu’					
Bağımsız değişken:					
‘kurumsal yönetim’	0,345	4,861	0,000	0,446	0,441
‘kurumsallaşma süreci’	0,377	5,322	0,000		
F=89,686; Sig.=0,000; Tolerance=0,495; VIF=2,021					

Yönetici grubu için kurumsallaşma süreci değişkeninin kurumsal yönetim ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 49). Bu nedenle yönetici örneklem grubu için H10 hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 49. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Rolü-Yönetici İşgören

	β	t	p-değeri	R ²	Düzeltilmiş R ²
1. Adım Bağımlı değişken: ‘kurumsallaşma süreci’					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,621	8,376	0,000	0,385	0,380
2. Adım Bağımlı değişken: ‘Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumu’					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,547	6,912	0,000	0,299	0,293
3. Adım Bağımlı değişken: ‘kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu’					
Bağımsız değişken:					
‘kurumsal yönetim’	0,265	2,886	0,005	0,426	0,416
‘kurumsallaşma süreci’	0,455	4,960	0,000		
F=41,216; Sig.=0,000; Tolerance=0,615; VIF=1,626					

Aynı saptamalar asistan grubu için de geçerlidir (Tablo 50). Diğer bir anlatımla, yönetici olmayan grup için H10 hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 50. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Aracılık Rolü-Yönetici Olmayan İşgören

	β	t	p-değeri	R ²	Düzeltilmiş R ²
1. Adım Bağımlı değişken: ‘kurumsallaşma süreci’					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,731	21,166	0,000	0,535	0,533
2. Adım Bağımlı değişken: ‘kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu’					
Bağımsız değişken: ‘kurumsal yönetim’	0,646	16,698	0,000	0,417	0,415
3. Adım Bağımlı değişken: ‘kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu’					
Bağımsız değişken:					
‘kurumsal yönetim’	0,368	6,898	0,000	0,465	2,149
‘kurumsallaşma süreci’	0,379	7,104	0,000		
F=182,319; Sig.=0,000; Tolerance=0,465; VIF=2,149					

7.1.14. Neo-Kurumsallaşma Teorisi-Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Düzenleyici Etkisi

Analizimizin son bölümünde kurumsal yönetim ilkeleri ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasındaki ilişkide kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisi test edilmiştir. Araştırma hipotezi aşağıda belirtilmiştir.

H11: Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisi vardır.

H11 hipotezinin testi için analizde kullanılacak olan düzenleyici değişken kurumsallaşma süreci, kurumsal yönetim değişkeninin değerleri ile kurumsallaşma süreci değişkeninin değerlerinin çarpımıyla elde edilmiştir. Düzenleyici etkinin analizine geçilmeden önce analizde kullanılacak bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu incelenmiştir.

Tablo 51. Çoklu Doğrusallık Probleminin Testi

Değişkenler	Tolerans	VIF
Kurumsallaşma Süreci	0,025	39,895
Kurumsal Yönetim	0,051	19,663
Kurumsallaşma Süreci*Kurumsal Yönetim	0,011	93,238

Tablo 51 incelendiğinde düzenleyici etkinin analizinde kullanılacak bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olduğu görülmektedir. Analizdeki tolerans değerleri 0.10'dan küçük ve VIF değerleri 10'dan büyüktür. Bu nedenle değişkenlere (z) dönüşümü yapılmış ve düzenleyici etkinin analizine geçilmiştir. Tüm örneklem için yapılan analiz sonuçları Tablo 52'de gösterilmektedir. Tablo 52'ye göre **kurumsallaşma süreci*kurumsal yönetim** değişkeninin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir ($\beta=-0,009$; p-değeri=0,978>0,05). Dolayısıyla H11 hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 52. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kadınların Çalışma Ortamı Kalitesi Tutumuna Etkisinde Kurumsallaşma Sürecinin Düzenleyici Etki Analizi

Bağımlı değişken: ‘kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu’	β	t	Sig.	R²	Adjusted R²
Bağımsız değişken:					
‘kurumsallaşma süreci’	0,402	1,966	0,050	0,473	0,470
‘kurumsal yönetim’	0,351	2,440	0,015		
‘kurumsallaşma süreci*kurumsal yönetim’	0,009	0,028	0,978		
F=150,228; Sig.=0,000					

Daha sonra H11 hipotezi cinsiyet ve organizasyondaki konum değişkeninin kategorileri için ayrı ayrı test edilmiş, bütün gruplar için yine hipotezin doğrulanmadığı görülmüştür. Analizdeki kadın grubu için $\beta=-1,000$ ve p-değeri= $0,806>0,05$ ve erkek grubu için $\beta=0,085$ ve p-değeri= $0,866>0,05$ olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde yönetici grubu için $\beta=0,326$ ve p-değeri= $0,679>0,05$ ve asistan grup için $\beta=-0,027$ ve p-değeri= $0,938>0,05$ olarak elde edilmiştir.

Analizin bu bölümünde yapılan değerlendirmelere göre aşağıda belirtilen Tablo 53'te hipotez testi sonuçları özetlenmektedir.

Tablo 53. Hipotez Testi Sonuçları

KODLAR	HİPOTEZLER
H1-Kabul	Organizasyonun kurumsallaşmasında kültürel güç ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H2-Kabul	Organizasyonun kurumsallaşmasında profesyonelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H3-Kabul	Organizasyonun kurumsallaşmasında formelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H4-Kabul	Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden “saydamlık” ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H12-Red	Kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden “sosyal sorumluluk” ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H6-Kabul	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisinin kurumsal baskıları ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır.
H7-Kabul	Organizasyonda kurumsal yönetimin saydamlık ilkesi ile formelleşme süreci arasında pozitif etkileşim vardır.
H8-Kabul	Organizasyonda kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi ile profesyonelleşme süreci arasında pozitif etkileşim vardır.
H9-Kabul	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisinin kurumsal baskıları ile kültürel güç arasında pozitif etkileşim vardır.
H10-Red	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisi vardır.
H11-Kabul	Organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin aracılık etkisi vardır.

7.1.15. Tartışmalar

Araştırmanın bulguları ile literatürdeki araştırmaların farklılık ve benzer yönleri bu bölümde karşılaştırılmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışma ortamı kalitesinin alt boyutlarının beceri/kariyer geliştirme ile çalışma koşulları olduğu, gerek iş başında gerekse iş dışındaki beceri etkinlikleri yoluyla kadınların çalışma ortamı kalitesine yönelik tutumlarının olumlu etkileneceği, çalışanlar arasında zor konularda anlaşma, fikir ve inanç birliğinin çalışma ortamı kalitesini geliştireceği belirlenmişti.

Abdioğlu'nun (2007) doktora tezi çalışmasında belirttiği ancak ampirik olarak test edilmeyen çalışma ortamı kalitesi kavramı kadın işgörenler açısından test edilmiştir. Abdioğlu'nun araştırmasında belirttiği gibi kurumsal yönetim sisteminin çalışma ortamı kalitesine olumlu etkilerinin olduğu saptanmış ve alana katkı yapılmıştır.

Güler ve Basım'ın (2015) çalışmasında aktif işgören olmayan aday öğrencilerin örgüte katılmalarında adayların örgütün çekiciliğine yönelik tutumlarının ve toplumun kurum hakkındaki kolektif değerlendirmesini yansıtan şirket itibarının adayın örgüte katılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda da kurumsal yönetim ilkelelerinin sosyal sorumluluk üzerinden örgütün meşruiyetini artırdığı ve nitelikli işgöreni örgüte kazandırdığı anlaşılmıştır. Gerek aktif işgören gerekse aday konumundaki öğrenciler olsun kurumsal yapısı güçlü olan örgütlerin çekici olduğu ve tercih edildiği anlaşılmıştır. Değişkenleri farklı olmakla birlikte araştırmamızın sonuçları ile bahsedilen araştırma benzerlik göstermektedir.

