T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ÜZERİNE ETKİSİ

AHMET ÇAĞLAR GÜNEŞ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İLKNUR TAŞTAN BOZ

EDİRNE, 2022

Tezin Adı: Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Dışlanma Üzerine Etkisi

Hazırlayan: Ahmet Çağlar GÜNEŞ

ÖZET

Kurumsallaşma tekrar edilen hareketlerin ve gelenekselleşen tavır ve davranışların örgüt içerisinde prosedür olarak belirlenmesini ifade eder. Örgütsel dışlanma ise bireyin iş yerinde başka bir birey ya da grup tarafından dışlandığını ve görmezden gelindiğini algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Nicel araştırma yöntemine uygun olarak verileri Edirne ilinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet sektöründe görev alan işletmelerdeki çalışanlardan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlara 394 tane anket formu dağıtılmış ve araştırma sonunda 335 kullanılabilir anket toplanmıştır. Toplanan veriler istatistiksel olarak analiz edilerek yorumlanmıştır.

Verilerin analizi sonucunda, örgütsel dışlanma ile kurumsallaşma boyutları içerisinde yer alan hesap verilebilirlik ve tutarlılık arasında oldukça güçlü anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan hesap verilebilirlik ve tutarlılık boyutları açısından kurumsallaşma düzeyinde artış, işletmelerde örgütsel dışlanmanın örgütlerde azalmasına olumlu şekilde etkileyeceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Örgütsel Dışlanma, Nicel Araştırma

Name of Thesis: The Effect of the Level of institutionalization on Organizatinal Exclusion

Prepared by: Ahmet Çağlar GÜNEŞ

ABSTRACT

Institutionalization refers to the determination of recurring movements and traditionalized attitudes and actions within a company. The degree to which a person thinks that he or she is excluded and neglected by another individual or group at work is referred to as organizational exclusion.

In this study, we investigated the relationship between institutionalization levels of enterprises and organizational exclusion. In accordance with the quantitative research method, the data was collected from the employees of the businesses operating in the production and service sector in Edirne by survey technique. 394 questionnaires were delivered to private sector businesses that volunteered to participate in the study, among which 335 surveys were evaluated. The data gathered was statistically analyzed and interpreted.

In conclusion, resulted show that there was a very significant and inverse correlation between accountability and consistency, which are aspects of institutionalization and organizational exclusion. In this respect, it may be claimed that a rise in the level of institutionalization in terms of accountability and consistency may reduce organizational exclusion in enterprises.

Key words: Institutionalization, Organizational Exclusion, Quantitative Research

ÖN SÖZ

Gerçekleştirmiş olduğum çalışmada özveri, bilgi ve birikimi ile bana yön veren tavsiye ve değerlendirmeleriyle yardımlarını esirgemeyip farklı bakış açıları kazanmamda önder olup yenilik yaratan, desteğini bir an olsun esirgemeyen tez danışmanım **Sayın Doç. Dr. İlknur TAŞTAN BOZ** ve ağabeyim, dostum, hocam **Sayın Dr. Murad YÜKSEL**' e sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte yanımda olan adlarını sayamadığım dostlarıma ve annem Tülay **GÜNEŞ**, babam Mehmet **GÜNEŞ**, kardeşim Berke Batuhan **GÜNEŞ** ile maddi ve manevi desteğini bir an olsun esirgemeyen ablam **Dr. Şebnem GÜNE**Ş' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖN SÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR LİSTESİ vii
ŞEKİLLER LİSTESİ x
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 3
KURUMSALLAŞMA 3
1.1. Kurumsallaşma Kavramı 3
1.2. Kurumsallaşma Teorileri 5
1.2.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı 8
1.2.2. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı 8
1.2.3. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı 9
1.2.4. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı 11
1.2.5. DiMaggio ve Powell'ın Kurumsallık Yaklaşımı 13
1.2.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı 14
1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları 15
1.3.1. Meşrulaşma 16
1.3.2. Tahmin Edilebilirlik 17
1.3.3. Denge Kazanma 18
1.3.4. İşletme Kaynaklarını Artırma 19
1.3.5. Uygunluk 19
1.4. Kurumsallaşma Boyutları 20
1.4.1. Formalleşme 22
1.4.2. Profesyonelleşme 23
1.4.3. Hesap Verebilirlilik 24
1.4.4. Kültürel Güç 25
1.4.5. Tutarlılık 26
1.5. Kurumsallaşmanın Unsurları 27

1.5.1. Sadelik 27
1.5.2. Esneklik 28
1.5.3. Farklılaşma 28
1.5.4. Özerklik 29
1.6. Kurumsallaşma Göstergeleri 30
1.6.1. İşletme Anayasası 30
1.6.2. Profesyonelleşme 31
1.6.3. Örgüt Yapısı 31
1.6.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme 32
1.6.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma 32
1.6.6. Karar Alma Şekli 33
1.6.7. Etkin Bir İletişim Sistemi Oluşturma 34
1.7. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar 34
1.7.1. Düzenleyici Unsurlar 36
1.7.2. Normatif Unsurlar 38
1.7.3. Bilişsel Unsurlar 38
İKİNCİ BÖLÜM 41
ÖRGÜTSEL DIŞLANMA 41
2.1. Dışlanma Kavramı ve Tanımı 41
2.2. Sosyal Dışlanma Kavramı 44
2.3. Sosyal Reddedilme Kavramı 46
2.4. Psikolojik Dışlanma Kavramı 46
2.5. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar 49
2.5.1. Ait Olma İhtiyacı 50
2.5.2. Olumlu Benlik Değerine Sahip Olma İhtiyacı 50
2.5.3. Kontrol İhtiyacı 51
2.5.4. Anlamlı Var Oluş İhtiyacı 51
2.6. Örgütsel Dışlanma 52
2.7. İşyerinde Dışlanmaya Neden Olan Faktörler 54
2.7.1. Kişisel Faktörler 55
2.7.2. Örgütsel Faktörler 56
2.8. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları 57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 63

kurumsallaşma ve örgütsel dışlanma etkisi üzerine bir araştırma 63
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 63
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 63
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 63
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 64
3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması 66
Araştırma verileri hazırlanan anket formları katılımcılara gönderilmiştir. Veriler 2022 Mart ayında toplanmıştır. 66
3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler 66
3.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması 69
3.7.1. Demografik Bulgular 69
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri 71
3.7.2.1. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Faktör Analizi 71
3.7.2.2. Dışlanma Ölçeğine Ait Faktör Analizi 75
3.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi 78
3.7.4. Değişkenler Arasında Regresyon Analizi ve Hipotez Testi 79
3.7.5. Kurumsallaşma ve Örgütsel Dışlanma Boyutlarının Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi 81
3.7.5.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi 82
3.7.5.2. Kurumsallaşma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi 89
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER 106
KAYNAKÇA 110
EK 1 122

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. DiMaggio ve Powell'ın Eski ve Yeni Kurumsallık Yaklaşımı 7
Tablo 2. Teorik Sapmanın Ana Nedenleri 10
Tablo 3. Kurumsallaşma Yaklaşımları 15
Tablo 4. Farklı Araştırmacılara Göre Kurumsallaşma Boyutları/Göstergeleri 20
Tablo 5. Kurumsallaşmanın Boyutları 21
Tablo 6. İşletmeleri Değişime Zorlayan, Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurlar 36
Tablo 7. Kurumsal Çevre Fonksiyonları 37
Tablo 8. Düzenleyici, Normatif ve Kültürel-Bilişsel Süreçler 39
Tablo 9. Psikolojik Dışlanma, Sosyal ve Sosyal Reddedilme Kavramlarının Farklılık Dereceleri 44
Tablo 10. Sosyal dışlanma tanımlarının sınıflandırılması 45
Tablo 11. Katılımcıların Demografik Özellikleri 69
Tablo 12. KMO and Bartlett's Test 71
Tablo 13. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi 72
Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyans Analizi 74
Tablo 15. KMO ve Bartlett's Testi 75
Tablo 16. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine Ait Faktör Analizi 76
Tablo 17. Örgütsel Dışlanma için Açıklanan Toplam Varyans Tablosu 77
Tablo 18. Güvenilirlik analizi sonuçları 77
Tablo 19. Değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları arasındaki ilişki 78
Tablo 20. Regresyon Modeli Özeti 79
Tablo 21. Kurumsallaşma Alt Boyutlarının Örgütsel Dışlanma Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA (Varyans Analizi) Tablosu 80
Tablo 22. Kurumsallaşma Alt Boyutlarının Örgütsel Dışlanma Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları 80
Tablo 23. Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları 82
Tablo 24. Cinsiyete Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 82
Tablo 25. Cinsiyete Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 82
Tablo 26. Yaşlara Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 83
Tablo 27. Yaşlara Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 83
Tablo 28. Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 84
Tablo 29. Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 84
Tablo 30. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 85
Tablo 31. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 85

Tablo 32. Medeni Hallerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 85
Tablo 33. Medeni Duruma Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 86
Tablo 34. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 86
Tablo 35. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 87
Tablo 36. Pozisyonlarına Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 87
Tablo 37. Pozisyonlara Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 87
Tablo 38. Sektörlere Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 88
Tablo 39. Sektörlere Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 88
Tablo 40. Kurumsallaşma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları 89
Tablo 41. Cinsiyete Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 89
Tablo 42. Cinsiyete Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 90
Tablo 43. Yaşlara Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 90
Tablo 44. Yaşlara Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 91
Tablo 45. Mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 92
Tablo 46. Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 94
Tablo 47. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 95
Tablo 48. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 96
Tablo 49. Medeni Hallerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 97
Tablo 50. Medeni Duruma Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 98
Tablo 51. Eğitim Düzeyine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 98
Tablo 52. Eğitim Düzeyine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 100
Tablo 53. Pozisyonlarına Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 101
Tablo 54. Pozisyonlara Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 101

Tablo 55. Sektörlere Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 102
Tablo 56. Sektörlere Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 103
Tablo 57. Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu 104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları 12
Şekil 2. Örgütsel Hayatta Kalma Modeli 13
Şekil 3. Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları 16
Şekil 4. Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurların İşletme Değişimine Etkisinin Kavramsal Modeli 35
Şekil 5. Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar Piramidi 40
Şekil 6. Psikolojik Dışlanma Modeli (Williams, 1997) 48
Şekil 7. İşyeri Dışlanmasının Örgütsel Öncülleri 56
Şekil 8. Örgütsel Dışlamanın Sonuçları 58
Şekil 9. Dışlanmanın Sonuçlarının Entegre Modeli 59
Şekil 10. Kişiler Arası İşyeri Dışlama Ve Çalışan Davranışları 61
Şekil 11. Araştırma Modeli 67

GİRİŞ

Rekabet ortamının yoğunlaşması ile birlikte işletmeler günümüz koşullarına uyum sağlayarak yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Dolayısıyla rekabet ortamının varlığı işletmeleri değişim ve gelişim göstermeye yöneltmektedir. Bu sebeple kurumsallaşma işletmeler için önemli bir kavramı oluşturmaktadır. Kurumsallaşmanın işletmeler açısından işletme anayasası, formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci, profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli gibi göstergelerde ilerleme sağlayarak kurumsallaşma çabalarını sürdürmektedirler.

Kurumsallaşma kavramıyla birlikte örgütsel dışlanma kavramı da özellikle günümüzde işletmeler açısından çok önemli bir konumda yer almaktadır. Ferris (2008, 1348) dışlanmayı bir bireyin başkaları tarafından görmezden gelindiğini veya dışlandığını algılama derecesi olarak ifade etmektedir. İşyeri, bireylerin zamanlarının çoğunu harcadıkları ve birbirleriyle etkileşimde bulundukları önemli bir sosyal ortamdır. İlişkinin kalitesi bireyin işyeri tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkileyebileceğinden, çalışanların olumlu çalışma ilişkilerini sürdürmeleri önemlidir (Chung, 2014:367). İşyerinde dışlanma, depresyon, kaygı, duygusal tükenme ve iş gerilimi, iş tatminsizliği ve duygusal bağlılığın azalması, işten ayrılmalar dahil olmak üzere hem çalışanlar hem de kuruluşlar üzerinde önemli ölçüde zararlı etkiye sahiptir (Wu vd, 2011:24). Ayrıca literatür incelendiğinde örgütsel dışlanmayı etkileyen faktörler ya da öncüller içerisinde örgütsel faktörlerin payının önemli olduğu tespit edilmiştir. Belirtilen çalışmalarda örgütsel faktörler açısından durum değerlendirildiğinde örgüt içerisindeki resmi politikalar, hiyerarşik yapı, yüksek stres, düşük görev bağımlığı, zayıf örgüt kültürü gibi öncüller işyerinde dışlanmaya yol açtığı görülmektedir. Belirtilen araştırma sonuçları değerlendirildiğinde kurumsallaşma düzeyi artıkça örgütlerde belirlilik, sağlamlık, şeffaflık ve profesyonellik gibi konularda da iyileşme olduğu görülmektedir. Bu amaçla araştırmada olumsuz bir olgu olan örgütsel dışlanmaya kurumsallaşma düzeyinin etkisini açıklamaya odaklanılmıştır. Belirtilen amaçta yola çıkan bir başka çalışma

olmayışı günümüz işletmelerinde önemli kayba yol açan örgütsel dışlanma olgusunu azaltabilmek ve yönetebilmek için yöneticiler ve işletmeler için önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümü kurumsallaşma kavramı ve alt boyutları ikinci bölümü örgütsel dışlanma kavramı ve üçüncü bölümü ise Edirne ilinde üretim ve hizmet sektöründe 335 kişinin katıldığı bir araştırma sonucundan elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırma devamında ise sonuç, tartışma ve öneriler ile sonlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Araştırmanın bu bölümünde; kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma teorileri ve tarihsel gelişimi, kurumsallaşmanın amaçları ve boyutları, kurumsallaşmanın unsurları ve göstergeleri ile işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlara değinilmiştir.

1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramı tanımlamalarına geçmeden önce ‘’kurum (institution)’’ fikrine değinmekte yarar vardır. Kurum hukuki olarak, *‘’Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese*’’ şeklinde ifade edilmektedir (Dil Derneği, 1987). Kurum kelimesini biraz daha açarsak; geniş bir zaman dilimini içine alan bir süreç içerisinde gelişmiş, ağır hareket kültürü olan, kendine özgü dinamikleri olan, bir oluşumu belirtir (Yıldız, 2010:3).

Literatürde kurumsallaşma ile ilgili çokça tanım yer almaktadır. Literatürdeki tanımlamalara bakacak olursak;

Kurumsallaşma, bir organizasyon, sosyal sistem veya bir bütün olarak toplum içindeki bazı kavramların (bir inanç, norm, sosyal rol veya davranış biçimi) somut eyleme dönüştürülmesi sürecini tasvir eder. Aynı zamanda, bir organizasyonun davranış kurallarını, misyonunu, politikalarını, vizyonunu ve stratejik planlarını, çalışanlarının günlük faaliyetlerine uygulanabilir eylem şablonuna yerleştiren bir süreç olarak da tanımlanır. Kurumsallaşma, temel değer ve hedefleri örgütün kültürüne ve yapısına entegre etmeyi amaçlayan, örgütün amaçlı bir eylemidir (Osho, Abasi, Ekweli, 2017:447).

Kurumsallaşma; işletmenin denge, yasallık, süreklilik kazanabilmesi için, örgütün belirsiz durumlardan, tahmin edilemez, kararsız veya dar tek düze organizasyon

yapısından çıkarak, hatları çizilmiş, kendinden emin, çevre ile bütünleşmiş bir yapı oluşturmaya yönelerek, tüm işgörenlerin ve lider pozisyonunda bulunanların benzer bilinç seviyesine vararak farklı durumlar karşısında, belirlenmiş olan yapıya sadık davranış şekillerini doğal bir biçimde sergilemesidir (Apaydın, 2009:2).

Kurumsallaşma bir işletmenin yöneticilerinin bireysel yöntemlerinden bağımsız olarak kural olarak belirlenmiş, yerleşmiş ilke ya da yasalarının olması; hareket halinde olan çevresel değişimleri izleyecek düzeni kurması bununla birlikte koşullara uyumlu organizasyon şemasını gerçekleştirmesi; kendi özüne uygun iletişim ve iş tekniklerini oluşturarak gelenekselleştirmesi ve bunun sonucunda kendi özünü oluşturması sürecidir (Alkış ve Temizkan, 2010:75).

Kimberly (1979:447) Kurumsallaşmayı, ‘’yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut örüntüler çerçevesinde bütünleşir olması ve yeni kurallar, değerler ve yapılar oluşturması’’ olarak tanımlamıştır. Bu süreç, istikrar ve sosyal ilişkilere öngörülebilirlik ve onların kalıcı olmasını sağlar (Kimberly 1979:447).

Kurumsallaşma tekrar edilen hareketlerin ve gelenekselleşen tavır ve davranışların örgüt içerisinde prosedür olarak belirlenmesini ifade eder. Bir firma çalışanlarının birbirleri ile merhabalaşma şekilleri, konuşma tarzları, birbirlerine karşı olan üslupları, firmanın çalışanlarının başarılı olması ya da başarısız olduklarında uygulamış oldukları yaptırımları, yöneticilerin karar alırken izledikleri yol ve müşterileri ile iletişim şekilleri vb. hareketleri kurumsallaşma olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499).

Kurumsallaşma, işletmelerde sürekliliğin oluşturulması için işletme bünyesinde belirlenmiş kuralların oluşturulması ve oluşturulan kurallara sadık kalınması uyulması olarak ifade edilmiştir (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017:45).

Kurumsallaşma, firmanın belirlemiş olduğu amaçları ve hedefleri yönünde, ortaya koymuş olduğu kriter ve kurallar sistemi içerisinde faaliyetlerini devam ettirmesidir. Firmanın belirlemiş olduğu amaçları ve hedefleri çok güçlü, kriter ve kuralları keskin ve zorunludur ki, işletmenin yöneticileri belirlenen kriter ve kurallara sadık kalmak

mecburiyetindedirler. Başka bir deyişle ortaya konan kriter ve kurallar işletme yöneticilerinin karakterlerinden etkilenmeyen prosedürlerdir (Çemberci, 2013:6).

Selznick (1996:271) kurumsallaşmayı, ‘’Temelde, kurumsallaşma, "istikrarsız, gevşek bir şekilde organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkması" olarak tanımlamaktadır.

Kültürel kalıcılığı sağlamak için süreçlerin mevcut olması gerekmez, çünkü sosyal bilgi bir kez kurumsallaştıktan sonra nesnel gerçekliğin bir parçası olarak bir gerçek olarak var olur ve doğrudan bu temelde iletilebilir. Oldukça kurumsallaşmış eylemler için, bir kişinin diğerine işlerin bu şekilde yapıldığını söylemesi yeterlidir. Her birey uymak için motive edilir çünkü aksi halde onun eylemleri ve sistemdeki diğerlerinin eylemleri anlaşılamaz; temel süreç, ahlaki olanın olgusal hale geldiği süreçtir. Yine de kurumsallaşma basitçe mevcut ya da yok değildir; Daha önceki yaklaşımların çoğundan farklı olarak, kurumsallaşma burada, beklenebilecek kültürel kalıcılığı değiştiren farklı kurumsallaşma derecelerine sahip bir değişken olarak tanımlanır (Zucker, 1977:726)

1.2. Kurumsallaşma Teorileri

Kurumsallaşma kavramı yazında eski ve yeni kuram olarak ikiye ayrılmaktadır. 19. Yüzyıldan itibaren başlayan kuramsal kuram çalışmalarının temelinde Max Weber’in bürokrasi ile ilgili çalışmasının İngilizceye çevrilmesi yer almıştır ve kendisinden sonra gelen araştırmacılar için Max Weber esin kaynağı olmuştur (Ülkem, 2020:5). Merton “Bürokratik Yapı ve Kişilik” isimli yapıtında, firmalarda formel kaidelerin bulunması ve bu formel kaidelerin eski alışkanlıklara göre meydana getirilmesinin gerekliliğini belirtmiştir (Akkuş, 2020:34-35).

Kurumsallaşma yaklaşımının en etkili örneklerinden birinin, eski kurumsal yaklaşımın ortaya çıkmasında Selznick’in İkinci Dünya Savaşını izleyen senelerde siyasal kurumlar ve biçimsel kamu örgütleri hakkındaki çalışmaları etkili olmuştur. ‘*’Doğal Sistem Modeli’’* ’ni yazına kazandıran Philip Selznick modelinde; ‘’örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinin en değerli şey’’ olduğunu savunmuştur. Selznick'e göre kurumsallaşma, örgütsel karakter oluşumu süreci olarak görülebilir

(Osho,Abasi,Ekweli, 2017:447). Selznick (1996:271) kavramı açıklarken, ‘’Temelde, kurumsallaşma, "istikrarsız, gevşek bir şekilde organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkması" olarak açıklarken bir düzen içerisinde bütünleşmenin oluşturulmasına vurgu yapmıştır (Topbaş, 2021:10).

Tolbert ve Zucker'a (1994) göre kurumsal teorinin üzerine inşa edildiği temel varsayım yapısalcılıktır. Bu görüşü destekleyen Pfeiffer (1982), kurumsallaşma teorisinin geliştirildiği ilk bağlamlardan birinin ve aslında onun gelişimini ateşleyen ortamın organizasyon yapısının incelenmesi olduğunu yineler. Tolbert ve zucker (1994) kurumsal teorinin, çok farklı ortamlarda faaliyet gösteren farklı organizasyonların yapı olarak neden genellikle bu kadar benzer olduğu sorunsalından hareket ettiğini ileri sürerler (Osho, Abasi, Ekweli, 2017:448).

1991 yılında DiMaggio ve Powell’ın “ Örgütsel analizde Yeni Kuramsallık Yaklaşımı” çalışmasıyla kurumsallık teorisi popüler bir kavram olmuştur. Bu yaklaşım organizasyonun çevresiyle adaptasyonu üzerine odaklanır (Başköy, 2020:17). DiMaggio ve Powell (1983) ise kurumsallaşmayı çevreye uyum sağlamanın bir aracı olarak görmektedir. Kurumsallaşmanın diğer başarılı rakipleri taklit ederek gerçekleştiğini ve bunun belirsizlik sorununun üstesinden gelmek için yapıldığını öne sürmektedirler. Kurumsallaşma, meşruiyet ve uyum sağlamak için çevreye uygun ve anlamlı davranışlar geliştirerek ve sonraki nesillere aktarılarak gerçekleştirilir. Meyer ve Rowan (1977) de kurumsallaşmanın çevre ile ortak değerler geliştirerek gerçekleştiğini varsaymaktadır. Bu araştırmacılara göre kurumsallaşmanın amacı, meşruiyet kazanmak, kaynakları artırmak ve örgütlerin hayatta kalmasını sağlamaktır (Osho, Abasi, Ekweli, 2017:447). Kurumsallaşma teorilerine geçmeden önce aşağıda tablo 1’de geçmişte ve gönümüzde yeni kurumsallaşma yaklaşımı karşılaştırmalı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 1. DiMaggio ve Powell'ın Eski ve Yeni Kurumsallık Yaklaşımı

	ESKİ KURUMSALLIK	**YENİ KURUMSALLIK**
İlgi Merkezlerinin Çatışması	Merkezi	Çevresel
Katılığın Kaynağı	Kazanılmış haklar	Yasal zorunluluklar
Vurgulanan Yapı	İnformel yapılar	Formel yapılar
OrganizasyonunYeri	Yerel topluluk	Alan, sektör ve toplum
Kurumsallaşmanın Odağı	Organizasyon	Alan ve toplum
Organizasyonel Dinamik	Değişim	Süreklilik
Yararlılık Kriteri	Beklenmeyen sonuçlar	Kalıplaşmış davranışlar
Anahtar Kavramlar	Değerler, normlar	Rutinler, programlar
Çevre ile Etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak revize edilir
Yapısal Unsurların Odak Noktaları	Kurallar, usuller	İlişkiler, kişiler
Mevcut Düzenin Kavramsal Temeli	Sorumluluk	Alışkanlıklar, deneyim
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formel organizasyon	İnformel organizasyon
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik (deneysel)

Kaynak: Di Maggio Paul J., Powell Walter W., "Introduction", in W. Walter Powell and Paul J. DiMaggio (Ed.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press: Chicago. 1991, pp. 13. (Akt. Erdirençelebi, 2012:194).

Tablo 1'de görüldüğü gibi çeşitli unsurlar açısından kurumsallaşma anlayışındaki geçişi göstermektedir. Buna göre yeni yaklaşım açısından kurumsallaşma amprik, gelecek odaklı, birey örgüt uyumu, ilişki odaklı ve çevreyi sürekli dikkate alan bir yapıyı öngördüğü söylenebilir.

1.2.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı

Kurumsallaşma kavramı ilk kez Robert Merton tarafından 1940'lı yıllarda dolaylı olarak incelenmiştir (Direk, 2019:8). Merton çalışmalarını yaptığı dönemde eleştirilere maruz kalmış olsa da, daha sonraki yıllarda Philip Selznick'i etkilemeyi başarmıştır (Yiğitcan, 2014:91). Metron yapmış olduğu araştırmalarında örgütler için *''deneysel testler''* ve *''fonksiyonel mantık''* konularını ele almış düşüncelerini *"Fonksiyon Teorisi"nde* birleştirmiştir. Teori gözden geçirildiğinde örgütler iki özellik gösterirler: Birinci özellik örgütlerin yapıları içerisinde farklı unsurlar bulunur, ikinci özellik ise yapısal faaliyetlerin, işlevsel olmayan neticeleri arasında uygun durumun oluşturulması gerekmektedir. Bu durumların ortaya çıkabilmesi iki önermeye dayanır: İlk önerme örgütün tüm unsurları arasında koordinasyonun olması, ikinci önerme ise sosyal sistemin işlevsel yapısına yararlı olan unsurların varlığıdır. Buna rağmen sistem sürekliliğini koruyamayabilir (Akkuzu, 2008:3). Merton sonuç olarak, gerçekleştirilen düzenlemelerin işlevsel olan ve işlevsel olmayan neticeler doğurabileceğini vurgulamıştır (Kartaltepe, 2010:89).

1.2.2. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı

Örgütlerdeki kurumsal teorinin en erken ve en etkili versiyonlarından biri, hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick ve öğrencilerinin çalışmalarıyla ilişkili olmaya devam etmektedir. Selznick, kendine özgü kurumsal teori modelini yaratmıştır. Örgütsel yapıyı, katılımcıların özelliklerine ve taahhütlerine olduğu kadar dış çevreden gelen etkilere ve kısıtlamalara tepki olarak şekillenen uyarlanabilir bir araç olarak görmüştür. Selznick, açık bir şekilde kurumsallaşmacıları bir "süreç" olarak, "organizasyonun zamanla başına gelen" bir şey olarak gördü. Kurumsallaşmanın kapsamının örgütler arasında farklılık gösterdiğini gözlemledi; örneğin, daha spesifik hedefleri olan ve daha uzmanlaşmış ve teknik operasyonda olanlar, bu özelliklerden

yoksun olanlara göre kurumsallaşmaya daha az maruz kaldılar (Scott, 1987:493-494).

Selznick (1996:271) *Institutionalism "Old" and "New"'* adlı çalışmasında kurumsallaşmanın istikrarlı ve gevşek olmayan yapılar içerisinde olan, istikrarlı düzenli ve çevresi ile bütünleşik resmi yapılar olduğunu ifade eder.

Sonuç olarak kurumsallaşmayı Selznick, örgütlerin çevreleriyle uyum içerisinde olmasını sağlayan bir araç olarak görür ve kurumsallaşma Selznick'e göre, organizasyonel meziyetlerin oluşturulması ile gerçekleştirilebilir. Kurumsallaşmasını gerçekleştirmiş işletmeler diğer işletmelere göre yasallığını gerçekleştirmiş ve dengeli bir düzen oluşturmuş işletmelerdir. Selznick'in ortaya koymuş olduğu bu düşünce kendisinden sonra gelen ve kurumsallaşma konusunda araştırmalarda bulunan diğerleri için temel oluşturmuştur. Kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarda bulunan yazarların ekseriyeti Selznick'in düşüncesini ortak payda kabul etmişlerdir (Sözbilen, 2012:13).

1.2.3. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı

Zucker (1977) kurumsallaşmanın hem bir süreç hem de bir mülkiyet değişkeni olduğunu ileri sürmüştür. Bireysel aktörlerin toplumsal olarak gerçek olarak tanımlandığı ve aynı zamanda sürecin herhangi bir noktasında bir eylemin anlamının az çok bu toplumsal gerçekliğin verili bir parçası olarak tanımlanabileceği bir süreçtir. O halde kurumsallaşmış eylemler hem nesnel hem de dışsal olarak algılanmalıdır. Zucker (1983), bu örgütlenme görüşünü kurumsal bir biçim olarak ya da daha zorlayıcı bir şekilde "modern toplumda önde gelen kurumsal biçim" olarak geliştiğini belirtmiştir. Zucker'ın çalışmasında, kurumsallaşma sürecine yapılan vurgu hakim olmaya devam ederken; kurumsallaşma, neyin uygun ve temelde anlamlı olduğu konusunda ortak anlayışlar üretmek için olduğunu göstermektedir. Zucker'ın yaklaşımında, odak tek bir örgütsel davranış modeli veya modu üzerindedir ve vurgu, modelin benimsenmesinin veya modele uygunluğun altında yatan sürecin mantığına veya doğasına verilir (Scott, 1987:496-497).

Örgütlere ait yapılmış olan kurumsallaşma teori çalışmaları Zucker'e göre oldukça fazla ve karışıktır. Kuramsal anlamda meydana gelen bu karışıklık ve sapmanın merkezinde iki farklı düşünce yer almaktadır. Çevreyi kurum olarak benimseyen bir kısım bulunmakta ve örgütleri kurum olarak benimseyen diğer bir kısım bulunmaktadır. Zucker'in düşüncesine göre, çevreyi kurum olarak kabul eden teori, ana fonksiyon olarak, organizasyon seviyesindeki sosyal fenomenlerin çoğaltılmasını ya da kopyalanmasını içermektedir. Örgütü kurum olarak gören inanışa göre ana fonksiyon, eski kültürel yapıların bırakılarak yenilerinin organizasyon düzeyinde gerçekleştirilmesidir. Bu durumu diğer bir ifade ile teorik sapmanın nedenleri tablo 2'de belirtmektedir (Sözbilen, 2012:13-14).

Tablo 2. Teorik Sapmanın Ana Nedenleri

	TEORİK YAKLAŞIMLAR	
	Kurum Olarak Çevre	**Kurum Olarak Örgüt**
Kurumsallaşmanın Ana Teması	Yeniden Yapılanma	Üretkenlik
Kurumsallaşmanın Kaynakları	Devletin Büyümesi	Küçük gruplar ve diğer örgütlerin taklidi
Kurumsallaşmanın Yeri	Devleti Bağlantılı Diğer Örgütler	İç süreçler ve benzer örgütler
Kurumsallaşmanın Sonuçları	Teknik Temelden Kaynaklı Ayrım ve Verimsizlik	İstikrar ve alternatiflere bağlı etkinlik

Kaynak: Zuker, Lynne G. "Institutional Theories of Organization" Annual Review of Sociology, Vol. 13, 1987, pp.445, (Akt Sözbilen, 2012:14).

