

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET KRİZİ VE MEŞRUIYETİN**  
**YENİDEN YAPILANDIRILMASI:**  
**ÇOKLU VAKA İNCELEMESİNE DAYALI**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Abdullah YILMAZ**

**Doktora Tezi**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

**Konya – 2018**

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET KRİZİ VE MEŞRUIYETİN**  
**YENİDEN YAPILANDIRILMASI:**  
**ÇOKLU VAKA İNCELEMESİNE DAYALI**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Abdullah YILMAZ**

**Doktora Tezi**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

**Konya – 2018**



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah YILMAZ
	Numarası	124127001015
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
Tezin Adı	Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması: Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Abdullah YILMAZ



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Doktora Tezi Kabul Formu**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah YILMAZ	
	Numarası	124127001015	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
	Tezin Adı	Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması: Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “**Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması: Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışma **31/12/2018** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oybirliği** ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Danışman	
Doç. Dr. Ali ERBAŞI	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Savaş ERDOĞAN	Üye	
Doç. Dr. Oktay KOÇ	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Yalçın İLERİ	Üye	

## TEŞEKKÜR

Uzun bir çalışma süreci sonunda tezimi tamamlamanın mutluluğunu yaşıyorum. Bu süreçte bana destek olan herkese minnettarım. Ancak zor zamanlarımı paylaştığım bazı kişilere özellikle teşekkürlerimi iletmek isterim.

Öncelikle doktora eğitimim boyunca bilgisini ve desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım. Bunun yanında tez çalışmamın her aşamasında katkılarını gördüğüm tez izleme komitesi üyeleri Doç. Dr. Ali ERBAŞI ve Dr. Öğr. Üyesi Savaş ERDOĞAN'a da teşekkür ederim. Çalışmamın şekillenmesi ve ilerlermesinde büyük katkıları olan Doç. Dr. Oktay KOÇ ile tez savunma jüri üyesi Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Yalçın İLERİ'ye sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca verilerimin analizinde görüş ve önerilerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Zeynep KURNAZ'a da teşekkür ederim.

Bunun yanında çalışmamın araştırma bölümü için benimle görüşmeyi kabul ederek, verdikleri bilgilerle çalışmama katkı sağlayan işletme sahipleri ve yöneticilerine de teşekkürü bir borç bilirim.

Beni yetiştirerek bugünlere gelmemi sağlayan, duaları ve destekleriyle her zaman yanımda olan anneme ve babama; beni her daim motive eden ve destekleyen kıymetli kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Ve son olarak; hem eş, hem meslektaş, hem bir arkadaş, kısacası hayatımdaki en değerli varlık, kıymetli eşim Arş. Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ'a tezime sağladığı katkı, bana verdiği destek, uzun çalışma sürelerime gösterdiği sabır ve hayatıma kattığı anlam için sonsuz teşekkür ederim.

**Abdullah YILMAZ**



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b>	Abdullah YILMAZ	
	<b>Numarası</b>	124127001015	
	<b>Ana Bilim / Bilim Dalı</b>	İşletme / İşletme	
	<b>Programı</b>	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>Tez Danışmanı</b>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
	<b>Tezin Adı</b>	Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması: Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma	

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda işletmelerin krizi nasıl algıladıklarını, hangi tepkileri verdiklerini ve kriz sonrasında meşruiyeti onarma veya yeniden kazanma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullandıklarını vaka incelemesi aracılığıyla analiz ederek ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, 2015-2018 yılları arasında Gıda, Tarım ve Hayvancılık (yeni adıyla Tarım ve Orman) Bakanlığı tarafından ürünlerinde taklit veya tağşiş yaptığı ifşa edilen Ankara, Konya ve Kayseri’de yer alan toplam 33 işletme ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Yazılı ve görsel medya araçlarında yer alan ilgili dokümanlar ile desteklenen mülakat verileri, MAXQDA nitel analiz programı aracılığıyla kodlanarak analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda; işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırma kapsamında en çok gerekçelendirme, normleştirme, suçlama, varoluşsal (ontolojik), otoriteleştirme, kötüleme, kimlik inşa etme, ayırma (disassociation) ve yaygınlaştırma strateji ve taktiklerini, bu strateji ve taktikleri uygulamada ise kurumsal web sayfalarını araç olarak tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilgili işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi karşısında sessizlik, önemsememe, vakit kazanma, isim değiştirme ve küçülme gibi kendilerine özgü strateji ve taktiklere de başvurdukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Meşruiyet, Örgütsel Meşruiyet, Meşruiyet Krizi, Vaka Analizi, Taklit, Tağşiş, MAXQDA.



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b>	Abdullah YILMAZ	
	<b>Numarası</b>	124127001015	
	<b>Ana Bilim / Bilim Dalı</b>	İşletme / İşletme	
	<b>Programı</b>	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>Tez Danışmanı</b>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
	<b>Tezin İngilizce Adı</b>	Organizational Legitimacy Crisis and Restructuring of the Legitimacy: A Research Based on Multiple Case Studies	

### SUMMARY

The purpose of this research is, by analyzing through a case study, to explain how organizations perceive the crisis in what is defined as an organizational legitimacy crisis, what reactions they give, and what strategies, tactics and tools they use to repair or regain legitimacy after crisis. In accordance with this purpose, between the years 2015-2018, a semi-structured interview was conducted with 33 enterprises in Ankara, Konya and Kayseri, where the Ministry of Food, Agriculture and Livestock (new name Agriculture and Forestry) disclosed their counterfeit or adulteration. The interview data supported by the relevant documents in written and visual media tools were analyzed by coding by means of MAXQDA qualitative analysis program. As a result of the analysis; it was concluded that they preferred the most justification, normalization, accusation, ontological, authorization, discretization, identity building, disassociation and dissemination strategies and tactics, and in the implementation of these strategies and tactics, they preferred corporate web pages as tools in the scope of restructuring the organizational legitimacy of enterprises. In addition, it has been determined that the relevant businesses also apply to their own strategies and tactics, such as silence, caring, time-saving, name-changing and organizational downsizing in the face of the organizational legitimacy crisis.

**Keywords:** Legitimacy, Organizational Legitimacy, Legitimacy Crisis, Case Study, Counterfeit, Adulteration, MAXQDA.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Bilimsel Etik Sayfası .....	i
Doktora Tez Kabul Formu .....	ii
Teşekkür.....	iii
Özet.....	iv
Summary.....	v
İçindekiler .....	vi
Tablolar Listesi .....	ix
Şekiller Listesi .....	xi
Giriş .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM - Örgüt Kuramları Kapsamında Meşruiyet Kavramı.....</b>	<b>4</b>
1.1. Kavramsal Olarak Meşruiyet .....	4
1.1.1. Meşruiyet Kavramı ve Kapsamı .....	4
1.1.2. Farklı Disiplinlerin Meşruiyet Yaklaşımları .....	9
1.1.3. Meşruiyet ile İlişkili Kavramlar.....	12
1.1.3.1. İtibar, Statü ve Prestij.....	12
1.1.3.2. Yasallık .....	14
1.1.4. Meşruiyet Kavramının Yapısal Analizi .....	15
1.1.4.1. Meşruiyetin Niteliği .....	16
1.1.4.2. Meşruiyetin Dinamikleri ve Özneleri .....	17
1.1.4.3. Meşruiyet Kaynakları .....	18
1.1.5. Meşruiyet Türleri .....	23
1.1.5.1. Pragmatik (Faydacı) Meşruiyet .....	26
1.1.5.2. Ahlaki (Normatif) Meşruiyet.....	27
1.1.5.2.1. Sonuçsal Meşruiyet.....	28
1.1.5.2.2. Prosedürel Meşruiyet .....	29
1.1.5.2.3. Yapısal Meşruiyet .....	29
1.1.5.2.4. Bireysel Meşruiyet.....	30
1.1.5.3. Bilişsel Meşruiyet .....	30
1.2. Farklı Kuramsal Yaklaşımlar İtibariyle Meşruiyet Kavramı .....	35
1.2.1. Kurumsal Kuram.....	36



1.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	48
1.2.3. Örgütsel Ekoloji Kuramı.....	50
1.2.4. Meşruiyet ile İlişkili Diğer Kuramlar .....	54
1.2.4.1. Paydaş Kuramı.....	55
1.2.4.2. Yapılaşma/Yapılanma Kuramı .....	59
<b>İKİNCİ BÖLÜM - Kurumsal Kuram Temelinde Örgütsel Meşruiyet Kavramı:</b>	
<b>Kazanılması, Sürdürülmesi ve Korunması .....</b>	<b>61</b>
2.1. Örgütsel Meşruiyet Kavramı ve Kapsamı .....	61
2.2. Örgütsel Meşruiyetin Örgütler Açısından Önemi ve İşlevleri.....	68
2.3. Örgütsel Meşruiyetin Altyapısı.....	73
2.3.1. Değerlendiriciler .....	73
2.3.2. Aktör ve Eyleyenler .....	77
2.3.3. Strateji, Taktik ve Araçlar.....	80
2.3.4. Kurumsal İşler.....	82
2.3.5. Kurumsal Mantıklar .....	86
2.4. Örgütsel Meşruiyet Stratejileri: Kazanım, Sürdürme ve Koruma .....	88
2.4.1. Örgütsel Meşruiyet Kazanımı .....	89
2.4.2. Örgütsel Meşruiyetin Sürdürülmesi ve Korunması .....	112
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - Kurumsal Kuram Temelinde Örgütsel Meşruiyet Krizi ve</b>	
<b>Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması.....</b>	<b>122</b>
3.1. Örgütsel Meşruiyet Krizi .....	122
3.1.1. Kriz ve Örgütsel Kriz Kavramları .....	122
3.1.2. Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Nedenleri.....	124
3.1.3. Örgütsel Meşruiyet Krizinin Aşamaları.....	129
3.1.4. Örgütsel Meşruiyet Krizinin Etki ve Sonuçları .....	133
3.2. Örgütsel Meşruiyet Kaybı.....	135
3.3. Örgütsel Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması .....	140
3.3.1. Örgütsel Meşruiyetin Onarılması.....	146
3.3.1.1. Kurumsal Stratejiler ve İzlenim Yönetimi Taktikleri .....	147
3.3.1.2. Retorik Stratejiler.....	163
3.3.2. Örgütsel Meşruiyetin Yeniden Kazanılması.....	172