Coşkun ve Akcan'ın (2018) araştırmasında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile iş tatmininin yükseleceği ve dolayısıyla örgütün işgörenler için çekicilik kazanacağı belirtilmiştir. Değişkenleri farklı olmakla birlikte işgörenler açısından iş kalitesini yükseltici etkisi olan kurumsal yönetim ilkelerinin bulunması araştırmamızda belirttiğimiz beşeri sermayesi yüksek işgöreni kazanma ve elde tutma yönüyle benzerliğe sahiptir.

Surienty ve diğerlerinin (2013) araştırmasında çalışma yaşamı kalitesinin yükselmesi ile işten ayrılma niyetinin negatif etkilendiği görülmektedir. Araştırmamızdaki bağımlı ve bağımsız değişkenler farklı olmakla birlikte çalışma ortamı kalitesini beceri geliştirme ve çalışma koşulları açısından olumlu etkilediği görüldüğü için tersinden düşünüldüğünde iki araştırmanın benzer bulgulara ulaştığı anlaşılmıştır.

Burak'ın (2017) araştırmasında saydamlık, adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verilebilirlik, sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin değişkenlerinden oluşan kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizde işletmenin iç paydaş grubuna yönelik oluşturulan insan kaynakları uygulamaları, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletmenin mali ve büyüme performansı arasında kısmen aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmamızda da kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesine etkisinde kurumsallaşmanın kısmi aracılık etkisi olduğu, bu etkinin şiddetinin giderek azaldığı saptanmıştır. Araştırma sonucumuz bahsedilen araştırma sonucu ile benzerdir.

Williams ve diğerlerinin (2020) araştırmasında bir işin hangi koşullarda iyi iş olarak tanımlanacağı sorgulanmıştır. Beceri geliştirme, iş güvenliği ve işin doğasının çalışanlarca değerlendirdiği çalışmada iş kalitesinin boyutları arasında bir hiyerarşi olduğu ve iş kalitesinin farklı boyutlarının çalışanların gözünde farklı önem sırasına konulduğu görülmüştür. Araştırmada kurumsal yönetim ilkelerinin iş kalitesine etkisi doğrudan araştırılmamıştır. Ancak iş kalitesinin boyutları arasındaki farklılıkların çalışanın bakışıyla önem sırasına göre hiyerarşik sıraya konulması bulgusunun araştırmamızda ön plana çıkan adil ücret ve ödül dağıtımı, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları ile beceri/kariyer geliştirme etkinliklerini doğruladığı görülmüştür. Çalışanın gözüyle iş kalitesi boyutlarının önemi değişmektedir. Araştırmamızın bulguları ile Williams'ın bulguları birbirini doğrulamaktadır.

SONUÇ

Kurumsal yönetim ilkeleri gerek hissedar gerekse paydaş yaklaşımıyla Dünya'nın pek çok ülkesinde değişik bakış açılarıyla uygulanmaktadır. Kıta Avrupası modeli tüm paydaşların yararını esas alırken Anglo-Amerikan modeli sadece hissedar kazancını maksimize eden bir anlayışa sahiptir. İkili kurumsal yönetim yaklaşımı hem hissedar hem de paydaş kazançlarını bağdaştıran bir yaklaşımdır. Ancak hangi model uygulanırsa uygulansın kadınların paydaş olarak işgücü piyasasında etkin olamadığı, daha üst yönetim görevlerine yeterince yükselemediği de bir gerçektir. Anaakım kurumsallaşma ve kurumsal yönetim araştırmalarında ihmal edilen literatürün kör noktası olarak görülen kadın çalışması, kadın işgücüne katılımı konusuna katkı yapmak temel amaç olarak ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, kurumsallaşma kuramları ve kurumsal yönetim ilkeleri feminist paydaş teorisi bakışıyla kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkileri test edilerek literatüre katkı yapmak hedeflenmiştir.

Araştırma için toplanan veriler tanımlayıcı, açıklayıcı, güvenilirlik, doğrulayıcı, fark, hipotez, hiyerarşik regresyon, korelasyon, aracı ve düzenleyici etki analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; hiçbir istatistiksel filtre yapılmadan ilk incelemede tüm kategorilerde (kadın-erkek; yönetici-asistan; yaş grupları) yüksek kurumsallaşma düzeyi olan organizasyonlarda liyakata dayalı adil ücret ve ödül paylaşımı ifadelerine düşük olumlu yanıtlarının geldiği görülmektedir. Bu bulgu, işgörenlerin nepotizm/kronizm olgusunu deneyimediklerini göstermektedir. Genel olarak kadın katılımcıların erkeklere göre iş etiğine daha çok ilgi göstermesi benzer araştırma bulgularını desteklemektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri ifadelerinden en yüksek yanıtların kurumsal arşiv sisteminin varlığına gelmesi iyi bir yönetim için düzgün işleyen, kurumsal hafıza üreten arşiv hizmetlerinin gerekliliğini göstermektedir. Kurumsallaşma ifadelerine gelen yanıtlardan katılımcıların izomorfizm ve meşruiyet süreçlerinin organizasyonlarda işgörenlerce yönetildiği ve izlendiği, kadınların erkeklere göre çevresel etkileşim ve meşruiyete daha pozitif yaklaştıkları anlaşılmaktadır.

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeği ifadeleri yanıtlarına bakıldığında, en yüksek olumlu yanıtların sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları

ifadelerine gelmiş olması kadınların uzun süreli psikolojik sözleşme veya kesintisiz kariyer fırsatları için çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olmasını ön koşul olarak gördüklerini göstermektedir. Bu yaklaşımın kadınların kesintisiz kariyer yolu için önemli bir çekim ögesi olduğu görülmektedir. En düşük olumlu yanıtların tüm yöneticiler açısından beceri ve/veya kariyer geliştirme ifadelerine gelmesi organizasyonun beceri/kariyer geliştirme kapasitesinin yetersizliğini göstermektedir. Diğer bir anlatımla, hem kadın hem de erkek yöneticiler organizasyonun işgören kapasitesini geliştirmek için yeterince istekli olmadığını göstermektedir. Hatta işgörenin yaşı azaldıkça beceri geliştirme etkinliklerine olan ilginin artışı alt düzeydeki işgörenler için bu konuda eğitim açığı olduğunu, vasıfsız işlerde çalışan lise ve altı eğitim düzeyine sahip ve daha düşük yaş gruplarının kurumsallaşma ve kurumsal yönetim sürecinde daha fazla kullanması gerektiğini göstermektedir.