Zucker tarafından oluşturulan tablo 2'de görüldüğü gibi çevrenin ve örgütün birer kurum olarak ortaya koyan yaklaşımlarda kurumsallaşmaya ilişkin tema, kaynakları, yeri ve sonuçlarındaki farklılıklar göze çarpmaktadır.

1.2.4. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı

Kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin sosyal düşünce ve eylemde kural benzeri bir statü kazandığı süreçleri içermektedir. Bir organizasyonun resmi yapısı ile fiili günlük iş faaliyetleri arasında keskin bir ayrım yapılmalıdır. Resmi yapı, her şeyden önce organizasyonun genel görünümünü gösteren ofisler, departmanlar, pozisyonlar ve programlar gibi unsurların bir listesinin oluşturulması için bir plan olarak görülmektedir. Bu unsurlar, faaliyetlerin nasıl ve hangi amaçla bir araya getirileceğine dair rasyonel bir teori oluşturan açık hedefler ve politikalarla bağlantılıdır. Modern bir bürokratik organizasyonun özü, bu yapısal unsurların ve onları birbirine bağlayan hedeflerin rasyonelleştirilmiş ve kişisel olmayan karakterinde yatmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977:341-342).

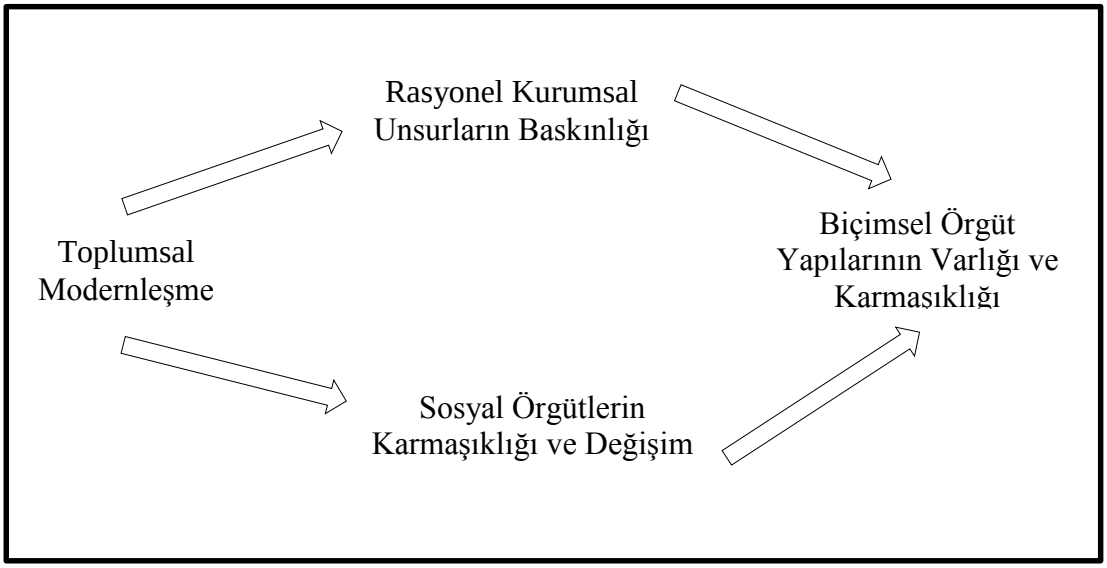
Kurumsallaşma ile ilgili olarak Zucker'in düşüncesinden ayrılarak Meyer ve Rowan, kültürel ögelerin *(normatif inanışlar, sembolik ve bilinçsel sistemler gibi)* çok önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Apaydın, 2009:4-5). Organizasyonlardaki biçimsel ögeler ile kültürel ögeler için Meyer ve Rowan, *"mit"* kavramını belirtmişlerdir. Organizasyonel yapıların yalnızca ölçülü, ussal yapılardan meydana gelmediğini bunların yanında birbiriyle uyum içerisinde olan değer sistemlerinden de oluştuğu ifade edilmektedir (Yiğitcan, 2014:93).

Bununla birlikte rasyonel kuramcı kuralların etkisi olarak Meyer ve Rowan'a göre; birden çok organizasyonel yapı meydana gelmiştir. Bu kuramcı kurallar pek komplekstir ve kompleks yapıları örgütlerin artan karışık yapılarına, genellenebilir olan sosyal hesaplarına ve modern devlet biçimleri gibi ögelerle ilişkilidir. Meyer ve Rowan'a göre, *''örgütsel mitler''* de kuramcı kurallar gibi fonksiyon görürler ve organizasyonları biçimselliğe yöneltirler (Sözbilen, 2012:14-15).

Yukarıdaki fikirleri hakim organizasyon teorisiyle birleştirdiğimizde, modern toplumların iki nedenden dolayı rasyonelleştirilmiş bürokrasilerle dolu olduğu açıkça ortaya çıkıyor. Birincisi, hakim teorilerin iddia ettiği gibi, toplumlar modernleştikçe ilişkisel ağlar giderek daha karmaşık hale geliyor. İkincisi, modern toplumlar, çeşitli biçimsel yapıları arzu edilen amaçlara ulaşmanın rasyonel araçları olarak betimleyen

mitler olarak işlev gören kurumsal kurallarla doludur. Şekil 1, bu iki teori satırını özetlemektedir (Meyer v Rowan, 1977:345-346).

Şekil 1. Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları



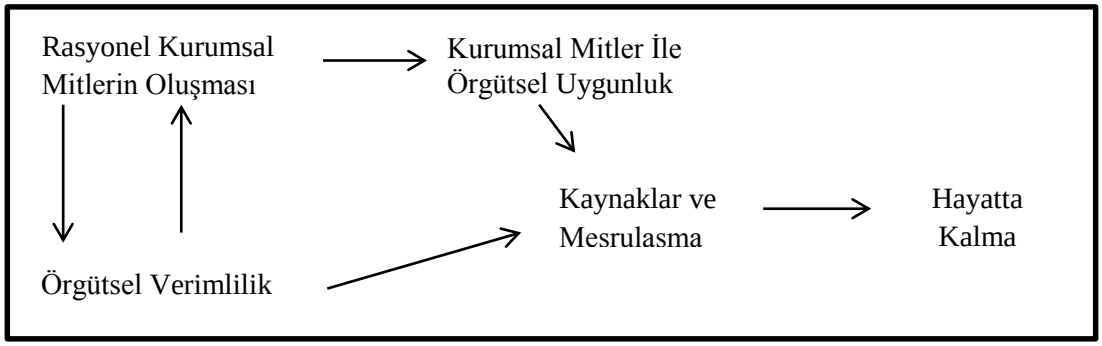
Kaynak: Meyer, John W.; Brian Rowan; "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon", The American Journal of Sociology, Vol. 83, Issue 2, 1977, pp. 340-363. (Akt Sözbilen, 2012:15).

Rasyonelleştirilmiş biçimsel yapılar iki bağlamda ortaya çıkar. Birincisi, yerel ilişkisel ağların talepleri, faaliyetleri koordine eden ve kontrol eden yapıların gelişimini teşvik eder. Bu tür yapılar, kuruluşların verimliliğine katkıda bulunur ve onlara daha az verimli rakiplere göre rekabet avantajı sağlar. İkincisi, toplumsal ilişkilerin birbirine bağlılığı, toplumun kolektif organizasyonu ve örgütsel seçkinlerin liderliği, oldukça kurumsallaşmış bir bağlam yaratır (Meyer ve Rowan, 1977:353). Bu bağlamda rasyonelleştirilmiş yapılar, örgütsel faaliyetlerin kabul edilebilir bir hesabını sunar ve örgütler meşruiyet, istikrar ve kaynaklar kazanmaktaktadır (Apaydın, 2007:11).

Tüm örgütler, bir dereceye kadar hem ilişkisel hem de kurumsallaşmış bağlamlarda yerleşiktir ve bu nedenle hem faaliyetlerini koordine etmek hem de kontrol etmekle ve bunları ihtiyatlı bir şekilde muhasebeleştirmekle ilgilenirler. Bununla birlikte, bazı örgütlerin hayatta kalması daha çok içsel ve sınırları aşan

ilişkilerin taleplerini yönetmeye bağlıyken, diğerlerinin hayatta kalması daha çok kurumsallaşmış ortamların törensel taleplerine bağlıdır (Meyer ve Rowan, 1977:353). Aşağıda şekil 2'de görüldüğü gibi kurumsal mitlerin örgütsel verimlilik ile birleşerek hayatta kalmasını gösteren bir model yer almaktadır.

Şekil 2. Örgütsel Hayatta Kalma Modeli



Kaynak: Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Mythand Ceremony. *The American Journal of Sociology* , 83(2), 346. (Akt Sözbilen, 2012:15).

1.2.5. DiMaggio ve Powell'ın Kurumsallık Yaklaşımı

"Yeni kurumsalcılık" kapsamında DiMaggio ve Powell, "hukuksal aranjmanların, kurumsal çevreyi meydana getiren tüm yapıların düzgüsel etkilerinin, organizasyon yapılarının, oluşturdukları stratejilerin, etkinlikleri ve iş yapma şekillerinin birbirine benzer organizasyonların nasıl meydana geldiğini" belirtmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte kurumların çevreye uyum göstermesinin kurumlar için olumlu neticeler yarattığını belirtmişlerdir (Çetin Tur, 2019:7).

DİMaggio ve Powell kurumsallaşma sürecini bir uyum aracı olarak görmüşlerdir. Benzer çevresel durumlarla karşılaşan firmalar toplumsal baskı ve beklentiler sonucunda birbirleri ile benzeşmeye *''İzomorf''* (eşbiçimleşmeye) zorlayacaktır. Yasal statüye sahip olmak isteyen ve devamlılığını sürdürmeyi amaçlayan firmanın, çevresinde bulunan ve başarı göstermiş olan firmaların davranış biçimlerini kendi firmasında uygulaması sonucunda başarıya ulaşabileceği ifade edilmiştir (Tokyüz, 2019:6).

Yazında gerçekleştirmiş oldukları en büyük etki DiMaggio ve Powell'ın, "*örgütsel alan*" ve "*eşbiçimlilik*" (izomorfizm) kavramlarını belirtmeleridir. DiMaggio ve Powell, Kurumsal eşbiçimli değişimin gerçekleştiği, her biri kendi öncüllerine sahip üç mekanizma *''zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik kavramlarıyla''* tanımlamaktadır: 1) siyasi etki ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik; 2) belirsizliğe verilen standart tepkilerden kaynaklanan mimetik izomorfizm; ve 3) profesyonelleşmeyle ilişkili normatif eşbiçimlilik (DiMaggio ve Powell, 1983:150).

1.2.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda ise Friedland ve Alford, inanç sistemlerindeki ayrılıkların üzerine odaklanmaktadırlar. Örgütler veya toplumun içerisinde bulunan bireyler, menfaatlerini korumak, kollayabilmek için benzer olmayan toplumsal kavramlara birbirinden ayrı anlamlar verebilmektedir. Friedland ve Alford farklı örgütler arasında adaptasyonun bulunmayabileceğini bu nedenle sergilenen herhangi bir davranış için net bir inanışın doğruluğunun fikir birliği içerisinde bulunamayabileceğini ifade etmektedirler. Bunun sonucunda örgütler, belirledikleri menfaatlerini izlerler ve kurumsal yapıyı menfaatleri yönünde güçleri seviyesinde değişmeye mecbur bırakmaya çalışabilirler (Sözbilen, 2012:17). Fakat güven, stratejik birliktelik gibi konular üzerindeki araştırmaların sonuçları incelendiğinde, bu yaklaşım firmalar için birtakım sorunların oluşacağını göstermektedir. Firmaların güçlü ve zamana yayılmış uzun ömürlü ilişkiler kurmasıyla güçlerini artırdıkları bu araştırmalar neticesinde vurgulanmakta ve güven duygusunun olması sağlıklı ilişkilerin kaynağını ortaya çıkarmaktadır (Apaydın, 2009:5).

Yukarıda belirtilen kurumsallaşma teorilerinin araştırmacıları, yaklaşım biçimi, kurumsallaşma şekli ve örgütsel amaçları açısından bütünsel bir görünümü aşağıda Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

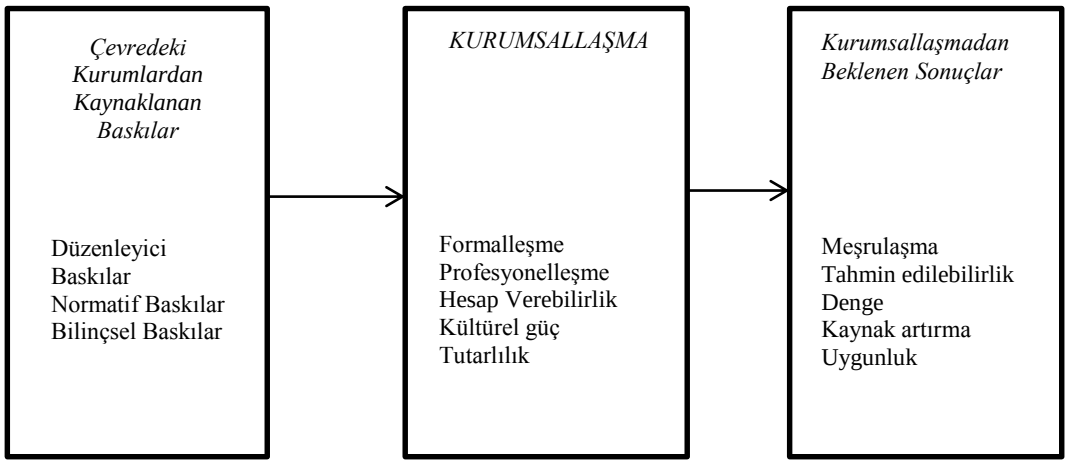
Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1949	Merton	Fonksiyonel yapılar oluşturulması	Yapısal düzenlemelere gidilerek	Fonksiyonelleşme
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge, legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyum, meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet kaynakları artırma, yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskılaraı etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Apaydın, F. (2009) Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt 10, Sayı 1, 2009,4.

1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları

Firmaların değişerek çevrelerine uyum gösterme çabası olarak görülen kurumsallaşmada vuku bulan değişim süreci farklı farklı dürtülerden kaynaklanabilmektedir. Bu duruma sebep olan kurum içi baskılardan olabileceği gibi diğer kurumların baskıları sonucu da olabilmektedir. Firmalar belirli sonuçlara varabilmek için kurumsallaşma çabası içerisine girmektedirler. Bu çabaları göstermeleri diğer bir ifade ile kurumsallaşma amaçları arasında en temel olarak yer alan amaçlar arasında meşruluk ve uygunluk kazanma, tahmin edilebilir olma, kaynak artırma ve dengeye ulaşma bulunmaktadır (Apaydın, 2009:8).

Şekil 3. Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları



Kaynak: Apaydın, F. (2009) Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009*, s.3.

Yukarıda şekil 3'te görüldüğü gibi kurumsallaşmalarında örgütler açısından birtakım baskıların etkili olduğu ve kurumsallaşma sonucu beklenenler bir anlamda kurumsal olma noktasında ulaşılmak istenen amaçları ifade etmektedir. Belirtilen kurumsallaşma amaçlarına ilişkin detaylı bilgi aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.1. Meşrulaşma

Örgütsel bir alanda, aktörler sürekli olarak alanın baskılarına ve değerlerine uyum sağlar. Alan içindeki örgütler de bu baskıların ve değerlerin gelişmesine katkıda bulunur, buna göre hareket eder ve böylece örgüt alanının özelliklerine katkıda bulunur. Meşruluk, firma faaliyetlerinin örgüt çevresince benimsenmesini ifade etmektedir (Boons and Strannegard, 2000:9). Ekonomik ve örgütsel sosyologlar, kurumsallaşma süreçlerine veya örgütsel yapıların, politikaların ve uygulamaların sosyal meşruiyet kazandığı ve nihayetinde bir popülasyonda normatif olarak uygun olarak kabul edildiği mekanizmalara artan bilimsel ilgi göstermişlerdir. Neo-kurumsal bir perspektiften bakıldığında, örgütsel yapılar ve uygulamalar, geçerli "kurumsal mantıklar" veya "bireylerin uyduğu tarihsel olarak değişken varsayımlar, inançlar, değerler ve kurallar dizisi ile tutarlı oldukları ölçüde, bir örgütün paydaşları ile meşruiyet kazanırlar. Örgütsel politikalar ve uygulamalar, geçerli kurumsal mantıklarla uyumlu olduğu ölçüde bir popülasyonda meşruiyet kazanabilir ve

yayılabilirken, bu tür politikalar bir popülasyondaki yaygınlıkları nedeniyle daha fazla meşruiyet kazanır (Zajac ve Westphal, 2004:433-434).

Pazarın devamlılığını ve sürekliliğini devam ettirebilmek için aktörler, kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilkeye ya da yasaya uygun durumlar oluşturmaktadır. Firmalar bu yasalara uymaları sonucunda pazarın bir eklentisi olmakta ve pazarda bulunan diğer firmalarla ilişkili durumda olan bir organizasyon yapısını oluşturmaktadırlar. Meşru olabilmek kurallara ve düzenlemelere adapte olmakla sağlanabilmektedir. Bundan dolayı firmalar içerisinde yerleşmiş ilkelere ya da yasaya uygun durumlar yaratılması gerekir. Firmalar kurumsallaşabilmek için toplumsal kurallara adapte olabilen kurallar oluşturmalıdırlar. Yasallaşma ya da meşruluk, firmaların ömürlerini sürdürebilmesini ve ihtiyacı olan kaynaklara erişmesine olanak sağlamasını mümkün kılmaktadır. Sonuç olarak bu durum firmaların başarısına etkide bulunmaktadır. Firmalar meşrulaştığı ölçüde kaynak ihtiyacını tedarik ettiği kurumlara güven vermekte ve böylece bu durum firmalara kaynaklara ulaşmakta kolaylık sağlamaktadır (Apaydın, 2009: 8-9).

1.3.2. Tahmin Edilebilirlik

Firmaların kurumsallaşmadaki nedenlerinden birisi de tahmin edilebilirlik kazanmaktır. Tahmin edilebilir olma kurum içerisinde çalışanlarca ve çevre tarafından işletmelerin karşılaştıkları durumlara işletmelerce ne şekilde tepki vereceğini anlama olarak tanımlanabilir. İşletmeler, bireyler gibi, görev başarı şanslarını en üst düzeye çıkaracak ve görev başarısızlık şanslarını en aza indirecek şekilde çalışmaya çalışırlar. Her şeyden önce, bir grup hayatta kalmasını kolaylaştıran normları uygulayacaktır. Kendisini müdahalelerden korumaya çalışacak ve kuruluşun dışındaki grupların müdahalesinden veya kuruluş içindeki grupların etkisinden kendisini korumaya çalışacaktır. İkincisi, İşletme, grup üyelerinin davranışlarının tahmin edilebilirliğini artırmak isteyecektir. Normlar, diğerlerinin davranışlarını tahmin etmek için bir temel sağlar, böylece grup üyelerinin birbirlerinin eylemlerini tahmin etmelerini ve hızlı, uygun tepkiler göstermelerine olanak sağlar (Feldman, 1984:47-50).

Tahmin edilebilirlik firma faaliyetlerinin öngörülebilmesini ve bu faaliyetlere göre doğru hızlı yanıt vermeyi sağlamaktadır. Tahmin edilebilirlik sayesinde belirsizlik azalmakta firma faaliyetlerinin kestirilme olanağı oluşmaktadır ve bu sayede müşteri tatmini oluşmaktadır. Belirsizliğin olduğu durumlarda ise diğer aktörlerce firmaya güven duygusu azalmakta ve firmaya yapılacak olan yatırımları engellemektedir. Bunula birlikte değişkenliğin olduğu ortamlarda tam anlamıyla bir belirlilik durumu oluşamamaktadır. Firmalarca yapılan planlamanın sağlamlığı ve faaliyetlerin sürdürülebilirliği belirliliğin yüksek olduğu ortamlarda firmalara sağlıklı öngörüler sağlayabilmektedir. Tahmin edilebilirlik firmalara olan güveni ve firma başarısını artırmaktadır (Kimberly, 1979:437-42).

1.3.3. Denge Kazanma

Kurumsallaşmanın amaçlarından bir diğeri ise örgütsel denge kazanmaktır. Firmalar deneyimlerinden faydalanarak, devamlı ilerleyen ve değişen çevre şartlarına adapte olarak hayatta kalmaktadırlar. Denge bu gelişme ve dönüşme ile birlikte oluşan uyum ve firmaların yeni yetenekler geliştirmesi ile elde edilen örgütsel durumdur. Denge, bazı araştırmacılara göre ise örgüt yapısının zamana rağmen değişmemesi olarak açıklanmaktadır. Fakat çevresel dönüşüm ile kurumlar da kendi içerisinde dönüşüme adapte olmak mecburiyetinde kalmaktadır. (Scott, 1987:493-511). Bu sebeple denge veya istikrar kazanma kavramı firmalar için önem arz etmektedir. Değişim ile denge kavramları arasında bağ bulunmaktadır ve tamamlayıcı kavramlar olarak algılanmaktadır. Firmalar gelişen süreç içerisinde değişirken deneyimlerinden de yararlanması dengeyi meydana getiren unsurlardandır. Öyleyse firmalar bünyelerinde bulundurdukları deneyim, tecrübe ve yeteneklerini kullanmadan yeniden her şeye başlama yolunu seçerlerse firma içerisinde karışıklık meydana çıkmakta ve firma etkinlik ve verimliliği düşüş göstermektedir. Bunun sonucu olarak müşteriler ile negatif ilişkiler gelişmektedir. Müşterilerin bu süreç içerisinde uyum göstermesi mümkün olamayacağından firma açısından müşteri kayıpları söz konusu olmaktadır (Apaydın, 2009:9).

Firmalar yapılarını devimsel (dinamik) olarak denge unsurunu göz ardı etmeden kurmaya çalışmaktadır. Firmalar müşteri portföyü açısından geniş ve farklılaşan ürün

taleplerine cevap verebilen bir yapıdadır bu da firmayı devimsel yapan unsurdur. Bununla birlikte yeni tecrübelerin var olan yeteneklerine eklenmesi dengeyi meydana getirir ve firmaların gelişimini sağlamaktadır. Firmalar eski tecrübe ve deneyimlerini bırakmadan onlardan faydalanırken yeni bilgi ve deneyimlerle eski süreçlerini geliştirmek için yararlanmalıdır. Dış çevresel koşullara firmalar uyum sağlayabilmek için bünyelerinde etkin bir iletişim kanalı oluşturmalı ve merkeziyetçilikten uzaklaşmalıdır (Boynton ve Victor, 1991:53-8).

1.3.4. İşletme Kaynaklarını Artırma

Bu kuram, firmanın dış çevre ile ilişki halinde olması gerekliliğini belirtmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı firmanın kaynak olarak çevreyi kullandığını vurgulamaktadır ve çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak algıladığından işletmenin dışarıya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Burns ve Wholey, 1993:106). Bu sebeple firmalar daha fazla kaynak elde edebilmek için dış çevreden gelen isteklere en uygun karşılıkları vermeyi amaç edinmektedirler. Dışarıdan gelen taleplere en uygun karşılığı verebilen firmalara güven duygusu gelişmektedir. Firmanın diğer hissedarlarla iyi ilişkilerinin olması kaynak olarak algılanan dış çevreyi memnun etmesi durumunda kurumsallaşma gerçekleşmektedir ve kurumsallaşan firmalara diğer kurumlar güven duyup kurumsallaşmış firmalarla uzun ömürlü ilişkiler kurmaktadır (Ruerkert ve diğ., 1985:13-25).

1.3.5. Uygunluk

Firmaların yaşamlarını devam ettirebilmesi için yapmış olduğu eylemlerinin ve tutumların kurallara uygun olması gereklidir. Hissedarlar uygun görmedikleri, geleceğinden şüphe duydukları firmalara yatırım yaparak risk almak istememektedirler. Uygunluğun gerçekleşebilmesi için firmalar çevresel normları kabul etme ve bu normları benimseyip uygulanıyor olması ile mümkün olmaktadır (Özdemir Aydın, Tan, 2019:230). Uygunluğunu sağlamış olan firmalar devamlılık kazanmakta istikrarlı bir yapı halini almaktadır (Apaydın, 2009:10).

1.4. Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşma çeşitli boyutları bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın boyutları farklı yazarlar tarafından birtakım farklılıklar içermektedir. Bu farklı yazarların literatürde yer alan kurumsallaşma boyutları tablo 4'de özetlenmektedir.

Tablo 4. Farklı Araştırmacılara Göre Kurumsallaşma Boyutları/Göstergeleri

Yazarlar	Kurumsallaşma Göstergeleri/Boyutları
Apaydın, 2008	Formalleşme, Otonomi, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
Yazıcıoğlu ve Koç, 2009	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Tavşancı, 2009	Kültürel Güç, Toplumsal Değer ve Normlara Uyum, Profesyonelleşme, Biçimsel Organizasyon Yapısı, Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik, Biçimsel Faaliyet Yapısı, Kurumsal Çevreye Uyum, Biçimsel Yapıya Uyum, Yetki Delegasyonu
Apaydın, 2009	Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç, Tutarlılık
Karavardar, 2011	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Şanal, 2011	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
Sözbilen, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Şeffaflık, Kültürel Güç, Tutarlılık
Gül, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık, Yetki Devri, Etkin İletişim, Otonomi, Sosyal Sorumluluk
Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
Zencir, 2013	Formalleşme, Profesyonelleşme, Örgüt Kültürü, Şeffaflık, Tutarlılık,
Yağcı, 2014	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık
Akın, 2014	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi

Cevher, 2014	Formalleşme, Profesyonelleşme ve Otonomi, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
Candan, 2015	Formalleşme, Otonomi, Kültürel Güç, Şeffaflık, Tutarlılık

Kaynak: Tengilimoğlu, E. & Akgöz, E. (2019). "Kurumsallaşma Düzeylerinin işletme Yapısına Göre incelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 12 (2), s.231-232.

Yazında 2009 senesinde Apaydın'ın çalışmasıyla en son halini oluşturduğu kurumsallaşma boyutları en çok yararlanılan kaynak olarak kullanılmaktadır. Kurumsallaşma çevresini oluştururken Apaydın; *"Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç ve Tutarlılık"* bileşenlerinden yararlanmıştır. Firmaların kurumsallaşma düzeyinin ölçülmesinde bu bileşenlerden yararlanılmaktadır (Tengilimoğlu, Akgöz 2019:232). Belirtilen araştırmacı tarafından oluşturulan ve yaygın olarak kabul edilen bu boyutlar aşağıda tablo 5'te detaylandırılmıştır.

Tablo 5. Kurumsallaşmanın Boyutları

BOYUTLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
FORMALLEŞME	Yazılı prosedürlerin varlığı İşlerin prosedürlere göre yapılması Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	Denge kazandırmakta Kontrolü sağlamakta Koordinasyon sağlamakta
PROFESYONELLEŞME	Profesyonel yöneticilerin istihdamı Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik Profesyonellerin otonom olması Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	Adaptasyonu kolaylaştırmakta Güvenirlilik kazandırmakta Örgüt kapasitesini artırmakta
HESAP VEREBİLİRLİK	Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi Saydamlık Eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması	Meşruluk kazandırmakta Güvenirlilik kazandırmakta

	Sosyal sorumluluk Eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmak	
KÜLTÜREL GÜÇ	Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	Kontrolü kolaylaştırmakta Koordinasyonu kolaylaştırmakta
TUTARLILIK	Verilen sözün tutulması Visyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmeler benzeme Benzer durumlarda benzer tepkiler verme	Güvenirlilik kazandırmakta Meşruluk kazandırmakta

Kaynak: Apaydın, F. (2009) Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.9.

1.4.1. Formalleşme

Firmanın faaliyetlerini gerçekleştirirken, normlara, yazılı kurallara bağlı kalarak işgörenlerinin rollerini, görev alanlarını, iş tanımlarını ve yetkilerini belirleyip, sorumluluklarını tam hatlarıyla çizerek firmanın devamlılığını sağlamaktır. Bununla birlikte formalleşmenin bir başka yönü de kurum içerisindeki farklı departmanların eşgüdümünü gerçekleştirecek biçimde örgüt yapısının tasarlanması ve yönetsel işlevlerin ne şekilde sürdürüleceğinin ortaya konması ve bunların prosedürler halinde belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Apaydın, 2008:123). Formalleşme kurum içi bağlar arasındaki ilişkileri belirgin kılma etkisine sahiptir (Scott, 1995). Bununla birlikte firma faaliyetlerini gerçekleştirirken nesnel karakterde bulunması paydaşlar tarafından firmaya güven duygusunu yükseltecektir (Halis, Adalıoğlu Ay, 2017:45). Firmaların formalleşme yoluna giderek ömürlerini daha uzun süreli devam ettirdikleri görülmektedir. Formalleşmenin bulunmadığı firmalarda yöneticilerin kişisel kararları firmaları etkilemektedir (Alfred, 1989:540-546). Formal yapılaşmaya gitmeyen firmalarda bölümler arasında bağlar sıkı olmamakta ve yönetici değişikliğinde kurum içerisinde çatışmalar doğabilmektedir. (Ferrell ve Skinner, 1988:103-105).

Formalleşmiş firmalar, devamlılıklarını ve büyümelerini gerçekleştirecek olan faaliyetlerde bulunurlar. Bununla birlikte firmalar formalleşme ile kurumsallaşmış olan diğer firmalar ile daha olumlu ve başarılı işler yapmaktadırlar (Staggenborg, 1988:558). Formalleşen firmaların faaliyetlerinde standart bulunmaktadır. Bu da dış çevrelerce istenilen bir durumdur. Diğer firmalar formalleşen örgütlerle iş yapmayı tercih etmektedirler. Böylece firma için hem kaynaklara ulaşımı kolaylaşır hem de müşteri portföyü genişlemektedir. Yazılı kurallara bağlanan pazar taktikleri firma işgörenlerince kolay bir şekilde anlaşılıp uygulanmaktadır. Formalleşme ile firmalardaki çalışma koşulları ve şartlar belirlenir bunun sonucu olarak rol çatışması ve belirsizliğe yol açan durumlar azalma eğilimi göstermektedir (Kimberly, 1979: 437-457).