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - Örgütsel Meşruyet Krizi ve Meşruyetin Yeniden Yapılandırılması: Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma .....</b>	<b>178</b>
4.1. Araştırmanın Konusu, Problemi, Amacı ve Soruları.....	178
4.2. Araştırmanın Önemi .....	179
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	180
4.4. Araştırmanın Kapsamı .....	181
4.5. Araştırmanın Varsayımları .....	184
4.6. Verilerin Toplanması .....	185
4.7. Verilerin Analizi .....	186
4.8. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	189
4.9. Araştırmanın Bulguları .....	193
4.9.1. Frekans Analizleri .....	193
4.9.1.1. Kod Frekans Analizleri .....	193
4.9.1.2. Sektörel Frekans Analizleri .....	202
4.9.2. Kod İlişkileri Analizi .....	205
4.9.3. Çapraz Tablolar Analizi.....	210
4.9.3.1. İşletme Bilgilerine Göre Karşılaştırmalar .....	210
4.9.3.2. Sektörel Karşılaştırmalar .....	217
4.9.3.2.1. Süt Ürünleri İle Et Ürünleri Sektörlerinin Karşılaştırılması .....	218
4.9.3.2.2. Süt Ürünleri İle Hizmet Sektörlerinin Karşılaştırılması .....	220
4.9.3.2.3. Et Ürünleri İle Hizmet Sektörlerinin Karşılaştırılması .....	223
4.9.4. Verilere İlişkin Diğer Bulgular .....	226
4.9.4.1. Örgütsel Meşruyet Krizinin Etki ve Sonuçlarına İlişkin Bulgular .....	226
4.9.4.2. Örgütsel Meşruyet Krizi ve Kurumsallaşma İlişkisine Dair Bulgular..	228
4.9.4.3. İşletmelerin Örgütsel Meşruyet Krizine İlişkin Diğer Söylem ve Tepkilerine İlişkin Bulgular .....	229
4.9.4.4. Taklit ve Tağşişe İlişkin Denetimler ve Yasal Boşluklara İlişkin Bulgular .....	230
Sonuç ve Tartışma .....	233
Öneriler .....	249
Kaynakça .....	252
Ekler.....	283
Özgeçmiş .....	288

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Meşruiyet Kavramına İlişkin Önemli Tanımlamalar .....	8
Tablo-2: Meşruiyet Türleri .....	25
Tablo-3: Örgütsel Meşruiyet Kavramına İlişkin Farklı Yaklaşımlar.....	66
Tablo 4: Kurumsal İş Türleri ve Kurumsal İşlerin Oluşumuna İlişkin Çalışmalar .....	84
Tablo-5: Kurumsal İşler ve Eyleyenlik Boyutları.....	85
Tablo-6: Örgütsel Meşruiyet Kazanımına İlişkin Farklı Yaklaşımlar .....	91
Tablo-7: Örgütsel Meşruiyet Kazanma Stratejileri.....	96
Tablo-8: Örgütsel Meşruiyeti Sürdürme Stratejileri .....	115
Tablo-9: Kurumsal Kuram Bağlamında Somut ve Sembolik Yönetim.....	141
Tablo-10: Örgütsel Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılmasında İzlenim Yönetimi ve Kurumsal Perspektif Karşılaştırması .....	144
Tablo-11: Örgütsel Meşruiyet Onarım Stratejileri.....	162
Tablo-12: Geçerliliğe İlişkin Retorik Stratejiler .....	167
Tablo-13: Uygunluğa İlişkin Retorik Stratejiler .....	168
Tablo-14: Araştırmanın Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler .....	183
Tablo-15: Mülakat Yapılan İşletmelerin Sektörleri.....	184
Tablo-16: Tema, Kategori ve Kodlar.....	188
Tablo-17: Sektörlere Göre Kullanılan Somut-Sembolik Faaliyetlerin Karşılaştırılması	211
Tablo-18: Sektörlere Göre Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Karşılaştırılması .....	212
Tablo-19: Sektörlere Göre Kullanılan Retorik Stratejilerin Karşılaştırılması .....	213
Tablo-20: İşletme Büyüklüğüne Göre Kullanılan Somut-Sembolik Faaliyetlerin Karşılaştırılması.....	213
Tablo-21: İşletme Büyüklüğüne Göre Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Karşılaştırılması .....	214
Tablo-22: İşletme Büyüklüğüne Göre Kullanılan Retorik Stratejilerin Karşılaştırılması .....	215
Tablo-23: Faaliyet Yılına Göre Kullanılan Somut-Sembolik Faaliyetlerin Karşılaştırılması .....	215
Tablo-24: Faaliyet Yılına Göre Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Karşılaştırılması .....	216

Tablo-25: Faaliyet Yılına Göre Kullanılan Retorik Stratejilerin Karşılaştırılması.....	217
Tablo-26: Örgütsel Meşruiyet Krizinin Etki ve Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	227
Tablo-27: Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Kurumsallaşma İlişkinine Dair Katılımcı Görüşleri .....	228
Tablo-28: İşletmelerin Örgütsel Meşruiyet Krizine İlişkin Diğer Söylem ve Tepkileri.	229
Tablo-29: Taklit ve Tağşişe İlişkin Denetimler ve Yasal Boşluklara İlişkin Bulgular ..	231



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Meşruiyet, İtibar ve Statü İlişkisi .....	13
Şekil-2: Örgütsel Meşruiyetin Kazanılması Süreci .....	89
Şekil-3: Örgütsel Meşruiyet Krizinin Aşamaları .....	130
Şekil-4: Kodlayıcılar Arası Kod Varlığı Matrisi .....	191
Şekil-5: Kodlayıcılar Arası Kod Frekansı Matrisi .....	192
Şekil-6: Somut Faaliyetlerin Kod Frekansları .....	193
Şekil-7: Sembolik Faaliyetlerin Kod Frekansları .....	194
Şekil-8: Somut-Sembolik Faaliyetlerin Kod Frekansları.....	197
Şekil-9: Retorik Stratejilerin Kod Frekansları .....	199
Şekil-10: Kullanılan Araçların Kod Frekansları .....	201
Şekil-11: Kod Kelime Bulutu .....	202
Şekil-12: Süt Ürünleri Sektörü Kod Frekansları.....	203
Şekil-13: Et Ürünleri Sektörü Kod Frekansları .....	204
Şekil-14: Hizmet Sektörü Kod Frekansları.....	205
Şekil-15: Sembolik Faaliyetler Kod-İç İlişki Modeli .....	206
Şekil-16: Retorik Stratejiler Kod-İç İlişki Modeli.....	207
Şekil-17: Somut ile Retorik Stratejiler Kod İlişkiler Modeli.....	208
Şekil-18: Sembolik Faaliyetler ile Retorik Stratejiler Kod İlişkiler Modeli.....	209
Şekil-19: Somut-Sembolik Faaliyetler ile Retorik Stratejiler Kod İlişkiler Modeli.....	210
Şekil-20: Süt Ürünleri ile Et Ürünleri Sektörlerinin Somut Faaliyetler, Somut-Sembolik Faaliyetler ve Kullanılan Araçlar Düzeyinde Karşılaştırılması.....	218
Şekil-21: Süt Ürünleri ile Et Ürünleri Sektörlerinin Sembolik Faaliyetler Düzeyinde Karşılaştırılması .....	219
Şekil-22: Süt Ürünleri ile Et Ürünleri Sektörlerinin Retorik Stratejiler Düzeyinde Karşılaştırılması .....	220
Şekil-23: Süt Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Somut, Somut-Sembolik Faaliyetler ve Kullanılan Araçlar Düzeyinde Karşılaştırılması .....	221
Şekil-24: Süt Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Sembolik Faaliyetler Düzeyinde Karşılaştırılması .....	222
Şekil-25: Süt Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Retorik Stratejiler Düzeyinde Karşılaştırılması .....	223

Şekil-26: Et Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Somut, Somut-Sembolik Faaliyetler ve Kullanılan Araçlar Düzeyinde Karşılaştırılması.....	224
Şekil-27: Et Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Sembolik Faaliyetler Düzeyinde Karşılaştırılması.....	225
Şekil-28: Et Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Retorik Stratejiler Düzeyinde Karşılaştırılması.....	226



## GİRİŞ

Meşruiyet kavramı, yıllardan beri birçok farklı disiplinin yoğun ilgi gösterdiği merkezi kavramlardan birisidir. Sosyoloji, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi gibi birçok farklı disiplinin dikkatini çeken kavram, işletmecilik alanında ve bu doğrultuda kurumsal kuram başta olmak üzere örgüt kuramları alanında da kritik bir unsur olarak çalışmalarda yer edinmiştir.