Cinsiyete göre fark testlerinde; kadınların genel ortalamalarının erkeklerden düşük olduğu, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ilkeleri ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeklerinde erkeklerin araştırma konularında temel bilgilere sahip olduğu, araştırma konusundaki farkındalıklarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Konum/pozisyona göre fark testlerinde; beceri geliştirme boyutunun puan ortalamalarının farklılaştığı, tüm yöneticilerin asistan grubuna göre beceri geliştirme boyutu puanlarının anlamlı derecede yüksek olduğu, yönetici grubunun beceri geliştirme süreçlerinin önemini asistan grubuna göre daha iyi kavradığı anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin yaşına göre fark testlerinde; profesyonelleşme alt boyutunun yaşa göre farklılaştığı, işgören yaşı yükseldikçe profesyonelleşmeye verilen önemin arttığı görülmüştür. Daha ileri yaşlarda daha profesyonel bir iş yaşamı beklentisi literatürdeki araştırma bulgularını desteklemektedir. Araştırmada kadınlar erkeklere göre profesyonel yönetim tarzına çalışma ortamı kalitesi açısından daha pozitif yaklaşmaktadır. Kurumsal yönetimin saydamlık alt boyutuna baktığımızda işgörenin yaşı azaldıkça saydamlık ilkesine gösterilen ilginin arttığı, yaşa bağlı deneyimsizliğin saydamlık ilkesi ile telafi edilmesi düşüncesini yansıttığı görülmektedir. Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeğinin işgören yaşına göre fark testinde işgören yaşı

yükseldikçe beceri geliştirme kapasitesinin önem kazandığı, literatürdeki araştırmalarda değinilen 40 yaş üzeri yaşa bağlı işsizlik kaygısı nedeniyle işgörenlerin beceri kapasitesini geliştirmeyi amaçladıklarını belirtmektedir. (25-45) yaş grubunun beceri/kariyer geliştirme, saydamlık ve profesyonelleşme alt boyutlarına düşük düzeyde ilgi gösterdiği anlaşılmıştır. Yaş ilerledikçe işgörenin bir yandan becerisini artırmaya çalışırken diğer yandan profesyonelleşmeyi benimsemesi birbiriyle tutarlı davranış kalıplarıdır. Yüksek profesyonelleşme düzeyi yüksek beceri kalıplarını zorunlu hale getirmektedir.

Öğrenim durumuna göre fark testlerinde; formelleşme alt boyutunda en düşük ortalama puanın lise grubunda olduğu, öğrenim düzeyi arttıkça formelleşmeye ilginin azaldığı görülmektedir. Aslında yüksek eğitim düzeyine ulaşmış işgörenlerin formel işlemlere olan ilgisinin azalması literatürdeki araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Yüksek eğitim düzeyindeki işgörenler biçimsel kuralların büyük çoğunluğunu içselleştirdiği için sonradan eklenecek her biçimsel kural işgörenin organizasyona bağlılığını ve motivasyonunu azaltacaktır. Tersine eğitim düzeyi azaldıkça formelleşmeye yönelik ilgi artışı işgörenlerin daha standart iş yaşamını kendileri için bir tür güven unsuru olarak gördüklerini göstermektedir. Öğrenim düzeyi azaldıkça düşük eğitilmiş işgörenlerin beceri geliştirme süreçlerine yönelik ilgisinin artması işe bağlılık ve daha yüksek ücret arayışının yansıması olarak yorumlanmaktadır.

Güvenilirlik testine göre neo-kurumsallaşma teorisi, kurumsal yönetim ilkeleri ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu ve ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde (AFA) her bir ölçeğin alt boyutları belirlenmiş ve tüm ölçekler üçer alt boyuta indirgenmiştir. Kurumsallaşma ölçeği; profesyonelleşme, formelleşme ve kültürel güç alt boyutlarında toplanmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği; saydamlık, sorumluluk ve kurumsal baskılar olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Kurumsal yönetim sisteminin eşitlik ve adalet ilkesinin organizasyonun pek çok boyutuyla ilişkileri literatürde çok sayıda araştırmada irdelendiği için bu araştırmaya dahil edilmemiştir. Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeği çalışma koşulları ve beceri/kariyer geliştirme alt boyutları ile test edilmiştir. (AFA) ile

elde edilen faktör yapılarını denetlemek için (DFA) testi yapılmıştır. (DFA)'da elde edilen verinin teorik model ile ne kadar uyumlu olduğu uyum iyiliği indeksleri vasıtasıyla analiz edilmiştir. Yapılan (DFA) testlerinde tüm katsayılara ait p-değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, her bir faktör ile o faktörü test eden ifadeler arasındaki katsayıların sıfırdan farklı olduğu, diğer bir söyleyişle faktör yüklerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi ile araştırma modeli dört farklı aralıkta (interval) test edilmiştir. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki doğrusal ilişki test edilmektedir. İlişkinin yönü (artı veya eksi) ya da şiddeti belirlenmektedir. Değişkenler normal dağılımlı olduğunda Pearson korelasyon katsayısı, normal dağılımlı olmadığından Spearman korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Yapılan analizde; profesyonelleşme ve beceri/kariyer geliştirme alt boyutlarının normal dağıldığı, diğer alt boyutların normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, korelasyon analizinde çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığı, tolerans değerlerinin 0.10'un üzerinde, (VIF) değerinin 10'un altında olduğu belirlenmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinden sosyal sorumluluk ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında korelasyon olmadığı saptanmıştır. Bunun dışında tüm değişkenler arasında korelasyon bulunduğu anlaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, tanımlanan (11) hipotezden “kurumsal yönetim ilkelerinden sosyal sorumluluk ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim vardır” hipotezi desteklenmemiştir. Literatürde özellikle Kıta Avrupası kurumsal yönetim sisteminde sosyal sorumluluk ilkesinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisini desteklenmektedir. Türkiye örneğinde (H12) hipotezinin desteklenmemesi kadınların sosyal sorumluluk ilkesinin uygulanışını kazanç kapısı olarak gördükleri, kadınların çalışma ortamı kalitesine tutumları üzerinde bu ilkenin herhangi bir etkisinin olmadığı, sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışma koşulları ile beceri/kariyer geliştirme süreçlerini etkilemediğini göstermektedir. Tersinden bakıldığında (H12) hipotezinin desteklenmemesi pratik uygulamalarla uyumludur. Organizasyonlarda kadın işgörenlerin sosyal sorumluluk projeleri kapsamında daha çok işe alınmaları yararlı olmakla birlikte yeterli değildir. Kadınların lütuf temelli projeler bazında istihdam

edilmesi yerine hak temelli olarak daha fazla istihdam edilmelerini sağlamak çalışma ortamı kalitesini de geliştirecektir. Kadınların sosyal sorumluluk projeleri kapsamında işe alınmaları ve istihdamı onların becerileri ve çalışma koşulları üzerinde etki yapmamaktadır. Herkes varlığını sürdürme hakkına sahip olduğuna göre istihdam koşullarının kurumsal yönetim ilkeleri ekseninde hak temelli olarak düzenlenmesi kadın işgörenler için çalışma barışına katkı sağlayacaktır. Araştırma bulgularımız, kurumsal yönetim ilkelerinin çalışana yararları veya çalışma ortamı kalitesine etkileri konusunda literatürdeki teorik tartışmaları desteklemektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin aracılık etkisi vardır hipotezi (H10) kabul görmüştür. Burada hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır. Aracılık etkisinin kısmi etkili olduğu, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin giderek azaldığı anlaşılmaktadır. Tüm kategorilerde (erkek-kadın, yönetici-asistan, yaş grupları) aracılık etkisinin bulunduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna etkisinde kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisi vardır hipotezi (H11) desteklenmemiştir. Diğer tüm kategorik gruplarda da hipotez doğrulanmamıştır. Aracılık etkisinin desteklenmesi ile düzenleyici etkinin desteklenmemesi birbiri ile uyumludur. Türkiye örneğinde kurumsallaşma sürecinin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkileşimde düzenleyici etkisinin olmaması ataerkil iş sisteminde kadın çalışmasına olumlu etkenlerin engellediği düşüncesini yansıtmaktadır.

Türkiye örneğinde liyakat bazlı adil ücret/ödül dağıtımının uygulanması, iş değerlendirme süreçlerinde işin kendisinin değerlendirilmesinin kadınlar açısından eşit ücret ve ödül ile yükselme fırsatı yaratacağı görülmektedir. Kurumsal yapılarda kadınların kesintisiz veya uzun süreli kariyer gelişimi için çalışma ortamında işbirliği ve güven ağbağlarının kurulması çalışma ortamı kalitesine katkı yapacaktır. Araştırma bulgularına göre, kurumsal baskılar ile kültürel güç arasında pozitif etkileşim olduğu, ancak etkileşim şiddetinin zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla, normatif, kültürel-bilişsel ve düzenleyici baskıların organizasyon kültürü üzerindeki etkileri kadın işgörenler bakımından güçlü değildir. Organizasyon kültürünün kadınların çalışma ortamı kalitesini geliştirmek, kadınlara uzun süreli-kesintisiz istihdam

fırsatları yaratmak için işbirliği geliştirici biçimde değiştirilmesi son derece önemlidir. Organizasyonun kültürel dokusunun ataerkil kalıp yargılardan arındırılarak kadın işgörenlerin çalışmasını destekleyici yönde değiştirilmesi onların kariyer fırsatlarını artıracak, istihdam sürelerini genişletecek ve kazanç yapılarını güçlendirecektir.