1.4.2. Profesyonelleşme

Firmalarda gerçekleştirilen faaliyetlerin liyakat sahibi kişiler ile gerçekleştirilmesi ve firma ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek biçimde oluşturulması olarak belirtilen bir kavramdır. Liyakate dayalı bir uzmanlaşmaya gidilmediği zamanlarda organizasyon içerisinde yöneticiler arasında huzursuzluk ortamının doğması muhtemel olmaktadır. Firmanın profesyonelleşmesi yalnız firma içi olarak algılanmamalı diğer firmalar ile ilişki halinde bulunmaları olarak da algılanmalıdır (Akkuş, 2020:49). Bununla birlikte firmalarda uzman kişilerin bulunması ve uzman kişi sayısının yükseltilmesi firmalarda profesyonellik kavramının gelişmesine olumlu yönde etki etmektedir (Apaydın, 2009:13).

Firmaların profesyonelleşmesi ile başarısı arasında doğru orantılı bir bağ bulunmaktadır. Çevrenin sürekli ve hızlı bir değişim içerisinde bulunması profesyonellik kavramına farklı açılar getirmektedir. Bu kavram firmaların verimli olması ve etkin bir yönetim sergilemesinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma ile uzmanlaşmış kişiler arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu ifade edilebilmektedir. Firmalarda profesyonelleşmeden söz edilebilmesi için alanında uzmanlaşmış insan faktörü çok önemli bir boyutu temsil etmektedir (Aydın, Tan, 2019:231).

1.4.3. Hesap Verebilirlilik

Hesap verilebilirlik veya saydamlık ilkesi kurumsallaşmanın önemli boyutlarından birisini oluşturmaktadır. Firmaların yasallık kazanabilmesi için çevresel etmenlerin etkisi ile faaliyetleri hakkında diğer firma ve kişilere doğru, açık bilgilerini sunması ve sorumluluk üstlenmesidir. Firmaların şeffaf olması, faaliyetlerinin çevresel kurumların kurallarına uygun kayıt edilmesini ve diğer firmalarca kabul edilmiş olması gerekmektedir (Waddock, 2004:313). Firmalar gelişmişlik seviyelerini yükselttikçe saydamlaşmak diğer kişi ve kurumlara mali yükümlülüklerini aktarmak, çevresine karşı dürüst davranmak mecburiyetinde bulunacaklardır. Bu şekilde gelişen bir davranışın sonucunda hissedar ve diğer çevre elemanlarının güvenini elde edebileceklerdir (Kırklıkçı, 2019:4).

Bir diğer tanıma göre hesap verilebilirlik; toplumun gerçekleşen faaliyetler hakkında bilgi edinebilmesi, verilere ulaşabilmesi, olumsuz faaliyetler varsa firmalardan hak talep edebilmesi vb açık, şeffaf bir süreci belirtmektedir (Akpınar, 2011:240). Kamuoyuna açıklanan bilgilerin güvenilir olması diğer kurumların yatırım yapma düşünceleri üzerinde olumlu bir etki sergilemektedir. Bunun sonucunda şeffaflık ilkesi doğrultusunda hareket eden firmaların iş performansı pozitif yönde etkilenmektedir (Apaydın, 2008:125).

Firmaların diğer kurum ve kişilere aktardığı verilerin özellikleri şu şekilde olması gerekmektedir (Tokyüz, 2019 29-30);

- Doğru ve açık olmalıdır,
- Aktarılan bilgi güvenilir olmalıdır,
- Tarafsızlık ilkesine uygun yanıltıcı olmamalıdır,
- Tam olarak bilgiler aktarılmalıdır,
- Aktarılan bilgi analiz edilebilmelidir,
- Düşük maliyet ile bilgi aktarımı gerçekleştirilmelidir,
- Aktarılan verilere ulaşım basit şekilde gerçekleştirilebilmelidir,
- Verilere tam, eksiksiz ve zamanında ulaşım kolaylığı bulunmalıdır.

Firmalarda hesap verilebilirliğin içselleştirilmesi, hissedarların korunması ve toplumda güvenin oluşturulması için önemli bir gerekliliktir. Firmalar tüm dünyada kabul edilmiş olan muhasebe normlarını izleyerek, saydamlık düzeylerini yükseltebilecek ve hissedarlarının güvenini kazanabileceklerdir (Çetin, 2011:99-100).

1.4.4. Kültürel Güç

Kurumsallaşma konusunun bir diğer önemli ilkesi de kültürel güçtür. Firmadaki temel ilke ve değerlerin kabullenilmesi ve paylaşılması olarak belirtilmektedir. Firmalarda güçlü kültürel yapının inşası için paylaşılan değerlerin firma çalışanlarınca paylaşılması ve yüksek oranda algılanıp benimsenmesi gerekmektedir. Örgütlerdeki kültürel güç firma çalışanlarının iş alanındaki tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Değerler tüm herkes tarafından onaylanıp benimsendikçe örgütlerde kültürel güç seviyesi artış göstermektedir ve firma başarısı pozitif yönde eğilim kazanmaktadır. Kurumsallaşmanın firmalarda gelişmesi ve sağlamlaşmasında kültürel güç önemli bir konumda bulunmaktadır. Çünkü kültürel güç bireylerin ve birimlerin davranışları üzerinde etkileme ve biçimlendirme gücüne sahiptir bundan dolayı firmalarda örgüt kültürünün yer edinmesi, firma çalışanlarının beklenilen tutumları sergilemesine katkıda bulunacağından kurumsallaşma üzerinde olumlu bir etkide bulunacaktır (Apaydın, 2009:16-17).

Bununla birlikte kültürel gücü yüksek olan örgütlerde, örgüt çalışanları zorlandıkları bir takım durumlarda benzer düşünce yapıları geliştirebilirler. Kültürel güç örgüt çalışanları bir hedefe doğru yöneltebilmektedir. Burada örgütün geliştirmiş olduğu değerleriyle örgüt çalışanlarının değerleri örtüşmektedir. Güçlü örgütsel kültürlerde işletme, gerekli olan değişim beklentilerine cevap verebilmektedir. Örgüt çalışan alt ve üst kademeler arasındaki bağ yüksek ve kuvvetlidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:222-240). Güven duygusunun gelişmesi ve yükselmesi ile birlikte firma çalışanlarının işlerine karşı odak noktaları etkilenmekte ve firmaya olan bağı kuvvetlenmektedir. Dolayısıyla bu uyum firma çalışanlarının birlikte hareket etme motivasyonunu yükselterek firmanın hedeflerine ulaşmasında kolaylık

sağlamaktadır. Tüm bu gelişmeler sonucunda firmaların kurumsallaşması olumlu yönde etkilenecektir (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1279).

1.4.5. Tutarlılık

Farklı zamanlarda meydana gelen olaylara karşı firmanın, içinde bulunduğu sektördeki durumlara yönelik geçmişteki yaklaşımlarına benzer şekilde tutum sergilemesi olarak tanımlanabilmektedir. Bununla ile birlikte firmanın vaatlerini gerçekleştirmesi olarak da ifade edilebilmektedir. Kurumsallaşmak için firmalar tutarlı faaliyetlerde bulunmalı ve alacakları kararlarda uyuma özen göstermelidirler. Aynı şekilde firmanın hedefleriyle pazarlama faaliyetlerinin benzer doğrultuda ilerlemesi olarak da ifade edilmektedir. Bu kavram içsel tutarlılık ve dışsal tutarlılık olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilebilmektedir. Firma faaliyet ve hedeflerinin birbiriyle adapte olması, aynı durumlara firmanın aynı tutum sergilemesi içsel tutarlılık olarak ifade edilirken, firmanın vaatlerinde durması bununla birlikte aynı pazarda diğer firmalarla faaliyetlerinde benzerlik bulunması dışsal tutarlık olarak ifade edilmektedir. Bu kavram sağlam yapılı bir örgüt kültürünün temelini meydana getiren değerler olarak belirtilebilir (Apaydın, 2008:127).

Tutarlılık kavramının örgütlerde yer edinebilmesi için aşağıdaki maddelere ihtiyaç duyulmaktadır (Sözbilen, 2012:48-49):

• Örgütlerde temel unsurların gerçekleşmesi gerekmektedir.

• Örgütlerde yöntem ve faaliyetlerin net olarak sergilenmesi gerekmektedir.

• Üst yönetimin aldığı kararlarla gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında benzer bir ilişki bulunmalıdır.

• Örgütlerin güçlü bir kültürünün olması, öngörülebilir olması, tutarlı davranışlar sergilemesi ve kuvvetli hukuksal alt yapısının bulunması gerekmektedir.

• Örgütlerde kuruma bağlılık yüksek seviyede olmalı, örgütün değerlerinin çalışanlarca benzer şekillerde algılanması ve örgüt prosedürlerinin belirgin olması gerekmektedir.

Firmalar hissedarlar üzerinde güven duygusu oluşturabilmek için tutarlı olmaya çalışmaktadır. Aynı şekilde firmalar tutarlı tutum sergileyerek çevresi ile kuvvetli bağlar geliştirebilmektedirler (Özdemir Aydın, Tan, 2019:232).

1.5. Kurumsallaşmanın Unsurları

Kurumsallaşma kavramı içinde yer alması gereken boyutlar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Şengün'e göre (2011:25-27) kurumsallaşmada amaç kurum kimliğini elde edebilmektir. Firmalar bu sayede diğer firmalarla arsında olan farkları belirleyip kendine özgü bir tasarım meydana getirecektir. Firmaların kurumsallaşma seviyelerinin tespit edilmesinde kullanılan unsurlar sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerklik olarak dört başlık altında toplanabilir.

1.5.1. Sadelik

Örgüt yapısının yalın biçimde oluşturulması gerçekleştirilecek olan faaliyetlerde zaman tasarrufuna olanak sağlar ve yapılacak olan işlerin çalışanlarca benzer şekilde algılanmasını kolaylaştırır. Dolayısıyla örgütün işleyişi ve verimliliğinde artış olur. Örgütler etkinliğini yükseltmek gerçekleştireceği iş ve eylemlerde karışıklığı en aza indirmek için sadece bir yapıya gereksinim duymaktadırlar (Yıldız, 2010:27).

Sadelik kavramındaki amaç; üretim sistemlerinde, örgütsel yapıda karmaşıklığı yalın bir düzleme getirebilmektir. Sadelik ile yalın kelimeleri kavram olarak birbirini tamamlamaktadır. Sadeleşme aşağıdaki hususlar üzerinde durmaktadır (Özkol, 2004: 121-122);

- İsraftan olabildiğince kaçınmak (üretim, yönetim süreçlerinde.),
- Zamandan tasarruf sağlamak ve taleplere en hızlı yanıtların verilebilmesini sağlayabilmek,
- Üretim sürecinde esnek karakterde olmak,
- Sürekli iyileştirme ve geliştirmeye gitmek,
- Sade örgüt yapısına uygun bilişim sistemlerini de sade yapıda kurup hazır hale getirmek,

Firmalar etkinlik elde edebilmesi ve karışıklığı en aza indirebilmesi için sadeleşmiş bir örgüt yapısına gereksinim duyarlar. Dolayısıyla firmaların yalın bir organizasyon oluşturmaları kurumsallaşma unsurlarından birisi olarak meydana gelmektedir (Türk, 2007:48).

1.5.2. Esneklik

Firmanın içerisinde bulunduğu sektörde ya da kendi bünyesinde oluşabilecek farklılaşmalara yönelik hassas bir tutum sergilemesi ve meydana gelen değişiklikleri esneklik unsuru sayesinde kendisine yararlı bir duruma getirmesidir (Türk, 2007:49).

Bir diğer açıklama ise kurumsallaşma unsurlarından olan esneklik, firmanın çevresine adapte olma aşamasında ne tür özellikler taşıdığını belirtmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan örgütlerin esnek ve çevresine uyumlu, kurumsallaşma seviyesi düşük olan örgütlerin ise katı bir yapıda oldukları ifade edilmektedir (Çetin Tur, 2019:16).

1.5.3. Farklılaşma

Farklılaşma unsuru birkaç şekilde değerlendirilebilmektedir. Bunlardan ilki, aynı departmanlarda çalışan kişilerin şahsi ya da mesleki açıdan birbirlerinden farklılaşabilmesi. İkinci durum firmanın, çalışanlar tarafından ya da departmanlar olarak dik yönlü hiyerarşiye bölünebilmesi durumudur. Üçüncü farklılaşma ise, dikey hiyerarşi gibi yatay yönlü departmanlar arası farklılıklar meydana gelebilmektedir (Tokyüz, 2019:33).

Bir organizasyonun karşı karşıya olduğu çeşitli çevre boyutlarının her birinin etkinliği ne kadar artarsa organizasyonel farklılaşma derecesi o kadar büyük olmaktadır. Örgüt ortamındaki değişikliğin derecesi ne kadar artarsa, organizasyonel farklılaşma derecesi de aynı oranda artış göstermektedir. Örgütün büyümesi ve gelişmesiyle birlikte, örgütsel farklılaşma o kadar büyük ve örgütsel farklılaşma ne kadar fazla ise üst düzey yöneticiler tarafından algılanan çevresel belirsizlik derecesi de o kadar azalmaktadır (Schmidt ve Cummings, 1976: 447).

Örgütler kendi yapıları içerisinde alt birimler oluşturarak yetki ve sorumlulukların kullanımını belirleyerek faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde daha karmaşık problemlerin çözümlerini kolaylaştırma yoluna gidilebilmektedir. Günlük gerçekleştirilmesi gereken rutin faaliyetler, karmaşık, eğitim ve bilgi birikim gerektiren görevlerden ayrılabildiği düzeyde firma işlerinin gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır. Farklı birimlere sorumlulukların paylaştırılması çalışanların deneyim kazanmasına fayda sağlamaktadır (Blau, 1970:201-203).

1.5.4. Özerklik

Özerklik, bir kişinin başkalarının rızası olmadan önemli kararlar alabilme derecesi olarak tanımlanabilir. Bireysel düzeyden başlayarak, bu konuda bir yönetici veya herhangi bir diğer kuruluş üyesi, işiyle ilgili önemli kararların çoğunu kuruluştaki diğer insanlardan izin almadan alabiliyorsa, nispeten özerktir. Dolayısıyla özerklik, bir kişi veya kuruluş çevresinde birçok yönden etkilenebilir. Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisindekilere benzer bir anlamda, özerkliğin insani bir ihtiyaç olduğunu öne sürer. Turner ve Lawrence (1965), özerkliği, işi geliştirmek için bulunan "zorunlu bir görev özelliği" olarak kullanmıştır. Evan (1966), kuruluşların özerkliğini incelemiş ve daha az özerk kuruluşların daha fazla güce sahip olduğunu bulmuştur. Aston araştırmalarında ise, yetki yoğunlaşması olarak adlandırılan boyuttaki temel bileşenlerin merkezileşme ve düşük özerklik, personel prosedürlerinin standardizasyonu, düşük işlevsel uzmanlaşma, astların yüzdesi ve iş akışı olmayan personel yüzdesi (Holdaway) ile güçlü bir şekilde ilişkili bulunmuştur. (Brock, 2003: 58-59).

Bir başka açıklamaya göre özerklik, kurumların kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesi ile ilgili bir kavramı temsil eder. Başka bir kurum veya kuruluşa bağımlı olmadıkları ölçüde kurumsallaşmış oldukları söylenebilir. Bu kavram bütçeler ve özerk gelir kaynakları açısından işlevselleştirilebilir (Peters, 2000:8).

Brooke (1984) özerkliğin tek başına değerlendirilmesinin yetersiz olduğunu savunmaktadır. Karar almaya yönelik resmi ve meşru otoritenin aksine, gücün bir durumu etkileme yeteneğiyle ilgili olduğu durumlarda, güç ve otorite arasında olduğu gibi daha fazla ayrım yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde,

pozitif motivasyonla ilişkilendirilmedikçe, özerkliğin otomatik olarak daha fazla çabaya yol açacağının varsayılamayacağını vurgulanmıştır. Ek olarak, özerklik, yönetimsel, teknolojik ve finansal kaynaklar dahil olmak üzere çeşitli biçimlerde olabilen ve aynı zamanda bilgi kullanılabilirliğini de içeren kaynakları gerektirmektedir (Young ve Tavares, 2004: 216).

1.6. Kurumsallaşma Göstergeleri

Kurumsallaşma göstergeleri firmalar açısından oldukça önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Bu nedenle firmanın hangi seviyede kurumsallaşabildiğinin saptanması da firma için önemli bir yer teşkil etmektedir. Dolayısıyla kurumsal kimlik kazanmak isteyen firmalar, kurumsallaşma seviyelerini belirleyebildikten sonra doğru hamleleri yapabileceklerdir. Bilimsel bir temele oturtabilmek için kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesi ve firmanın hangi düzeyde bunları sağladığının tespit edilmesi gerekmektedir. Evrensel kriterler ile firmanın kurumsal olup olmadığı veya ne seviyede kurumsallaşabildiği incelenebilmektedir. Yazında kriterler, kurumsallaşma göstergeleri olarak belirtilmektedir. Bu göstergeler (Duysak, 2019:942);

- İşletme anayasası,
- Formel örgüt yapısı,
- Stratejik planlama süreci,
- Profesyonelleşme,
- Yetki devri ve yetkilendirme,
- Yönetim anlayışı ve yönetime katılma,
- Karar alma şekli,
- Etkin iletişim sistemi olarak ifade edilebilir.

1.6.1. İşletme Anayasası

Bu kavram firmalar için bir yol haritasıdır. Firmanın normlarının, faaliyetleri ile ilgili değer ve ilkelerinin, hedeflerinin, amaçlarının, misyonunun ve vizyonun yer aldığı yazılı bir rehberdir. Firmaların anayasasının olması kurumsallaşma açısından çok önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla firmaların anayasası,

meydana gelebilecek firma içi ve dışı sorunların çözümünde kapsayıcı bir rolde olması gerekmektedir (Aylan, Koç, 2017:568).

1.6.2. Profesyonelleşme

Bu kavram, firma faaliyetlerini yapacak olan kişilerin alanlarında uzman, bilgili ve tecrübeli kişiler tarafından gerçekleştirilmesini, liyakate dayalı bir yönetim anlayışının olması gerektiğini belirtmektedir. Fakat firmalar profesyonelleşmeye geçiş aşamasında gerçekleştirmeye çalıştıkları eylemlerinde aksamalar veya süreçte bir takım bozulmalarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Çünkü yönetici konumuna getirilen profesyonel kişi veya kişiler ile işverenler arasında çatışma ortamı oluşabilmektedir (Karavardar, 2011:161).

Akdoğan'a göre (2000:42) firmalar kurumsallaşmayı kendi gelişim düzeylerine göre mutlaka gerçekleştirmek zorunda oldukları bir zorunluluk görmektedir. Yeni yönetim tekniklerine uygun hareket ederek profesyonel çalışan varlığını artırmak firmanın kurumsal kimlik kazanmasına olumlu etki etmektedir. Akdoğan'a göre (2000:42) profesyonelleşmenin diğer yararlarıysa; firma faaliyetlerinin planlanan şekilde sürdürülebilmesi ve yönetimsel yaşanabilecek olan krizlerin yaşanmadan engellenmesidir. Fakat burada önemli olan, profesyonel yöneticinin doğru seçilmesidir.

1.6.3. Örgüt Yapısı

Bir organizasyonun yapısı, içinde çalıştığı bağlamla yakından ilişkilidir ve organizasyon yapılarındaki çeşitliliğin çoğu, bağlamsal faktörlerle açıklanabilir. Büyüklük, teknoloji, örgütsel tüzük veya sosyal işlev ve diğer kuruluşlarla karşılıklı bağımlılık dahil olmak üzere bu tür birçok faktörün, bir kuruluşun yapısını ve işleyişini etkilemede birincil öneme sahip olduğu öne sürülmüştür (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner,1969: 91).

Örgüt yapısı geliştirilirken sistem oluşturma ve ekip yaratma kurumsallaşma kavramı açısından en çok öneme sahip gösterge olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte sistemler, işlerlik kazandırarak firma kimliğini ön plana çıkartmalıdır. Kurumsallaşma aşamalarını tamamlayan firmaların değerlerinden, kurallarından,

ilkelerinden vazgeçmeyip taviz vermedikleri belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin belirlenip prosedür haline getirilmesi, açık bir şekilde belirtilmesi ilke ve sistemlerin oluşturulmuş olduğu anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu, Koç, 2009:500-501).

1.6.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Bu kavram, firma üst düzey yöneticisinin elinde bulundurduğu erki zaruri gördüğü için veya daha iyi sonuç alabilme amacı güttüğünden dolayı çerçevesi belirlenmiş koşullar altında astına aktarmasıdır (Karavardar, 2011:162).

Yetki devri, sonuç odaklı yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması için bir ön koşuldur. Sonuçlardan sorumlu olmak için yöneticiler, tüm alanlarda yetkilerin açık bir şekilde devredilmesi yoluyla gerektiği gibi yetkilendirilmelidir. Yetki devrinin birincil amacı, kaynakların daha verimli kullanılmasını teşvik etmek ve daha çevik ve duyarlı kuruluşların ortaya çıkmasını kolaylaştırmak, böylece genel performansı arttırmaktır. İşe en yakın kişilerin yönetsel yetki ve sorumlulukları kendilerine doğrudan devredildiğinde performans arttığından, kuruluşlar, iç süreçlerin yöneticilere kuruluşun misyonuna katkıda bulunmak için ihtiyaç duydukları yetki ve esnekliği sağlamasını sağlar (Ortiz, Gorita ve Vislykh, 2004:2).

Sonuç olarak literatürde yetki devri ile kurumsallaşma göstergeleri arasında tam anlamıyla bir karar birliğine varılmış değildir. Fakat yetki devri ve yetkilendirme kurumsallaşmanın göstergelerinden kabul edilen profesyonelleşmeyi etkin kılmak için kullanılabilmektedir (Sözbilen, 2012:36).

1.6.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşma göstergelerinden bir diğeri olan yönetim anlayışı ve yönetime katılma kurumsallaşma sürecinin doğal bir unsurudur. Firmaların demokratik bir yönetim anlayışını benimsemesi çalışanları üzerinde sorumluluk bilincinin gelişmesine olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla firma üst yönetiminin esnek, katılımcı ve demokratik bir tarz sergilemesi ile çalışanların kurumlarını daha fazla benimsemesine olanak açacak ve karşılaşılacak problemlerde çalışanların yönetime olan bağı sarsılmayacaktır. Bunula birlikte üst yönetimin demokratik tavrı

zamanla diğer yöneticilere de geçmektedir ve firma içi uyumu yüksek seviyelere ulaşabilmektedir (Aylan, Koç, 2017:571).

1.6.6. Karar Alma Şekli

Firma faaliyet süreçleriyle ilgili tüm konularda etkin ve doğru adımları tercih etme süreci olarak tanımlanabilmektedir karar verme süreci (Haris vd., 1994: 159). Firmaların ömürlerini devam ettirebilmeleri için etkili kararlar alması önemli bir yer teşkil etmektedir. Bununla birlikte kurumsallaşmış ve kurumsallaşmasını tamamlamamış firmalar arasında bir ayrım bulunmaktadır. Bu ayrıma göre kurumsallaşmış firmalar karar alırken demokratik bir tarz benimserken, kurumsallaşamamış firmalar yine karar alma sürecinde tek bir yöneticinin aldığı kararlar doğrultusunda hareket etmektedir (Duysak, 2019:943).

Kurumsal bir bakış açısı, örgütsel karar vermeyi yönlendirebilecek yazılı kurallar bütününü (kodlar, yönetmelikler, politikalar, tüzükler, içtihatlar ve sözleşmeler) analiz etme ihtiyacını vurgular (Lammers ve Barbour, 2006: 369). Fakat kararlar muğlaklık ve belirsizlik koşulları altında alındığında, karar vericiler genellikle başkalarının başarılı çabalarını taklit ederek meşruiyet kurmaya çalışırlar (Bielby ve Bielby, 1994: 1293).

Bir diğer ifadeye göre; karar verme, alternatifler arasından seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Yönetim teorisyenleri, karar vermenin tüm yönetim faaliyetlerinin en önemlilerinden biri olmasa da çok önemli bir unsurunu oluşturduğu konusunda hemfikirdir. Bununla birlikte, organizasyonlarda sadece yöneticilerin karar vermediğini, aynı zamanda bir organizasyondaki her seviyedeki çalışanların da karar verme sürecine katıldığını belirtmek önemlidir (Lunenburg, 2011: 1). Lunenburg (2011) ifadelerini; *"Karar verme konusundaki tartışmaların çoğu, yalnızca üst düzey yöneticilerin karar verdiğini varsayar. . . Bu tehlikeli bir hatadır. . . Doğru kararlar vermek, organizasyonun her seviyesinde çok önemli bir beceridir."* Sözleriyle belirtmiştir.

1.6.7. Etkin Bir İletişim Sistemi Oluşturma

Kişiler arası bilgi alışverişi, bilgi aktarımı ve iletiye ortak bir anlam kazandırma sürecidir iletişim. İletişim sisteminin oluşturulmasıyla birlikte firma içi ve dışındaki ilişkiler sürecinde anlamlı bir uyum meydana gelmektedir. Bu nedenle örgütler açısından iletişim çok önemli bir husus oluşturmaktadır (Aylan, Koç, 2017: 572). Ayrıca firmanın faaliyetleri sonucunda gelişmesi üst kademelerin kompleks bir yapıya bürünmesi, dış çevre unsurlarının etkisi gibi ögelerde iletişimi önemli kılmaktadır (Duysak, 2019:943).

Sosyal medya da günümüzde etkili bir iletişim alanını oluşturmaktadır. Bu alandaki uygulamalar ile bireyler ağlar üzerinden birbirleri ile iletişim kurabilmektedirler. Bu ağlar sayesinde bilgi paylaşımı olanaklarının artması firmalar içinde önemli bir yer oluşturabilmektedir. Sosyal medya uygulamalarının bilgi paylaşımındaki bir diğer önemli etkisi bilgiyi en hızlı şekilde iletme imkanı sunuyor olmasıdır. Bu iletişim teknolojisinden yararlanan bir firma ağlar üzerinde kendi sayfasını oluşturabilmekte ve hem firma içi çalışanları hem firma dışındaki bireylere ulaşma kanallarını arttırabilmektedir. Bunun sonucu olarak firma çevreden hızlı geri bildirim elde edebilmektedir (Başköy, 2020:37).

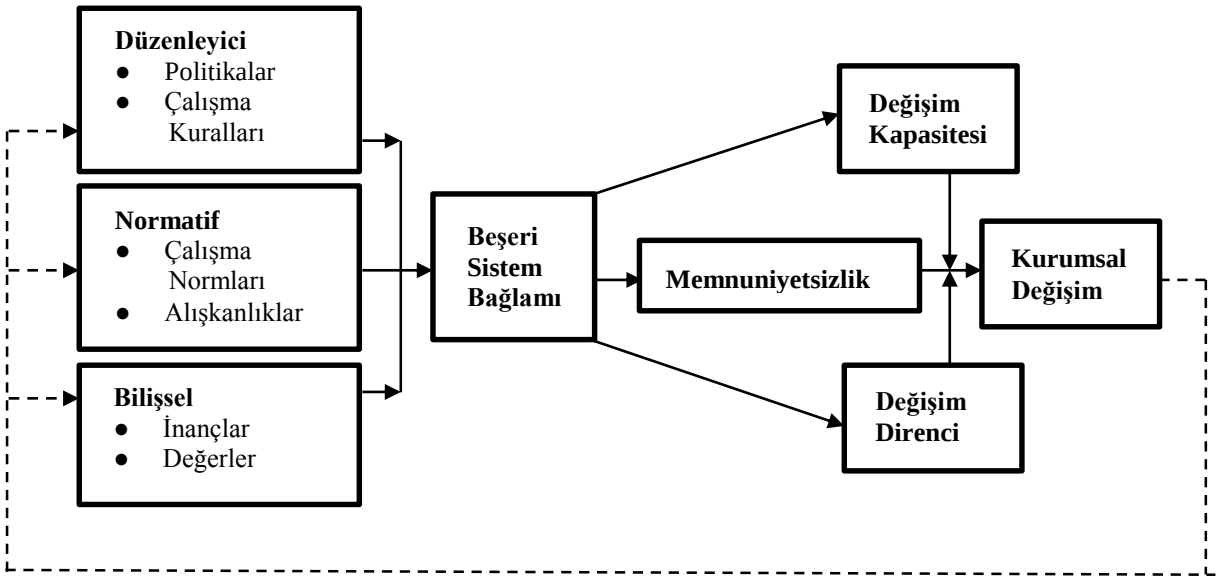
1.7. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar

Kurumlar yaşamsal eylemlerini sürdürebilmeleri için, örgütlerinin iç hareketliliğiyle birlikte içerisinde bulundukları çevrenin şartlarına da uyum sağlamaları beklenmektedir. Bu durum genellikle bir mecburiyet olarak kurumların önüne çıkarak değişimi gerekli kılmaktadır. Kurumlar ilişki içerisinde bulunduğu diğer kurumların isteklerine karşılık vermekle yükümlüdürler. İşletme/firmalar beklentileri karşıladıkları sürece yasallık elde etmiş olmaktadırlar (Mete, 2019:15).

Kurumsal değişimi anlamak için geliştirilen kavramsal model aşağıdaki Şekil 4'de yansıtılmaktadır. Şekil, kurumsal unsurlar ve değişkenler arasındaki kavramsal olarak önemli birkaç ilişkiyi örneklendirmeyi amaçlamaktadır. Şekil 4, kurumsal unsurlar ile mevcut çalışma modlarından kurum içi memnuniyetsizlik yoluyla kurumsal değişim arasındaki bağlantıları göstermektedir. Mevcut yöntemlerden ve

sistemlerden bu memnuniyetsizliğin değişim üzerindeki etkisinin, organizasyonun değişim kapasitesi ve değişime direnç seviyesi ile sınırlandırıldığını öne sürmektedir (Palthe, 2014:60).

Şekil 4. Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurların İşletme Değişimine Etkisinin Kavramsal Modeli



Kaynak: Palthe, J., Regulative, Normative, and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change. *Management and Organizational Studies*, 2014. 1(2): p. p59-66.

Düzenleyici, normatif ve bilişsel sosyal sistemlerin tümü teorisyenler tarafından kurumların merkezi unsurları olarak tanımlanmaktadır. Şekil 4, bu unsurların kurumsal bağlama katkıda bulunmak için karşılıklı olarak güçlendirici şekillerde birlikte hareket ettiğini göstermektedir. Tablo 6, bu unsurların farklılık gösterdiği bazı temel boyutları örneklemektedir (Palthe, 2014:61).

Tablo 6. İşletmeleri Değişime Zorlayan, Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurlar

	Düzenleyici	***Normatif***	***Bilişsel***
Meşruluk	Yasal yaptırımlar	Ahlaki ve etik sistemler	Kültürel sistemler
Ana Kurallar	Politikalar ve kurallar	İş rolleri, alışkanlıkları ve normları	Değerler, inançlar ve varsayımlar
Sistemsel Değişikliğin Yürütücüleri	Yasal zorunluluk	Ahlaki zorunluluklar	Değişim değerlerinin içselleştirilmesi
Sistemsel Değişikliğin Destekleyicileri	Korku ve zorlama	Görev ve sorumluluk	Sosyal kimlik ve kişisel istek
Davranışsal Sebep	Zorunluluk	Yapılmalı	İsteğe bağlı

Kaynak: Palthe, J., Regulative, Normative, and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change. *Management and Organizational Studies*, 2014. 1(2): p. p59-66.