Meşruiyet kavramını; bir sosyal veya ekonomik varlığın, otoritenin, rejimin veya bir bireyin eylem, faaliyet, davranış, amaç, değer ve normlarının yaşamını sürdürdüğü toplumsal ve kültürel bağlama, dolayısıyla toplumun norm, inanış, değer ve beklentilerine uyumlu, tutarlı, doğru ve makul olduğuna dair genel bir algı veya varsayım olarak ifade etmek mümkündür. Nitekim örgütler, parçası oldukları geniş bir sosyal sistem içerisindeki sosyal değerler ile kendi faaliyetleri ve kabul edilebilir davranış normları arasında bir uyum sağlama arayışındadırlar ve bu iki değer sistemi arasında uyum olduğu durumda örgütsel meşruiyetten söz etmek mümkünken, söz konusu sistemler arasında mevcut veya potansiyel bir eşitsizlik ya da uyumsuzluk olduğunda ise örgütsel meşruiyet tehdit altına girmiş olmaktadır (Dowling ve Pfeffer, 1975). Bu anlamda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, başarılı olabilmeleri, kaynaklara kolaylıkla ulaşabilmeleri ve istikrar elde edebilmeleri, olumlu bir örgütsel itibar sağlamaları ve toplumsal desteği sürdürebilmeleri için örgütsel meşruiyetin kazanılması, sürdürülmesi ve muhtemel bir erozyonda onarılması, kayıpta ise yeniden kazanılması gerekmektedir.

Örgütsel meşruiyet kavramının özellikle örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri noktasındaki önemi, sürekli değişen toplumsal yaşamda, değer, inanış, çıkar ve istekler karşısında örgütlerin meşru kalmalarını güçleştirebilmektedir. Bununla birlikte örgütlerin yaşamlarını sürdürürken örgütsel faaliyet, uygulama, amaç ve değerlerinin toplumun değer, inanç ve normları ile çatışması veya uyumsuzluk göstermesi ise örgütleri muhtemel bir meşruiyet krizine sürükleyebilmektedir. Örgütler karşılaştıkları meşruiyet krizleri neticesinde meşruiyetlerini kaybederek örgütsel ölüme kadar gidebilen trajik bir sürece girebilirken, diğer yandan ise bu krize cevap vererek çeşitli strateji, taktik ve araçları kullanmak suretiyle meşruiyet krizinin üstesinden gelmeye, zarar gören meşruiyetlerini onarmaya çalışmaktadırlar.

Olası bir meşruiyet kaybı ise örgütlerin yaşamlarını devam ettirmesini imkânsız kılacak durumlara yol açabilmektedir.

Meşruiyet kavramının sosyal ve ekonomik hayatın temel dinamiklerinde önemli bir yer edinmesi, dolayısıyla toplumsal ve örgütsel yaşama şekil vermesi kavramın farklı kültürel, siyasal, ekonomik bağlamlarda araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel meşruiyet kavramına ilişkin yapılan literatür incelemesinde; araştırmacıların genel eğiliminin örgütsel meşruiyeti tanımlama, kaynaklarını ve türlerini belirleme, örgütsel meşruiyet kazanımı ve meşruiyetin sürdürülmesini irdeleme yönünde olduğu belirlenmiş; örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını ciddi anlamda riske atan ve bu çalışma kapsamında “örgütsel meşruiyet krizi” olarak kavramlaştırılan durumlarda ise örgütlerin nasıl davrandıklarının, hangi strateji, taktik ve araçları tercih ettiklerinin bütüncül bir bakış açısıyla araştırılmadığı görülmüştür. Ayrıca Deephouse ve Suchman (2008), araştırmacıların meşruiyete ilişkin sürekli yeni özellik ya da bileşenler üretmelerine rağmen, meşruiyetin ampirik olarak az sayıda test edildiğini belirtirken; Suddaby vd. (2017) ise yaygın kullanımına rağmen meşruiyetin, örgüt kuramının “yeterince incelenmemiş kavramlarından” birisi olmaya devam ettiğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte uluslararası literatürde meşruiyet kavramına son yıllarda gösterilen ilgi nispeten artmış, ancak konu ulusal literatürde henüz yeterince ilgi görmemiş ve konuyla ilgili çalışmalar sınırlı kalmıştır (Kalemci ve Duman, 2007; Kalemci ve Tüzün, 2008; Taş, 2013).

Bu gerekçelerle mevcut çalışmanın, söz konusu boşlukları kapatmaya çalışabileceği ve özellikle ulusal literatüre kendi ölçeğinde katkı sağlayıcı nitelikte olabileceği düşünülmüştür. Örgütsel meşruiyet krizinin üstesinden gelme ve meşruiyetin yeniden yapılandırılması şeklinde tanımlanabilen sorunsalın çalışılması, hem ifade edildiği nitelikte teorik katkılar, hem de meşruiyet krizlerinde kullanılan strateji, taktik ve araçlar konusunda uygulamacılara fikir sağlayacak olması nedeniyle önemli görülmektedir.

Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı, örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda örgütlerin krizi nasıl algıladıklarını ve kriz sonrasında meşruiyeti onarma veya yeniden kazanma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullandıklarını vaka incelemesi aracılığıyla analiz ederek ortaya koyabilmektir.



Bu amaç doğrultusunda çalışma dört bölüm üzerine inşa edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde; meşruiyet kavramı açıklanmış, sonrasında kavramın özümsebilmesi amacıyla kuramsal temel çerçevesinde ilgili kuramsal yaklaşımlara yer verilmiş ve söz konusu yaklaşımlarda meşruiyet kavramının yeri ve önemi irdelenmiştir. İkinci bölümde; örgütsel meşruiyet kavramı ve kapsamı, örgütsel meşruiyetin örgütler açısından önemi ve işlevleri, örgütsel meşruiyetin altyapısı ve son olarak örgütsel meşruiyet kazanma, sürdürme ve koruma stratejileri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise; örgütsel meşruiyet krizi kavramı ve kapsamı, örgütsel meşruiyet kaybı ve örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması bağlamında onarım ve yeniden kazanım süreci ve stratejileri ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın konusu, problemi, amacı ve soruları ile araştırmanın önemi, yöntemi, kapsamı, varsayımları başlıklarına yer verilmiş olup son kısımda verilerin toplanması ve analizi ile elde edilen bulgular irdelenmiştir. Çalışma sonuç, tartışma ve öneriler başlıkları ile nihayete erdirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KURAMLARI KAPSAMINDA MEŞRUIYET KAVRAMI

Bu bölümde, öncelikle meşruiyet kavramı açıklanmış, sonrasında meşruiyetin kuramsal temelini ortaya koymak amacıyla farklı kuramsal yaklaşımlar bağlamında kavram irdelenmeye çalışılmıştır.

#### 1.1. Kavramsal Olarak Meşruiyet

Bir kavram olarak bakıldığında meşruiyet, genel olarak sosyal veya normatif bir zemin kazanma şeklinde değerlendirilse de aslında kuramsal olarak farklı dinamikleri içerisinde barındıran zengin bir yapıya sahiptir.

Bu başlık altında meşruiyetin kavramsal çerçevesi bağlamında kavramın tanımı ve kapsamı, farklı disiplinlerin meşruiyete ilişkin yaklaşımları ve tanımlamaları, meşruiyet ile ilişkili kavramlar, meşruiyet kavramının yapısal analizi ve son olarak meşruiyet türleri ele alınmıştır.

#### 1.1.1. Meşruiyet Kavramı ve Kapsamı

Meşruiyet kavramının kökeni oldukça karmaşık ve tartışmalı bir konudur (Mazza, 1999: 2). Bu anlamda farklı görüşler olsa da meşruiyet kavramının kökeninin Arapça'ya dayandığı fikri daha ağır basmaktadır. Meşruiyet kavramı; Arapça'da “açıklamak, açığa çıkarmak; bir işe başlamak, uyulmaya değer adet başlatmak; din/hukuk kuralı koymak” anlamlarına gelen “şe-re-a” fiilinin, nesnesi olan “meşru” kelimesinin sonuna ek getirilmesi sonucunda türemekte ve “meşru olma durumu”nu ifade etmektedir. Dolayısıyla meşruiyet; hukuka, kamu vicdanına, geçerliliği olan inanç ve değerlere uygunluğu ifade eden bir kavramdır (Akyüzoğlu, 2012: 28-29; Aybakan ve Dönmez, 2004: 378). Osmanlı Türkçesi'nde “meşru, meşrua (şer'den)”; ‘şer’an caiz olan, şeriatın izin verdiği, şeriata, kanuna uygun’; “meşruiyet” ise ‘meşruluk, meşru olma, kanuna uygun bulunma’ şeklinde tanımlanmıştır (Atay, 1997: 121). Meşruiyet kavramının Latince kökeni ise “meşru, yasal/kanuni, doğru, uygun, adil” anlamlarına gelen ve “lex” kökünden türemiş olan “legitimus” kelimesine dayanmaktadır (Latin Lexicon, 2017). Kavramın İngilizce karşılığı ise “legitimacy” dir ve Webster Sözlüğü'ne göre ‘meşru olma durumu veya niteliği’ şeklinde ifade edilirken, “meşru” kelimesi ise ‘tanınmış ilkelere veya kabul edilmiş kurallara ve standartlara uygun’ olma şeklinde tanımlanmıştır (Merriam-Webster, 2017). Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ise meşruiyet kavramı “meşruluk” ile

eş anlamlı olarak ifade edilerek, ‘geçerli olma durumu’ şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2017). Kısacası etimolojik olarak meşruiyet kavramı; “yasal, geçerli, hukuki, tasdik edilen, kabul gören, onaylanan, dine ve ilahi emre uygun olan, dinin, toplumun ve kamu vicdanının doğru, geçerli ve haklı bulduğu eylem, davranış ve kuralı ifade eden ‘meşru’ kelimesinden” türemiştir ve dine, ilahi olana ve hukuka uygunluk ile yasallık gibi anlamlara gelmektedir (Okumuş, 2010: 13).