Araştırma bulgularına göre, neo-kurumsal kuramın organizasyon-çevre etkileşimi, izomorfizm ve meşruiyet süreçleri üç ifadeli kurumsal baskılar alt boyutu ile test edilmiştir. Literatürde test edilme güçlüğü olan izomorfizm ve meşruiyet süreçleri bu araştırmada test edilerek literatüre katkı yapılmıştır.

Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu açısından en güçlü etkiye sahip alt boyutların saydamlık ve profesyonelleşme olduğu bir diğer bulgudur. Saydamlık ilkesinin organizasyonda güçlenmesi ile kadınların işe yönelik tutumlarının yükseldiği belirlenmiştir. Saydamlığın artışı organizasyonun yapı ve işlemlerini daha görünür hale getirdiği, çalışma koşulları ile beceri geliştirme süreçlerinde de daha olumlu sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Bu bulgu literatüre önemli bir katkı olarak görülmektedir. Saydamlaşmanın kadın işgören açısından paydaş yaklaşımıyla güçlenmesi ataerkil iş proseslerinin organizasyonda etkisini zayıflatacak bir etkidir. Profesyonelleşmenin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna yönelik etkisinin güçlü olduğu bir diğer bulgudur. Profesyonel yönetim tarzının çalışma ortamındaki keyfi uygulamaları ortadan kaldıracacağı, işyerindeki eşitsizlikleri, koşullardaki eksiklikleri gidereceği, çalışma ortamına bilimsel bir iklimin yayılacağı, kariyer fırsatları yaratacağı literatürde de savunulmaktadır. Profesyonelliğin artışı, çalışma ortamına olumlu yansımakta, bir yandan işgörenler arasında ortak bir anlayış, fikir birliği ile konsensüs oluştururken diğer yandan işgörenler arasında kariyer fırsatlarında ve beceri geliştirme süreçlerinde daha uygun bir ortam sağlamaktadır.

Araştırma sonucuna göre, katılımcılarının ağırlıklı olarak kadın oldukları, 25-45 yaş arasında bulundukları, bu grubun öğrenim durumu itibariyle önlisans, lisans ve üzeri eğitime sahip olduğu ve yine ağırlıklı olarak asistan pozisyonunda çalıştıkları tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ifadeleri kapsamındaki ifadelere, neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadeleri kapsamındaki ifadelere ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ifadelerine katılımcıların çoğunluğunun olumlu yanıt verdikleri belirlenmiştir.

Kurumsallaşma ifadeleri, neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadeleri ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu kapsamında yöneltilen ifadelere verilen yanıtlar kullanılarak üç ölçek grubuna ilişkin verilerin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda üç ölçek grubunda bulunan ifadelerin tamamının güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Bununla birlikte, güvenilirlik analizi ve açımlayıcı faktör analizi sonucunda kurumsallaşma ifadeleri kapsamında yer alan bir ifade, neo-kurumsallaşma teorisi ve kurumsal yönetim ilkeleri ifadeleri kapsamında yer alan altı ifade ve kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu kapsamında yer alan bir ifade analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç itibarıyla kurumsallaşma ifadeleri kapsamındaki (17) ifade profesyonelleşme, kültürel güç ve formelleşme biçiminde isimlendirilen üç boyuta indirgenmiştir. Benzer şekilde neo-kurumsallaşma teorisi ve kurumsal yönetim ilkeleri kapsamındaki (13) ifade saydamlık, sorumluluk ve kurumsal baskılar biçiminde isimlendirilen üç boyuta indirgenmiştir. Son olarak kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu kapsamındaki (8) ifade ise beceri/kariyer geliştirme ve çalışma koşulları biçiminde isimlendirilen iki boyuta indirgenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre; üç soru grubu için açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen boyutların doğrulandığı tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ifadeleri için elde edilen boyutlar incelendiğinde hem profesyonelleşme, kültürel güç ve formelleşme boyutlarına ilişkin puanların hem de kurumsallaşma ifadelerine ilişkin genel puanın yüksek düzeyde oldukları saptanmıştır. Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadelerine ilişkin hem genel puan hem de bu ifadeler için elde edilen saydamlık, sorumluluk ve kurumsal baskılar boyutlarının puanlarının yüksek düzeyde oldukları belirlenmiştir. Yine kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ifadelerine ilişkin genel puan ve bu ifadeler için elde edilen beceri/kariyer geliştirme ve çalışma koşulları boyutları puanlarının yüksek düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada analizlerde kullanılacak olan değişkenler için normallik testi de yapılmıştır. Normallik testi sonucunda kurumsallaşma ifadeleri için elde edilen boyutlardan yalnızca profesyonelleşme boyutuna ait puanların normal dağıldığı tespit edilmiş, buna karşın kültürel güç ve formelleşme boyutlarına ait puanların ve genel puanın dağılımının normal olmadığı görülmüştür. Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği kapsamında yer alan ifadelere ilişkin genel puan ve

bu ifadelerden elde edilen saydamlık, sorumluluk ve kurumsal baskılar boyutlarına ilişkin puan dağılımlarının normal olmadığı anlaşılmıştır. Son olarak kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumuna ilişkin genel puanın ve bu ifadelerden elde edilen çalışma koşulları boyutunun normal dağılımlı olmadığı, ancak beceri/kariyer geliştirme boyutunun ise normal dağılımlı olduğu anlaşılmıştır.

Daha sonra ankette yer alan demografik değişkenlerin kategorilerine göre hem genel puanların hem de boyutların puan ortalamalarının farklılıkları analiz edilmiştir. Cinsiyet ve organizasyondaki konum değişkenleri iki kategoriye sahip olduğundan bu değişkenlerin kategorileri açısından farklılıkları test edilirken ikili karşılaştırma yapılmıştır. Çalışanın yaşı ve öğrenim durumu değişkenlerinin ikisi de üç kategoriye sahip olduğundan, bu değişkenlerin kategorilerine göre farklılıkları test edilirken çoklu karşılaştırma yapılmıştır. İkili karşılaştırmalarda normal dağılımlı değişkenler için bağımsız örneklem (t)-testi, normal dağılmayan değişkenler için Mann-Whitney (U) testi kullanılmıştır. Çoklu grup karşılaştırmalarında ise normal dağılımlı değişkenler için parametrik tek yönlü ANOVA analizi, normal dağılımlı olmayan değişkenler için ise Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Cinsiyete göre farklılıklara bakıldığında, kurumsallaşma ifadeleri genel puanı ortalamasının ve kurumsallaşma ifadelerinin alt boyutu olan formelleşme boyutu puanının ortalamasının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ifadeleri genel puanı ortalaması ve bu ifadeler kapsamında elde edilen beceri/kariyer geliştirme boyutu puanının ortalaması yine cinsiyete göre anlamlı bir farklılık sergilemiştir. Organizasyondaki konuma göre farklılıklara bakılmış, yalnızca kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ifadeleri kapsamında yer alan boyutlardan beceri/kariyer boyutunun puan ortalamalarının organizasyondaki konuma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların yaşına göre farklılıklar incelendiğinde ise üç ifade grubunun genel puan ortalamalarının yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ilkeleri boyutundan yalnızca profesyonelleşme boyutunun puan ortalamaları yaşa göre farklılaşmaktadır. Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinde yer alan boyutlardan yalnızca saydamlık boyutunun puan ortalamaları yaşa göre farklılık göstermektedir. Kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu kapsamında yer alan boyutlardan hem beceri/kariyer geliştirme boyutu hem de çalışma koşulları boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna

varılmıştır. Öğrenim durumuna göre farklılıklar incelenmiş, kurumsallaşma ifadeleri genel puanının ortalamasının ve kurumsallaşma ifadeleri kapsamında yer alan formelleşme boyutunun puan ortalamasının öğrenim durumu kategorilerine göre farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ifadeleri genel puanının ortalamasının ve bu ifadeler kapsamında elde edilen beceri/kariyer geliştirme boyutunun puan ortalamasının da yine öğrenim durumu değişkeninin kategorilerine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Üç soru grubunda yer alan tüm boyutlar arasında doğrusal bir ilişkinin tespiti için korelasyon analizi yapılmıştır. Normal dağılım gösteren boyutlar için Pearson korelasyon katsayısı, normal dağılım göstermeyen boyutlar için ise Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Tüm boyutlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca özel olarak araştırmanın üç hipotezi bu analiz kapsamında test edilmiştir. Test edilen hipotezlerin üçü de doğrulanmıştır. Organizasyonda kurumsal yönetimin saydamlık ilkesi ile formelleşme süreci arasında pozitif etkileşim olduğu, organizasyonda kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi ile profesyonelleşme süreci arasında pozitif etkileşim olduğu belirlenmiştir. Son olarak organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisinin kurumsal baskıları ile kültürel güç arasında da pozitif etkileşim olduğu anlaşılmıştır.

Daha sonra kurumsallaşma sürecinin profesyonelleşme, kültürel güç ve formelleşme alt boyutları ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapısal eşitlik modeli (SEM) kurulmuştur. Kurumsallaşma süreci modeli olarak nitelendirilen modelin testi sonucunda organizasyonun kurumsallaşmasında kültürel güç ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim olduğu yönündeki hipotez doğrulanmıştır. Yine organizasyonun kurumsallaşmasında profesyonelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak organizasyonun kurumsallaşmasında formelleşme ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim olduğu hipotezinin de doğrulandığı tespit edilmiştir.

Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ifadeleri kapsamında ele alınan saydamlık, sorumluluk ve kurumsal baskılar boyutları ile kadınların çalışma

ortamı kalitesi tutumu arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bunun için yine yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği olarak adlandırılan bu model test edilmiştir. Modelin testi sonucunda kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden saydamlık ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim olduğu şeklindeki hipotez doğrulanmıştır. Aynı şekilde kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden kurumsal baskılar ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim olduğu doğrulanmıştır. Bununla birlikte kurumsal yönetim sistemi ilkelerinden sosyal sorumluluk ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasında pozitif etkileşim olduğu hipotezinin doğrulanmadığı görülmüştür.

Daha sonraki analizde neo-kurumsallaşma süreci-kurumsal yönetim ilkeleri ile kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu arasındaki ilişkide kurumsallaşma sürecinin aracılık etkisinin varlığı çoklu regresyon modeli ile test edilmiştir. Bu modelin testi cinsiyet ve organizasyondaki konum kategorilerine göre ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Kadınlar-erkekler ve yöneticiler-asistanlar için kurumsallaşma süreci değişkeninin aracılık etkisi bulunduğu karar verilmiştir. Dolayısıyla organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkelerinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerindeki etkisinde kurumsallaşma sürecinin aracı etkisi olduğu şeklindeki hipotez her bir kategori için doğrulanmıştır. Son olarak izleyen bölümde kurumsallaşma sürecinin sözkonusu ilişkide düzenleyici etkisi test edilmiştir. Test sonucunda ne cinsiyet kategorilerinde ne de organizasyondaki konum kategorilerinde, kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisi olmadığına karar verilmiştir. Dolayısıyla organizasyonda neo-kurumsallaşma teorisi-kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerindeki etkisinde kurumsallaşma sürecinin düzenleyici etkisi olduğu hipotezi dört kategori için doğrulanamamıştır.

Araştırmamıza göre; Türkiye’de kurumsallaşma sürecinde organizasyonlarda liyakata dayalı ücret/ödül sistemlerinde eşitsizlikler olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal yönetim sisteminin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumunu olumlu etkilediği, ancak sorumluluk ilkesinin etkisinin henüz Türkiye’de kadın işgörenlerce sahiplenilmediği saptanmıştır. Bu araştırmada kurumsal yönetim sistemi paydaş yaklaşımı ile ilk kez kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerinde test edilmiş,

«saydamlık ilkesinin» anlamlı bir etki gösterdiği görülmüştür. Neo-kurumsal kuramın kurumsal baskıları araştırmada test edilmiş, örgütün çevreyle olan etkileşiminin kadın işgörenlerce önemsendiği anlaşılmıştır. Ayrıca literatürde test edilme zorluğu olan kurumsal baskılar araştırmada ölçülmüştür. Ancak örgüt çalışanları çevreyi etkilemek yerine edilgen bir yaklaşım tercih etmektedir. Araştırmada H10 ve H12 hipotezleri kabul edilmemiştir.

Kurumsal yönetim sisteminin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu kurumsallaşma sürecinin aracı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu etki kurumsal yönetimin şiddetini azaltıcı niteliktedir. Ancak kurumsal yönetiminin kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu etkisinde kurumsallaşmanın düzenleyici rolü bulunmadığı saptanmıştır. Ataerkil iş ilişkilerinin çalışma ortamı kalitesini iyileştirecek sağlıklı köprülerin kurulmasına izin vermediği, düzenleyici baskıların iş kalitesine olumlu etkileri engellediği görülmektedir.

Yapılan araştırmada, ana akım kurumsal yönetim ve kurumsallaşma uygulamalarının ataerkil olduğu, organizasyon kültürünün kadınların çalışmasını destekleyici nitelikte olmadığı, kurumsal kültürün kadın çalışmasını geliştirici, işbirliği ve güven ağları oluşturacak biçimde değiştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Kültürel güç boyutu ile kurumsal baskılar arasında korelasyon olmasına rağmen bu ilişkinin zayıf olması örgütlerde kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumunu azaltan ataerkil işgücü ilişkilerine yönelik önlemlerin alınmasını zorlamaktadır.

Gelecek Araştırma Önerileri

Literatürde kurumsallaşma süreci, kurumsal yönetim ilkeleri konusunda pek çok araştırma yapıldığı, Türkiye örneğindeki araştırmaların çoğunlukla kurumsal yönetimin işletme performansı üzerine etkilerine yoğunlaştığı, paydaş yaklaşımıyla kadın işgörenler üzerindeki etkilerin ilk kez bu araştırmada tartışıldığı görülmektedir. Anaakım kurumsal yönetim, kurumsallaşma ve organizasyon kültürü araştırmalarında ihmal edilen kadın işgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi bakışıyla faydasının ölçülmesi literatüre katkı yapmaktadır. Yine kadınların çalışma ortamı kalitesi tutumu ölçeği üzerinde profesyonelleşme, formelleşme ve kültürel güç boyutlarının test edilmesi

literatüre önemli bir katkıdır. Kurumsal yönetim sisteminin eşitlik ve adalet ilkesinin çalışma ortamı kalitesine etkileri de araştırılması yararlı olacak konulardan biridir.