Bu unsurların her biri (düzenleyici, normatif ve bilişsel), meşruiyet için bir temel sağlar. Ancak, Tablo 6' da yansıtıldığı gibi, düzenleyici unsur, meşruiyetin temeli olarak hukuk sistemlerine uygunluğu vurgulamaktadır. Normatif unsur, meşruiyeti değerlendirmek için ahlaki temelleri vurgular ve bilişsel unsur, ortak bir zihniyet benimsemekten gelen kültürel meşruiyeti vurgulamaktadır (Palthe, 2014:61).

1.7.1. Düzenleyici Unsurlar

İşletmeler ilk olarak düzenleyici unsurların etkisi ile kurumsallaşmaya yönelmektedir. Bu sayede işletmeler belirli çerçeveler içerisinde hareket etmeye itilmektedir. Meşruluk kaygısının varlığından dolayı işletmeler düzenleyici kurumların isteklerine karşılık göstermektedir. Bununla beraber işletmeler kurumlar tarafından belirlenen çerçevelere adapte olamazsa direkt veya direkt olmayan cezalarla karşılaşabilirler. Düzenleyici kurumların oluşturduğu normlara gereken karşılığı gösteren işletmeler yasal pozisyona kavuşmaktadırlar (Apaydın, 2007:21).

Tablo 7. Kurumsal Çevre Fonksiyonları

KURUMSAL ÇEVRE				
KURUMLAR	**SÜREÇLERİ**	**FONKSİYONU**	**MEŞRULUK KAYGI KAYNAĞI**	**KULLANILAN MEKANİZMA**
Düzenleyici	Düzenleme	Denge Düzen Toplumların devamlılığını sağlamak Sosyal zenginlik	Pragmatik	Yaptırım Teşvikler
Normatif	Geçerli kılma	Sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar oluşturmak	Prosedürel	Yetki verme Edinme
Bilişsel	Alışkanlık edinme	Eylemlerin az çaba harcayarak tekrar etmesi Belirli eylemlerin oluşması	Bilinçsel	Devre dışı bırakma Zihinde iz bırakma

Kaynak: Grewal and Dharwadkar, 2002: 85; Greening and Gray, 1994: 471; Koberg, 1987: 799 (Akt. Apaydın., F. (2007) Örgütlerde Kurumsallasma Ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerinee Ve Örgütsel Performansa Etkileri, T. C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü)

Bu sürecin merkezini; kaygı, hazırlıklı olma ve kuvvet oluşturmaktadır. Merkezde yer alan öğeler, informel örfler veya şekilsel kaideler ve normlar biçiminde kendini gösteren kuralların bulunması ile arzu edilen biçime kavuşturulmaktadır. Gelinen aşamada gücü elinde bulunduran aktör, ceza kozuyla iradesini karşı tarafa kabullendirmekte veya normlara adaptasyonu sağlayabilmek için özendirici bir prensip takdim etmektedir. İsteklerin açık bir biçimde sunulması, sağlam, düzenli denetim düzeneğinin varlığı ve belirlenmiş müeyyidelerin bulunması düzenleyici baskıları güçlü kılmaktadır. Bunula birlikte var olan düzeneklerin, kurum gücünden oluşması, gücün etkin kıldırılması, denetim erkinin kabullendirilmesi, düzenleyici baskılara adaptasyonun sağlanması için ciddi değer taşımaktadır. Birden fazla kurumsal yapı, ifade edilen düzeneklerin kombinasyonu neticesinde örgütsel alanda nüfuz göstermektedir. İşletmeler kanunlar, yasalar çerçevesinde kurulup eylemlerine

devam ederek yasallık elde etmekte ve eşbiçimcilik meydana gelmektedir. (Kartaltepe, 2010:116-117).

1.7.2. Normatif Unsurlar

İkinci olarak işletme/firmaların kurumsal kimlik kazanmasına tesir eden unsur normatif kavramlardır ve çevresel yapı olarak ifade edilmektedir. Meslek örgütleri veya farklı alanlarda bulunan sektörel örgütler bu tip yapılara örnek teşkil etmektedir. Yasallık kazanmak isteyen işletmeler, normatif unsurlarca saptanan usul ve kurallara adaptasyon göstermeye çalışmaktadırlar. Bir kural gücü değerine bağlı firmalar benimsedikleri sorumlulukları ve görev anlayışları nedeniyle değişim sergilemektedirler. İşgörenlerin değişime olan inancından dolayı, mantıksal bir zeminde değişimi açıklayamadıkları hallerde dahi yükümlülüklerinin ve görevlerinin bilincinde süreci tamamlayarak değişim sürecini başarıyla yerine getirmektedirler. Normatif kaynaklara adaptasyon, çevrenin isteklerine cevap verme gayesi göz edilerek sağlanmakta ve işletmenin sosyal yükümlülüklerinin bilincinde olmasından ileri gelmektedir (Mete, 2019:18).

Sonuç olarak düzenleyici unsurlar ile karşılaştırma yapıldığı zaman normatif unsurlar, yasallık elde etme konusunda daha içsel bir esas konumunda bulunmaktadır. Normatif unsurlara adaptasyon, çevresel özendirme uygulamalarıyla beraber, işletme içi uygulamalarla da harekete geçirilmektedir (Kartaltepe, 2010:118).

1.7.3. Bilişsel Unsurlar

Son olarak bilişsel unsurlar kültürel özelliklerle beslenmiş devamlılık arz eden davranışları bünyesinde barındırır ve işletmeler üzerinde netlik içermeyen tesirleri bulunmaktadır. Çoğunlukla fark edilmeden işletmenin yönetim süreçlerine ve bağlı bulunulan kültüre adaptasyon sergilenir (Erdirençelebi, 2012:186). Sürekliliği olan faaliyetler bir süre sonra belirli bir biçim alır ve alışkanlık oluşturur bu da fark edilmeyen kurumsal süreç olarak ifade edilmektedir ve ilerleyen zamanlarda az bir çaba ve güç gerektirmektedir. Bu süreç firmalarda resmi olman ilişkilerin kurulmasını gelişmesine neden olmaktadır. Böylelikle alışkanlıklar bir şuursal süreç

eseri ve kişisel yapıdadır. Davranış, tutum ve ilişkilerin doğrudan onaylanmasını olanak vermektedir (Apaydın, 2007:37).

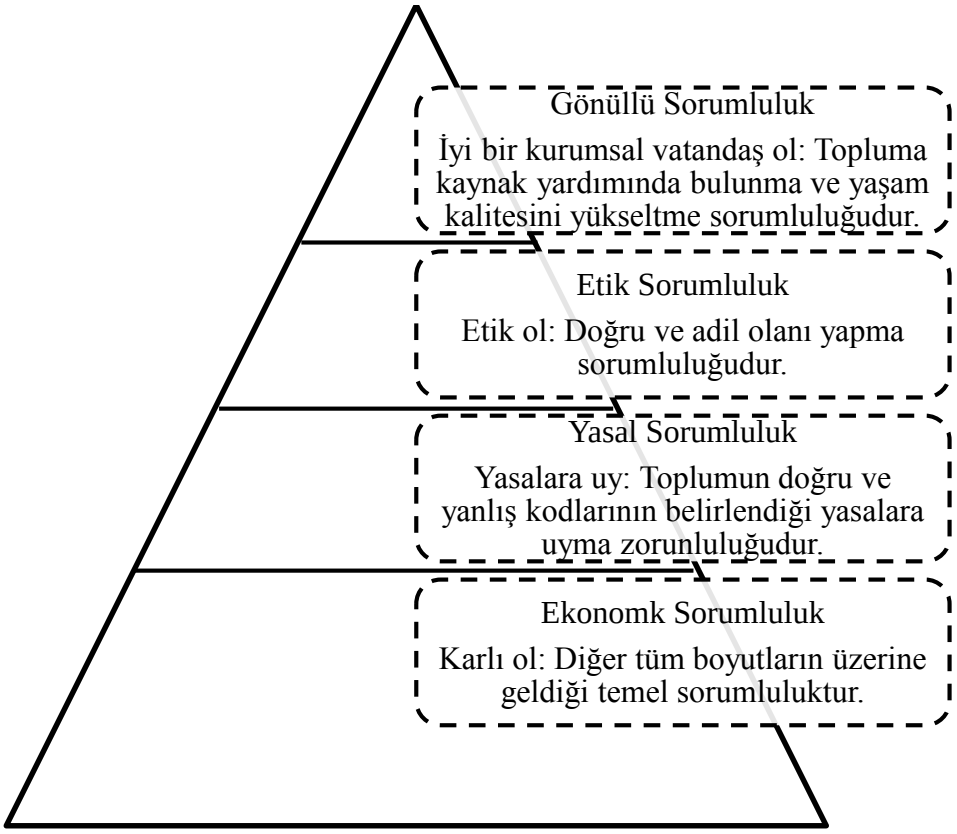
Tablo 8. Düzenleyici, Normatif ve Kültürel-Bilişsel Süreçler

	Düzenleyici	**Normatif**	**Kültürel-Bilişsel**
Uyumun Temeli	Önlem	Sosyal zorunluluk	Sorgulanmadan kabul edilen paylaşılan anlayışlar
Düzenin Temeli	Düzenleyici unsurlar	Bağlayıcı nitelikteki beklentiler	Belirleyici şema
Mekanizmalar	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi
Mantık	Araçsallık	Uygunluk	Onaylanmış olma
Göstergeler	Kurallar, yasalar, yaptırımlar	Sertifikalar, Akreditasyon	Ortak inançlar, eyleme ilişkin paylaşılan mantık
Meşruiyet Temelli	Yasal yaptırım	Ahlaki olarak kontrol etme	Kavranabilir, fark edilebilir, kültürel açıdan sağlanan destek
Taşıyıcı Unsurlar			
Sembolik Sistemler	Kurallar, yasalar	Değerler, beklentiler	Kategoriler, sınıflandırmalar, şema
İlişkisel Sistemler	Yönetişim sistemleri, güç sistemleri	Rejimler, otorite sistemleri	Yapısal eşbiçimlilik, kimlikler
Resimler	Protokoller, standart işlem süreçleri	İşler, roller, göreve itaat	Yazılı metinler
İnsan Yapımı Unsurlar	Emredilen şartnamelere uyum sağlayan objeler	Gelenekleri standartları karşılayan objeler	Sembolik değere sahip olan objeler

Kaynak: W.Richard Scott, Institutions anda Organizations, 2nd Edition, Sage Publications Inc., 2001, s.52, 77 (Akt. Kartaltepe., N, (2010) Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, s 120.

İşletmelerin yapmış oldukları bir takım sosyal sorumluluk projeleri bilişsel unsurlara örnek gösterilebilir. Ahlaki değerlerle sürdürülebilir bir yaşam gerçekleştirmek işletmelerin temel amaçlarından sayılmaktadır. Dolayısıyla ekonomik kazanımlarından ödünler vererek manevi kazanımlara yönelmeleri gerekmektedir.

Şekil 5. Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar Piramidi



Kaynak: Carroll Archie B., (1991). "The Pyramid of Corporate Social Reponsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August 1991, pp. 39-48. (Akt. Mete, 2019:19).

Şekil 5'te gösterilen Carroll'un (1991:42) kurumsal sosyal sorumluluk piramidi, kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar piramidi olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmeler, sosyal sorumluluklarını sergilerken zorunluluktan gönüllüğe doğru bir yönelim göstermektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DIŞLANMA

Araştırmanın bu bölümünde; dışlanma kavramı ve tanımları, sosyal dışlanma, sosyal reddedilme, psikolojik dışlanma, dışlanmanın tehdit ettiği ihtiyaçlar, örgütsel dışlanma, işyerinde dışlanmaya neden olan faktörler ve örgütsel dışlanmanın sonuçlarına değinilmiştir.

2.1. Dışlanma Kavramı ve Tanımı

İnsanlar, etraflarında meydana gelen olaylar ve olgulardan farklı düzeylerde etkilenen dışa dönük sosyal varlıklardır. İnsanların çalıştıkları iş ortamları ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri göz önünde tutulduğunda karşılaştıkları durumlara karşı öz tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmaktadırlar. Bundan dolayı dışlanma; bir kişinin farklı bir kişiye veya gruba ya da herhangi bir grubun bir kişiye veya diğer bir gruba karşı sergilemiş olduğu davranış biçimi olarak kendisini ifade etmektedir. Bununla birlikte bu olgunun gündeme gelişi, iş yaşamında çalışanların sosyal, idari ilişkilerinde kişi veya kişileri görmezden gelmeleriyle ifade edilmektedir (Yıldız ve Develi, 2018:142).

Ferris v.d. (2008), işyerinde dışlanmayı, bir kişinin işyerinde başkaları tarafından görmezden gelindiğini veya dışlandığını algılama derecesi olarak tanımlamaktadır. İşyerinde dışlanma, dışlanan bireyle etkileşime girmeyi reddetme veya göz temasından kaçınma gibi eylemleri içerir. Halk dilinde dışlanma, "soğuk omuz vermek", "sessiz muamele" veya "donmak" gibi ifadelerle ifade edilir (Leung vd, 2011:837).

Dışlanma, tipik olarak göz ardı edilmek ve dışlanmak olarak tanımlanır ve genellikle aşırı açıklama veya açık olumsuz dikkat olmaksızın ortaya çıkmaktadır. Dışlanma, genellikle göz ardı edilirken ve dışlanırken katlanılan tepkilerin ortaya çıkan bir dizisi olarak karakterize edilen bir süreç olarak işlevselleştirilmektedir (Williams, 2007:429). Son on yılda, dışlanma veya başkaları tarafından görmezden

gelinme veya dışlanma konusunda araştırmalar çoğalmıştır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, dışlanmanın farklı yaş grupları, kültürler ve demografik çizgiler arasında da ortaya çıktığını ve örgütlerde düzenli olarak meydana geldiğini göstermiştir (Balliet ve Ferris, 2013:298).

Dışlanma, insanların yaşayabileceği yaygın bir fenomendir. Dışlanma insan yaşamının bir parçasıdır. Dışlanma, bir kişi veya grubun başka bir bireyi veya grubu kabul etmemesi, dahil etmemesi, seçmemesi veya davet etmemesi gibi, aksi takdirde birini meşgul edecek uygun eylemlerin ihmal edilmesidir. Bu kavramda, dışlanma, başkalarıyla sosyal olarak etkileşim kurma eylemsizliği olarak ifade edilebilir. Örneğin, işyerinde dışlanma, bir bireyin veya grubun, sosyal olarak uygun olduğunda başka bir organizasyon üyesini meşgul eden eylemlerde bulunmayı ihmal etmesidir (Chung, 2014:367-368).

Dışlanma her zaman kasıtlı veya cezalandırıcı olmayabilir, çünkü bazı durumlarda insanlar kendi işleri ile çok meşgul oldukları için başkalarını görmezden gelebilir ve sonuç olarak istemeden insanları ve tepkilerini göremeyebilir. Ek olarak, dışlanma amaçsız olabilir ve bireyler sosyal olarak başkalarını dışlayan davranışlarda bulunduklarının farkında olmadıklarında ortaya çıkar. İnsanlar kendi eylemsizliklerinden habersiz olduklarından, bu dışlanma biçimi çok yaygındır. Örneğin, insanlar zaten dahil olduğunu düşünerek grup mesajları gönderirken başka bir kişinin e-posta adresini eklemeyi unutabilirler. Dışlanma belirsiz bile olabilir, çünkü bir kişi kasıtlı olarak dışlanıp dışlanmadığını bilebilir veya bilmeyebilir. Buna karşılık, dışlanma amaçlı olabilir ve bireyler başka bir bireyi sosyal olarak meşgul etmek için eylemsizliklerinin farkında olduklarında ve bunu kasıtlı olarak hedefi incitmek için yaptıklarında ortaya çıkar. Örneğin, sessiz muamele, hedef kişiyi kasıtlı olarak cezalandırmak, misilleme yapmak veya incitmek için ve ayrıca çatışma, sosyal gariplik veya hoş olmayan duygulardan kaçınmak için kullanılabilir. Bununla birlikte, dışlanma genellikle zararlı olma eğilimindedir, ancak her zaman kötü niyetli veya hatta herhangi bir niyeti olmasa da, yine de acı verici bir deneyime yol açtığı için dışlanma, bireyin acı verici ve rahatsız edici bir deneyim hissetmesine neden olabilmektedir (Chung, 2014:367-368).

Ferris'e göre (2008) dışlanma üzerine yapılan araştırmalar en iyi şekilde parça parça ve oldukça yakın zamana kadar seyrek olarak karakterize edilmektedir. Dışlanma, birçok kişiye tanıdık gelen ortak bir insan deneyimini temsil ettiğinden, bu gözden kaçırma talihsiz bir durumdur. Dışlanma, eski Yunanlıların bir ceza biçimi olarak bireyleri topluluklarından dışlamak için oy kullandıkları, kayıtlı tarihin başlangıcından beri insan yaşamının bir parçası olmuştur. Sürgün ve uzaklaştırma, dışlanmanın aşırı ve eksiksiz biçimlerini temsil eder, ancak fenomen daha az dramatik davranışlarla da temsil edilir (örneğin, sessiz muameleyi kullanmak veya göz temasından kaçınmak); birey bu tür davranışlara maruz kaldığını ne kadar algılarsa, o kadar çok dışlandığını hisseder. Dışlanmanın kasıtlı veya cezalandırıcı olması gerekmez; birçok durumda iş arkadaşlarımızı görmezden gelebiliriz çünkü kendi işimize kendimizi kaptırmışızdır. Gerçekten de, dışlanmanın caydırıcı yönlerinden biri, kişinin gerçekten kasıtlı olarak dışlanıp dışlanmadığının genellikle belirsiz olmasıdır (Ferris vd, 2008:1349).

Dışlanma ile ilgili yabancı yazında *''sosyal dışlanma (social exclusion), sosyal reddedilme (social rejection) ve psikolojik dışlanma (ostracism)''*, türlerinin kullanıldığı görülmektedir. Fakat araştırmacıların bu üç kavram hakkında ortak bir kanıda olduğunu ifade etmek zordur (Könül, Özdemir, 2019:267).

Tablo 9. Psikolojik Dışlanma, Sosyal ve Sosyal Reddedilme Kavramlarının Farklılık Dereceleri

HAFİF DIŞLANMA ŞİDDETLİ DIŞLANMA



Kavramlar	Psikolojik Dışlanma	Sosyal Dışlanma	Sosyal Reddedilme
Davranışlar	• Göremezden gelmek, • Sessiz kalmak, • Göz temasından kaçınmak, • İletişim başlatmamak.	• Görmezden gelmek, kaçınmak, geri çekilmek, • Önemli etkinliklere katılımı engellemek, • Önemli bilgilerden yoksun bırakmak, • Dinlememek, • Önemli etkinlik veya faaliyetlere davet etmemek.	• Reddetmeyi ilan etmek, • Saygı göstermeyi reddetmek, • Kasıtlı dışlanmayı aleni şekilde yapmak, • Katılımı seçmemek veya tercih etmemek, • Karşılıklı mübadeleyi reddetmek.

Kaynak: Scott, Kristin Damato (2007). The Development and Test of An Exchange-Based Model of Interpersonal Workplace Exclusion. *Doctoral Dissertation, University of Kentucky*, P.19. (Akt. Kılıç, 2018:27).

2.2. Sosyal Dışlanma Kavramı

Kavram; bireyin görmezden gelinmesi diğer birey veya gruplar tarafından izole haline getirilmesi, yalnızlaştırılması ve iletişim kanallarının dışarısında tutulması olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte sosyal dışlanma bazen açıkça hoşlanmama beyanlarıyla, bazen de bireyin küçümsenmesi biçiminde ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. (Williams, 2007:429). Dolayısıyla sosyal dışlanma terimi, bir kişinin yalnız kalma durumuna getirildiği veya sosyal temasın sona erdirildiği tüm fenomenleri ifade ettiği sürece daha geniş, daha kapsayıcı bir terimdir (Blackhart vd, 2009:270).

Baumeister ve Leary (1995), insan davranışlarının çoğunun bir "ait olma ihtiyacı" tarafından motive edildiği sonucuna varmıştır. Bazı yazarlar ait olma ihtiyacının

insanlığın evrimsel tarihinde kök saldığını öne sürmüşlerdir. Sosyal dışlanma, üreme devamlılığını engellemiş ve gıda paylaşımının bu koşul altında yer alamayacak olması, tek başına avlanmanın zorluğu ve hayvan ile insan düşmanlarından yetersiz korunma nedeniyle sıklıkla ölüme yol açmış olabilir. Sosyal dışlanma genellikle kaygı, depresyon, yalnızlık ve izolasyon duyguları gibi olumsuz duygusal deneyimlere yol açmaktadır. Dolayısıyla bir grubun sosyalleştirici etkisi olmadan, toplum yanlısı davranış azalabilir ve bunun yerine daha içgüdüsel ve dürtüsel eğilim olan saldırgan davranış ortaya çıkabilir. Bu nedenle, bir gruptan dışlanma, saldırgan davranışa karşı kısıtlamaları azaltabilir (Twenge vd, 2001:1059-1060).

Şahin ve Coşkun'un (2009:23-24) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada Farrington'un araştırması incelenmiş ve sosyal dışlanma kavramı üç terim açısından gruplandırılarak incelenmiştir. Aşağıda tablo 10'da sosyal dışlanma tanımlarının sınıflandırılması görülmektedir.

Tablo 10. Sosyal dışlanma tanımlarının sınıflandırılması

Tanımlama Sınıfı	Tanımlama İsmi	Açıklama
Süreçler	Durum ve Süreçler	Dışlanma, kabul edilme, hariç tutulma, istisna edilme durumu veya süreçleridir.
	Çok Yönlülük	Sosyal dışlanmaya neden olan, dinamik bir biçimde işleyen farklı kaynaklar ve farklı süreçler bulunmaktadır.
	Birleşme	Dışlanma süreçleri ve sonuçları, tehlikeli durumlar birbiriyle birleşmekte ve eklemlenmektedir.
İnsanlar	Sosyal İlişkiler	İnsanlarla toplum arasındaki sosyal bağın kopması, topluma katılımın engellenmesi
	Dışlanmışlar	Dışlanma, bir bütün olarak bireylere, toplumlara, gruplara göre ifade edilebilir, bununla birlikte herkesi etkiler.
Çevre	Ekonomi ve işgücü Piyasası	Dışlanma öncelikli olarak

		işgücü piyasasından, ekonomik yeniden yapılanmadan ve risk alma yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.
	Sosyal Sistemler	Dışlanma sosyal sistemin çökmesi ile meydana gelir.
	Kaynaklar ve Beklentiler	Sosyal dışlanma ya kaynakların eksikliğinden ya da beklentilerin yetersizliğinde görülür.

Kaynak: (Atkinson ve Davoudi, 2000: 427, 428) Şahin, Tijen (2009). *Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi.* Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara.

2.3. Sosyal Reddedilme Kavramı

Bu kavramın varlığından söz edilebilmesi için dışlayan taraf durumunda bulunan kişi veya grupların diğer kişi veya gruplara özelliklerinin yeterli olmadığını ya da istenilmeyen birey veya gruba karşı ilgi, sempati beslenilmediğinin açıkça ifade edilmesi durumunun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bu durumun oluşmasıyla ilişki seviyesinin durumu değerli ve önemli olmaktan uzaklaşmaktadır. Bir diğer ifade ile reddedilme sosyal psikoloji açısından ilişkinin yok hükmüne indirgenmesi ve değerinin en aza çekilmesini belirtmektedir. Dolayısıyla bu kavram, devam edilebilir bir ilişkinin değer ve önem seviyesinin düşme durumunu belirtmek içinde söylenebilmektedir. Reddedilme kavramı genel ifade ile ‘’bir taraf tarafından diğer tarafa yapılan sosyal iletişim talebinin olumsuz cevabı’’ olarak açıklanmaktadır. Sosyal reddedilme kavramındaki önemli olan husus iletişim kurma veya sürdürme amacında olan birey ya da gruba diğer birey ya da grup tarafından bu isteğinin olumlu karşılanmadığı ve bir bağın oluşmasının istenmediğinin belirtilmiş olmasıdır (Abaslı, 2018:14).

2.4. Psikolojik Dışlanma Kavramı

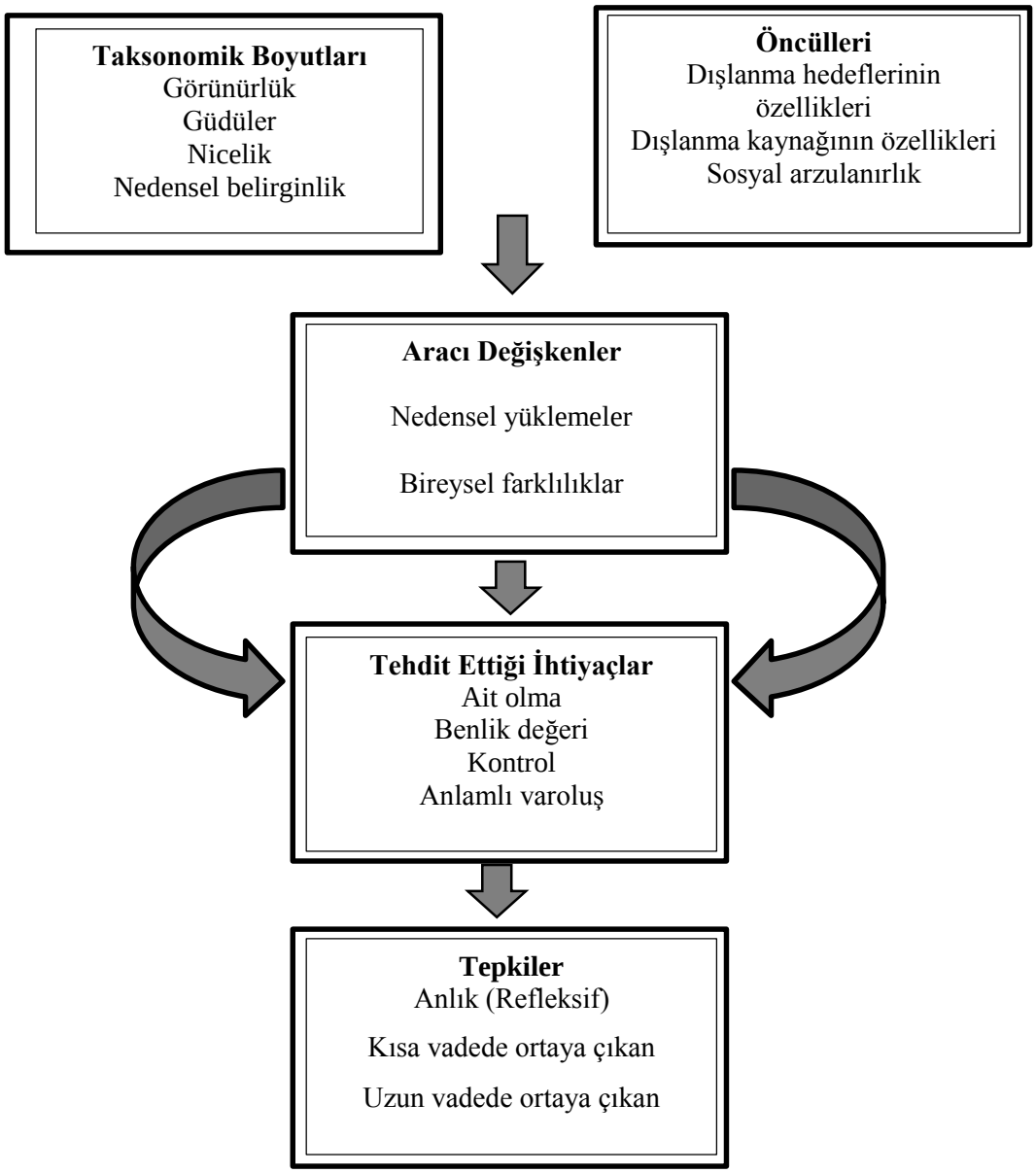
Araştırmalara göre, psikolojik dışlanma örneklerinden biri olarak, MÖ 500 civarında, Atinalıların, topluluğun bir üyesinin, genellikle eski bir siyasi liderin veya

fazlasıyla güçlenen idare yöneticilerinin sürgün edilip edilmeyeceğini belirlemek için oylarını kil parçalarına (ostraca) adı verilen çömleklere yazmasıyla başladığı belirtilmektedir. Bu uygulama sonucu yeterli oy çıkması halinde 10 yıllık süre ile sürgüne gönderilme gerçekleştirilmiştir. Williams (2007) gerçekten de, burada görmezden gelinmek ve dışlanmak olarak tanımlanan dışlanma, hemen hemen tüm sosyal türlerde (örneğin primatlar, aslanlar, kurtlar, bufalolar, arılar) gözlemlenmiştir; dünyanın dört bir yanından kabilelerin antropolojik yapılarında; modern sanayileşmiş ülkelerde; hükümet, dini, askeri, ceza ve eğitim kurumlarında; resmi olmayan gruplarda ve yakın ilişkilerde (ilişkisel dışlanma veya sessiz muamele); oyun parklarında; ve çocuklar, ergenler ile yetişkinler tarafından dışlanmanın yaygın ve güçlü olduğu görülmektedir (Williams, 2007:428).

Bu kavram incelendiğinde, dışlayan taraf ile dışlanan taraf arasında herhangi bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir. Dışlanma olgusuna maruz kalan birey diğer kişi veya kişiler açısından bilinçli bir farkındalık içerisinde bulunmamaktadır. Dolayısıyla açık bir ifade ve olumsuz bir tepki olmaksızın dışlanan bireye karşı belirgin bir dışlama durumu söz konusu olmamaktadır. Psikolojik dışlama genellikle göz teması kurmamak ve tepkisiz kalmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda bu kavramın belirsizlik içerdiğini ve hedef kişilerin oluşan durumu anlamlandırmalarının gerekliliğinin sonucuna varılmıştır. Bireyler böyle bir durum altında belirsizlik yaşamakta ve kendilerinden kaçınıldığı düşüncesini hissetmektedirler (Abaslı, 2018:15-16).

Dışlanma kavramının bireyler üzerindeki gücünü ortaya koyabilmek için birden fazla kuram ileri sürülmüştür. Fakat Williams'ın (1997, 2001) *''Psikolojik Dışlanma Modeli''* ortaya konan kuramlarım öncüsü konumunda bulunmaktadır. Model açıklanmasını takip eden yıllarda, sistematikleştirilme ihtiyacı duyularak ''dışlanmanın tehdit ettiği ihtiyaçlar modeli'' olarak güncellenmiştir (Kılıç, 2018:33). Belirtilen psikolojik dışlanma modeli şekil 6'da gösterilmektedir.