Literatürde meşruiyet kavramı, ilk olarak 1918 yılında Max Weber tarafından, aktörlerce zorunluluk gereği birtakım kurallar setine uyum veya kabul edilebilir ve arzu edilen bir eylem oluşturduğu düşünülmesi için uyulan kurallar şeklinde açıklanmıştır (Weber, 1978: 31; Brown ve Toyoki, 2013: 877). Weber, meşruiyet kavramını hem örgüt hem de devlet düzeyinde güç yapıları ve otorite bağlamında incelemiştir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 403). Bu doğrultuda Weber (1947: 328) üç meşruiyet tipine tekabül eden, üç tip otoriteden bahsetmiştir. Bunlar; (1) geleneklere ve inançlara dayanan, her zaman var olduğu için meşru kabul edilen “geleneksel otorite”, (2) meşruiyetini bireyin kişiliğinde mevcut olan niteliklerden ve güçten alan ya da ilgili kişinin ortaya koyduğu normatif kalıplara veya düzene dayanan “karizmatik otorite” ve (3) meşruiyetini hukuk kurallarından alan “yasal-rasyonel” otoritedir.

Öte yandan yine Weber (1947), meşruiyeti; rejimlerin ve kurumların toplumsal kabulü ile güç ve otoriteyi etkin bir şekilde kullanma yetenekleri arasındaki ilişkiyi ele alan temel bir unsur olarak ifade etmiştir. Ona göre meşruiyet, otorite yapısının uygunluğuna yönelik bir inanıştır. Bu bağlamda Weber, sadece güçlü ve üstünlerin otoritesinin değil, aynı zamanda belirli mevkilere ve bu mevkileri işgal edenlere otorite atfetmeyi mümkün kılacak değerlendirmelerin de kabulünü ima etmektedir. Dolayısıyla meşruiyet; biçimsel olarak doğru ve kabul edilmiş yöntemlere göre inşa edilen, kurallara uymaya hazır olma üzerine yerleşik bir kavramdır (Aydın ve Coşkun, 2007: 104).

Weber’in meşruiyet-otorite ilişkisine yönelik kategorizasyonu, diğer araştırmacılar için meşruiyetin kavramsallaştırılmasında ve gelişmesinde son derece etkili olmuş (Suddaby vd. 2017: 454) ve konuya ilişkin yapılan araştırmaların hemen hemen hepsinde atıf almıştır. Weber’in meşruiyet tipolojisi ilerleyen yıllarda bazı araştırmacılar tarafından eleştirilirse de meşruiyet kavramını ilk kullanan yazarlardan

olması ve yaşanan dönüşümleri incelemeye yardımcı olacak “otorite tipleri” geliştirmesi Weber’i bu noktada önemli kılmaktadır (Özev, 2005: 87).

Bunlarla birlikte meşruiyet kavramını sosyal yapı perspektifinden irdeleyen ilk araştırmacılardan birisi olan Weber (1922); “*Economy and Society (Ekonomi ve Toplum)*” başlıklı kitabında sosyal eylemlerin araçsal rasyonellik, değer temelli rasyonellik, duygusallık ve geleneksellik şeklindeki sosyal eylem ve sosyal düzen arasındaki bağları ve buna bağlı olarak referans kodlarını ortaya koyan dört yönelimini belirleyerek meşruiyetin anlam haritasını çizmeye çalışmıştır (Mazza, 1999: 32). Ayrıca Weber, davranışların temelinde yer alan ahlaki motivasyonlar (maxims) veya kurallar bağlamında sosyal yapının önemini tartışmış ve meşruiyetin hem genel sosyal normlar hem de resmi kanunlara uygunluğun sonucu olabileceğini ileri sürmüştür (Weber, 1978; Deephouse ve Suchman, 2008: 50). Nitekim Weber’in meşruiyet görüşünün, birtakım sosyal yükümlülük veya arzu edilen bazı eylemlerin meydana getirdiği, algılanan sosyal düzene uygunluğa dayandığı söylenebilir (Walker, 2004).

Meşruiyet kavramının gelişimine önemli katkılar sağlayan bilim insanlarından birisi olan Parsons (1956: 68), meşruluğun, sosyal sistemin beklentileri doğrultusunda, sistemin norm ve değerleri ile örtüşmesi ve tutarlı olması gerektiğini belirterek; meşruiyeti “bir eylemin ilgili sosyal sistemle ilişkisi bağlamında paylaşılan veya ortak değerler açısından değerlendirilmesi” (Parsons, 1960: 175) şeklinde tanımlamıştır. Bir diğer ifadeyle meşruiyetin; eylemlerin, inançların, değerlerin ve normların uygunluğu veya kabul görmesi konusunda bir uzlaşma sonucu ortaya çıkabileceğini vurgulamıştır (Yılmaz vd., 2015: 1145).

Farklı bir bakış açısıyla Berger ve Luckmann (1966: 110) ise meşruiyeti veya meşruluğu, “ikinci dereceden/ikincil” bir anlam nesnelleştirilmesi olarak ele almışlardır. Bu sürecin ilk aşamasında kurumlar, paydaşlar arasında kolektif anlamlar çağrıştıran ve tekrarlanan davranış kalıpları aracılığıyla vücut bulmaktadır. Bu düzenin meşrulaşması ise kurumun daha geniş bilişsel çerçevelerle, normlarla veya kurallarla bağlantı kurmasıyla mümkündür. Bu anlamda meşruiyet, bilişsel geçerliliğini nesnelleştirilmiş anlamlar ile özdeşleştirerek kurumsal düzeni açıklarken; aynı zamanda kurumsal düzenin pratik ilkelerine ve zorunluluklarına ahlaki bir değer yükleyerek ilgili düzeni gerekçelendirmektedir (Berger ve

Luckmann, 1966: 111). Kısacası, Berger ve Luckmann'a göre "kurumlaşma"; 'birinci dereceden/birincil', "meşrulaştırma" ise 'ikinci dereceden/ikincil' nesnelleştirme unsurudur. Dolayısıyla meşrulaştırma, bir anlamda kurumlaşmanın sonraki nesillere açıklanması ve onların gözünde gerekçelendirilmesi ve haklılaştırılmasıdır (Metin, 2011: 79).

Schlusberg (1969: 68) meşruiyeti; bir kişinin veya örgütün, etkilediği ve etkilendiği bireyler tarafından eylem ve değerlerinin doğru ve uygun olarak algılanması şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte Maurer (1971: 361) ise; bir sosyal varlığın veya örgütün emsalleri, üstleri veya üst sistemine varlığının doğru olduğunu gerekçelendirme süreci olarak meşruiyet kavramına karşılık vermiştir. Homans (1974), meşrulaşmış rejimlerin neyin yapılabildiğini ve neyin yapılmaması gerektiğini tayin eden/yasaklayan davranış standartları oluşturduğunu ileri sürmüştür (Aktaran; Brown ve Toyoki, 2013: 877). Adams'a (1975: 31) göre ise meşruiyet kavramı, "tanınmış ilkeler veya kabul edilmiş kurallar veya standartlar" ile uyumu gerektirmesi açısından bir otorite, yasa veya faaliyete ilişkin kültürel bir potansiyeli ifade etmektedir. Dahası, meşruiyet, insanların bir şeyi "doğru, uygun veya olması gerektiği gibi" kabul etmeleri durumunu vurgulamaktadır.

Bütün bu tanımlamaların yanı sıra meşruiyet kavramına; örgütsel amaçlarla toplumsal değerler, normlar ve beklentiler arasındaki uyum ve akla uygunluk (Dowling ve Pfeffer, 1975; Meyer ve Rowan, 1977; Ashforth ve Gibbs, 1990; Preston vd., 1995; Brown, 1998), kabul ya da onay (Brown, 1997; Knoke, 1985; Meyer ve Rowan, 1977), aksi düşünülemezlik (taken-for-grantedness) (Meyer ve Rowan, 1977), kanıksanmışlık veya özümseme (Carroll ve Hannan, 1989), makul olma ve haklı gerekçelere dayanma (Sinclair, 1995) gibi çeşitli anlamlar atfedilmiştir.

Birçok araştırmacının meşruiyet olgusunu inceleme konusu yaptığını fakat olgunun tam olarak tanımlanmadığını ve olgu hakkında tam bir görüş birliğine varılamadığını dile getiren Suchman (1995: 572, 574) ise meşruiyet kavramını; "ekonomik bir varlığın faaliyetlerinin, sosyal sistemler aracılığıyla oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda istenen, uygun veya kabul edilebilir olduğuna dair genel bir algı veya varsayım" olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde Zelditch (2001: 33), bir yönetim biçimi, güç veya otorite, statü ve değişim

gibi şeylerin toplum veya bir grup tarafından kabul edilen normlar, değerler, inançlar, uygulamalar ve prosedürler ile uyumlu olduğu takdirde meşru olacağını iddia etmiştir. Bu bağlamda meşruiyet, bireyin ya da kolektif yapının sosyal sistemde arzulanan, istenen ve uygun görülen faaliyetlerine ilişkin genellemeler veya varsayımlardır. Meşruiyetin temelinde; sosyal sistemin beklentilerine, normlarına, kurallarına, değerlerine ve anlamlarına uyumlu beklentileri yerine getirerek (Deephouse ve Carter, 2005: 331) faaliyetleri, amaçları, uygulamaları, prosedürleri vb. unsurları bu doğrultuda şekillendirmek ve sürdürmek yatmaktadır. Dolayısıyla meşruiyet, sosyal yapı ve dinamiklerden bağımsız olarak değerlendirilebilecek bir kavram değildir.