Ancak kurumsal yönetim sisteminin kadın çalışma ortamı kalitesi tutumu üzerindeki etkisinde liderlik tipolojilerinin aracı/düzenleyici rolü Türkiye örneğinde henüz yeterince araştırılmamıştır. Kadınlar açısından hangi liderlik tipi kurumsal yönetim sisteminin işleyişinde daha yararlı olacaktır? sorusu önemli bir boşluğu dolduracaktır. Kurumsal yönetim ilkelerinin organizasyonun istihdam kapasitesini genişletip-genişletemeyeceği konusu araştırılması gerekli başka bir konudur. Organizasyonun beceri/kariyer geliştirme ve çalışma koşullarının geliştirilmesi süreçlerinin nitelikli işgören devrine etkisinde kurumsal yönetim sisteminin aracı/düzenleyici etkisi araştırılabilir yeni bir konudur. Kadın işgörenlerin işten ayrılma niyetinde kurumsal yönetim ilkelerinin rolü de araştırılabilir araştırılmaya değer gözükmemektedir. Kurumsal yönetim sisteminin işgörenler açısından hangi işletme ölçeğinde başarılı olacağı konusu Türkiye örneğinde henüz yeterince araştırılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, Hasan, İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB –100 Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 2007
- Acar, A. Cevat, Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 1992, ss.1-297
- Acar, A. Cevat, İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007
- Acemoğlu, Daron, Robinson, James, Dar Koridor-Devletler, Toplumlar ve Özgürlüğün Geleceği, DK Yayıncılık, İstanbul, 2020
- Acuner, Şebnem Akın, Kadın Çalışanların Kariyer Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2019, ss. 36-52
- Afşar, Selda, Taşdemir, Burcu Esra, The Adaptation and Validation of Quality of Work Life Scale to Turkish Culture, Applied Research Quality Life, 2014, ss. 897-910
- Aguilera, V. Ruth, Jackson, Gregory, The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants, The Academy of Management Review, 2003, ss.447-465
- Aktan, Coşkun Can, Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2013, ss.150-191
- Alp, Ali, Kılıç, Saim, Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?, Doğan Kitap, I. Baskı, İstanbul, 2014
- Aldrich, Howard, Incommensurable Paradigms? Vital Signs of Three Perspectives, M.Reed ve M.Hughes, “Rethinking Organizations”, London, Sage Publication, 1992, ss.17-45

- Aoki, Masahiko, Jackson, Gregory, Miyajima, Hideaki, Corporate Governance in Japan, Oxford University Press, New York, 2007
- Apaydın, Fahri, Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, 2007, ss.1-257
- Argüden, Yılmaz, Kurumsal Vatandaşlık ve Küresel İlkeler Sözleşmesi, Önce Kalite Dergisi, 2008, ss.30-34
- Argüden, Yılmaz, Yönetim Kurulu Sırları, Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim, The Kitap Yayını, İstanbul, 2020
- Araújo, Isabel, Carneiro, Anabela, Educational Mismatches of Newly Hired Workers: Short and Medium-Run Effects on Wages, GLO Discussion Paper, Global Labor Organization (GLO), Essen, 2020, ss.1-46
- Aruldoss, Alex, Kowalski, Kelyan Berube, Parayitam, Satyanarayana, The Relationship Between Quality of Work Life and Work Life Balance mediating Role of Job Stress, Job Satisfaction and Job Commitment: Evidence from India, JAMR, Emerald Published, 2020, ss.972-981
- Athmen, Bouziane, Samia, Belhadeif, The Importance of Human Resources in Corporate Governance, Mediterranean Journal of Social Sciences, 2017, ss.161-164
- Auspurg, Katrin, Hinz, Thomas, Sauer, Carsten, Why Should Women Get Less? Evidence on the Gender Pay Gap from Multifactorial Survey Experiments, American Sociological Review, 2017, ss.179-210
- Aydın, Ö. Çağla, Tan, Fatma Z., Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme, Alınteri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD), 2019, ss.225-235

- Ayhün, Sena Erden, Kurumsal Yönetişim Başarısızlıkları ve Şirket İflasları, Kriter Yayıncılık, İstanbul, 2018
- Budak, Gönül, Arpacı, Çağdaş, Tolay, Ebru, Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar, Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2017, ss.15-34
- Baltacı, Adem, Burgazoğlu, Hüseyin, Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının ve Cinsiyetin Rolü, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 2014, ss.163-174
- Başak, Suna, Öztaş, Nail, Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet, Gazi Üniversitesi İİBFD, 2010, ss.27-56
- Becker, S. Gary, Human Capital and the Economy, Proceedings of the American Philosophical Society, JSTOR Published, 1992, ss.85-92
- Becker, S. Gary, Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education, Chicago University Press, 1993
- Berger, Peter, Luckmann, Thomas, The Social Construction of Reality, NY, 1967
- Berger, Peter, Luckmann, Thomas, The Social Construction of Reality a Treatise in The Sociology of Knowledge, Penguin Books, 1976
- Bilimoria, Diana, The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers, Journal of Managerial Issues, JSTOR Published, 2006, ss. 47-61
- Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2016
- Blau, D. Francine, Lawrence M. Kahn, The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations, Journal of Economic Literature, JSTOR Published, 2017, ss.789-865

- Bresser, Rudi, Millonig, Klemens, Institutional Capital: Competitive Advantage In Light of The New Institutionalism In Organization Theory, Schmalenbasch Business Review, 2003, ss.220-241
- Buckley, Walter, Sociology and Modern Systems Theory, 1967, aktaran Gerald Davis, Richard W. Scott, Organizations and Organizing, Rational, Natural and Open System Perspectives, (Pearson International Edition), New Jersey, 2007
- Buhovac, Adriana Rejc, Groff, Maja Zaman, Contemporary Performance Measurement Systems in Central And Eastern Europe: A Synthesis of the Empirical Literature, Journal of East European Management Studies, 2012, ss.68-103
- Burak, Emel, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, 2017
- Burns, John, Scapens, W. Robert, Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework, Management Accounting Research, Science Direct Published, 2000, ss.3-25
- Cameron, S, Kim, Quinn, E. Robert, Örgüt Kültürü, Örgütsel Tanı ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli, Çeviri Editörleri: Murat G. Gülcan, Necati Cemaloğlu, Pegem Akademi Yayını, 3. Baskı Çevirisi, Ankara, 2017
- Can, Mustafa, Küreselleşen Dünyada Farklı Perspektiflerden Kurumsal Yönetim İlkeleri, Gazi Kitabevi, Ankara, 2015
- Carroll, Archie B. Carrol, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, 1991, ss.39-48
- Cohen, Aron, Kol, Yardena, Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses, Journal of Managerial Psychology, 2004, ss.386-405

- Coşkun, Alper Emrah, Akcan, Abdullah Fatih, Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2018, ss.64-75
- Chan, K. Curtis, Anteby, Michel, Task Segregation as a Mechanism for Within-Job Inequality: Women and Men of the Transportation Security Administration, Administrative Science Quarterly, Sage Publication, 2016
- Chizema, Amon, Neo-Institutional Theory and Institutional Change: Executive Share Options in Germany, Loughborough University, Phd Thesis, 2006
- Çetin, Cemile, Camcı, Adnan, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Oluşumunda Toplumsal Cinsiyet Faktörünün Etkisi, KOSBED, 2016, ss.113-134
- Çolak, Murat, Elegel, Melce, Human Resources Practices in Effective Corporate Governance Approach, International Journal of Human Resource Studies, 2020, ss.223-237
- Daft, Richard, Örgüt Kuram ve Tasarımını Anlamak, 10. Baskı Çevirisi, Çeviri Editörü, Ömür N. Timurcanday, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015
- D'Aunno, Thomas, Sutton, I. Robert, Price, H. Richard, Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units, The Academy of Management Journal, 1991, ss.636-661
- Davis, H. James, Schoorman, F. David, Donaldson, Lex, Toward a Stewardship Theory of Management, The Academy of Management Review, 1997, ss. 20-47
- Deephouse, L. David, Does Isomorphism Legitimate?, The Academy of Management Journal; 1996, ss.1024-1039
- Dimick, Matthew, Rao, Neel, Wage-Setting Institutions And Corporate Governance, Journal Of Comparative Economics, 2016, ss.854-883