Şekil 6. Psikolojik Dışlanma Modeli (Williams, 1997)



Kaynak: Abaslı, Könül, (2018), ‘’Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri’’, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Programı*, Doktora Tezi s 20.

Son olarak laboratuvar deneyleri, aynı beyin yapılarının, fiziksel acı deneyimleriyle olduğu gibi, dışlanma tarafından da aktive edildiğini bulmuştur. Ayrıca dışlanma tarafından uyandırılan “sosyal acının” fiziksel acı kadar gerçek olduğunu göstermektedir (Williams, 1997, 2001). Literatürün gözden geçirilmesi,

dışlanmanın dört temel insan ihtiyacını tehdit ettiğini göstermektedir: *''ait olma ihtiyacı, benlik saygısı ihtiyacı, kontrol ihtiyacı ve anlamlı varoluş ihtiyacı''*. Sosyal psikologlar, dışlanmanın dört temel ihtiyaç üzerindeki etkisini incelemek için çalışmalar yürütmüşlerdir. Dışlanmanın, bireyi gruptan atmakla tehdit ederek, bireyi aidiyet duygusundan yoksun bıraktığını bulmuşlardır. Onaylanmama, görmezden gelinmeye veya dışlanmaya yol açmadığı sürece, insanlar davranışlarından dolayı eleştirilmeye dayanabilmektedirler. Dışlanma, bireylerin başkalarına ve gruba ait olma ve bağlılık duygularını zayıflatarak depresyon, kaygı ve stres gibi bir dizi olumsuz psikolojik sonuç doğurur. Dışlanmış bireyler, hoş olmayan muameleyi, yanlış yaptıkları bir şeye veya sahip oldukları bazı çekici olmayan özelliklere atfetme eğilimindedir ve bu da benlik saygısını tehdit edebilir. Ayrıca, dışlanan bireyler, sorguları, kışkırtmaları veya diğer eylemleri tarafından yönlendirilen herhangi bir tepki olmadığı için kontrol duygularının ellerinden alındığını hissederler. Son olarak, dışlanma, insanlara başkalarının gözünde varlıklarının değersiz ve anlamsız olduğunu hatırlatarak bireylerin anlamlı bir varoluş algısını tehdit etmektedir (Xu, 2012:11-12).

2.5. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar

Williams (2007) dışlanmayı; *''ait olma ihtiyacı, benlik saygısı ihtiyacı, kontrol ihtiyacı ve anlamlı varoluş ihtiyacı''* olmak üzere dört temel ihtiyacın tehdit edilmesi olarak belirtmektedir. İlişkisel ihtiyaçların (ait olma ve benlik saygısı) tehdit edilmesi veya engellenmesi durumunda, dışlanmış bireyler bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için düşünerek, hissederek ve nispeten toplum yanlısı davranarak ilişkilerini tekrar güçlendirmeye çalışacaklardır. Bununla birlikte, kontrol ihtiyacı ve anlamlı varoluş ihtiyacı en fazla engellenirse, dışlanmış bireyler olumsuz davranışlar ve saldırganca tutumlar sergileyebilmektedir. Dışlanmanın birden fazla türüne maruz kalan bireyler ise çeşitli ruhsal dalgalanmalar yaşamaktadırlar (Williams, 2007:431).

İşyerinde dışlanma tehdit ettiği ihtiyaçların dışında; kötüleşen psikolojik sağlık (depresyon, kaygı, duygusal tükenme ve iş gerilimi), olumsuz iş tutumları (iş memnuniyetsizliği ve duygusal bağlılığın azalması), işten ayrılmalar (işten ayrılma niyeti ve iş arama) dahil olmak üzere hem çalışanlar hem de kuruluşlar üzerinde

önemli ölçüde zararlı etkiye sahiptir (Wu, 2011:24). Tehdit altında olduğu ifade edilen temel ihtiyaçlar bu bölümde incelenecektir.

2.5.1. Ait Olma İhtiyacı

İnsanların en temel ihtiyaçlarından birisi olarak kabul edilen ait olma ihtiyacı, olumlu, anlamlı ve düzenli ilişkiler oluşturma çabası olarak belirtilmektedir. İnsanlar sosyal birer varlıklardır dolayısıyla bir gruba bağlı olmak soylarını sürdürme ve hayatta kalma gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için gereklilik oluşturmaktadır (Kılıç, 2018:34). Bireyler ait olma ihtiyaçlarını karşılamak için, kurmak üzere oldukları ilişkilerini veya mevcut bulunan ilişkilerini koruma ve devam ettirme gayreti içerisinde olmaktadırlar (Abayhan, Aydın, 2014:109).

Williams ve Nida'ya (2011:72-73) göre ait olma ve benlik saygısı, sosyal bağlantıları sürdürmek ve geliştirmekle ilişkili ihtiyaçlardır. Aidiyet ve benlik saygısı ihtiyaçlarını güçlendirmek, sosyal ilişkilerde daha dikkatli davranarak ve diğer insanlardan olumlu tepkileri teşvik eden davranışlarda bulunarak başarılabilir. Williams ve Nida (2011) dışlanma, ait olma ihtiyacını etkilese de yeniden gruba dahil edilmenin mümkün olduğu algılandığı sürece, ait olma ve benlik saygısı ihtiyaçlarının bireyi yeniden gruba dahil olma çabasına yönlendireceğini ifade etmektedir.

2.5.2. Olumlu Benlik Değerine Sahip Olma İhtiyacı

Dışlanmanın bireyler üzerine yansımalarının ikincisi benlik saygısında azalma durumudur. *Leary ve Baumeister (2000)* bireyin benlik saygısının *(social self-esteem)* başka bireylerin gözünde ne derecede pozitif veya negatif olarak konumlandırıldığına dair algısının psikolojik dışlanmaya bağlı olarak azalacağını belirtmektedir. Bireyin benlik saygısının dışlanmadan etkilenebileceği ifade edilmektedir; çünkü birey dışlanmaya maruz kaldığı zaman ortaya çıkan belirsizlik nedeniyle dışlanma olgusunu dış etkenlere yüklemektense kişisel özelliklere yükleme amacı taşıyor olabilmektedir. Bundan dolayı psikolojik dışlanma kişinin benlik saygısını tehdit etme ihtimali çokça yüksektir (Akt. Aydın vd., 2013:22).

Williams'a (2001) göre, benlik saygısını dışlanmanın tehdit etmesindeki temel inanış, kişinin hatalı bir davranış sergilediğini düşünmesi ve bunun neticesinde dışlanma durumuyla karşılaştığını varsaymasıdır. Bundan dolayı bu kavram, dışlanmaya maruz kalan kişide beğenilmeyen ya da uygun görülmeyen davranışların varlığının bulunduğunu belirtmektedir. Birey tarafından algılanan bu düşünce ise direkt olarak bireyde tehdit duygusunun yer etmesine sebebiyet vermektedir (Akt. Abaslı, 2018:24).

2.5.3. Kontrol İhtiyacı

İnsanın temel ihtiyaçlarından bir diğeri de içinde bulunduğu çevreyi kontrol etme arzusu ve bu tutkusunun mümkün olduğu ihtimaline inanmasıdır. Bu temel ihtiyacına yönelik bir tehdidi de psikolojik dışlanma olgusu oluşturabilmektedir. Dolayısıyla dışlanan bireyin, onu görmezden gelen birey ya da bireylerle bağ kurma ihtimali bulunmadığından yaşanan durum üzerinde etkin bir rolünün yokluğunu fark edecek ve bu düşünceden dolayı kontrol algısı tehdit yaşayacaktır (Aydın vd, 2013:23).

Kontrol ihtiyacı kaybının yaşanması bireyler açısından son derece önemli psikolojik sorunları kendilerinde yaratabilmektedir. Dolayısıyla bireyler açısından son derece olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Williams'ın yapmış olduğu çalışmalarında bireylerin kontrol algılarının maruz kaldıkları dışlanma olgusu sonrasında negatif yönde etkilendiği belirtilmiş fakat, benlik saygısı ihtiyacı ve ait olma ihtiyacına göre kontrol ihtiyacının daha az ilgi gördüğünü ifade etmiştir. Birey önemsenmediği, yok sayıldığı, sergilemiş olduğu tutum ve davranışları ile sözlerine yanıt bulamadığı yani dışlanma yaşadığından dolayı diğerleriyle olan ilişkilerinde kontrol kaybına uğramaktadır (Kılıç, 2018:35).

2.5.4. Anlamlı Var Oluş İhtiyacı

Bazı kuramcılar içerisinde bulunduğumuz dünyada insanların, varoluşlarının bir anlamının olduğuna inanmaları ve bu varoluşun kendilerine bir anlam ifade etmesine gayret ettiklerini bunun için çaba sergilediklerini ifade etmişlerdir ve araştırmalarıyla bu ifadelerini desteklemişlerdir. Greenberg vd. (1997) Dehşet Yönetimi Kuramını geliştirmişlerdir. Bu kurama göre, ölümlü olmak ve insanın varlığının bir anlamı

olmadığı düşüncesinin farkındalığı kaygı yaratmıştır ve insan tutum ve tavırlarında bu kaygı güdüleyici bir unsur olmaktadır. Ölüm duygusunun insanlar üzerindeki yarattığı olumsuz durum ve hayatın anlamsızlığının bulunması ortaya bir kaygı durumu çıkartır ve kurama göre insanları bu kaygı ile mücadele etmeye gayret etmektedir. Benlik saygısı ihtiyacının temelinde de bu kaygı ve olumsuz düşünce yer almaktadır. Bireye değerli olduğu düşüncesini ve varlığının önemli olduğu hissini olumlu benlik değeri vermektedir. Dışlanma, görmezden gelmeyi ve bireyi önemsememeyi içermesinden dolayı, insanlara olumsuz iletiler göndermektedir. Bundan dolayıdır ki bireyler varlıklarının önemsiz olduğunu ve her an sonlanabileceğini algılamaktadırlar. Benzer şekilde ait olma, olumlu benlik değerine sahip olma ve kontrol ihtiyacının tehdit edilmesi durumunda olumsuz sonuçların ortaya çıkması anlamlı varoluş ihtiyacı içinde geçerli olmaktadır (Könül, 2018:25).

2.6. Örgütsel Dışlanma

Örgütlerde dışlanma nadir değildir. Bazı istatistikler son zamanlarda, işyerinde dışlanmanın yaygın olduğunu görülmektedir. Mevcut dışlanma literatürü çok az araştırma ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işyerinde dışlanmanın öncüllerini araştırmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Xu, 2012:12-14). Bununla birlikte, toplumdan dışlanma yalnızca hayvan gruplarında, ilkel kültürlerde ve eski uygarlıklarda gözlemlenmemiştir, aynı zamanda modern toplumlarda da gözlemlenmiştir. Bu durum bir yerde çalışanlar arasında veya işyerinde çalışılan ekip üyeleri arasında düşük performans gösterenlerde yaygın olarak meydana geldiği tespit edilmiştir (Rigaud, Martinsson, Staffiero, 2010:387).

Çalışanların birbirleri ile çokça zaman harcadığı ve etkileşimde bulunduğu alan olan iş yeri önemli bir sosyal ortamı oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında gerçekleşen ilişkinin kalitesi çalışma ortamında bulunan kişilerin sergilemiş olduğu davranış ve tutumları fazlasıyla etkileme ihtimalinin olmasından dolayı iş arkadaşlarının birbirleri ile olumlu çalışma ilişkileri kurmaları ve bu ilişkileri devam ettirebilmeleri oldukça önemli yer tutmaktadır. Takım çalışmasını sıklıkla uygulayan kuruluşlar nedeniyle iş çok birbirine bağımlı hale geldiğinden; örgütsel performansa ulaşmak için çalışma ilişkilerinin destekleyici ve işbirlikçi olması esastır. Olumlu çalışma

ilişkilerini sürdürmek bireyin performansı için çok önemli olmaktadır (Chung, 2014:367). Bununla birlikte takım halinde ve birçok organizasyon üyesiyle çalışmanın sayısız avantajı olmasına rağmen, organizasyonlarda kişilerarası ilişkiler her zaman olumlu değildir. Robinson ve ark. (2013) işyerinde dışlanmanın sıklığı ve olumsuz etkisinin örgütsel bir endişe haline geldiğini belirtmiştir. Araştırma, işyerinde dışlanmanın işten çekilme, saldırganlık ve kişilerarası çatışma gibi işyeri davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Dışlanma, tatmin ihtiyaçlarının önemi ve öz düzenleme ihtiyacı nedeniyle performans gibi işyeri davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Chung ve Yang, 2015:255).

Dışlanma, bireyin örgüte ait olma ve örgütle özdeşleşme duygusunu azaltır. Birey iş yerinden dışlandığında kendini gruptan/kuruluştan dışlanmış gibi görecek ve sonuç olarak diğerlerinden farklı hissedebilecektir (Chung, 2014:369). Bilimsel çalışmalar, işyerinde dışlanmanın her organizasyonda meydana gelen yaygın ve evrensel bir fenomen olduğunu ifade etmişlerdir. Dışlanma, dışlanma ve görmezden gelinme eylemini ifade eder. Bu nedenle, işyerinde dışlanma, organizasyon üyelerinin psikolojik sağlığını, davranışlarını ve hatta performansını etkilemede gerekli olan sosyal etkileşim fırsatını azaltabilir. Bu çıkarım göz önüne alındığında, araştırmacılar işyerlerinde dışlanmanın kuruluşlardaki etkisini anlamaya çalışmışlardır. Örneğin, dışlanmış örgüt üyelerinin iş performanslarında düşüş gözlemlenebilir, bozulmuş psikolojik durumları ile olumsuz iş tutumları ve işten ayrılma eylemi gösterebilmektedirler (Ertuklu ve Chafra, 2016:222-223).

İşyerinde dışlanmanın örgütlerde yaygın bir fenomen olduğu belirtilmektedir. İşyerinde dışlanma, *"bireyin işyerinde başkaları tarafından dışlandığını ve görmezden gelindiğini algılama derecesi"* olarak tanımlanmaktadır. Dışlanmayla ilgili önemli araştırmalar, işyerinde dışlanmanın ve görmezden gelinmenin hoş olmayan, hatta acı verici bir deneyim olduğunu göstermektedir. Dahası, bu tür deneyimler yalnızca acı verici olmakla kalmaz, aynı zamanda bazı koşullar altında saldırganlık ve taciz gibi diğer zararlı işyeri davranışlarından daha fazla olumsuz etkiye sahip olabilirler. Çoğu araştırmacı, işyerinde dışlanmanın zararlı sonuçlarına odaklanır. Örneğin, bireyin sahip olduğu kaynakları azaltmak, çalışanın duygusal

tükenme yaşamasına, iş stresinin artmasına ve iş performansının düşmesine neden olur (Zhang ve Shi, 2017:978).

İşyerinde dışlanma, bir bireyin işyerinde başkaları tarafından reddedildiğini, görmezden gelindiğini veya dışlandığını algılama derecesini ifade eder. Çoğu deneysel çalışmada, işyeri dışlanması tek boyutlu bir yapı olarak tasvir edilmiştir. Ancak dışlanma, işyerindeki amirler ve iş arkadaşları gibi farklı kaynaklardan kaynaklanabilir. Tam olarak işyerinde dışlanmayı anlayabilmek için bu olguyu göz ardı etmemek gerekmektedir. Hitlan ve Noel (2009) bu nedenle işyerinde iki tür dışlama tanımlamaktadır: yönetici dışlama ve iş arkadaşı dışlama. Yönetici dışlanması, bir çalışanın amiri tarafından görmezden gelindiğini veya dışlandığını algıladığını temsil ederken, iş arkadaşı dışlanması, dışlanmanın kaynağının iş arkadaşlarından geldiği anlamına gelir.

Bir "sosyal ölüm" (social death) biçimi olarak, işyerinde dışlanma, üretken olmayan iş davranışı ve işyerinde sapkın davranış gibi bir dizi olumsuz sonuçla ilişkilendirilebilir. Ancak çalışanların işyeri dışlanmasına tepkileri farklı ihtiyaçlardan olabilir. Dışlanmaya tepki, ya ait olma ihtiyacını karşılamak için işbirliği gibi sosyal yanlısı davranışlar şeklinde ya da ihtiyacı karşılamak için işyeri sapkın davranışı gibi anti-sosyal davranışlar şeklinde olabilir. Bireyler pro-sosyal davranışlar yoluyla işyerinde sürekli dışlanmayı azaltmayı umarlar, ancak başarısız olursa, daha fazla dışlanma algılayabilir ve ardından anti-sosyal davranışlarda bulunma eğiliminde olabilirler (Zhao ve Xia, 2017:333-334).

2.7. İşyerinde Dışlanmaya Neden Olan Faktörler

İşyerinde dışlanma konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda görülmektedir ki dışlanmaya sebep olan etkenlerin birden fazla nedeni bulunmaktadır. Birden çok sebebin bir araya gelmesiyle oluşabildiği gibi bazen de tek bir sebepten işyerinde dışlanma meydana gelebilmektedir. İşyerinde dışlanma sebepleri ise etki dereceleri açısından değişiklik sergilemektedir. Dolayısıyla dışlanmanın kaynağını oluşturan etkenlerin saptanması dışlanma aksiyonunun aza indirilmesi sebebiyle önemli

olmaktadır. İşyerinde dışlanma nedenleri kişisel ve örgütsel faktörler olarak incelenmektedir (Karakule, 2021:125).

2.7.1. Kişisel Faktörler

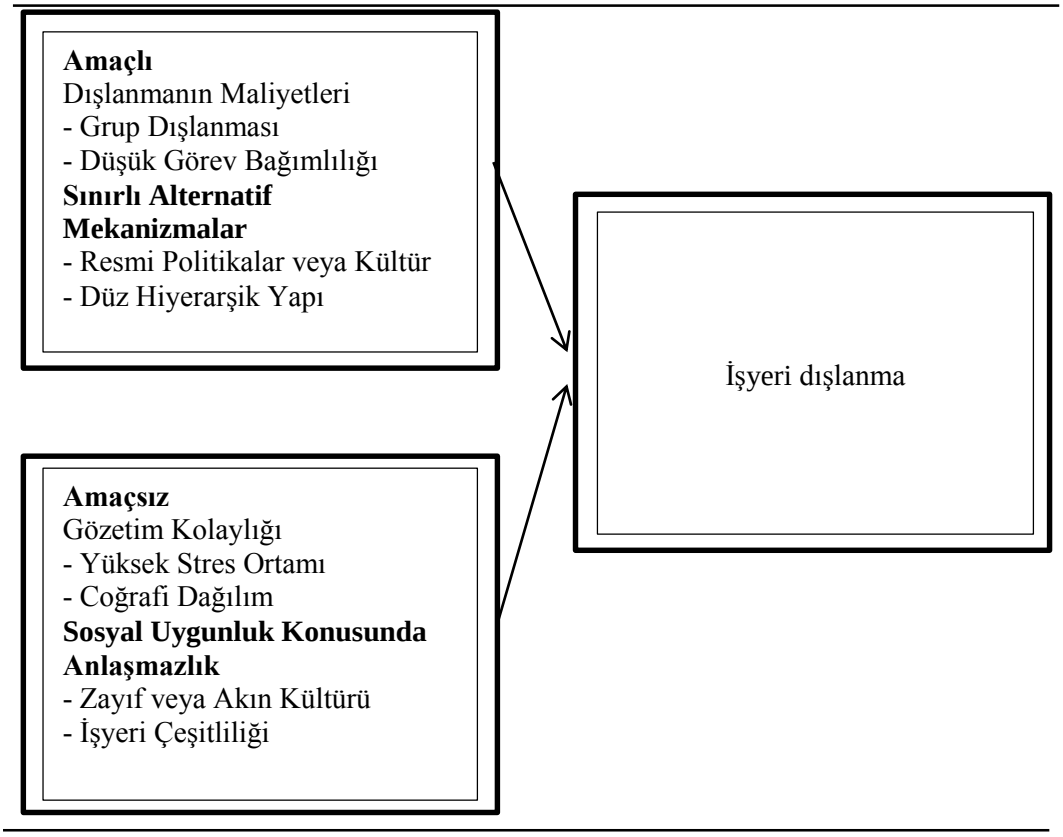
İşyerinde dışlanmaya sebep veren bireysel etkenlerin en önünde işgörenlerin bilinçli olarak veya bilinçli olmadan sergilemiş oldukları fiilleri bulunmaktadır. İşyerinde dışlanmayı bölümlendirebilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerin bilinçli ve kasten yapılıp yapılmadığına bakmak gerekmektedir. Amaçlı işyerinde dışlama işgörenlerin gruptan korunmak amacıyla etkileşimden kaçınarak gerçekleşebilecek negatif hislerden sakınmaya çalışmasıdır. Amaçlı olmayan işyerinde dışlanma ise, işgörenlerin dikkatsizce sergiledikleri tutumlarının neticesinde meydana gelen dışlanma olgusudur. Bununla birlikte işgörenler çalıştıkları ortamda bazen dışlama bilincinde olmadan bir diğer bireyi dışlayabilmektedirler. Stresli ve yoğun çalışma şartlarında işgörenler bir diğer çalışan iş arkadaşını çalışma ortamında fark edememesi amaçlı olmayan işyerinde dışlanma durumuna sebebiyet vermektedir (Robinson, O'Reilly, ve Wang, 2013: 211-215).

Örgütsel dışlanmaya sebebiyet verebilecek önemli etkenlerden birisi bireyin özellikleridir. Örgütler ayrı ayrı bireysel özellikleri kişiliklerinde bulunduran işgörenlerden var olmaktadır. İşgörenlerin ve üstlerinin kişilikleri apayrı davranışların ve tutumların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla bireysel özellikler dışlanma üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Örnekle açıklamak gerekirse Uyumlu insanlar, diğerler çalışanlara olumlu yüklemeler yapar ve etkileşimler sırasında olumsuz duygularını kontrol altına almaktadırlar. Uyumlu insanlar nezaket, işbirliği ve güven belirtileri gösterirler ve genellikle "iyi huylu" insanlar olarak tanımlanırlar. Araştırmalar, uyumlu insanların çatışmalarla yapıcı bir şekilde başa çıkma ve başkalarına karşı empati gösterme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bu nedenle bu karakterdeki insanların dışlanmaya maruz kalma olasılıkları düşük olmaktadır.

2.7.2. Örgütsel Faktörler

Alanyazından yer alan araştırmalar ile bireysel faktörlerin etkisi örgütsel/işyerinde dışlanma üzerinde desteklenmektedir. Konu üzerine yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde bireysel etkenler ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı değişikliklere yönelik sonuçlara varılmıştır. Bununla birlikte bireysel etkenler gibi örgütsel etkenlerinde örgütsel dışlanmanın var olmasında etkisinin bulunduğu literatürde belirtilmektedir (Karakule, 2021:126). Şekil 7'de görüldüğü gibi Robinson ve diğerleri (2013: 210) örgütsel dışlanmanın örgüt kaynaklı sebeplerinin amaçlı ve amaçsız olarak iki grupta ele almaktadır.

Şekil 7. İşyeri Dışlanmasının Örgütsel Öncülleri



Kaynak: Robinson S.L, O' Reilly. J. ve Wang W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management* 39(1): 203-231.

Amaca yönelik dışlanmanın iki temel örgütsel öncülü olduğu ifade edilmektedir; dışlanmayla ilişkili düşük maliyetler ve dışlanmayla aynı işlevi görebilecek sınırlı

alternatif mekanizmalar. Dışlanmanın psikolojik maliyeti düşük ve alternatif mekanizmalar sınırlı olduğu ölçüde, amaçlı dışlamanın ortaya çıkması daha olası olmaktadır. Kasıtlı dışlanma, dışlanma maliyetlerinin nispeten düşük olduğu ortamlarda daha olasıdır. Genel olarak, dışlanmanın daha incelikli, belirsiz ve genellikle görünmez doğası, birey için diğer seçeneklere göre daha az maliyetli olduğu anlamına gelir. Bunun nedeni, dışlanmanın gözlemlenme olasılığının daha düşük olması ve bu nedenle, kişinin işyerindeki diğer kişilerle gerilimi, hoşnutsuzluğu veya çatışmayı iletebileceği veya yönetebileceği diğer araçlara kıyasla bireye daha az olumsuz sonuç vermesidir. Geçmişte yapılan araştırmalar, dışlanmanın oyuncu için duygusal olarak acı verici olabileceğini, rahatsızlık, suçluluk ve stres duyguları yaratabileceğini göstermiştir. Bu duyguları azaltan örgütsel faktörlerin, amaçlı dışlanmanın daha yaygın olmasına katkıda bulunacağını ve böyle bir faktörden birinin, kişinin iş arkadaşlarıyla birlikte dışlanma ile meşgul olma derecesi olduğunu ifade etmektedir. Birinin tek başına değil de iş arkadaşlarıyla birlikte dışlanmayla meşgul olması, dışlanmanın maliyetini çeşitli şekillerde azaltabilir. Ayrıca, dışlanmayı başkalarıyla paylaşmak, birey üzerindeki incitici etkisinin sorumluluğunu dağıtmaya yardımcı olabilir (Robinson, O'Reilly, ve Wang, 2013: 211-212).

2.8. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

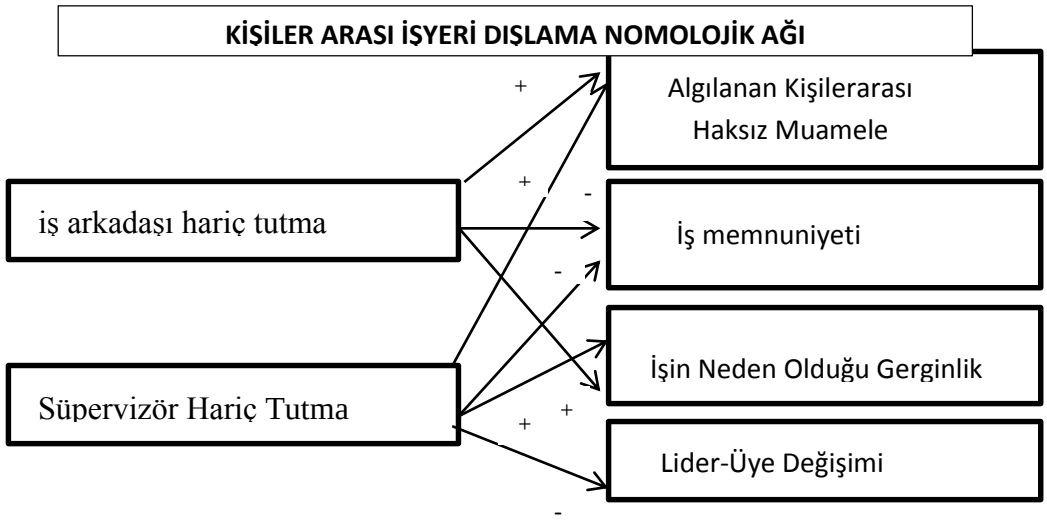
Dışlanma, görmezden gelme ve dışlama eylemi, insanın temel aidiyet ihtiyacını tehdit eder. Bu ihtiyaçtan hareketle, dışlanmış bireylerin uyumlu olması, sosyal olarak istenmeyen davranışlarını engellemesi ve kendilerini olumlu bir şekilde sunmaları muhtemeldir. Dışlanmış bireylerin, dışlanmaya çeşitli şekillerde tepki verdiği bulunmuştur. Daha fazla yardımsever ve işbirlikçi olarak toplum yanlısı davranabilirler veya saldırganlık ve kötü ruhlu davranışlar sergileyebilir veya basitçe kaçabilirler. Bununla birlikte, laboratuvar çalışmalarında, dışlanmanın anti sosyal davranış, toplum yanlısı davranış ve hatta uyuşukluk dahil olmak üzere çeşitli tepkilerle sonuçlandığı bulunmuştur (XU, 2012:91-96).

Sosyal bağ eksikliğinden muzdarip insanlar, kaygı, yalnızlık daha fazla stres ve daha fazla depresyon gibi olumsuz duygular yaşarlar Ayrıca yalnızlık, bağışıklığın

azalması ve kardiyovasküler sisteme yönelik tehditler ile ilişkilendirilmektedir. Ek olarak, travma sonrası stres bozukluğu gibi akıl hastalıkları, sosyal destek ve aidiyet eksikliği ile bağlantılıdır. İzole edilmiş bireyler daha kolay suç işleme eğiliminde olmaktadırlar. Bireyin dışlanması benlik saygısını da tehdit etmektedir (Twenge vd., 2001:1059; Diarof, 2010: 10-11).

Dışlanmış bireyler arasındaki olumsuz etkinin birincil kaynaklarının ait olma, saygınlık, anlamlı varoluş ve kontrole yönelik tehditlerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, dışlanmaya maruz kalan bireylerin, daha fazla üzüntü, ayrılma, pasiflik, reddedilme, yalnızlık ve değersizlik duygularına kapılmaktadır. Dışlanma, insanların varlıklarının anlamlı olup olmadığını sorgulamalarına da neden olabilmektedir. Bununla birlikte, sosyal dışlanma, özellikle dışlayan birey veya grubun, sürekli olarak bireylerin tekrarlanan konuşma girişimlerine yanıt vermediği ölçüde, bireyleri kontrol duygusundan yoksun bırakmaktadır (Sommer, Williams, Ciarocco ve Baumeister, 2001: 226-227). Scott (2007) işyerinde dışlanmanın sonuçlarını şekil 8'te belirtmiştir

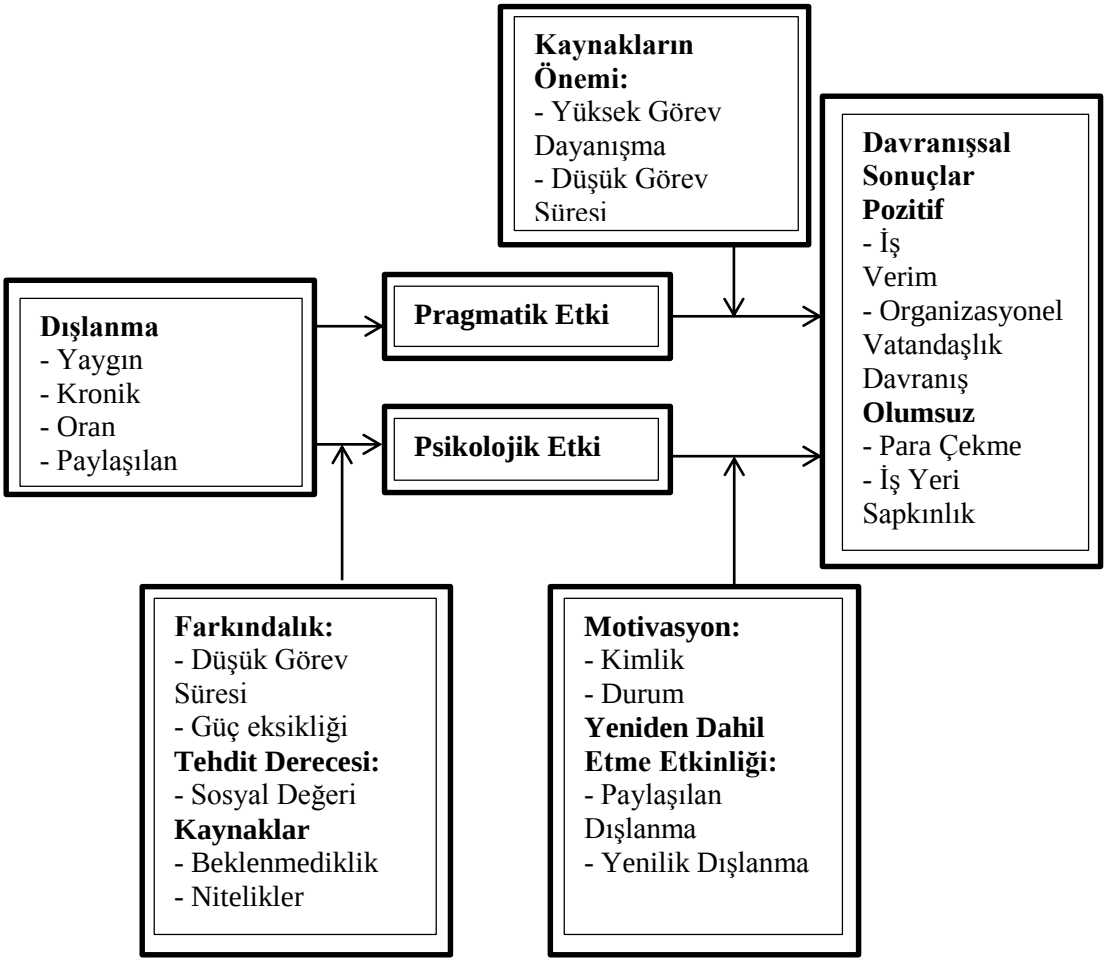
Şekil 8. Örgütsel Dışlamanın Sonuçları



Kaynak: Scott, K. D. (2007). ''The Development And Test Of An Exchange-Based Model Of Interpersonal Workplace Exclusıon'', *University of Kentucky Doctoral Dissertations*, s 29.