**Tablo-1:** Meşruiyet Kavramına İlişkin Önemli Tanımlamalar

Başlıca Yazarlar	Tanım
<b>Weber (1918)</b>	Zorunluluk gereği birtakım kurallar setine uyum
<b>Weber (1947)</b>	Rejimlerin ve kurumların toplumsal kabulü ile güç ve otoriteyi etkin bir şekilde kullanma yetenekleri arasındaki ilişkiyi ele alan temel bir unsur
<b>Parsons (1960)</b>	Bir eylemin paylaşılan veya ortak değerler açısından değerlendirilmesi
<b>Berger ve Luckmann (1966)</b>	İkinci dereceden (ikincil) bir anlam nesnelleştirilmesi-kurumlaşmanın gerekçelendirilmesi ve haklılaştırılması
<b>Schlusberg (1969)</b>	Bir kişinin veya örgütün, etkilediği ve etkilendiği bireyler tarafından eylem ve değerlerinin doğru ve uygun olarak algılanması
<b>Maurer (1971)</b>	Bir sosyal varlığın, varlığının doğru olduğunu gerekçelendirme süreci
<b>Homans (1974)</b>	Neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğini tayin eden davranış standartları
<b>Adams (1975)</b>	Bir şeyin doğru ve uygun kabul edilmesi durumunu ifade eden kültürel bir potansiyel
<b>Suchman (1995)</b>	Ekonomik bir varlığın faaliyetlerinin, sosyal sistemler aracılığıyla oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda istenen, uygun veya kabul edilebilir olduğuna dair genel bir algı ya da varsayım

Tablo 1'deki tanımlamalarda da görüleceği üzere, meşruiyetin temelinde Weber'in güç ve otorite bağlamı sosyolojik kavramsallaştırmasının etkin rol oynadığı, daha sonraki çalışmalarda farklı tanımlamalar görülse de meşruiyet kavramını; bir sosyal veya ekonomik varlığın, otoritenin, rejimin ya da bir bireyin eylem, faaliyet, davranış, amaç, değer ve normlarının yaşamını sürdürdüğü toplumsal ve kültürel bağlama, dolayısıyla toplumun norm, inanış, değer ve beklentilerine uyumlu, tutarlı, doğru ve makul olduğuna dair genel bir algı veya varsayım olarak ifade etmek mümkündür.

### 1.1.2. Farklı Disiplinlerin Meşruiyet Yaklaşımları

Meşruiyet, sosyal bilimler alanında birçok farklı disiplinin ilgi odağında olan ve farklı tanımlamalar geliştirilen popüler bir kavramdır (Kostova ve Zaheer, 1999; Meyer ve Scott, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Gönenç, 2001; Gök, 2012). Meşruiyet kavramı bir önceki başlıkta da değinildiği üzere, Latince’de “hukuk nizamına uygun olan” anlamına gelen “legitimus” kelimesinin Batı dillerine geçmesiyle oluşmuş bir kavramdır. Fransızca’da yer alan “hukukun ve adaletin üzerine kurulmuş olma” anlamında kullanılan “legitime” kelimesi, bunun devamı gibidir. Buradan hareketle hukuk teorisyenlerinin de meşruiyeti genellikle “hukuka veya hukuki normlara uygunluk” olarak tanımladıkları anlaşılmaktadır (Gök, 2012: 17).

Meşruiyet üzerine çalışan hukuk teorisyenleri, idare ve anayasa hukuku çerçevesinde devlet, kamu yönetimi ve vatandaşlar arasındaki ilişkiyi dikkate alarak çıkarların korunmasına odaklanmışlardır. Buna göre, sosyal menfaatleri temsil eden yeni örgütler, formal idari kurallar çerçevesinde kaldıklarında meşruiyet kazanmaktadırlar. Bu tür durumlarda meşruiyet yasa ve düzenlemelere uygunluktan elde edilmektedir (Mazza, 1999: 19-21). Bu anlamda, örgütlerin hukuki-teknik yapıları onların meşruiyetinin kaynaklarından sadece birisidir (Gök, 2012: 18). Diğer yandan hukuki kurallar ve düzenlemeler, örgütsel biçimleri inşa eder ve meşrulaşmasına yardımcı olur, örgütsel norm ve kurallara ilham kaynağı olarak onları şekillendirir, ayrıca örgütsel aktörlerin kimliklerinin ve kapasitelerinin inşa edilmesine de yardımcı olur (Edelman ve Suchman, 1997). Ayrıca hukuk ve adalet, meşruiyetin bir göstergesi olduğu hâlde bazen meşru bir davranış adil olmayabilmektedir. Bir örnek aracılığıyla açıklamak gerekirse; mülkiyet hakkı kutsaldır ve kişinin mülkiyetinde olan bir arazisi rızası olmadan elinden alınamaz. Ancak bir bölgede kamulaştırma doğrultusunda yol yapılmak istendiğinde, yolun kişinin arazisinden geçme zorunluluğu varsa sahibinin rızası olmasa da arazi kamulaştırılabilmektedir. Bu durum adalet esasları dikkate alındığında zor kullanma gibi görünebilir, fakat (yasal bir zemine dayandığı için) meşru bir davranıştır (Akyüzoğlu, 2012: 31-32).

Diğer yandan meşruiyet kavramı; siyaset bilimi (Lipset, 1959), felsefe (Habermas, 1988), psikoloji (Tyler, 2006) ve sosyoloji (Johnson vd., 2006) gibi disiplinlerde de önemli bir konudur (Hegtvædt, 2004: 93; Suddaby vd., 2017: 451).

Siyasi bağlamda, toplumsal sistemin mevcut siyasi mekanizma ve kurumlarının, topluma en uygun mekanizma ve kurumlar olduğuna dair inancı yerleştirme becerisiyle ilgili olan meşruiyet; “egemenliğin sükûnet içerisinde elde edilmesini sağlayan sosyal-siyasal bir mekanizma ve aygıt” olarak ifade edilmektedir (Okumuş, 2010: 16). Bu doğrultuda siyaset biliminde meşruiyet kavramı, yöneten ve yönetilen ilişkisinde, yönetimlerin toplumlar üzerinde “nasıl hâkimiyet oluşturabileceği” ve yönetimleri “meşru yapan unsurların neler olduğu” soruları çerçevesinde tartışılmaktadır (Gök, 2012: 21-22). Herhangi bir yönetimin meşru kabul edilebilmesinde yönetilenlerin algı, düşünce ve değerlendirmeleri etkili olmaktadır. Bu anlamda meşruiyet, belirli bir siyasi düzenin haklı, geçerli, doğru ve uygun olduğuna yönelik inanç olarak da ifade edilebilmektedir (Okumuş, 2010: 17). Dolayısıyla yönetimlerin güçlü, nitelikli ve büyük amaçlara sahip olmaları, onların doğru ve haklı olduğuna inanan toplulukların yokluğunda çok fazla anlam ifade etmemekte ve meşruiyetlerinden bahsetmek de mümkün olmamaktadır (Gök, 2012: 22).

Siyaset sosyoloğu Max Weber de bir örgüt ya da yönetimin, ona bağlı olanlar tarafından meşru olduğu düşünüldüğü takdirde meşruiyet sağlayacağını belirtmiştir. Bu anlamda Weber’e göre meşruiyet, bir toplumsal düzenin “bağlayıcı olarak kabul edilme itibarına” sahip olmasını ifade etmektedir (Weber, 1947). Sonuç olarak, bir devletin, siyasi sistemin, otoritenin veya iktidarın varlığını ve geçerliliğini kabul ettirerek bunu sürdürebilmesi ve söz sahibi olabilmesi toplum nezdinde meşruiyetini sağlamasına bağlıdır. Weber, hem ticari örgütler hem de hükümetler için meşruiyetin önemine ve meşruiyet sürecine değinen ilk bilim insanıdır (Ruef ve Scott, 1998). Weber (1968), siyasi yapılarda meşruiyetin önemi üzerinde durmuş, idari/siyasi sistemlerin varlığının ikincil/alt aktörlerin yapı ve politik düzenleri meşrulaştırıp meşrulaştırmadığına bağlı olduğunu iddia etmiştir. Lipset (1959: 86) ise bu anlamda meşruiyetin, bir siyasal sistemin ya da mevcut politik kurumların, toplumsal açıdan uygun ve doğru olduğu inancını ortaya koyması ve sürdürmesi açısından önemli bir kaynak olabileceğini belirtirken; Etzioni (1987: 175) meşruiyetin sosyolojik



bağlamda, girişimciliğin “toplumsal gerçeklik testini” destekleyen toplumsal işlevlerden biri olduğunu ve toplumsal değişimlerin derecesinin toplumdaki meşruiyetinden kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Meşruiyet kavramının önemli bir yeri ve rolü olduğu diğer bir disiplin ise uluslararası ilişkiler disiplini. Uluslararası ilişkilerde meşruiyet kavramı, bir eylemin ya da faaliyetin yasal sürece uygun bir biçimde inşa edilerek, sonraki süreçte de yasalara ve adalete uygun olarak sürdürüldüğüne yönelik inancı ifade etmektedir (Steffek, 2000: 18; Çelik, 2007: 20). Ek olarak yine uluslararası ilişkiler disiplininde meşruiyet; “otonom bir aktörün davranışlarının ve dış politika tepkilerinin diğerleri tarafından kabul edilme düzeyi” ve “aktörün davranışlarının uluslararası toplumun değerleri ile uyumu” olarak da tanımlanabilmektedir (Özlük, 2008: 6). Diğer yandan uluslararası ilişkilerde meşruiyetin iki aşamadan meydana gelecek şekilde ele alındığı ileri sürülebilir: İlki, “varlık kazanıp tanınma” anlamında meşruiyet, diğeri devletlerarası ilişkilerde gündeme gelen meşruiyettir. Devletlerin meşruiyeti, diğer devletler veya devletler topluluğu tarafından tanınmaya dayanmaktadır. İkinci aşama olan devletlerarası meşruiyet ise daha ziyade egemenlik kavramı ile bağlantılıdır. Bu doğrultuda her devlet diğer devletin egemenlik haklarına saygılı olmak zorundadır (Aybakan ve Dönmez, 2004: 380).