- Doering, Laura, Thébaud, Sarah, The Effects of Gendered Occupational Roles on Men's and Women's Workplace Authority: Evidence from Microfinance, American Sociological Review, 2017, ss.542-567
- Donaldson, Thomas, Preston, E. Lee, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications; The Academy of Management Review, 1995, ss.65-91.
- Donovan, Karen, Pushed by Clients, Law Firms Step Up Diversity Efforts, NYT, 2006, Erişim Tarihi: 16/01/2021
- Erçen, Yoğun, Esmeray, Ayşe, Kurumsal Taklitçilik-İzomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği, Akademik Bakış Dergisi, 2010, ss.1-11
- Erdoğan, Yahşi, Yazıcıoğlu, Samiye, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004
- Freeman, Edward, Evan, William, Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation, The Journal of Behavioral Economics, 1990, ss.337-359
- Frumkin, Peter, Galaskiewicz, Joseph, Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations, Journal of Public Administration Research and Theory, 2004, ss.283-307
- Gerni, Mine, İlişkilerin Maddi Yönü-Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu-Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013
- Güner, Mehmet, Kurnaz, Ersin, Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2019, ss.297-313
- Greenwood, Michelle, Anderson, Eve, I Used To Be An Employee But Now I Am A Stakeholder: Implications Of Labelling Employees As Stakeholders, Asia Pacific Journal Of Human Resources, 2009, ss.186-200

- Greenwood, Royston, C. Hinings, Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism, The Academy of Management Review, 1996, ss.1022-1054
- Greenwood, Royston, Suddaby, Roy, Hinings C.R., Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, The Academy of Management Journal, 2002, ss.58-80
- Grosser, Kate, Moon, Jeremy, CSR and Feminist Organization Studies: Towards an Integrated Theorization for the Analysis of Gender Issues, Journal of Business Ethics, 2019, ss.321-342
- Gürol, Y. Koralp, Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011
- Hatipoğlu, Zeynep, Performans Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı ve (OKR) Sistemi, International Journal of Arts & Social Studies (ASSTUDIES) Dergisi, 2020, ss.1-16
- Hannan, T. Michael, Freeman, John, The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, 1977, ss.929-967
- Hart, Oliver, Corporate Governance: Some Theory and Implications, The Economic Journal, 1995, JSTOR Published, ss.678-689
- Hechter, Michael, Opp, Karl Dieter, Wippler, Reinhard, Social Institutions, Their Emergence, Maintenance and Effects, Taylor Francis, E-book Published, 2017
- Hoffman, Andrew, J. Hofmann, Institutional Evolution and Change: Environmentalism and The U.S. Chemical Industry, Academy of Management Journal, 1999, ss.351-371
- Hosmer, LaRue Tone, Kiewitz, Christian, Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory, Business Ethics Quarterly, 2005, ss.67-91

- Hosmer, LaRue Tone, It's Time for Empirical Research in Business Ethics, Business Ethics Quarterly, Cambridge University Press, 2000, ss.233-242
- Ingersoll, Richard, Loosely Coupled Organizations Revisited, Conference Report, Chicago, 1991, ss.1-53
- Işığıcok, Özlem, Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılmasında İnsana Yakışır İş, Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi 6, 2018, ss.302-311
- İlkkaracan, İpek, Emek Piyasasında Cinsiyet Eşitliğine Doğru İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları, İTÜ BMTKAUM Yayını, 2010
- Javdani, Mohsen, Glass Ceilings or Glass Doors? The Role of Firms in Male-Female Wage Disparities, The Canadian Journal of Economics, JSTOR Published, 2015, ss.529-560
- Jeong, Wooseong, The Dynamics on Innovation Adoption in U.S. Municipalities: The Role of Discovery Skill of Public Managers and Isomorphic Pressures in Promoting Innovative Practices, PHD Thesis, Arizona State University, 2013
- Jemison, B. David, The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making, Journal of Management Studies, 1984, ss.131-152
- John, Meyer, Brian, Rowan, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, Chicago Press, 1977, ss.340-363
- Jones, R. Gareth, Örgüt Yapısı Tasarımı: Uzmanlaşma ve Koordinasyon, Asena, A.A., Ataç, L.O., Dirik, D., 7. baskı çevirisi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2017
- Judge, Q. William, Douglas, J. Thomas, Kutan, M. Ali, Institutional Antecedents of Corporate Governance Legitimacy, Journal of Management, 2008, ss. 765-785
- Jepperson, Ronald, Institutions Institutional Effects and Institutionalization, Chicago Press, 1991, ss.143-163

- Kabeer, Naila, Gender Equality and Women's Empowerment: A Critical Analysis of The Third Millennium Development Goal, Gender and Development, Taylor&Francis Published, 2005, ss.13-24
- Kalsen, Cemal, Karakütük, Kasım, Sanayi ve Hizmet Sektöründe Çalışanların Eğitim Düzeyi İle Ücret Düzeyi Arasındaki İlişki, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2019, ss.214-233
- Kartaltepe, Nihal, Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010
- Koç, Hakan, İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017
- Koç, Hakan, Aylan, Serkan, İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması, Gazi Üniv.İİBFD, 2017, 19(2), ss.564-582.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 17. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2018
- Konzelmann, Suzanne, Conway, Neil, Trenberth, Linda, Wilkinson, Frank, Corporate Governance and Human Resource Management, British Journal of Industrial Relations, Blackwell Publishing, 2006, ss.541-567
- Kula, Veysel, Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Papatya Yayıncılık, 2006
- Lyness, S. Karen, Heilman, E. Madeline, When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers, Journal of Applied Psychology, 2006, ss.777-785
- Machold, Silke, Ahmed, Pervaiz K., Farquhar, S. Stuart, Corporate Governance and Ethics: A Feminist Perspective, Journal of Business Ethics, 2008, ss. 665-678

- McAuley, John, Duberley, Joanne, Johnson, Phil, Yönetim ve Örgütü Anlamak İçin Kurumsal Kuramın Önerileri, Man, F., Aydın Turan, Ş., Örgüt Kuramı Meydan Okumalar ve Bakış Açıları, İkinci Baskıdan Çeviri, Nobel Yayıncılık, 2019
- Maignan, Isabelle, Ferrell, O.C., CSR and Marketing: An Integrative Framework, Journal of Academy of Marketing Science, 2004, ss.1-17
- Makal, Ahmet, Toksöz, Gülay, Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği, İmge Kitabevi, Ankara, 2015
- Makal, Ahmet, Toplumsal Cinsiyet Açısından Müzik ve Kadın: Dünya’da ve Türkiye’de Kadın Müzisyenler ve Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2020/02, ss.739-789
- March, James, Olsen, Johan, Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics, New York, Free Press, 1989.
- Marshall, Gordon, Sosyoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2005
- Martin, Greame, Farndale, Elaine, Paauwe, Jaap, Stiles, G. Phillip, Corporate Governance And Strategic Human Resource Management: Four Archetypes And Proposals For A New Approach To Corporate Sustainability, European Management Journal, Elsevier Published, 2016, ss.22-35
- Matten, Dirk, Moon, Jeremy, Implicit And Explicit CSR: A Conceptual Framework For A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, The Academy of Management Review, 2008, ss.404-424
- Mert, İbrahim Sani, İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi Sorun, Çözüm ve Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeleri, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2020, ss.79-96
- Millstein, M. Ira, Corporate Governance: The Role of Market Forces, Organisation for Economic Cooperation and Development, The OECD Observer; 2000, ss.27-28