Bir başka çalışmada örgütsel dışlanmanın sonuçları daha geniş olarak irdelenmiştir. Robinson vd (2013:216) yapmış oldukları çalışmada örgütsel dışlanma sonuçlarını şekil 9'da göstermektedir:

Şekil 9. Dışlanmanın Sonuçlarının Entegre Modeli



Kaynak: Robinson S.L, O' Reilly. J. ve Wang W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management* 39(1): 203-231.

Robinson vd (2013:215-216) Bu bileşenleri dışlanmaya uygulayarak, işyerindeki dışlanma deneyiminin, kısmi olmaktan ziyade yaygın, epizodik olmaktan ziyade kronik, azdan çok orantılı olarak çok sayıda ve çok kişiden ziyade yalnızca bireye yönelik olduğunda en yoğun veya etkili olduğunu söylemektedir.

Dışlanma, tamdan kısmiye kadar değişebilir. Tam dışlanma durumlarında, birey tüm üyeler tarafından görmezden gelinerek tüm grup etkinliklerinden dışlanmaktadır.

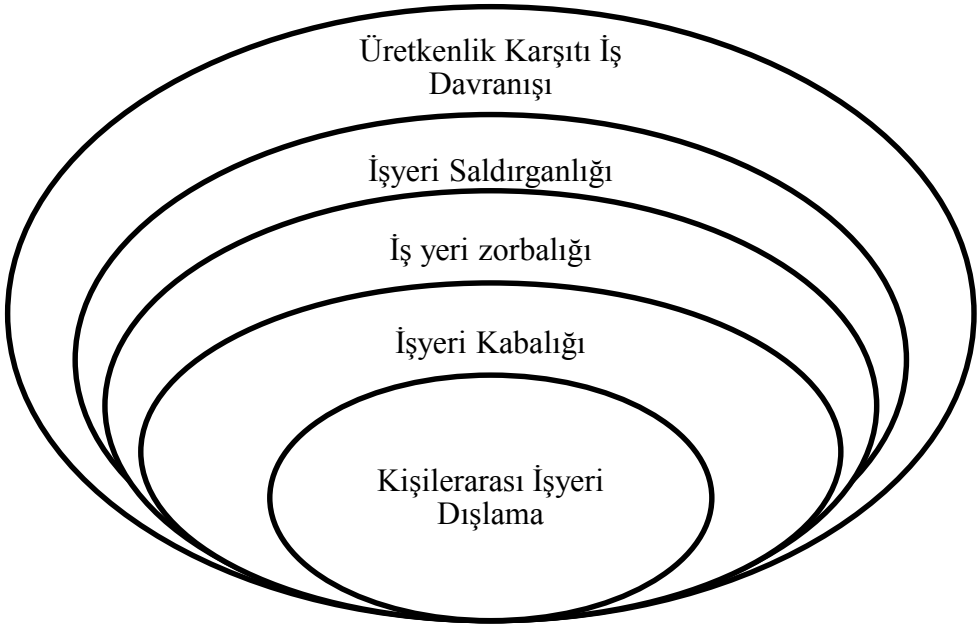
Kısmi dışlanma, grubun yalnızca bazı üyeleri tarafından dışlanmaktan, bazı grup etkinliklerinden dışlanmaya ve diğerlerinin tüm üyeler tarafından dışlanmaya kadar değişebilmektedir. Çoğu araştırma tam olarak toplumdan dışlanma ile sınırlı olsa da, araştırmacılar kısmi dışlanmanın iş ortamlarında daha yaygın olduğunu kabul etmektedir. Ön çalışmalar, dışlanmanın bireyler üzerindeki etkilerinin, tam veya kısmi dışlanma yaşamalarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Kısmi dışlanmanın belirgin daha yüksek sıklığına ek olarak, tam dışlanmanın aksine, kısmi dışlanma kişisel ve bağlamsal değişkenlerin ılımlı etkilerini gösterme potansiyeline sahip olduğu ifade edilmektedir (Banki, 2012:4-5).

Dışlanmanın yaygın ve güçlü olduğu ifade edilmektedir. Sadece insan gruplarında değil, aynı zamanda çoğu sosyal türde ve kültürler arasında da gözlenmiştir. İnsanlar dışlandıklarında ve bir gruba dahil olmadıklarında, mevcut pratik, sosyal ve duygusal desteğe erişim gibi çeşitli kayıplar ortaya çıkmaktadır. Bu kayıplar arasında hayatta kalma ve refahı etkileyen fiziksel koruma ile örgütteki sosyal ağlar yolu ile elde edilen bilgiler, akran desteği ve sosyal destek gibi unsurlar olduğu görülmektedir. Dışlanmanın saldırganlığı tetikleyebilme olasılığı bulunmaktadır. Dışlanma aynı zamanda bireylerin daha fazla etkileşimden kaçındığı "kaçma" tepkisini de tetiklemektedir. Birkaç deneysel çalışmada, dışlanmış katılımcılar, mümkünse dışlanmadan kaçmak için ilk fırsatı değerlendirmiş, deneyi bırakmış veya yalnız ya da yeni bir grupla çalışmayı tercih etmiştir. Ayrıca, saha araştırmalarından elde edilen kanıtlar, işyerinde dışlanmanın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediğini de göstermektedir. Tüm kanıtlar, dışlanmanın, çalışanların işyerinde arzu edilen şekilde davranmasını kontrol etmede her zaman "dizginleyici" bir rol oynamadığını göstermektedir (XU, 2012:91-96).

İnsanların sosyal doğası ve gruplar halinde kabul edilme temel ihtiyacı nedeniyle, dışlanmak acı verici ve nahoş olabilmektedir. Bu argümanla tutarlı olarak araştırmalar, işyerinde dışlanmanın daha düşük memnuniyet ve bağlılık seviyeleri ve daha yüksek seviyelerde kaygı, depresyon ve işten ayrılma niyeti, saldırganlık ve kişilerarası çatışma gibi işyeri davranışlarıyla ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Wu vd., 2011:29; Chung ve Yang, 2017:255).

Dışlanma, meslektaşların iş desteği açısından bir tür kaynak kaybı oluşturur. Araştırmalara göre, bireyler karşılarına çıkan günlük işlerin üstesinden gelmek için yeterli kaynağa sahip olmadıklarını hissettiklerinde, duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Çalışanlar dışlandığında, diğerleriyle duygusal bağları kesilmektedir. İnsanlar, duygusal kaynaklarını geliştirmek, psikolojik ve fiziksel sağlıklarını korumak için duygusal duygularını paylaşmanın bir aracı olarak sosyal etkileşime ihtiyaç duyarlar. Duygusal paylaşım ihtiyaçları karşılanamadığında, duygusal kaynaklar kaybolur ve bu da duygusal tükenmeye yol açar. Bu, işyerinde dışlanma ve duygusal tükenme arasında kayda değer bir ilişki olduğunu göstermektedir (Haq, 2014: 1312). Scott (2007: 23-24) Örgütsel dışlanmaya bağlı olarak çalışanların sergileyeceği davranışları Şekil 10'da açıklamaktadır:

Şekil 10. Kişiler Arası İşyeri Dışlama Ve Çalışan Davranışları



Scott, K. D. (2007). ''The Development And Test Of An Exchange-Based Model Of Interpersonal Workplace Exclusıon'', *University of Kentucky Doctoral Dissertations.*

Kişilerarası işyeri dışlama, daha geniş antisosyal çalışma davranışı yapısında yerleşik olan daha dar bir işyeri nezaketsizliği biçimini ifade etmektedir. Andersson ve Pearson, (1999: 457) işyeri nezaketsizliği, "iş yeri karşılıklı saygı normlarını ihlal eden, karakteristik olarak kaba ve nezaketsiz olan ve başkalarına saygısızlık gösteren

düşük yoğunluklu sapkın davranış" olarak açıklamaktadır. Bu yazarlar ayrıca kabalığın bariz olduğunu ve daha ciddi saldırganlık eylemlerine dönüşme potansiyeline sahip olduğunu öne sürmektedirler. İşyerinde nezaketsizlik yaşayan bireyler için, bu eylemlerin failinin kendilerine zarar verme niyetinde olup olmadığı belirsiz olabilir. Kabalıkta olduğu gibi, kişilerarası işyeri dışlamaya maruz kalan çalışanlar, dışlayanın davranışının zararlı olup olmadığından emin olmayabilir ancak kişilerarası işyeri dışlama, yine de dışlanan çalışanı üzebilir. Bu hatlar boyunca, kişilerarası işyeri dışlama ve kabalık kavramsal olarak ilişkilidir, çünkü her ikisi de karşılıklı saygı normlarını ihlal eden daha az şiddetli olumsuz sosyal etkileşim biçimleridir. Bir kişi, bir başkasını olaylara veya faaliyetlere katılmaktan mahrum bıraktığında, bunlardan kaçındığında veya mahrum bıraktığında, bu nedenle saygısızlığa işaret ediyorsa, bir tür kabalık sergiliyor demektir. Bununla birlikte, medeni olmayan davranışlar daha çok saldırgan veya bariz saygısız davranışlarla karakterize edilmektedir (örneğin kaba yorumlar, düşüncesiz eylemler ve olumsuz hareketler). Gerçekten de işyeri nezaketsizliği, aşağılayıcı, küçümseyici ve saygısız davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu itibarla, kabalık, daha açık bir şekilde düşmanca olan davranışları kapsadığı için kişilerarası dışlamadan daha geniş kapsamlıdır. Buna karşılık, kişilerarası işyeri dışlamanın tanımlayıcı özelliği, bir başkasının anlamlı bir şekilde dahil edilmesini, dikkate alınmasını veya kabul edilmesini engelleyen eylemleri içermektedir (Scott, 2007: 23-24; Andersson ve Pearson, 1999: 457).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu kısmında; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evren ve örneklemi, araştırmanın sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri, faktör analizi ve regresyon analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma özel sektörde bulunan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin çalışanların örgütsel dışlanması arasında bir ilişki olup olmadığı amaçlanmaktadır. Bu amaçtan yola çıkarak, araştırma işletmelerin başarısı ve etkinliği açısından önemli bir örgütsel özellik olan kurumsallaşma düzeylerini belirlenmesi hedeflenmiştir. Örgütsel dışlanma ise çalışanların performans, aidiyet, benlik algısı gibi birçok değişkeni etkilemesi sebebi ile işletmeler açısından önemli bir kavramdır. Yönetsel etkinliği sağlayan kurumsallaşmanın örgütsel dışlanmaya etkileri günümüz örgütlerinde önemli bir gösterge olmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşma ile örgütsel dışlanma arasında bağı göstermesi açısından birçok işletmeye bu konuda kurumsallaşma düzeylerine gereken önemi göstermesi açısından katkı sunacaktır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Edirne ilindeki üretim ve hizmet sektörlerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu sektörlerdeki çalışanlara 394 tane anket dağıtılmıştır. Sonrasında toplanan anketlerden 335 tanesi tam olarak doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kuramsal olarak işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ve iş yerindeki dışlanma konusu ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte araştırmanın örneklemi Edirne ilinde faaliyet gösteren firmalar olması sebebiyle çalışmanın diğer bir sınırlı yönünü oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma nicel araştırma yöntemleri içerisinde bulunan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket soruları Ek.1'de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekleri belirleme aşamasında ilgili literatür tarandıktan sonra geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler, araştırma amacı doğrultusunda seçilmiştir. Araştırma ile ilgili olarak etik kurul onayı alınmıştır. Belirtilen etik kurul onayı Ek.2'de yer almaktadır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkeni, ölçek ve ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Ayrıca araştırma kullanılan ölçeklere ilişkin alınan izin mailleri Ek.3'te bulunmaktadır.

Kurumsallaşma Ölçeği: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerinin kurumsallaşma düzeyine yönelik algılarını ölçmek için Apaydın (2007) tarafından formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olmak üzere yedi boyuttan oluşan ölçeğin sadece *formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik* ve *tutarlılık* alt boyutları kullanılmıştır.

- ***Formalleşme alt boyutu***; dört maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,806'dır. İfadelere örnek: "İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır." ve "İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır" şeklindedir. İfadeler 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, formalleşme algılarındaki artışı göstermektedir.
- ***Profesyonelleşme alt boyutu***; altı maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,811'dir. İfadelere örnek: "Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır." ve "Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir." şeklindedir. İfadeler 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, profesyonelleşme algılarındaki artışı göstermektedir.

- ***Kültürel güç alt boyutu***; beş maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,895'dir. İfadelere örnek: "Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır" ve "Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır" şeklindedir. İfadeler 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, kültürel güç algılarındaki artışı göstermektedir.
- ***Hesap verilebilirlik alt boyutu***; üç maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,648'dır. İfadelere örnek: "İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir" ve "İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir." şeklindedir. İfadeler 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, hesap verilebilirlik algılarındaki artışı göstermektedir.
- ***Tutarlılık alt boyutu***; 11 maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,915'dir. İfadelere örnek: "İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur" ve "İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur." şeklindedir. İfadeler 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, tutarlılık algılarındaki artışı göstermektedir.

Örgütsel Dışlanma Ölçeği: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarını ölçek için Ferris ve meslektaşları (2008) tarafından geliştirilen, Yüksel (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak Türkiye'de test edilen ve tek boyuttan oluşan 10 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,861 olarak ölçülmüş olup ifadelere örnek: "İşyerimde çalışma arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davranırlar" ve "İşyerinde bir odaya girdiğimde diğer arkadaşlarım odayı terk eder." şeklindedir. İfadeler 1=Asla ve 7= Her zaman arasındaki 7'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, örgütsel dışlanma algılarındaki artışı göstermektedir.

3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verileri hazırlanan anket formları katılımcılara gönderilmiştir. Veriler 2022 Mart ayında toplanmıştır.

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler

İşgörenlerin kurumsallaşma algıları ile dışlanma davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak için Sosyal Öğrenme Kuramından faydalanabiliriz. Bandura (1969, 217-225) tarafından geliştirilen Sosyal Öğrenme Kuramına göre, bireyler gözlemsel öğrenme sayesinde, sadece bir örneğe ya da davranışa dikkatlice bakmazlar, aynı zamanda zihinlerinde, belirli durumlarda nasıl davranacaklarına ilişkin sembolik bir gösterimi akılda tutmak için dikkat sarf ederler. Başka bir ifadeyle sosyal öğrenme kuramına göre bireyler çevrelerindeki diğer insanları gözlemleyerek, ne tür davranış sergileyeceklerini öğrenirler (Bayrakçı, 2017:199). Bu bağlamda, kişilerden ziyade, örgütlerin kurallara, prosedürlere ve belirli standartlara sahip olmasını gerekli kılan kurumsallaşma (Yücel ve Yıldırım, 2013:1523) düzeyi yüksek olan örgütlerde işgörenler tarafından kabul edilmiş kuralar, standartlar ve kendine özgü bir kültür bulunmaktadır (Gündüz, 2008:60). Dolayısıyla, diğer insanların davranışlarını gözlemleyerek sergiledikleri davranışların, kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerde, örgüt tarafından belirlenmiş belirli kurallar çerçevesinde olması beklenmektedir. Bu durum çalışmamız açısından değerlendirildiğinde, örgütsel davranışın "karanlık" yönünü yansıtan ve kişilerarası psikolojik kötü davranışların bir türü olarak kabul edilen örgütsel dışlanma (Yüksel, 2017:119) davranışının kurumsallaşma seviyesi yüksek olan örgütlerde kabul edilemeyen bir davranış şekli olacağı düşünülmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle çalışmada test edilecek hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan formalleşme algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

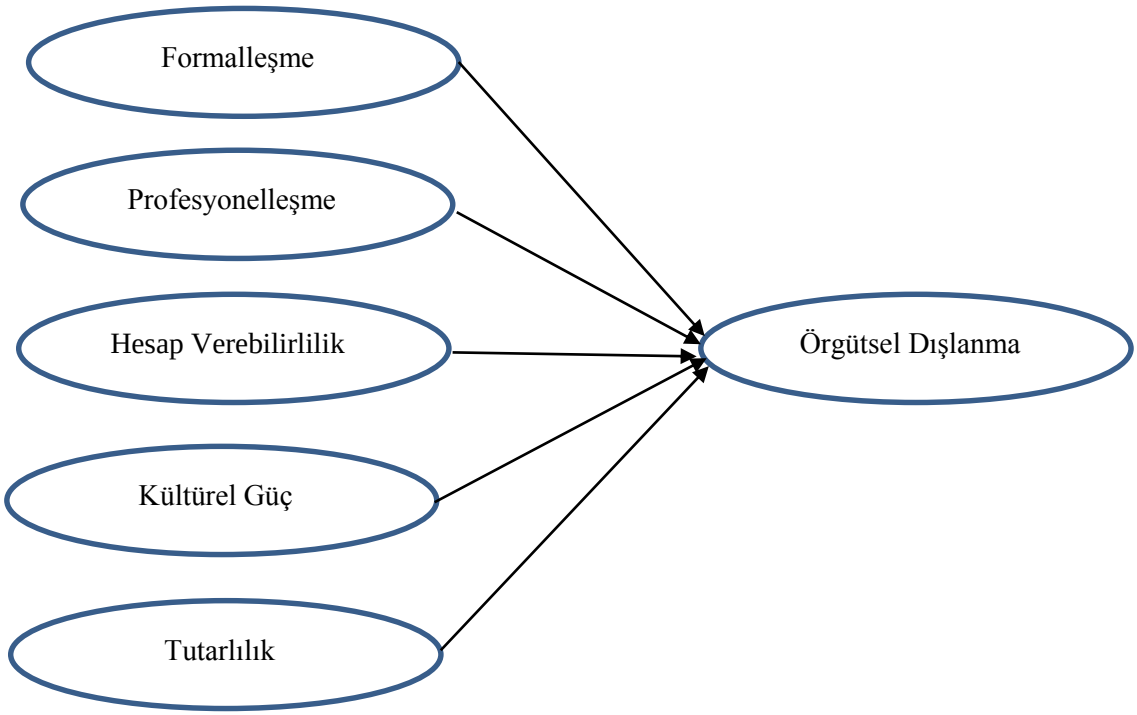
Hipotez 2: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşme algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 3: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan hesap Verebilirlilik algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 4: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan kültürel güç algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 5: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan tutarlılık algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Bu açıklamalardan hareketle araştırma modelimi şekil 11'de sunulmuştur.



Şekil 11. Araştırma Modeli

Ayrıca, araştırma modelini oluşturan kurumsallaşmanın alt boyutları ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki haricinde, tamamlayıcı istatistikler kapsamında araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri ile örgütsel dışlanma ve kurumsallaşma algıları arasında herhangi bir fark olup olmadığına yönelik test edilecek hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 6: *Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 7: *Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 8: *Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 9: *Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam iş yerindeki çalışma süreleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 10: *Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 11: *Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 12: *Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerindeki pozisyonları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 13: *Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları sektör ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 14: *Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 15: *Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 16: *Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 17: *Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam iş yerindeki çalışma süreleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 18: *Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 19: *Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 20: *Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerindeki pozisyonları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotez 21: *Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları sektör ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*

3.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veriler SPSS 23.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca işgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel dışlanma ve kurumsallaşma algıları arasında herhangi bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Bu açıdan aşağıda öncelikle araştırma verilerinin elde edildiği katılımcılara ilişkin demografik bilgiler verilmektedir. Devamında ise yukarıda belirtilen verilerin analizi amacı ile yapılan analiz bulguları yer almaktadır.

3.7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		**Kişi Sayısı**	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	138	41,2
	Erkek	197	58,8
Medeni Hal	Evli	185	55,2
	Bekar	150	44,8
Yaş	18-24	31	9,3
	25-31	130	38,8
	32-38	123	36,7

	39-45	41	12,2
	45 ve üstü	10	3,0
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	72	21,5
	1-5	135	40,3
	5-10	83	24,8
	10-15	29	8,7
	15 ve üstü	16	4,8
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	35	10,4
	1-5	85	25,4
	5-10	106	31,6
	10-15	62	18,5
	15 ve üstü	47	14
Eğitim Düzeyi	Lise	43	12,8
	Yüksek okul	47	14
	Fakülte	163	48,7
	Yüksek lisans	73	21,8
	Doktora	9	2,7
Pozisyon	Beyaz Yaka	219	65,4
	Mavi Yaka	116	34,6
Sektör	Hizmet sektörü	230	68,7
	Üretim sektörü	105	31,3
Toplam		335	100

Araştırma katılımcılarına ilişkin Tablo 11'de yer alan bilgiler incelendiğinde; cinsiyet dağılımına göre (%41,2) 138 Kadın, (%58,8) 197 kişi ise Erkeklerden oluşmaktadır. Medeni hal dağılımına göre (%55,2) 185 Evli, (44,8) 150 Bekar kişiler oluşturmaktadır. Yaş dağılımına göre 18-24 yaş aralığında 31 kişi (%9,3), 25-31 yaş aralığında 130 kişi (%38,8), 32-38 yaş aralığında 123 kişi (36,7), 39-45 yaş aralığında 41 kişi (%12,2), 45 ve üstü ise 10 kişi (%3) oluşmaktadır. Bulunduğu işletmede çalışma süresi olarak; 1 yıldan az 72 kişi (%21,5), 1-5 yıl 135 kişi (%40,3), 5-10 yıl 83 kişi (%24,8), 10-15 yıl 29 kişi (%8,7), 15 ve üstü 16 kişi (%4,8) olarak tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi açısından ise 1 yıldan az 35 kişi (%10,4), 1-5 yıl 85 kişi (%25,4), 5-10 yıl 106 kişi (%31,6), 10-15 yıl 62 kişi (%18,5), 15 ve üstü 47 kişi (%14) olarak saptanmıştır. Eğitim düzeyi dağılımında; Lise Mezunu 43 kişi

(%12,8) , Yüksek Okul Mezunu 47 kişi (%14), Fakülte Mezunu 163 kişi (%48,7), Yüksek Lisans Mezunu 73 kişi (%21,8), Doktora Mezunu 9 kişi (%2,7) olarak belirlemiştir. Kurumlarındaki pozisyon dağılımına göre ise; Beyaz Yaka çalışan kişi sayısı 219 yüzde olarak (%65,4), Mavi Yaka kişi sayısı 116 yüzde olarak (%34,6) saptanmıştır. Son olarak Sektör bazında Hizmet sektöründe çalışan kişi sayısı 230 yüzde olarak (68,7), Üretim sektöründe ise 105 kişi çalışmakta yüzde olarak (%31,3) olduğu görülmektedir.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın amacı, Edirne ilinde, işgörenlerin kurumsallaşma algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için seçilen, Kurumsallaşma ve Örgütsel Dışlanma tutum ölçeklerine faktör analizi uygulayarak, Edirne ilinde faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden biri olan maksimum değişkenlik *(varimax)* seçilmiştir. Analizlerde yer alan maddeler Tablo 13 ve Tablo 16'da yer almaktadır.

3.7.2.1. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Araştırmada kurumsallaşma ölçeğine ilişkin faktör yapısını tayin etmeye yönelik olmak üzere KMO ve Barlett testi uygulanarak ölçeğin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Araştırmada elde edilen KMO ve Bartlett Testi sonuçları Tablo13'da verilmektedir.

Tablo 12. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,955
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	5837,434
	Serbestlik Derecesi	406
	Anlamlılık Seviyesi (p)	,000

Tablo 12'de görülmekte olduğu üzere, veri örgüsünün faktör analizi için uygunluğunu ölçümlemek hedefiyle KMO değeri bulunmaktadır. Değer 0,955 olarak görülmektedir. Bu sebeple veri yapısının faktör analizi uygulayabilmek adına güçlü seviyede yeterli kabul edildiği ifade edilebilir. Bartlett Testi sonuçlarına bakıldığında, ulaşılan Ki-Kare değerinin 0,000 seviyesinde anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç, değişkenler arasında yüksek korelâsyonlar olduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve faktör analizinin bir diğer varsayımının karşılandığını belirtmektedir.

Tablo 13. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi

İFADELER	**FAKTÖRLER**				
	Formalleşme	**Profesyonelleşme**	**Kültürel Güç**	**Hesap Verilebilirlik**	**Tutarlılık**
9. İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	**,799**				
29. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	**,724**				
11. İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	**,833**				
4. İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır	**,607**				
5. Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.		**,621**			
6. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.		**,674**			
17. İşletmemizde uzmanlaşma vardır.		**,408**			
8. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir		**,776**			
1. İşletmemiz profesyoneldir.		**,551**			
10. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.		**,643**			
3. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.			**,627**		
12. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.			**,571**		
13. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.			**,636**		

25. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.			**,605**		
15. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.			**,616**		
23. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.				**,743**	
7. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.				**,598**	
27. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışı ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar vardır.				**,527**	
19. İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					**,621**
20. İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					**,631**
21. İşletmemiz tutarlıdır.					**,658**
22. İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					**,685**
16. İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.					**,553**
24. İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.					**,751**
14. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.					**,539**
26. İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					**,557**
18. İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					**,633**
28. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					**,506**
2. İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.					**,823**
Açıklanan Varyans	**21,530**	**15,040**	**11,452**	**9,141**	**6,120**
Toplam Açıklanan Varyans	**63,284**				

Kurumsallaşma ile ilgili toplam 29 ifade kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda, 29 ifadenin 5 faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktörlerde dağılan ifadeler

araştırılmıştır. Boyutlar, orijinal boyutlar baz tutularak, ifadelerin içeriği ve literatür incelenmesinin katkısıyla, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık olarak adlandırma yapılmıştır. Tablo 14'de açıklanan toplam varyans tablosu yer almaktadır.

Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyans Analizi

Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Başlangıç Öz Değerleri			Döndürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplam		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	13,007	44,852	44,852	6,244	21,530	21,530
2	1,836	6,330	51,181	4,362	15,040	36,570
3	1,295	4,466	55,648	3,321	11,452	48,023
4	1,199	4,135	59,783	2,651	9,141	57,164
5	1,015	3,501	63,284	1,775	6,120	63,284
6	,820	2,828	66,112			
7	,770	2,655	68,766			
8	,730	2,516	71,282			
9	,707	2,437	73,719			
10	,665	2,293	76,012			
11	,637	2,198	78,210			
12	,577	1,989	80,199			
13	,526	1,815	82,014			
14	,480	1,656	83,670			
15	,451	1,555	85,225			
16	,420	1,449	86,674			
17	,395	1,363	88,037			
18	,387	1,335	89,372			
19	,376	1,296	90,667			
20	,345	1,188	91,856			
21	,335	1,155	93,011			
22	,312	1,077	94,088			
23	,301	1,038	95,126			
24	,276	,951	96,076			
25	,265	,914	96,991			
26	,245	,844	97,834			
27	,225	,777	98,612			
28	,215	,740	99,352			
29	,188	,648	100,000			

Tablo14'de ilk sütunda madde sayısı kadar bileşen sayısı verilmektedir. Başlangıç öz değerleri adı altındaki birinci sütun grubunda, her bir faktörün toplam varyansa olan katkıları açısından toplam öz değer, varyansa katkısına ilişkin yüzdesi ve varyansa katkısına ilişkin birikimli yüzdesi verilmektedir. İkinci sütun grubunda ise, faktör sayısı için öneri yer almaktadır. İkinci sütun grubunda görüldüğü üzere, beş faktör önerilmektedir. Açıklanan toplam varyans tablosunda faktör sayısının, analize alınan 29 ifadenin öz değeri birden büyük olan beş faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Bu beş faktörün varyansa yaptığı katkı %63,284'tür. Genel olarak faktör analizinde kabul görülen toplam varyansın %41'in üzerinde olması gerekliliği düşünüldüğünde, ulaşılan %63,284 değeri iyi bir oranı yansıtmakta ve beş faktör altında toplanan 29 maddenin verilerini temsil edebildiğini göstermektedir.

3.7.2.2. Dışlanma Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak KMO ve Barlett testi uygulanarak ölçeğin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Araştırmada elde edilen KMO ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 15'de verilmektedir.