Meşruiyet kavramı, felsefenin de ilgi alanına girmiştir. Felsefe disiplini meşruiyeti, örgütlerin etik kriterlere uygunluğuna göre değerlendirmiştir. Bu anlamda örgütlerin etik ve ahlaki davranışları meşruiyetlerinin değerlendirilmesinde belirleyici kriter olmuştur. Diğer yandan iktisadi anlamda meşruiyet perspektifinde ise örgütsel çıkarların maksimizasyonu sosyal olarak kabul edilebilir ise kârlı örgütler “de facto” olarak meşrulaşmış kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre, kâr elde etmek için rasyonel ekonomik stratejiler üretim konuları ve sosyal konulara uyumu ihmal ederek meşruiyet kazanmak için destekleyici stratejiler hâline gelmektedir (Mazza, 1999: 19-21).

Meşruiyet kavramı dinlere ilişkin çalışmalarda ise dinin temel prensiplerine uygunluğu ifade etmektedir (Akyüzoğlu, 2012: 28). Birçok toplumsal işlevi bulunan din olgusunun en önemli işlevlerinden birisi meşrulaştırma, bir diğer ifadeyle meşruiyet kazandırmadır. Berger’in (1993: 65) deyimiyle din; geçmişten günümüze en yaygın, kapsamlı ve etkili meşrulaştırma kaynağı olmuştur. Dolayısıyla dini

meşruiyet meşruluğun, geçerliliğin, haklılığın, doğruluğun ve yasallığın din ve dini kaynaklar aracılığıyla sağlanmasını ifade etmektedir. Din, meşrulaştırıcı işlevi aracılığıyla statükoyu, kurumları, örgütleri, kurumsal yapı ve faaliyetleri meşrulaştırarak, bunların geçerli ve uygun görülmesini sağlamaktadır (Okumuş, 2010: 35-36). Bu nedenle kurumlar ve örgütlerin yanı sıra dinin sosyal ve siyasal açıdan devletler tarafından önemsendiği de bir gerçektir. Bu doğrultuda dine en mesafeli görünen güç, iktidar veya devletler bile “dini meşrulaştırım” vasıtasıyla dinin “toplumsal düzenin entegrasyonunu sağlama ve statükoyu meşrulaştırabilme” işlevlerinden faydalanmak istemişlerdir (Sezgin, 2013: 57).

Sonuç olarak meşruiyet, çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır. Dolayısıyla meşruiyet kavramı; yasallık, ahlakilik, doğruluk, haklılık, uygunluk, geçerlilik, tutarlılık gibi birçok farklı kavramı potasında eriten, çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığında anlam kazanmaktadır (Gök, 2012: 23).

### **1.1.3. Meşruiyet ile İlişkili Kavramlar**

Meşruiyet kavramına ilişkin farklı disiplinlerin çeşitli tanımlamaları vasıtasıyla kavramın özü ortaya konulmaya çalışılsa da meşruiyet kavramına benzer, yakın ve meşruiyetle ilişkili kavramların, kısacası meşruiyet kavramıyla karıştırılan kavramların da ele alınmasının, meşruiyetin daha iyi anlaşılması adına faydalı olacağı düşünülmektedir.

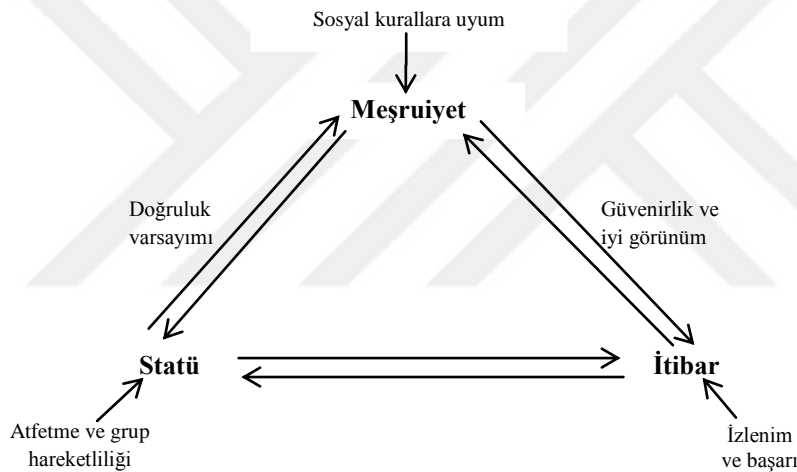
#### **1.1.3.1. İtibar, Statü ve Prestij**

Meşruiyet, itibar (*reputation*), statü (*status*) ve prestij (*prestige*) kavramlarının örgütsel yaşamdaki kültürel faktörlere ve sosyal değerlendirmelere odaklanması, örgütlerin sosyal normlara uyum sağlayarak kaynaklara ulaşabilmesinin mümkün olacağını belirtmesi ve örgütsel davranışın teknik faaliyetlerin yanı sıra sosyal sinyallere de dayandığını vurgulaması (Deephouse ve Suchman, 2008: 60) gibi birçok ortak noktası olmasına rağmen bu kavramlar arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır.

İtibar, dış çevrenin bir örgüte yönelik toplam algı ve yargılarını ve bir örgütün paydaşları tarafından atfedilen genel saygınlığını temsil etmektedir (Hamilton, 2006: 22). Bir başka tanıma göre itibar, bir örgütün geçmişteki performansı ve davranışları hakkındaki kolektif algılara dayanarak, gelecekteki davranışları ve performansı hakkındaki genel beklentileri ifade etmektedir (Deephouse ve Suchman, 2008: 59-

60). Hem meşruiyet hem de itibar, paydaşların örgütlerle ilgili düşüncelerini ve duygularını ifade etmesine rağmen, bu kavramlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Meşruiyet, bir örgütün değer ve faaliyetlerinin “kabul edilebilirliği” üzerine odaklanırken; itibar, örgütün rakiplerine kıyasla “uygunluğuna, olumlu karşılanmasına” odaklanmaktadır (Zyglidopoulos, 2003: 75). Bir örgütün faaliyetleri olumlu ve uygun kabul edilmeden önce örgüt, örgütsel paydaşlar tarafından belirlenen sosyal kabul edilebilirlik normlarına, dolayısıyla itibardan önce meşruiyete ilişkin gerekliliklere bağlı kalmalıdır (Hamilton, 2006: 9). Örgütsel itibar ise bir örgütün meşrulaşma sürecinin sosyal olarak inşa edilmiş bir sonucudur (Rao, 1994; Zyglidopoulos, 2003; Hamilton, 2006), dolayısıyla meşruiyet, itibarın ön koşuludur.

**Şekil-1:** Meşruiyet, İtibar ve Statü İlişkisi



**Kaynak:** Deephouse ve Suchman, 2008: 66

Şekil 1’de de görüldüğü üzere meşruiyet, sosyal norm ve ilkelere uyumu yansıtırken; statü, grup hareketliliği ve atfetmeyi; itibar ise başarıyı ve izlenimi yansıtmaktadır. Meşruiyet, güvenilirlik ve iyi bir izlenim sayesinde itibarın elde edilmesini sağlarken, doğru ve olumlu işler yapıldığına dair algı ile de iyi bir statü elde edilmesine yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütün meşrulaşması ve zamanla tanınması sonucunda statü kazanılmaktadır (Bitektine, 2011: 151). Olumlu ve iyi bir itibar da meşruluğu etkilemektedir, çünkü meşruiyet kaynakları destek ve üyelik kararları verirken genellikle itibarı göz önünde bulundurmaktadırlar (Deephouse ve Suchman, 2008: 66). Ayrıca iyi ve güçlü bir itibar, meşruiyete yönelik itirazlara veya meşruiyet sorunlarına karşı örgütün kendisini savunması noktasında olumlu bir

kaldıraç etkisi ve güç sağlayarak, aynı zamanda *örgütsel bileşenler*<sup>1</sup> (paydaşlar, kurucular, toplum vs.) üzerinde yatıştırıcı bir etki sağlamaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 183, 189).

Öte yandan meşruiyette bilinirlik, tanınma ve prestij algısı da önemli rol oynamaktadır (Green ve Li, 2011: 1663). Prestij, örgütün pozitif bir sosyal değerlendirme üstünlüğüne sahip olması sayesinde amaçlarına ulaşma kapasitesini göstermesidir. Bir örgüt meşru değil ise statüsü veya itibarı ne olursa olsun prestiji de düşük olacaktır (Deephouse ve Suchman, 2008: 66).

Son olarak örgütsel meşruiyet sürecinin aynı zamanda örgütsel imaj ve itibar yönetiminin fonksiyonlarını (kazanılması, korunması, sürdürülmesi ve onarımını) da kapsayan bir süreç olması nedeniyle (Drumheller, 2004: 6), imaj ve itibar yönetiminden daha geniş ve kapsamlı bir konu olduğunu belirtmekte fayda vardır.