- Mintzberg, Henry, The Structuring of Organizations, Çeviri Editörü: Ahmet Aypay, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015
- Morley, J. Michael, Slavic, Agnes, Poór, József, Berber, Nemanja, Training Practices and Organisational Performance: A Comparative Analysis of Domestic and International Market Oriented Organisations in Central & Eastern Europe, Journal of East European Management Studies, 2016, ss.406-432
- Murphy, Emily, Oesch, Daniel, The Feminization of Occupations and Change in Wages: A Panel Analysis of Britain, Germany and Switzerland, Social Forces, Oxford University Press, 2016, ss.1221-1255
- Murray, A. Peter, Southey, Kim, Can Institutionalized Workplace Structures Benefit Senior Women Leaders?, Asia Pacific Journal of Management, Springer Nature Published, 2019, ss.1193-1216
- Oktay, Fatih, “Çin” Yeni Büyük Güç ve Değişen Dünya Dengeleri, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, IV. Baskı, 2020
- Öcal, Hüseyin, Tüm Yönleriyle Kurumsal Yönetim, Akademisyen Yayını, Ankara, 2019
- Özbay, Ferhunde, Kadın Emegi Seçme Yazılar, İletişim Yayınları, İstanbul, 2019
- Özen, Şükrü, Yeni Kurumsal Kuram Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar, İmge Kitabevi, II. Baskı, Ankara, 2010
- Parmar, Bidhan L, Freeman, R. Edward, Harrison, S. Jeffrey, Andrew, C. Wicks, Purnell, Lauren, Colle, D. Simone, Stakeholder Theory: The State of the Art, The Academy of Management Annals, 2010, ss.403-445
- Pedulla, David S., Penalized or Protected? Gender and the Consequences of Non-standard and Mismatched Employment Histories, American Sociological Review, JSTOR Published, 2016, ss.262-289

- Peetz, David, *The Realities and Futures of Work, Women and Segmentation*, ANU Press, JSTOR Published, 2019
- Perrow, Charles, *Complex Organizations, A Critical Essay*, III. Edition, Newyork, Random House, 1986
- Porter, Michael, Kramer, Mark, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 2006, ss. 78-92
- Powell, Walter, DiMaggio, Paul, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, ASR-JSTOR Published, 1983, ss.147-160
- Rao, Aruna, Stuart, Rieky, Stuart, Kelleher, David, *Gender at Work-Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Conneticut, 1999
- Ruekert, Robert W., Orwille C. Walker Jr., Kenneth J. Roering, *The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance*, Journal of Marketing, 1985, ss.13-25
- Sarıkaya, Muammer, *Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi*, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2008
- Saklı, Ali Rıza, *Stratejik Kurumsal Yönetişim*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2012
- Scott, W. Richard, *The Adolescence of Institutional Theory*, JSTOR Published, 1987, ss.493-511
- Scott, W. Richard, *Institutions and Organizations*, Sage Publications, First Edition, Thousand Oaks, New Delhi and London, 1995
- Scott, W. Richard, *Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory, Theory and Society*, Special Issue on Theorizing Institutions: Current Approaches and Debates, JSTOR Published, 2008, ss.427-442

- Senge, Peter, Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, YKY, 19. Baskı, İstanbul, 2018
- Selznick, Philip, Institutionalism “Old” and “New”, ASQ, 1996, ss.270-277
- Sirgy, M. Joseph, Efraty, David, Siegel, Philip, Lee, Dong-Jin, “A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction And Spillover Theories, Social Indicators Research, 55, 2001, ss.241–302
- Stanford, Naomi, Organizasyon Kültürü, Çeviri Editörü: Ümit Şensoy, İş Bankası Kültür Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2014
- Stinchcombe, Arthur, Constructing Social Theories, Chicago Press, 1968
- Steger, Thomas, What Have We Not Researched? And Why Not? Some Reflections on the ‘Blind Spots’ of Corporate Governance and Board Research, International Journal Business Governance and Ethics, 2014, ss.121-135
- Stone, J. Raymond, Human Resource Management, Wiley Published, 5. Edith, 2005
- Suchman, C. Mark, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, The Academy of Management Review, 1995, ss.571-610
- Şen, Erdal, Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, Beta Yayıncılık, I. Baskı, İstanbul, 2017
- Toksöz, Gülay, Kalkınmada Kadın Emeği, Varlık Yayınları, II. Baskı, İstanbul, 2018
- Tolbert, Pamela, Hall, H. Richard, Organizations, Structures, Processes, and Outcomes, Pearson International Edition, 10. Edition, New Jersey, 2009
- Topal, Ali, Arslantaş, Erkin, Sipahi, Esra, Gürçay, Gültekin, Kurumsal Yönetim İlke Analizleri, Çatı Kitapları, İstanbul, 2016

- Topuz, Senem Kurt, Erkanlı, Hülya, Kapasite Yaklaşımı Bağlamında Türkiye’de Kadın Yoksulluğu ve Kadının Özgürlüğü Meselesi, Kriter Yayıncılık, İstanbul, 2017
- Tutar, Hasan, İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlüğü, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013
- Tutar, Hasan, Altınöz, Mehmet, Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz, Bartın Üniversitesi, İİBD, 2017
- Tutar, Hasan, Örgüt Kültürü, Detay Yayıncılık, Ankara, I. Baskı, 2017
- Tümer, Alper Bilgin, Kurumsallaşma ve Türkiye’de TS-EN-ISO 9000 Belgeli Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yüksel Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi., 2008
- (UN) Women, Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Uygulama Rehberi, (UN) Women Avrupa ve Orta Asya Bölge Ofisi, İmak Ofset Yayımları, İstanbul, 2017,
- Ulusoy, Veysel, “İş Yaratmak”, Ekonomik Analiz, İnternet Adresi : <https://www.cumhuriyet.com.tr/yazarlar/veysel-ulusoy/is-yaratmak-1411000>, Erişim Tarihi: 26/05/2019
- Üstün, Kamile Türkoğlu, Kadının Ücretsiz Bakım Emeğinin Azaltılması Kapsamında Kurumsal Çocuk Bakım Hizmetlerine Erişim (Kreş) Hakkı, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2020, ss.1557-1590
- Vendramin, Patricia, Parent–Thirion, Agnès, Redefining Working Conditions in Europe, JSTOR Published, 2020, ss.273-294
- Walby, Sylvia, Analyzing Social Inequality in the Twenty-First Century: Globalization and Modernity Restructure Inequality, Contemporary Sociology, JSTOR Published, 2000, ss.813-818
- Walby, Sylvia, Theorising Patriarchy, Sociology, 1989, Sage Publications, ss. 213-234

- Westphal, D. James, Zajac, J. Edward, Substance and Symbolism in CEOs' Long-Term Incentive Plans, *Administrative Science Quarterly*, 1994, JSTOR Published, ss.367-390
- Wicks, C. Andrew, Gilbert, R. Daniel, Freeman, R. Edward, A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept, *Business Ethics Quarterly*, JSTOR Published, Cambridge University Press, 1994, ss.475-497
- Williams, Mark, Zhou, Ying, Zou, Min, The Quality of Working Life Across the Occupational Structure, "What Makes Work Good?", Bristol University Press, JSTOR Published, 2020, ss.29-49
- Williamson, Oliver, Transaction Cost Economics: The Natural Progression, *American Economic Review* 100, 2010, ss.673-690
- Yıldız, Harun, Okan, Tarkan, Örgütlerde Güç ve Politika, "Kurumsal Kuram ve Güç", Beta Yayıncılık, İstanbul, 2019
- Yılmaz, Tolga, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KHO SBE Savunma Yönetimi A.B.D., Ankara, 2012
- Zengin, N. Asiye, Yılmaz, A. Ayşe, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, ss.684-702