Tablo 15. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		0,890
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1368,423
	Serbestlik Derecesi	28
	Anlamlılık Seviyesi (p)	,000

Tablo 15'e incelendiğinde, veri yapısının faktör analizi için uygunluğunu ölçümlemek hedefiyle KMO değeri görülmektedir.. Bu değerin 0,890 olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, KMO değerinin 0.50 'den düşük olmaması göz önünde tutulduğunda, veri yapısının faktör analizi uygulayabilmek adına iyi kademede

yeterli kabul edildiği ifade edilebilir. Bartlett Testi sonuçlarına bakıldığında, ulaşılan Ki-Kare değerinin 0,000 düzeyinde anlamlı bulunduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen sonuç, değişkenler arasında yüksek korelâsyonlar bulunduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve faktör analizinin bir diğer varsayımının sağlandığını belirtmektedir. Bu nedenle yapılan Örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin faktör analizi aşağıda Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine Ait Faktör Analizi

İFADELER	**FAKTÖRLER**
9. Çalışma arkadaşlarım işyerinde ben yokmuşum gibi davranırlar.	**,866**
6. Çalışma arkadaşlarım iş yerinde bana bakmaktan kaçınıyorlar.	**,817**
7. Çalışma arkadaşlarım aralarındaki sohbetlere beni almazlar.	**,816**
8. İşyerinde çalışma arkadaşlarım benimle konuşmaktan kaçınırlar.	**,813**
5. Çalışma arkadaşlarımın iş yerinde benden uzak durduklarını hissediyorum.	**,809**
10. Çalışma arkadaşlarım çay molası verdiklerine beni davet etmezler ya da "bir şey ister misin?" diye sormazlar.	**,737**
3. İşyerinde arkadaşlarıma verdiğim selamlar karşılıksız kalır.	**,607**
1. Çalışma arkadaşlarımın beni iş yerinde önemsemediklerini hissediyorum.	**,430**

Örgütsel Dışlanma ile ilgili toplam 10 ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerden 2. İfade ve 4. İfade birden fazla faktörde görülmesi, faktör yükünün düşük olması sebebi ile analizden çıkarılmıştır. Tekrar edilen faktör analizi sonucunda, 8 ifadenin tek faktör altında toplandığı ve bu durumun mevcut literatürle uyumlu olduğu görülmüştür. Faktör analizi uygulandıktan sonra elde edilen KMO ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 17. Örgütsel Dışlanma için Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Başlangıç Öz Değerleri			Döndürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplam		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,495	56,194	56,194	4,495	56,194	56,194
2	,950	11,876	68,070			
3	,709	8,865	76,935			
4	,555	6,940	83,875			
5	,446	5,578	89,454			
6	,350	4,375	93,828			
7	,266	3,321	97,149			
8	,228	2,851	100,000			

Tablo 17'de ikinci sütun grubunda görüldüğü üzere, tek faktör önerilmektedir. Açıklanan toplam varyans tablosunda faktör sayısının, analize alınan 8 ifadenin öz değeri birden büyük olan tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu tek faktörün varyansa yaptığı katkı %56,194'dür. Genel olarak faktör analizinde kabul görülen toplam varyansın %41'in üzerinde olmasının yeterli bulunduğu göz önünde tutulduğunda, varılan %56,194 değeri oldukça iyi bir oranı göstermekte ve tek faktör altında toplanan 8 maddenin verilerini belirtebildiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ve boyutlarına ilişkin faktör analizi sonrası güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda tablo 18'da gösterilmektedir.

Tablo 18. Güvenilirlik analizi sonuçları

Boyutlar	(N) Madde Sayısı	(Cronbach's Alpha)
Formalleşme	4	0,806
Profesyonelleşme	6	0,811
Kültürel Güç	5	0,895
Hesap Verebilirlilik	3	0,648
Tutarlılık	11	0,915
Örgütsel Dışlanma	10	0,861

Yukarıdaki Tablo 18'e bakıldığında; formalleşme alt boyutu dört maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,806dır. Profesyonelleşme alt boyutu altı maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,811dir. Kültürel Güç alt boyutu beş maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,895dir. Hesap Verebilirlilik alt boyutu üç maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,648dır. Tutarlılık alt boyutu 11 maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,915dır. Örgütsel Dışlanma tek boyuttan oluşan 10 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,861 olarak ölçülmüş olup yüksek değerler, (Formelleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verebilirlilik, tutarlılık ve örgütsel dışlanma) algılarındaki artışı göstermektedir.

3.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Çalışmamızda kullanılan değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları birbirleri arasındaki ilişkiler Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları arasındaki ilişki

Değişkenler	*Ort.*	*S.S.*	*Formalleşme*	*Profesyonelleşme.*	*Kültürel Güç*	*Hesap Verilebilirlik*	*Tutarlılık*	*Örgütsel Dışlanma*
Formalleşme	3,65	,87	1					
Profesyonelleşme	3,63	,77	,498**	1				
Kültürel Güç	3,51	,80	,500**	,712**	1			
Hesap Verebilirlilik	3,98	,65	,495**	,626**	,655**	1		
Tutarlılık	3,67	,74	,503**	,754**	,829**	,753**	1	
Örgütsel Dışlanma	**3,67**	**,74**	**-,146****	**-,138****	**-,152****	**-,276****	**-,116****	**1**

**P< 0.01, N=335

Tablo 19 incelendiğinde, örgütsel dışlanma ile kurumsallaşmanın tüm alt boyutları (formalleşme, profesyonelleşme, kültürele güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık) arasında oldukça güçlü ($p<0,01$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda yer alan korelasyon sonuçlarına göre değişkenler arasında regresyon analizinin yapılabileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ilerleyen bölümlerde bu ilişkilerin analizlerine yer verilecektir.

3.7.4. Değişkenler Arasında Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmiş olsa da, bu değişkenler arasındaki neden – sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Çünkü korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişki incelenirken değişkenler bağımı ve bağımsız değişken olarak ele alınmaz. Regresyon analizinde ise değişkenler arasında ilişki test edilirken bu değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ele alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, regresyon analizinde bağımlı bir değişken ile bu bağımlı bir değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:268-269). Bu kapsamda, çalışmamızda kurumsallaşma alt boyutları bağımsız değişken, örgütsel dışlanma ise bağımlı değişken olup değişkenler arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 20, tablo 21 ve tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 20. Regresyon Modeli Özeti

Model	**R**	R^2	*Düzeltilmiş* R^2	*Standart Hata*
1	**,320**	**,103**	**,089**	**,49462**

Belirleyiciler: tutarlılık, formalleşme, hesap verilebilirlik, profesyonelleşme, kültürel güç

Tablo 20'de, değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değerinin 0,320 olduğu görülmektedir. Tablodaki R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (örgütsel dışlanma) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler (formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre örgütsel dışlanmadaki %10'luk değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilinir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı

değişkendeki (örgütsel dışlanma) varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler (formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre örgütsel dışlanmadaki %089'luk varyansın bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Kurumsallaşma Alt Boyutlarının Örgütsel Dışlanma Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA (Varyans Analizi) Tablosu

Model	*Karelerin Toplamı*	*Serbestlik Derecesi*	*Ortalamaların Karesi*	*F*	*Anlamlık Seviyesi (p)*
Regresyon	9,212	5	1,842	7,531	,000
Artık	80,409	329	,245		
Toplam	**89,702**	**334**			

Tablo 21'de çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları yer almaktadır. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (örgütsel dışlanma) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Tablodaki anlamlılık değeri (p) 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Bu bağlamda, regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı (p<0,001) bulunmuştur.

Tablo 22. Kurumsallaşma Alt Boyutlarının Örgütsel Dışlanma Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Model	*Standardize Olmayan Katsayılar*		*Standardize Katsayılar*	*t*	*Anlamlılık Seviyesi (p)*
	B	*Standart Hata*	*Beta*		
Sabit	2,311	,172		13,429	,000
Formalleşme	-,021	,037	-,035	-,556	,579
Profesyonelleşme	-,018	,056	-,027	-,318	,751
Kültürel Güç	-,078	,062	-,122	-1,253	,211
Hesap Verilebilirlik	**-,327**	**,064**	**-,414**	**-5,076**	**,000**
Tutarlılık	**,232**	**,079**	**,334**	**2,934**	,004

Tablo 22'de çoklu regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Buna göre örgütsel dışlanmayı açıklamada sadece hesap verilebilirlik (ß = -,414, p<0,001) ve

tutarlılık (ß = ,334, p<0,05) boyutlarının anlamlı katkısı vardır. Diğer değişkenlerden formalleşme (ß = -,035 p>0,05), profesyonelleşme (ß = -,027, p>0,05) ile kültürel güç (ß = -,122, p>0,05) boyutlarının anlamlı katkısı yoktur. Dolayısıyla **hipotez 1** (İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan formalleşme algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır), **hipotez 2** (İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşme algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır) ve **hipotez 4** (İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan kültürel güç algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **reddedilirken**, **hipotez 3** (*İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan hesap verilebilirlik algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*) ve **hipotez 5** (*İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan tutarlılık algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır*) **kabul edilmiştir**.

3.7.5. Kurumsallaşma ve Örgütsel Dışlanma Boyutlarının Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi

Hipotez testleri, parametrik testler ve parametrik olmayan testler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Parametrik testlerin uygulanabilmesi verilerin normal dağılım göstermesi gerekirken, normallik varsayımını sağlamayan veriler için parametrik olmayan testlerin uygulanması gerekmektedir. Bu amaçla, hipotez testleri uygulanmadan önce veri setinin normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenecektir. Normallik testleri olarak olarak Shapiro Wilks veya Kolmogorov-Smirnov Testi kullanılmaktadır. Söz konusu iki test, gözlem sayısı açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, Shapiro-Wilks Testi sonuçları gözlem sayısının 50'nin altında olması durumunda yorumlanırken, 50 ve üzerinde gözlem varsa Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçları dikkate alınmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçları yorumlanacaktır.

3.7.5.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi

Tablo 23. Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	*N*	*Ort.*	*SS*	*Test Değeri*	*p*
Örgütsel Dışlanma	**335**	**1,44**	**,518**	**,206**	**,000**

Yukarıda gösterilen tabloda Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına göre örgütsel dışlanma ölçeği (tek boyutlu) için p değerleri 0,05'ten küçüktür. Dolayısıyla ölçek, normal dağılım göstermemektedir. Bu nedenle, söz konusu ölçek için, parametrik olmayan testler (Mann-Whitney U veya Kruskal Wallis) uygulanmıştır.

Tablo 24. Cinsiyete Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Örgütsel Dışlanma*
Mann-Whitney U	13485
Wilcoxon W	23076
Z	-,125
Anlamlılık Seviyesi	**,900**

Tablo 24'te görüldüğü gibi örgütsel dışlanma ölçeği için p>0,05 olduğundan kadın ve erkek çalışanların örgütsel dışlanma algılarında farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla **Hipotez 6** (Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 25. Cinsiyete Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Cinsiyet*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	Kadın	138	1,43
	Erkek	197	**1,45**
	Toplam	335	-

Tablo 25'ya bakıldığında erkek çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamasının kadın çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Yaşlara Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Yaş*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Örgütsel Dışlanma	18-24 arası	31	177,42	4	2,475	,649
	25-31 arası	130	158,92			
	32-38 arası	123	170,92			
	39-45 arası	41	181,89			
	45 ve üstü	**10**	**164,05**			

Tablo 26'ye yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda örgütsel dışlanma boyutunun p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları yaş durumuna göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 7** (Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır) **reddedilmiştir**.

Tablo 27. Yaşlara Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Yaş*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	18-24 arası	31	1,48
	25-31 arası	130	1,40
	32-38 arası	123	1,43
	39-45 arası	41	**1,59**
	45 ve üstü	10	1,36
	Toplam	**335**	**1,44**

Tablo 27'e bakıldığında 39-45 yaş arasında olan çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamalarının diğer yaş gruplarında olan çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Örgütsel Dışlanma	1 yıldan az	72	167,68	4	2,619	,623
	1-5 yıl arası	135	174,09			
	5-10 yıl arası	83	154,08			
	10-15 yıl arası	29	175,59			
	15 yıl ve üstü	16	**176,34**			

Tablo 28'da yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda örgütsel dışlanma boyutunun p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, işgörenlerin örgütsel dışlanma algısı ile mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 8** (Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır) **reddedilmiştir**

Tablo 29. Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	1 yıldan az	72	1,45
	1-5 yıl arası	135	1,47
	5-10 yıl arası	83	1,37
	10-15 yıl arası	29	**1,49**
	15 yıl ve üstü	16	1,39
	Toplam	**335**	**1,44**

Tablo 29'a bakıldığında bulunduğu işletmede çalışma süresi 10-15 yıl olan çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamalarının diğer çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Örgütsel Dışlanma	1 yıldan az	35	167,20	4	2,534	,639
	1-5 yıl arası	85	177,74			
	5-10 yıl arası	106	157,95			
	10-15 yıl arası	62	175,50			
	15 yıl ve üstü	**47**	**163,76**			

Tablo 30'de yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda örgütsel dışlanma boyutunun p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, işgörenlerin örgütsel dışlanma algısı ile toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 9** (Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam iş yerindeki çalışma süreleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır) **reddedilmiştir**.

Tablo 31. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	1 yıldan az	35	**1,55**
	1-5 yıl arası	85	1,44
	5-10 yıl arası	106	1,42
	10-15 yıl arası	62	1,41
	15 yıl ve üstü	47	1,43
	Toplam	**335**	**1,44**

Tablo 31'ye bakıldığında toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamalarının diğer çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 32. Medeni Hallerine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Örgütsel Dışlanma*
Mann-Whitney U	13556
Wilcoxon W	24881
Z	-,367
Anlamlılık Seviyesi	**,714**

Tablo 32'de görüldüğü gibi örgütsel dışlanma ölçeği için p>0,05 olduğundan evli ve bekar çalışanların örgütsel dışlanma algılarında farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla **Hipotez 10** (Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 33. Medeni Duruma Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Medeni Durum*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	Evli	185	**1,46**
	Bekar	150	1,42
	Toplam	**335**	**-**

Tablo 33'e bakıldığında evli çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamasının bekar çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 34. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Eğitim Düzeyi*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Örgütsel Dışlanma	Lise	43	**168,76**	4	2,656	,617
	Yüksek Okul	47	173,87			
	Fakülte	163	164,30			
	Yüksek Lisans	73	176,98			
	Doktora	**9**	**127,89**			

Tablo 34'te yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda örgütsel dışlanma boyutunun p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, işgörenlerin örgütsel dışlanma algısı, eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 11** (Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır) **reddedilmiştir**.

Tablo 35. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Eğitim Düzeyi*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	Lise	43	**1,46**
	Yüksek Okul	47	1,45
	Fakülte	163	1,43
	Yüksek Lisans	73	1,48
	Doktora	9	1,22
	Toplam	335	-

Tablo 35'ya bakıldığında eğitim düzeyi lise olan işgörenlerin örgütsel dışlanma boyutu algı ortalamalarının, diğer işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 36. Pozisyonlarına Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Örgütsel Dışlanma*
Mann-Whitney U	12677,5
Wilcoxon W	19463,5
Z	-,029
Anlamlılık Seviyesi	**,977**

Tablo 36'de görüldüğü gibi örgütsel dışlanma ölçeği için p>0,05 olduğundan beyaz ve mavi yaka çalışanların örgütsel dışlanma algılarında farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla **Hipotez 12** (Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerindeki pozisyonları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 37. Pozisyonlara Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Pozisyon*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	Beyaz Yaka	219	1,43
	Mavi Yaka	116	**1,45**
	Toplam	335	-

Tablo 37'de bakıldığında mavi yaka çalışanların örgütsel dışlanma boyutuna ilişkin algı ortalamaları beyaz yaka işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 38. Sektörlere Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Örgütsel Dışlanma*
Mann-Whitney U	10202,5
Wilcoxon W	15767,5
Z	-2,308
Anlamlılık Seviyesi	,021

Tablo 38'da işgörenlerin sektörlerine göre örgütsel dışlanma algılarında farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testinin anlamlılık seviyesi $p<0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, hizmet ve üretim sektöründe görev yapan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarında farklılıklar olduğu söylenebilinir. Dolayısıyla **Hipotez 13** (Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları sektör ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **kabul edilmiştir.**

Tablo 39. Sektörlere Göre Örgütsel Dışlanma Boyutuna İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Sektör*	*N.*	*Ort*
Örgütsel Dışlanma	Hizmet Sektörü	230	**1,46**
	Üretim Sektörü	105	1,39
	Toplam	335	-

Tablo 39'a bakıldığında hizmet görev yapan işgörenlerin örgütsel dışlanma boyutuna ilişkin algı ortalamaları, üretim sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir.

3.7.5.2. Kurumsallaşma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi

Tablo 40. Kurumsallaşma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	*N*	*Ort.*	*SS*	*Test Değeri*	*p*
Formalleşme	335	3,65	,87	,148	,000
Profesyonelleşme	335	3,63	,77	,102	,000
Kültürel Güç	335	3,51	,80	,105	,000
Hesap Verebilirlilik	335	3,98	,65	,194	,000
Tutarlılık	**335**	**3,67**	**,74**	**,100**	**,000**

Yukarıda gösterilen tabloda Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına göre beş boyut için p değerleri 0,05'ten küçüktür. Dolayısıyla formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık boyutları normal dağılım göstermemektedir. Bu nedenle, söz konusu beş boyut için, parametrik olmayan testler (Mann-Whitney U veya Kruskal Wallis) uygulanacaktır.

Tablo 41. Cinsiyete Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Formalleşme*	*Profesyonelleşme*	*Kültürel Güç*	*Hesap Verilebilirlik*	*Tutarlılık*
Mann-Whitney U	12506,5	12541,5	13025,5	13468,5	13307
Wilcoxon W	22097,5	32044,5	22616,5	23059,5	22898
Z	-1,254	-1,208	-,653	-,146	-,328
Anlamlılık Seviyesi	**,210**	**,227**	**,514**	**,884**	**,743**

Tablo 41'de görüldüğü gibi kurumsallaşmanın tüm alt boyutları için p>0,05 olduğundan kadın ve erkek çalışanların formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık alt boyutlarında farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla **Hipotez 14** (Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile

kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 42. Cinsiyete Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Cinsiyet*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	Kadın	138	3,57
	Erkek	197	**3,71**
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	Kadın	138	**3,70**
	Erkek	197	3,59
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	Kadın	138	3,49
	Erkek	197	**3,53**
	Toplam	335	-
Hesap Verebilirlilik	Kadın	138	**4,00**
	Erkek	197	3,97
	Toplam	335	-
Tutarlılık	Kadın	138	**3,67**
	Erkek	197	3,66
	Toplam	**335**	-

Tablo 42'de bakıldığında kadın çalışanların profesyonelleşme, hesap verilebilirlik ve tutarlık boyutlarına ilişkin algı ortalamaları erkeklerden; erkeklerin formalleşme ve kültürel güç boyutlarına ilişkin algı ortalamalarının ise kadınlardan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Yaşlara Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Yaş*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Formalleşme	18-24 arası	31	168,74	4	,576	,966
	25-31 arası	130	172,45			
	32-38 arası	123	163,32			
	39-45 arası	41	167,85			
	45 ve üstü	10	166,00			
Profesyonelleşme	18-24 arası	31	199,24	4	6,99	,136
	25-31 arası	130	176,22			
	32-38 arası	123	154,29			
	39-45 arası	41	162,95			
	45 ve üstü	10	153,60			
Kültürel Güç	18-24 arası	31	203,02	4	6,48	,166
	25-31 arası	130	169,98			

	32-38 arası	123	163,17			
	39-45 arası	41	147,11			
	45 ve üstü	10	178,70			
Hesap Verebilirlilik	18-24 arası	31	181,03	4	1,78	,775
	25-31 arası	130	171,30			
	32-38 arası	123	161,45			
	39-45 arası	41	163,02			
	45 ve üstü	10	185,70			
Tutarlılık	18-24 arası	31	199,81	4	4,05	,399
	25-31 arası	130	168,20			
	32-38 arası	123	161,56			
	39-45 arası	41	162,10			
	45 ve üstü	**10**	**170,15**			

Tablo 43'te yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının yaş durumuna göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 15** (Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 44. Yaşlara Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Yaş*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	18-24 arası	31	**3,70**
	25-31 arası	130	3,69
	32-38 arası	123	3,60
	39-45 arası	41	3,65
	45 ve üstü	10	3,67
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	18-24 arası	31	**3,90**
	25-31 arası	130	3,71
	32-38 arası	123	3,51
	39-45 arası	41	3,61
	45 ve üstü	10	3,50
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	18-24 arası	31	**3,80**
	25-31 arası	130	3,55
	32-38 arası	123	3,47
	39-45 arası	41	3,32
	45 ve üstü	10	3,56
	Toplam	335	-
Hesap Verebilirlilik	18-24 arası	31	4,07
	25-31 arası	130	4,01

	32-38 arası	123	3,94
	39-45 arası	41	3,92
	45 ve üstü	10	**4,16**
	Toplam	335	-
Tutarlılık	18-24 arası	31	3,93
	25-31 arası	130	**3,66**
	32-38 arası	123	3,62
	39-45 arası	41	3,63
	45 ve üstü	10	3,64
	Toplam	**335**	**-**

Tablo 44'e bakıldığında 18-24 yaş arasında olan çalışanların formalleşme, profesyonelleşme ve kültürel güç boyutlarına ilişkin algı ortalamaları diğer yaş gruplarında olan çalışanlardan yüksekken. 45 ve üstü yaş grubunda olan çalışanların hesap verilebilirlik, 25-31 yaş arasındaki çalışanların ise tutarlılık alt boyutlarına ilişkin algı ortalamalarının diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 45. Mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Formalleşme	1 yıldan az	72	147,53	4	5,489	,241
	1-5 yıl arası	135	169,41			
	5-10 yıl arası	83	183,53			
	10-15 yıl arası	29	166,00			
	15 yıl ve üstü	16	171,25			
Profesyonelleşme	1 yıldan az	72	177,93	4	5,127	,275
	1-5 yıl arası	135	174,99			
	5-10 yıl arası	83	148,31			
	10-15 yıl arası	29	172,34			
	15 yıl ve üstü	16	158,63			
Kültürel Güç	1 yıldan az	72	167,4	4	2,201	,699

			9			
	1-5 yıl arası	135	175,57			
	5-10 yıl arası	83	156,23			
	10-15 yıl arası	29	163,90			
	15 yıl ve üstü	16	174,97			
Hesap Verebilirlilik	1 yıldan az	72	161,13	4	2,770	,597
	1-5 yıl arası	135	172,55			
	5-10 yıl arası	83	162,70			
	10-15 yıl arası	29	161,93			
	15 yıl ve üstü	16	199,00			
Tutarlılık	1 yıldan az	72	176,18	4	2,120	,714
	1-5 yıl arası	135	170,37			
	5-10 yıl arası	83	155,23			
	10-15 yıl arası	29	169,66			
	15 yıl ve üstü	16	**174,38**			

Tablo 45'te yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının işgörenlerin mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 16** (Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir.**

Tablo 46. Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	1 yıldan az	72	3,47
	1-5 yıl arası	135	3,65
	5-10 yıl arası	83	**3,81**
	10-15 yıl arası	29	3,62
	15 yıl ve üstü	16	3,68
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	1 yıldan az	72	**3,73**
	1-5 yıl arası	135	3,70
	5-10 yıl arası	83	3,48
	10-15 yıl arası	29	3,62
	15 yıl ve üstü	16	3,52
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	1 yıldan az	72	3,52
	1-5 yıl arası	135	**3,59**
	5-10 yıl arası	83	3,42
	10-15 yıl arası	29	3,43
	15 yıl ve üstü	16	3,51
	Toplam	335	-
Hesap Verebilirlilik	1 yıldan az	72	3,96
	1-5 yıl arası	135	4,02
	5-10 yıl arası	83	3,93
	10-15 yıl arası	29	3,87
	15 yıl ve üstü	16	**4,20**
	Toplam	335	-
Tutarlılık	1 yıldan az	72	**3,76**
	1-5 yıl arası	135	3,69
	5-10 yıl arası	83	3,57
	10-15 yıl arası	29	3,61
	15 yıl ve üstü	16	3,67
	Toplam	**335**	**-**

Tablo 46'ya bakıldığında bulunduğu işletmede 5-10 yıldan beri çalışan işgörenlerin formalleşme alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan, bulunduğu işletmede 1 yıldan az süredir çalışan işgörenlerin profesyonelleşme ve tutarlılık alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan, bulunduğu işletmede 1-5

yıldan beri çalışan işgörenlerin kültürel güç alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan ve bulunduğu işletmede 15 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 47. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Formalleşme	1 yıldan az	35	150,33	4	1,849	,763
	1-5 yıl arası	85	167,05			
	5-10 yıl arası	106	171,34			
	10-15 yıl arası	62	166,01			
	15 yıl ve üstü	47	177,96			
Profesyonelleşme	1 yıldan az	35	192,13	4	5,497	,240
	1-5 yıl arası	85	171,87			
	5-10 yıl arası	106	163,74			
	10-15 yıl arası	62	148,75			
	15 yıl ve üstü	47	178,04			
Kültürel Güç	1 yıldan az	35	184,31	4	4,570	,334
	1-5 yıl arası	85	176,96			
	5-10 yıl arası	106	162,22			
	10-15 yıl arası	62	150,16			
	15 yıl ve üstü	47	176,22			
Hesap Verebilirlilik	1 yıldan az	35	158,90	4	5,816	,213
	1-5 yıl arası	85	171,21			
	5-10 yıl arası	106	177,03			

	10-15 yıl arası	62	144,63			
	15 yıl ve üstü	47	179,45			
Tutarlılık	1 yıldan az	35	174,71	4	5,764	,218
	1-5 yıl arası	85	166,97			
	5-10 yıl arası	106	172,21			
	10-15 yıl arası	62	144,44			
	15 yıl ve üstü	47	**186,44**			

Tablo 47'de yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının işgörenlerin toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 17** (Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam iş yerindeki çalışma süreleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 48. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Çalışma süresi*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	1 yıldan az	35	3,51
	1-5 yıl arası	85	3,63
	5-10 yıl arası	106	3,69
	10-15 yıl arası	62	3,61
	15 yıl ve üstü	47	**3,75**
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	1 yıldan az	35	**3,83**
	1-5 yıl arası	85	3,67
	5-10 yıl arası	106	3,61
	10-15 yıl arası	62	3,46
	15 yıl ve üstü	47	3,71
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	1 yıldan az	35	**3,65**
	1-5 yıl arası	85	3,59
	5-10 yıl arası	106	3,49

	10-15 yıl arası	62	3,34
	15 yıl ve üstü	47	3,57
	Toplam	335	-
Hesap Verebilirlilik	1 yıldan az	35	3,94
	1-5 yıl arası	85	4,02
	5-10 yıl arası	106	4,03
	10-15 yıl arası	62	3,81
	15 yıl ve üstü	47	**4,07**
	Toplam	335	-
Tutarlılık	1 yıldan az	35	3,77
	1-5 yıl arası	85	3,66
	5-10 yıl arası	106	3,70
	10-15 yıl arası	62	3,47
	15 yıl ve üstü	47	**3,79**
	Toplam	**335**	**-**

Tablo 48'e bakıldığında toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin profesyonelleşme ve kültürel güç alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan, 15 yaş ve üstü olan işgörenlerin ise formalleşme, hesap verilebilirlik ve tutarlılık alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Medeni Hallerine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Formalleşme*	*Profesyonelleşme*	*Kültürel Güç*	*Hesap Verilebilirlik*	*Tutarlılık*
Mann-Whitney U	12819,5	11621,0	12330,0	13058,0	13013,0
Wilcoxon W	24144,5	28826,0	29535,0	30263,0	30218,0
Z	-1,206	-2,564	-1,758	-,945	-,979
Anlamlılık Seviyesi	**,228**	**,010**	**,079**	**,344**	**,328**

Tablo 49'da görüldüğü gibi kurumsallaşmanın tüm alt boyutları için $p>0,05$ olduğundan evli ve bekar çalışanların formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık alt boyutlarında farklılık bulunmamaktadır.

Dolayısıyla **Hipotez 18** (Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 50. Medeni Duruma Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Medeni Durum*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	Evli	185	**3,70**
	Bekar	150	3,59
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	Evli	185	3,53
	Bekar	150	**3,76**
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	Evli	185	3,43
	Bekar	150	**3,61**
	Toplam	335	-
Hesap Verebilirlilik	Evli	185	3,96
	Bekar	150	**4,01**
	Toplam	335	-
Tutarlılık	Evli	185	3,63
	Bekar	150	**3,72**
	Toplam	**335**	**-**

Tablo 50'ye bakıldığında bekar çalışanların profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlık alt boyutlarına ilişkin algı ortalamaları evli işgörenlerden fazla olduğu görülürken, evli işgörenlerin sadece formalleşme alt boyutuna ilişkin algı ortalamasının bekar işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 51. Eğitim Düzeyine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	*Eğitim Düzeyi*	*N.*	*S.0*	*df*	X^2	*P*
Formalleşme	Lise	43	174,52	4	3,581	,466
	Yüksek Okul	47	189,95			
	Fakülte	163	164,13			
	Yüksek Lisans	73	158,79			
	Doktora	9	167,00			

Profesyonelleşme	Lise	43	174,20	4	1,804	,772
	Yüksek Okul	47	171,47			
	Fakülte	163	165,23			
	Yüksek Lisans	73	163,78			
	Doktora	9	204,61			
Kültürel Güç	Lise	43	170,87	4	1,385	,847
	Yüksek Okul	47	177,48			
	Fakülte	163	168,51			
	Yüksek Lisans	73	162,22			
	Doktora	9	142,50			
Hesap Verebilirlilik	Lise	43	171,05	4	,574	,966
	Yüksek Okul	47	168,87			
	Fakülte	163	165,26			
	Yüksek Lisans	73	173,33			
	Doktora	9	155,33			
Tutarlılık	Lise	43	168,85	4	1,237	,872
	Yüksek Okul	47	177,68			
	Fakülte	163	169,35			
	Yüksek Lisans	73	160,34			
	Doktora	9	**151,17**			

Tablo 51'de yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda, kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının işgörenlerin toplam çalışma sürelerine göre

farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **Hipotez 19** (Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır) **reddedilmiştir**.