### 1.1.3.2. Yasallık

Meşruiyet kavramının, yetkili organlar tarafından konulmuş olan bir kanuna uygun olmayı vurgulayan yasallık (legality, lawfulness- hukukilik, kanunilik) kavramından ayırt edilmesi gerekmektedir (Akyüzoğlu, 2012: 30; Okumuş, 2010: 35). Hukuk, meşruiyet kavramının temelinde yer alan önemli bir unsur olmasına rağmen, meşruiyeti sadece “hukuka uygunluk” olarak tanımlamak, kavramın içeriğini tam doldurmamak, eksik bırakmak anlamına gelmektedir. Hukukilik kavramı daha çok “pozitif bir kurala, hukuka veya kanunlara uygunluğu ifade ederken; meşruiyet kavramı ise geçerliliği olan bir değere ve normlara uygunluğu” da içeren daha kapsamlı bir olgudur (Gök, 2012: 17-18). Bir diğer ifadeyle meşruiyet, yasallıktan daha kapsamlı bir şekilde makul, doğru, haklı ve uygun bulunma durumlarına da ihtiyaç duymaktadır (Çelik, 2007: 10). Nitekim Weber’in meşruiyete ilişkin görüşleri de dikkatli bir şekilde incelendiğinde meşruiyetin hukukilikle aynı şey olmadığı açıkça anlaşılmaktadır (Gönenç, 2001: 134).

Littre Sözlüğü meşru ile yasal olan arasındaki farklılığı şu şekilde açıklamaktadır: “Kanuna uygun olan yasaldir. Hakkaniyete uygun olan meşrudur.

<sup>1</sup> Hybles (1995: 244) örgütsel bileşenleri (constituents); toplum, devlet, medya ve yatırımcılar olmak üzere dört ana gruba ayırsa da, bu çalışmada kavram, çeşitli iç ve dış kitlelere, izleyicilere, paydaşlara ve diğer bileşenlere (örneğin, hissedarlar/yatırımcılar, düzenleyici kurumlar veya politikacılar) atıfta bulunmak amacıyla daha kapsayıcı ve genel anlamda kullanılmıştır.

Kanunu ihlâl eden bir fiil hiçbir zaman yasal olamaz, ancak şartlar gereğince meşru olabilir” (Akyüzoğlu, 2012: 30).

Öte yandan, bir faaliyete karşı ciddi anlamda toplumsal tepkiler olsa bile ilgili faaliyet yasalara uygun olabilir, dolayısıyla bu durum o faaliyetin yasal niteliklerini yitirdiği anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte ilgili faaliyet, muhatabı olan toplum nezdinde doğru, haklı ve uygun olduğu yönünde mutabakat sağlayamadığı durumda, diğer bir ifadeyle toplum tarafından kabul görmediğinde o faaliyetin veya örgütün meşruiyetinden bahsetmek zorlaşmaktadır (Gök, 2012: 18-19). Kısacası, bir yönetimin veya örgütün yasalara uymaları, o yönetimin toplum veya paydaşları nezdinde meşru olduğu anlamına gelmemektedir (Gönenç, 2001: 134). Nitekim örgütler, örgütsel faaliyetler veya uygulamalar yasalar veya kanunlar tarafından desteklenmese, bir diğer ifadeyle hukuka uygun olmasa bile toplum tarafından meşru olarak kabul edilebilmektedir. Öte yandan nispeten ekonomik bir zemine sahip olan bazı faaliyetler (örneğin, uyuşturucu üretimi ve satışı gibi) hem hukuka aykırı hem de gayrimeşru olarak görülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 193).

Benzer şekilde Dowling ve Pfeffer’e (1975: 124) göre de meşruiyet ve yasallık birbirinden farklı değerlendirilmesi gereken kavramlardır. Nitekim yazarlar, meşruiyetin yalnızca yasal veya yasa dışı olan şeylerle tanımlanamayacağını ifade etmişlerdir. Paydaşlar ve genel anlamda kamuoyu, yasa dışı faaliyetlerde bulunan örgütleri yine de meşru görebilirken, genel olarak sosyal norm ve değerleri takip eden bazı örgütleri de meşru görmeyebilmektedir. Örneğin, resmi bir eğitim kurumunda veya hastanede ortaya çıkan gayrimeşru olaylar ya da suistimallere rağmen meşruluğu sürdürme eğilimi görülürken, diğer yandan yeni kurulan bir örgüt istenen norm ve değerlere uygun hareket etme yönündeki girişimlerine rağmen meşruiyet kazanamayabilmektedir (Drumheller, 2004: 17-18).

#### **1.1.4. Meşruiyet Kavramının Yapısal Analizi**

Meşruiyet kavramının yapısal olarak analizinde; ilk olarak meşruiyetin niteliği veya mahiyetine, daha sonra ise kısaca meşruiyet unsurları ile meşruiyet öznelerine ve son olarak meşruiyet kaynaklarına değinmenin meşruiyet kavramının daha iyi anlaşılması adına faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### 1.1.4.1. Meşruiyetin Niteliği

Meşruiyetin *bir derecesi, azlığı veya çokluğu* olan bir kavram mı olduğu, yoksa aksine, sadece *varlığı ya da yokluğundan* söz edilebilecek bir kavram mı olduğuna dair literatürde göze çarpan çalışmalar doğrultusunda “meşruiyetin niteliği” başlığı çerçevesinde bu görüşleri tartışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Deephouse ve Suchman (2008: 64) meşruiyeti, sahip olunan ya da olunmayan bir varlık veya özellik olarak görmüş, bir unsurun ya meşru ya da gayrimeşru olduğunu iddia etmiştir. Benzer şekilde Zucker (1989: 542, 545), meşruiyetin ölçülebilir bir unsur olmadığını ve örgütlerin az ya da çok meşru olmadıklarını, aksine meşru ya da gayrimeşru olduklarını belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında meşruiyetin azlığı, çokluğu veya derecesi değil, varlığı veya yokluğu söz konusudur.

Öte yandan Deephouse ve Suchman (2008: 62), geçmişte araştırmacıların meşruiyeti sürekli bir değişken olarak ele aldıklarını ve bu bağlamda meşruluğu “daha fazla veya daha az meşru” şeklinde derecelendirdiklerini de ifade etmiştir. Nitekim kurumsal kuramın en önemli araştırmacılarından olan Meyer ve Scott (1983: 201) meşruiyeti; bir örgüt için “kültürel desteğin derecesi” olarak nitelendirmiştir. Bununla birlikte birçok farklı araştırmacı da meşruiyeti; dereceleri ya da düzeyleri (Gardberg ve Fombrun, 2006; Finnemore, 2005; Çelik, 2007; Fisher vd., 2016) olan, bu düzeylerde artış ya da azalış meydana gelebilen (Certo, 2003) sürekli bir yapıya (Hudson ve Okhuysen, 2009; Kostova ve Zaheer, 1999; Tost, 2011) sahip olan bir kavram olarak ele almıştır. Bu araştırmaların söz konusu görüşlerinin iki temel dayanağı bulunmaktadır (Deephouse ve Suchman, 2008: 62): Birincisi, meşruiyet, genellikle birden fazla izleyici tarafından, birden fazla faaliyete ilişkin bir değerlendirmeye tabi tutulduğu için örgütler, faaliyetlerinin çoğunda daha fazla kitleye hitap ederek daha meşru olabilmektedir. Ayrıca meşruiyet, kesinliğe ve güvene göre de değişebilmektedir. Dolayısıyla bir örgüt, daha kesin ve açık bir şekilde meşru olabilmekte veya daha güven duyulan bir şekilde ya da hem daha kesin hem de daha güvenli bir şekilde “daha fazla meşru” olabilmektedir. Diğer yandan meşruiyet, temel olarak kurumsallaşmış norm ve değerlere uyumdan kaynaklanmakla birlikte, sosyal sistemler zamanla değişebilmektedir (Hybels, 1995). Bunun yanı sıra, toplumsal değer ve beklentiler genellikle çelişkili, değişken, evrilen ve işlevselleştirilmesi zor bir yapıya sahiptir, yayılımları zaman zaman belirsizlik ve

tutarsızlıklar içermektedir (Ashforth ve Gibbs, 1990). Bu nedenlerle de meşruiyetin yüksek veya düşük bir düzeyde olabileceğini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir (Hawn, 2013).

Sonuç olarak, meşruiyetin ölçülmesinin zorluğu konusunda literatürde birçok tartışma (Bozeman, 1993; Low ve Johnston, 2008; Suchman, 1995) olsa da araştırmaların büyük çoğunluğu, meşruluğun doğrudan gözlemlenemeyen, ancak ölçülebilen bir örgütsel varlık veya kapasite olduğunu varsaymaktadır. Dolayısıyla meşruiyetin miktar olarak değişebildiği, bu bağlamda bazı örgütlerin az ya da daha çok meşruiyete sahip olabileceklerini (Suddaby vd., 2017: 456), bununla birlikte bazılarının ise meşruiyet kaybı sonucunda meşruluklarını tamamen yitirebileceklerini de vurgulamak gerekmektedir.<sup>2</sup>

#### 1.1.4.2. Meşruiyetin Dinamikleri ve Özneleri

Literatürde *meşruiyetin dinamikleri veya unsurları* bazı araştırmacılar tarafından sorumluluk, hesap verilebilirlik, katılım ve açıklık (Ku, 2015; Ballesteros vd., 2010; Black, 2008) şeklinde ifade edilirken; diğer bir kesim tarafından ise yasallık, ahlakilik, itaat/rıza/kabul, uygunluk, geçerlilik, güvenilirlik, şeffaflık (Beetham, 1991; Beetham ve Lord, 1998; Johnston, 2002; Harlow, 2006; Mascarenhas ve Scarce, 2004; Deephouse ve Carter, 2005) olarak ele alınmıştır. Ancak söz konusu meşruiyet dinamikleri, birbirinden bağımsız olarak değil bir bütün hâlinde meşruiyetin oluşumunda anlam kazanmaktadır.