Tablo 52. Eğitim Düzeyine Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Eğitim Düzeyi*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	Lise	43	3,73
	Yüksek Okul	47	**3,84**
	Fakülte	163	3,62
	Yüksek Lisans	73	3,56
	Doktora	9	3,66
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	Lise	43	3,68
	Yüksek Okul	47	3,67
	Fakülte	163	3,62
	Yüksek Lisans	73	3,58
	Doktora	9	**3,96**
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	Lise	43	3,52
	Yüksek Okul	47	**3,60**
	Fakülte	163	3,53
	Yüksek Lisans	73	3,45
	Doktora	9	3,24
	Toplam	335	-
Hesap Verebilirlilik	Lise	43	3,93
	Yüksek Okul	47	3,97
	Fakülte	163	3,99
	Yüksek Lisans	73	**4,01**
	Doktora	9	3,92
	Toplam	335	-
Tutarlılık	Lise	43	3,64
	Yüksek Okul	47	**3,72**
	Fakülte	163	3,69
	Yüksek Lisans	73	3,61
	Doktora	9	3,53
	Toplam	**335**	**-**

Tablo 52'ye bakıldığında eğitim düzeyi yüksek okul olan işgörenlerin formalleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan; eğitim düzeyi yüksek lisans olan işgörenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu algı ortalamalarının ve eğitim seviyesi doktora olan işgörenlerin alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 53. Pozisyonlarına Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Formalleşme*	*Profesyonelleşme*	*Kültürel Güç*	*Hesap Verilebilirlik*	*Tutarlılık*
Mann-Whitney U	12488	12573	12528,5	12549	12305,5
Wilcoxon W	36578	19359,5	36618,5	19335	36395,5
Z	-,256	-,153	-,206	-,185	-,471
Anlamlılık Seviyesi	**,798**	**,879**	**,837**	**,853**	**,638**

Tablo 53'te görüldüğü gibi kurumsallaşmanın tüm alt boyutları için $p>0,05$ olduğundan işgörenlerin görev pozisyonlarının formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık alt boyutlarında farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla **Hipotez 20** (Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerindeki pozisyonları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 54. Pozisyonlara Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Pozisyon*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	Beyaz Yaka	219	**3,66**
	Mavi Yaka	116	3,65
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	Beyaz Yaka	219	**3,64**
	Mavi Yaka	116	3,63
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	Beyaz Yaka	219	3,50
	Mavi Yaka	116	**3,54**
	Toplam	335	-

Hesap Verebilirlilik	Beyaz Yaka	219	**3,99**
	Mavi Yaka	116	3,97
	Toplam	335	-
Tutarlılık	Beyaz Yaka	219	3,65
	Mavi Yaka	116	**3,70**
	Toplam	**335**	**-**

Tablo 54'e bakıldığında beyaz yaka çalışanların formalleşme, profesyonelleşme ve hesap verilebilirlik alt boyutlarına ilişkin algı ortalamaları mavi yaka işgörenlerden fazla olduğu görülürken, mavi yaka işgörenlerin sadece kültürel güç ve tutarlılık alt boyutuna ilişkin algı ortalamasının beyaz yaka işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 55. Sektörlere Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test İstatistikleri	*Formalleşme*	*Profesyonelleşme.*	*Kültürel Güç*	*Hesap Verilebilirlik*	*Tutarlılık*
Mann-Whitney U	11631	11766,5	11728	10577,5	11228,5
Wilcoxon W	38196	38331,5	38293	37142,5	37793,5
Z	-,544	-,376	-,423	-1,857	-1,031
Anlamlılık Seviyesi	,587	,707	,672	,063	,303

Tablo 55'da görüldüğü gibi kurumsallaşmanın tüm alt boyutları için $p>0,05$ olduğundan işgörenlerin sektörlerinin formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık alt boyutlarında farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla **Hipotez 21** (Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları sektör ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.) **reddedilmiştir**.

Tablo 56. Sektörlere Göre Kurumsallaşma Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

Değişkenler	*Sektör*	*N.*	*Ort*
Formalleşme	Hizmet Sektörü	230	3,64
	Üretim Sektörü	105	**3,68**
	Toplam	335	-
Profesyonelleşme	Hizmet Sektörü	230	3,63
	Üretim Sektörü	105	**3,65**
	Toplam	335	-
Kültürel Güç	Hizmet Sektörü	230	3,50
	Üretim Sektörü	105	**3,54**
	Toplam	335	-
Hesap Verebilirlilik	Hizmet Sektörü	230	3,95
	Üretim Sektörü	105	**4,0**6
	Toplam	335	-
Tutarlılık	Hizmet Sektörü	230	3,64
	Üretim Sektörü	105	**3,73**
	Toplam	335	-

Tablo 56'ya bakıldığında üretim sektöründe görev yapan işgörenlerin kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarına ilişkin algı ortalamaları hizmet sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 57. Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu

Hipotezler	**Kabul / Red Durumu**
Hipotez 1: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan formalleşme algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*	**Red**
Hipotez 2: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşme algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*	**Red**
Hipotez 3: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan hesap Verebilirlilik algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*	**Kabul**
Hipotez 4: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan kültürel güç algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*	**Red**
Hipotez 5: *İşgörenlerin kurumsallaşmanın alt boyutu olan tutarlılık algıları ile örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*	**Kabul**
Hipotez 6: *Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 7: *Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 8: *Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 9: *Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam iş yerindeki çalışma süreleri ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 10: *Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 11: *Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel*	**Red**

dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.	
Hipotez 12: *Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerindeki pozisyonları ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 13: *Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları sektör ile örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Kabul**
Hipotez 14: *Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 15: *Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 16: *Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 17: *Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam iş yerindeki çalışma süreleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 18: *Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 19: *Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 20: *Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerindeki pozisyonları ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**
Hipotez 21: *Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları sektör ile kurumsallaşma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.*	**Red**

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde kurumsallaşma kavramıyla birlikte kurumlar değişim ve gelişim süreci yaşamaktadır. Kurumsallaşma; kurumda gerçekleştirilen faaliyetlerin belirli bir düzen çerçevesi içerisinde uygulanması olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşmanın işletmeler için kilit rolde olan; formalleşme, profesyonelleşme, hesap verilebilirlik, kültürel güç ve saydamlık olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Örgütsel dışlanma ise; işgörenin çalışma arkadaşları ya da kurum içerisindeki bir grup tarafından görmezden gelinmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel dışlanma çalışanların performans, aidiyet, benlik algısı gibi birçok değişkeni etkilemesi sebebi ile işletmeler açısından önemli bir kavramdır. Çalışmada özel sektörde bulunan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin çalışanların örgütsel dışlanması arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmada örgütsel dışlanma ile kurumsallaşmanın tüm alt boyutları (formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık) arasında o ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kurumsallaşma düzeyinin alt boyutlarının örgütsel dışlanmayı açıklamada sadece hesap verilebilirlik ve tutarlılık boyutlarının anlamlı katkısı olduğu bulunmuştur. Bu açıdan araştırmanın ana hipotezlerinden 3 ve 5 kabul edilmiştir. Diğer değişkenlerden formelleşme, profesyonelleşme ile kültürel güç boyutlarının anlamlı katkısı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kurumsallaşma alt boyutlarından olan ve örgütsel dışlanmayı etkilediği sonucu tespit edilen hesap verilebilirlik boyutu kurumsallaşmanın önemli boyutlarındandır. İşletmelerin meşruiyet kazanabilmesi için çevresel etmenlerin etkisi ile faaliyetleri hakkında diğer firma ve kişilere doğru, açık bilgilerini sunması ve sorumluluk üstlenmesi olarak görülen boyuta önem verilmesi işletmelerde örgütsel dışlanmayı azaltma ya da ortadan kaldırma açısından önemli olabilmektedir. Kurumsallaşma alt boyutlarından sonuncusu tutarlılık ilkesi ise işletme içinde bulunduğu sektöre göre geçmişte sergilemiş olduğu davranışların benzer tutumlarını yeniden sergilemesi olarak ifade edilebilmektedir (Apaydın, 2008:127). Örgütlerde tutarlılığı artırıcı

çabalar örgütsel dışlanmanın da azalmasına yol açacaktır. Örgütlerde tutarlılığı artırmak bu konuya anlamlı katkı sağlayacağını söylenebilir.

Örgütsel dışlanma ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, mevcut işyerinde çalışma süreleri, toplam işyerinde çalışma süreleri, medeni durum, eğitim düzeyleri, işyerindeki pozisyonları, çalıştıkları sektör) bağlamında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel dışlanma ile cinsiyet, yaş, mevcut işyerinde çalışma süreleri, toplam işyerinde çalışma süreleri, medeni durum, eğitim düzeyleri, işyerindeki pozisyonları, çalıştıkları sektör arasında farklılık bulunup bulunmadığı incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Erkek çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamasının kadın çalışanlardan fazla olduğu; 39-45 yaş arasında olan çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamalarının diğer yaş gruplarında olan çalışanlardan yüksek olduğu; bulunduğu işletmede çalışma süresi 10-15 yıl olan çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamalarının diğer çalışanlardan yüksek olduğu; toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamalarının diğer çalışanlardan yüksek olduğu; evli çalışanların örgütsel dışlanma algı ortalamasının bekar çalışanlardan fazla olduğu; eğitim düzeyi lise olan işgörenlerin örgütsel dışlanma boyutu algı ortalamalarının, diğer işgörenlerden fazla olduğu; mavi yaka çalışanların örgütsel dışlanma boyutuna ilişkin algı ortalamaları beyaz yaka işgörenlerden fazla olduğu; hizmet sektöründe görev yapan işgörenlerin örgütsel dışlanma boyutuna ilişkin algı ortalamaları, üretim sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerden fazla olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların kurumsallaşma algılarıyla demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, mevcut işyerinde çalışma süreleri, toplam işyerinde çalışma süreleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, işyerindeki pozisyonları, çalıştıkları sektör) incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadın çalışanların profesyonelleşme, hesap verilebilirlik ve tutarlılık boyutlarına ilişkin algı ortalamaları erkeklerden; erkeklerin formalleşme ve kültürel güç boyutlarına ilişkin algı ortalamalarının ise kadınlardan fazla olduğu görülmektedir. 18-24 yaş arasında olan çalışanların formalleşme, profesyonelleşme ve kültürel güç boyutlarına ilişkin algı ortalamaları diğer yaş gruplarında olan çalışanlardan yüksekken; 45 ve üstü yaş

grubunda olan çalışanların hesap verilebilirlik, 25-31 yaş arasındaki çalışanların ise tutarlılık alt boyutlarına ilişkin algı ortalamalarının diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bulunduğu işletmede 5-10 yıldan beri çalışan işgörenlerin formalleşme alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan, bulunduğu işletmede 1 yıldan az süredir çalışan işgörenlerin profesyonelleşme ve tutarlılık alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan, bulunduğu işletmede 1-5 yıldan beri çalışan işgörenlerin kültürel güç alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan ve bulunduğu işletmede 15 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin profesyonelleşme ve kültürel güç alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan, 15 yaş ve üstü olan işgörenlerin ise formalleşme, hesap verilebilirlik ve tutarlılık alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlık alt boyutlarına ilişkin algı ortalamaları evli işgörenlerden fazla olduğu görülürken, evli işgörenlerin sadece formalleşme alt boyutuna ilişkin algı ortalamasının bekar işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek okul olan işgörenlerin formalleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan; eğitim düzeyi yüksek lisans olan işgörenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu algı ortalamalarının ve eğitim seviyesi doktora olan işgörenlerin alt boyutu algı ortalamalarının diğer çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir. Beyaz yaka çalışanların formalleşme, profesyonelleşme ve hesap verilebilirlik alt boyutlarına ilişkin algı ortalamaları mavi yaka işgörenlerden fazla olduğu görülürken, mavi yaka işgörenlerin sadece kültürel güç ve tutarlılık alt boyutuna ilişkin algı ortalamasının beyaz yaka işgörenlerden fazla olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda Yıldız (2010, 75) tarafından gerçekleştirilen araştırma ile birlikte kurumsallaşma ile örgütsel performans ilişkisi arasında anlamlı ve pozitif bağ bulunduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri çoğaldıkça, örgütün performansını da önemli ölçüde yukarı çekileceği ifade edilmektedir. Topbaş (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise kurumsallaşma alt boyutları ile kayırmacılık alt

boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır fakat yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde kayırmacı faaliyetler işgörenler arasında olumlu olmayan düşünceleri ortaya çıkardığı için kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesine zarar göstermektedir.

Örgütsel Dışlanma kavramını Hitlan ve Noel (2009) açıklarken bireyin iş yerinde görmezden gelinmesini algılama derecesi olarak ifade etmektedir. Chung ve Yang (2015) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, işyerinde dışlanmanın işten çekilme, saldırganlık ve kişilerarası çatışma gibi işyeri davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Dışlanma, bireyin örgüte ait olma ve örgütle özdeşleşme duygusunu azaltır bu sebeple iş performansında düşüşe yol açabilmektedir. Dışlanma, tatmin ihtiyaçlarının önemi ve öz düzenleme ihtiyacı nedeniyle performans gibi işyeri davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bilimsel çalışmalar, işyerinde dışlanmanın her organizasyonda meydana gelen yaygın ve evrensel bir fenomen olduğunu ifade etmişlerdir. Dışlanma işgörenlerin sosyal etkileşim fırsatını azaltabilir. Örneğin, dışlanan bireyler işten ayrılma tutumunda olabilmektedirler. Dışlanmayla ilgili önemli araştırmalar, işyerinde dışlanmanın ve görmezden gelinmenin hoş olmayan, hatta acı verici bir deneyim olduğunu göstermektedir (Chung, 2014:369; Ertuklu ve Chafra, 2016:222-223; Zhang ve Shi, 2017:978).

Sonuç olarak; literatürde kurumsallaşma ve örgütsel dışlanmanın farklı etkenler üzerine etkilerinin incelendiği çalışmalar bulunmakla birlikte, ulaşılabilen kaynakların sınırlılığı göz önünde bulundurulduğunda kurumsallaşmanın örgütsel dışlanma üzerine olan etkilerinin incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Yapılan bu çalışma ile literatürdeki bu boşluk doldurulmaya çalışılmış olup, kurumsallaşmanın örgütsel dışlanma üzerine etkisi olan ve istatistiksel olarak anlamsız çıkan alt boyutlarının örnek genişliğinin artırılarak anlamlı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmüştür. Bunun için yapılacak ileri çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Abaslı, Könül. (2018). ‘‘*Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*’’, (*Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı,* Doktora Tezi), Ankara.

Abaslı, K., ve Özdemir, M. (2019). “Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması’’, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran,* Cilt: 1, Sayı 1, ss.265-282.

Abayhan, Y., ve Aydın, O. (2014). Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma: Dışlayan ve Dışlanan Grup Üyesi Sayısının Temel İhtiyaçlara Yönelik Tehdit Algısı Üzerindeki Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi, Cilt:* 29, Sayı:73, ss.108-121.

Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:*16, ss.31-47.

Akkuş, B. (2020). “Trc2 Bölgesindeki Kobi’lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması”, (Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi), Diyarbakır.

Akkuzu, H. (2008). “Mobil İletişim Sektöründe Kurumsal Kuram Açısından Değişim: Türk Gsm Sektörü Örneği”, (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Akpınar, M. (2011). Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı:* 2, ss. 235-261.

Alfred, K. (1989). Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations, *Administrative Science Quarterly,* Cilt:34, Sayı: 4, ss. 540-564.

Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği Ekonomik Yaklaşım, Cilt: 21, Sayı: 76, ss.73-92.

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, Cilt:24, Sayı:3, ss. 452-471.

Apaydın, F. (2007). "Örgütlerde Kurumsallasma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerinee ve Örgütsel Performansa Etkileri", (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: 4, Sayı: 7, ss. 121-145.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt:10, Sayı:1, ss.1-22.

Aydın, Ç. Ö., ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alınteri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD), Cilt:* 3, Sayı: 2, ss. 225-235.

Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, ss.564-585.

Aydın, O., Şahin, D., Güzel, H. Y., Abayhan, Y., Kaya, G. A., ve Ceylan, S. (2013). Ait Olma İhtiyacının ve Haberdar Olmanın Psikolojik Dışlanmaya Gösterilen Tepkiler Üzerindeki Etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi, Cilt:* 28, Sayı:72, ss. 21- 31.

Balliet, D., Ferris D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Cilt:* 120, ss.298–308.

Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of socialization theory and research.*

Banki, S. (2012*). How much or how many? Partial ostracism and ıts consequences*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Toronto, Toronto.

Başköy, D. (2020). "Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediyeler Özelinde Analizi: Bir Belediye Örneği", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Politikası Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Bayrakçı, M. (2017). Sosyal Öğrenme Kurami ve Eğitimde Uygulanmasi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:0, Sayı:14, ss.198-210.

Bielby, W., ve Bielby, D. (1994). "*All Hits Are Flukes": Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development,* American Journal of Sociology, Cilt: 99, Sayı: 5, ss. 1287-1313.

Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L. ve Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reaction but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A Meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review, Cilt: 13, Sayı 4, ss.* 269-309.

Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review, Cilt:* 35, Sayı :2, ss. 201-218.

Boons, F., ve Strannegard, L. (2000). "Organizations Coping with Their Natural Environment", *International Studies of Management & Organization*, Cilt:30, Sayı:3, ss.7-17.

Boynton, A. C., ve Vıctor, B. I. (1991). "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", *California Management Review*, Cilt: 34 , Sayı: 1,ss. 53-66.

Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy R-research agenda. *International Journal of Business and Economics, Cilt:* 2, Sayı:1, ss. 57-73.

Burns, L. R., ve Wholey, D. R. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks, *Academy of Management Journal*, Cilt:36, Sayı:1.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Reponsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August, ss.39-48.

Chung, Y. W. (2014). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior, *International Journal of Conflict Management,* Cilt: 26, Sayı: 4, ss. 366-385.

Chung, Y. W., ve Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors, *Baltic Journal of Management*, Cilt:12, Sayı: 2, ss. 255-270.

Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim ilkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi, Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi sayı:34, ss.1-15.

Çetin Tur, F. (2019). "İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyi, İstismarcı Yönetim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi" (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.

Çetin, H. (2011). "Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama)", (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya.

Diarof, A. (2010). "Ostracism and aggression: Influence of increasing provocation by pers on aggressive behaviour after acute experience of ostracism", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Universitat Trier),Trier.

DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Cilt: 48, Sayı: 2, ss.147-160.

DiMaggio P. J., ve Powell, W. W. (1991). "Introduction", in W. Walter Powell and Paul J. DiMaggio (Ed.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press: Chicago.

Direk, İ. (2019). "Kobilerde Kurumsallaşma Düzeyi: Batman Örneği", (Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Batman.

Duysak, A. (2019). İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyi ve Yönetim Bilişim Sistemleri İlişkisi, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:12, ss. 938-957.

Erdirençelebi, M. (2012). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar",(Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi),Konya.

Ertuklu, H., ve Chafra, J. (2016). Hakan Erkutlu, Jamel Chafra, (2016) "Impact of behavioral integrity on workplace ostracism: The moderating roles of narcissistic personality and psychological distance", *Journal of Applied Research in Higher Education, Cilt: 8, Sayı: 2*, ss.222-237.

Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms, *The Academy of Management Review*, Cilt: 9 (January), ss. 47-50.

Ferrell, O. C., ve Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations, *Journal of Marketing Research*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 103-109

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology, Cilt: 93, Sayı :*6, ss.1348-1366.

Gottlieb, J. ve Sanzgiri, J. (1996). Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 15, Sayı: 12, ss.1275-1285.

Gündüz, G. (2008). "İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama", (Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.

Halis, M., ve Adalıoğlu Ay,, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, ss.43-62.

Haq, I. U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. *Management, Knowledge and Learning İnternational Conference,* Slovenya, ss.1309-1323.

Karakule, I. (2021). "Ben De Buradayım Çoğunluğun İçinde Kaybolma: Örgütsel Dışlanma'', F. Üstün., A. İ. Koca Ballı., Örgütsel Davranış Şimdi Bu Konular Konuşuluyor. Detay Yayıncılık Ankara, Nisan 2021, 1. Baskı.

Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: 1, Sayı: 1, ss.157-179.

Kartaltepe, N. (2010). "Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı), İstanbul.

Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization, *The Academy of Management Journal, Cilt: 22, Sayı :3*, ss. 437-457.

Kılıç, B. (2018). ‘’ İşyerinde Yalnızlık ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteeism: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’’, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Konya.

Kırklıkçı, A. B. (2019). “Kurumsallaşmanın İşletme Performansı ve Verimliliği Üzerine Etkileri (Türkiye Levha ve Mobilya İşletmeleri Örneği)”, (Düzce Üniversitesi, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, doktora tezi), Düzce.

Köse, S., Tetik S., ve Ercan C. (2001). Örgüt Kültürünü Olusturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi Đ.Đ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.219-242

Lammers, J. ve Barbour, J. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication, *Communication Theory*, Cilt: 16, Sayı: 3, ss. 356-377.

Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management, Cilt: 30*, ss.836-844.

Lunenburg, F. (2011). “*Decision Making in Organizations*”, International Journal of Management Business and Administration, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 1-9.

Mete, N. (2019). İşletmelerde Kurumsallaşma ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı*.

Meyer, J. W., ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon", The American Journal of Sociology, Cilt: 83, Sayı: 2,ss. 340-363.

Ortiz, E. F., Gorita, I., ve Vislykh, V. (2004). Delegation Of Authority And Accountability. Part II Series On Managing For Results In The United Nations System: Joint Inspection Unit, Geneva.

Osho, A., Abasi, I. E., ve Ekweli, F. (2017). Institutionalization: A Contemporary Perspective of the Old and New Institutionalism for Managers. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Cilt: 5, Sayı: 4, 447

Özkol, A. E. (2004). Yalın düşünce ve israfın tekdüzen muhasebe sistemi çerçevesinde kaydı: Bir yaklaşım ve örnek uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı: 1, ss. 119-138.

Palthe, J. (2014). Regulative, Normative, and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change. *Management and Organizational Studies*, Cilt:1, Sayı: 2, ss.59-66.

Peters, B. G. (2000). Institutional theory: Problems and prospects. *Political Science Series*, 69, ss.1-18.

Pugh, D. S., Hickson D. J., Hinings, C. R., ve Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, Cilt*:14* Sayı:1, ss. 91-114.

Rigaud, M., Martinsson, P., Staffiero, G., (2010). Ostracism and the provision of a public good: experimental evidence, *Journal of Economic Behavior & Organization* Cilt: 73, ss. 387–395.

Robinson, S. L., O' Reilly, J., ve Wang W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, Cilt: 39, Sayı:1, ss. 203-231.

Ruerkert, R. W., Walker, O. C. Jr., ve Roerıng, K. J. (1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Cilt: 49, ss.13-25.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly, Cilt: 32, Sayı: 4, ss. 493-511.

Scott, K. D. (2007). ‘’The Development And Test Of An Exchange-Based Model Of Interpersonal Workplace Exclusıon’’, (*University of Kentucky Doctoral Dissertations).*

Schmidt, S. M. ve Cummings, L. L. (1976). Organizational environment, differentiation and perceived environmental uncertanity. *Decision Sciences,* Cilt: 7, Sayı :(3), ss. 447-467.

Selznick, P. (1996). Institutionalism ‘old’ and ‘new’”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt:126, Sayı: 4, ss.

Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., ve Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: explorations into the intrapsychic and ınterpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, Cilt: 23, Sayı: 4, ss. 225-243.

Sözbilen, G. (2012). “Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir.

Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement, *American Sociological Review*, Cilt: 53 Sayı: 4, ss. 585-606.

Şahin, T. (2009). *Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi.* Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara.

Şengün, H. I. (2011). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma”, (İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Malatya.

Tengilimoğlu, E., ve Akgöz, E. (2019). Kurumsallaşma Düzeylerinin işletme Yapısına Göre incelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 229-251.

Tokyüz, E. (2019). "İşletmelerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Süreci: Jantsa Örneği", (Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksel Lisans Tezi), Aydın.

Topbaş, A. (2021). "Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar Bağlamında Kayırmacılık Sorunu: Denizli İlinde Bir Araştırma", (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Denizli.

Türk, U. (2007). "Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması)", (Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya.

Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., ve Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them : Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*, ss.1058–1069.

Waddock, S. (2004). Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 50, Sayı: 4, ss. 313-327.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review Psychology,* Cilt: *58, ss.* 425-452.

Williams, K. D., ve Nida, S. A. (2011). *Ostracism: Consequences and Coping, Current Directions in Psychological Science,* Cilt:20, Sayı: 2, ss.71-75.

Wu, L., Wei, L., ve Hui, C. (2011). Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination, *Front. Bus. Res. China 2*, Cilt: 5, Sayı:1,ss. 23–44.

Xu, H. (2012). "*How am I supposed to live without you: An investigation of antecedent and consequences of workplace ostracism?"* (Yayımlanmamış doktora tezi). The Hong Kong Polytechnic University), Hong Kong.

Yazıcıoğlu, I., Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 21 ss. 497-507

Yıldız, E. (2010). "Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama", (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Konya.

Yıldız, H., Develi, A. (2018). Çalışanların Yalan Söyleme Eğiliminin Bir Öncülü Olarak Örgütsel Dışlanma, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt :6, Sayı:1, ss.141-148.

Yiğitcan, M. (2014). İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği, (Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Young, S., ve Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review, Cilt:*13, Sayı:2, ss.215-237.

Yücel, M., ve Yıldırım, Y. (2013). The Effectiveness of Marketing Mix Decisions Made in the Family Businesses Having Institutionalization Problems. *2nd International Scientific Conference, Economic and Social Development: Book of Proceedings*, ss.1520-1530.

Zajac, E. J., ve Westphal, J. D. (2004). "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", *American Sociological Review*, Cilt:69, Sayı :3, ss. 433-434.

Zhang, S., ve Shi, Q. (2017). The relationship between subjective well-being and workplace ostracism: The moderating role of emotional intelligence, *Journal of Organizational Change Management*, Cilt: 30, Sayı: 6, ss.978-988.

Zhao, H., ve Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding , *Management Decision*, Cilt: 55, Sayı:2, ss. 331 – 346.

Zucker, G. L. (1977). The Role Of Instıtutıonalızatıon In Cultural Persıstence, *American Sociological Review* , Cilt: 42 (October), ss.726-743

http://www.dildernegi.org.tr/TR,274/turkce-sozluk-ara-bul.html Kuruluş: 22 Nisan1987 Dil Derneği, Bakanlar Kurulunun 24.07.2002 tarih ve 2002-4812 sayılı kararı ile kamu yararına çalışan dernektir.

EK 1

ANKET FORMU

Bu anket formu Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan ***"Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Dışlanma Üzerine Etkisi"*** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Anket kapsamında isim belirtmenize gerek yoktur. Bu bakımdan yanıtlarınızın samimi olması beklenmektedir. Ayrıca vereceğiniz yanıtların samimiyeti çalışmanın güvenilir olmasını da sağlayacaktır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz**.**

Ahmet Çağlar Güneş

Trakya Üniversitesi

İşletme Bölümü

(1) Kesinlikle katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Kararsızım
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşletmemiz profesyoneldir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi nlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bunlara KATILMA durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Kararsızım
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
17. İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. İşletmemiz tutarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışı ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

28. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bunlara KATILMA durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz.

(1) Asla
(2) Arada Bir
(3) Bazen
(4) Oldukça Sık
(5) Çoğu Zaman
(6) Sürekli
(7) Her Zaman

	Asla	Arada Bir	Bazen	Oldukça Sık	Çoğu Zaman	Sürekli	Her Zaman
1. Çalışma arkadaşlarımın beni iş yerinde önemsemediklerini hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. İşyerinde bir odaya girdiğimde diğer arkadaşlarım odayı terk eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. İşyerinde arkadaşlarıma verdiğim selamlar karşılıksız kalır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. İş yerinde yemekhane gibi kalabalık bir yerde bile istemeyerek yalnız kalıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5. Çalışma arkadaşlarımın iş yerinde benden uzak durduklarını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6. Çalışma arkadaşlarım iş yerinde bana bakmaktan kaçınıyorlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7. Çalışma arkadaşlarım aralarındaki sohbetlere beni almazlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8. İşyerinde çalışma arkadaşlarım benimle konuşmaktan kaçınırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9. Çalışma arkadaşlarım işyerinde ben yokmuşum gibi davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10. Çalışma arkadaşlarım çay molası verdiklerine beni davet etmezler ya da “bir şey ister misin?” diye sormazlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız :

☐ 18-24 ☐ 25-31 ☐ 32-38 ☐ 39-45 ☐ ve üzeri

3. Bu kurumda çalışma süreniz:

☐ 1 Yıldan az ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 10-15 ☐ ve üzeri

4. Toplam çalışma süreniz:

☐ 1 Yıldan az ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 10-15 ☐ ve üzeri

5. Medeni haliniz:

☐ Evli ☐ Bekar

6. Eğitim seviyeniz:

☐ Lise

☐ Yüksek Okul

☐ Fakülte

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

7. Çalıştığınız işyerinizdeki pozisyonunuz:

---

8. Çalıştığınız sektörünüz:

ARAŞTIRMAMIZA KATKIDA BULUNDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

EK 2

Evrak Tarih Sayısı: 01.03.2022-218323

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-29563864-050.04.04-218323 01.03.2022
Konu : Kararlar

Sayın Doç. Dr. İlknur TAŞTAN BOZ

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ahmet Çağlar GÜNEŞ tarafından yapılmış olunan başvuru, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 23.02.2022 tarihli toplantısında alınan 02/02 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSL60E854F Pin Kodu :68332 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys

Adres : Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon : 2842234004 Faks : 2842234203
e-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr Web:http://www.trakya.edu.tr/
Kep Adresi : trakyauni@hs01.kep.tr

Bilgi için : Ceyda DURSUN
Unvanı : Sekreter



EK 3

ahmet çağlar -
Alıcı:
13 Şubat 2022 15:21

Hocam merhaba,

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek lisans tezim için " Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Dışlanma Üzerine Etkisi " konusunu çalışmaktayım. Danışman hocam İlknur TAŞTAN BOZ ile sizin " Kurumsallaşma Kavramı Ölçeğine Ait Sorular " anketinize " Örgütlerde Kurumsallaşma Ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Ve Örgütsel Performansa Etkileri " adlı doktora tezinizden ulaştık.

Anketinizi tezimde kullanmak üzere izninizi ve anketinizin son halini rica etmekteyim.

İyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla.

Ahmet Cağlar GÜNEŞ

---

ahmet çağlar
Alıcı: ilknur taştan
13 Şubat 2022 15:23

[Alıntılanan metin gizlendi]

Fahri Apaydı
Alıcı: ahmet çağlar
13 Şubat 2022 20:59

Sayın Ahmet Çağlar geliştirdiğim " Örgütlerde Kurumsallaşma Ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Ve Örgütsel Performansa Etkileri " adlı doktora tezimde geliştirdiğim "Kurumsallşama kavramı ölçeğine" ait anketi araştırmalarınızda kullananıza izin veriyorum. Anketin bir örneğini yarın size göndermeye çalışacağım. Kolaylıklar dilyorum.

Prof. Dr. Fahri Apaydın
Akademide Etik Derneği Başkanı
http://www.akademideetik.org.tr

Yalova Üniversitesi

[Alıntılanan metin gizlendi]

---

ahmet çağlar -
Alıcı:
23 Şubat Çar 18:36

Sayın Hocam,

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Danışman Hocam Doç. Dr. İlknur TAŞTAN BOZ ile "Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Dışlanma Üzerine Etkisi " adlı çalışmayı yürütmekteyim. "MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi"nde yayımlanan "Otel İşletmelerinde İş Yerinde Dışlanma Ve Sosyal Zeka İlişkisi" adlı makalenizi okudum. Makalenizde yararlandığınız "Dışlanma Ölçeği"ni kendi tezimde kullanmak istemekteyim.

"Dışlanma Ölçeği" kullanım iznini ve ölçeğin son halini tarafıma gönderebilirseniz seviniriz.

İyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla.

Ahmet Çağlar GÜNEŞ

---

murad yuksel -
Alıcı: ben
23 Şubat Çar 19:49

Sayın hocam,
Öncelikle çalışmanızda başarılar dilyorum.
Ölçeği kullanmanızda herhangi bir sıkıntı yoktur. Ölçeği ekte gönderiyorum.
Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Dr.Murad YÜKSEL