*Meşruiyet özneleri veya konuları* ise meşruiyet unsurlarında olduğu gibi birçok araştırmacı tarafından konu edinilmiştir. Meşruiyet özneleri; neredeyse saymakla bitmeyen, kabul edilebilirliği değerlendirilen sosyal varlık, yapı, eylem, düşünce (Deephouse ve Suchman, 2008: 54), kural, prosedür, rol, süreç, pozisyon, rutin, grup, takım, örgüt, yapı, örgüt sembolleri, örgüt formu, uygulama, hizmet, program, rejim, güç sistemi ve eşitsizlik sistemi (Johnson, 2004: 10-11) kavramlarının yanı sıra son yıllardaki yönetim araştırmalarında dikkat çeken kurucular ve üst yönetim takımları (Certo, 2003; Cohen ve Dean, 2005; Deeds vd., 2004; Higgins ve Gulati, 2003, 2006) gibi birçok kavramı kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, her zaman, herhangi bir

<sup>2</sup> Bu çalışma kapsamında örgütlerin meşruiyetlerinin bir kriz sonrasında zarar görerek *azalabileceği*, örgütlerin bu zararı onararak meşruiyetlerini *artırmaya* yönelik çabalar sergileyebileceği, diğer yandan söz konusu kriz sonrasında veya onarım çabalarının sonuç vermemesi neticesinde meşruiyet kaybı yaşayarak meşruiyetlerinin *yok olabileceği* varsayılmıştır.

şeyin meşruiyet konusu veya öznesi olabileceği anlaşılmaktadır (Deephouse ve Suchman, 2008: 54).

### 1.1.4.3. Meşruiyet Kaynakları

Meşruiyet kaynakları ile ilgili bunların neler olduğu ve nerede bulunduğu konusunda birçok farklı görüş olsa da (Brinkerhoff, 2005: 5), örgütün amaç ve eylemleri dışından kaynaklandığı bilinmektedir. Dolayısıyla meşruiyet kaynakları; örgütleri gözlemleyen ve meşruiyet değerlendirmelerini yapan iç (çalışanlar ve yöneticiler vb.) ve dış (finansman kuruluşları, sendikalar, dernekler, toplum vb.) paydaşlar olarak ifade edilmektedir (Ruef ve Scott, 1998: 880). Bu anlamda devlet, toplum, kamuoyu, medya, kolektif otorite sahipleri ve sosyal çevre meşruiyet kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir (Deephouse ve Suchman, 2008: 54-57).

Meşruiyetin en temel ve önemli iki kaynağı, toplum ve devlet olarak görülmektedir (Erdemir, 2010: 300). Nitekim Etzioni (1987) de meşruiyetin birincil kaynağının toplumun onayı ve takdiri olduğunu iddia etmiştir. Bu anlamda toplum; örgütleri normlara, değerlere, inançlara, diğer toplumsal argümanlara uyum konusunda denetleme ve değerlendirme görevi gören en önemli meşruiyet kaynağıdır. Bu çerçevede toplumsal kabul ve onay ise meşruiyetin can damarıdır.

Bir diğer önemli meşruiyet kaynağı olan devlet, Meyer ve Rowan'a (1977) göre kurumsallaşmanın ana kaynağıdır. Scott (2003: 210) ise devletin “modern dünyadaki en önemli egemen güç, meşru düzenin ana kaynağı ve toplumun yasal çerçevesini tanımlayan, yöneten ve denetleyen bir aktör” olduğunu vurgulamıştır. Devlet, aktörleri meşrulaştırma (Whitley, 2005: 223) ve rasyonelleştirme noktasında etkili (Özen, 2010: 19) olmakla birlikte örgütsel amaçları inşa eder ve meşrulaştırır. Diğer yandan vergi yasaları, para politikaları, bankacılık sistemindeki düzenlemeler gibi finansal müdahalelerle kaynakları standardize eder ve dağıtır. Ayrıca insan kaynağı politikaları ve iş yasalarıyla bürokratik kontrol sistemleri kurar ve geliştirir (Powell, 1991: 188). Bu bağlamda devlet, örgütsel alanın<sup>3</sup> yasal sınırlarını çizerek,

<sup>3</sup> DiMaggio ve Powell (1983: 148), örgütsel alanı; kurumsal yaşamın tanınan bir alanını oluşturan tedarikçiler, tüketiciler, yasal kuruluşlar ve mal veya hizmet üreten diğer örgütlerden oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütsel ya da kurumsal alan, ortak bir anlam sisteminin parçası olan ve katılımcılarının alanın dışındaki aktörlerden çok, birbirleriyle sıklıkla iletişim kurduğu bir örgüt topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel alan, örgüt ile toplum arasında köprü görevi gören bir ara düzeydir ve sosyal olarak inşa edilmiş beklenti ve uygulamaların yayıldığı ve yeniden üretildiği (Greenwood vd., 2002: 58) süreçlerin aracıdır ve devlet, ortaklar, fon kaynakları, mesleki



yasalar ve çeşitli düzenlemeler yoluyla ilgili örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler üzerinde otorite ve söz sahibi olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991b: 67). Ayrıca devlet, kritik kaynakların elde edilmesine sözleşmeler, hibeler vb. yoluyla doğrudan etki etmekle birlikte, aynı zamanda yasalar, yönetmelikler ve mevzuatlar yoluyla kaynaklara ulaşım ve meşruiyet elde edilmesine de dolaylı olarak etki etmektedir (Hybels, 1995: 244). Dahası devlet, belli bir alandaki örgütlerin faaliyetlerinin genel çerçevesini pasif bir şekilde belirleyen “kolaylaştırıcı” bir yasal etkiye; örgütlerin davranışlarını aktif bir şekilde kontrol eden “düzenleyici” bir yasal etkiye; örgütlenme biçimlerinin ve örgütler arası ilişkilerin temel yapısını belirleyen “kurucu” bir yasal etkiye sahiptir (Edelman ve Suchman, 1997: 482-483; Özen Aytemur vd., 2015: 34).

Medya ise kamuoyu ile olan ilişkisi nedeniyle literatürde sıkça tartışılan (Deephouse, 1996; Abrahamson ve Fairchild, 1999; Bansal ve Clelland, 2004; Deeds vd., 2004; Lamertz ve Baum, 1998; Lamin ve Zaheer, 2012; Pollock ve Rindova, 2003) bir meşruiyet kaynağı ve aynı zamanda önemli bir “meşruiyet arabulucusu”<sup>4</sup> (Deephouse ve Suchman, 2008: 69) olmuştur. Medya, meşru olmayan faaliyetlerin yayılmasında etkili olmakla birlikte, diğer yandan tıpkı toplum gibi örgütlerin, girişimcilerin, yöneticilerin ve yatırımcıların eylemlerine ilişkin gerekçeleri tanımlamakta ve değerlendirmektedir (Hybels, 1995: 244). Bununla birlikte kamuoyunu ve paydaşları önemli ölçüde etkileyebilen (Deephouse, 1996; McCombs ve Shaw, 1972) geniş bir kitle tarafından bilinen, meşhur medya organlarını ifade eden “prestij medyası” kavramı da meşruiyet çalışmalarında ciddi bir yer edinmiş (Deephouse vd., 2016; Bansal ve Clelland, 2004; Lamin ve Zaheer, 2012; Pollock ve Rindova, 2003) ve meşruiyet inşa etmek veya meşruiyetini onarmak isteyen örgütler ve kurumsal girişimciler tarafından rutin olarak kullanılmak istenmeleri nedeniyle önemli görülmüştür (Deephouse ve Suchman, 2008: 56).

Diğer yandan günümüzde medya dünyası, bilgi ve iletişim teknolojilerinin maliyetlerinin azalmasıyla birlikte hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Artık

---

birlikler, özel çıkar grupları ve örgüt topluluğu üzerinde zorlayıcı ya da bilişsel bir etkide bulunabilen aktörleri kapsamaktadır (Özkara vd., 2017: 1213).

<sup>4</sup> Meşruiyet arabulucuları, örgütlerin rutin faaliyetlerine ilişkin örtük veya belirgin meşruiyet değerlendirmelerini oluşturan veya aktaran medya gibi sosyal aktörlerdir (Deephouse ve Suchman, 2008: 69).

kitle iletişimi daha az kitlesel hâle gelmekte ve geleneksel medyanın hâkimiyeti azalmaktadır. Bu doğrultuda örgütler, çıkar grupları, sosyal hareketler ve bireyler örgütlerinin ve uygulamalarının meşruiyetleri hakkında başkalarını bilgilendirmek ve ikna etmek için dijital teknolojileri kullanmaya başlamışlardır. Dolayısıyla günümüzde, bir facebook gönderisi veya atılan bir tweet, en köklü örgütler için bile meşruiyet sorunlarına ve mücadelesine yol açabilmektedir. Bu yeni dinamiğin sonucunda, geleneksel medya otoritesinin anlamı ve etkisi sorgulanmaya başlanmıştır (Deephouse vd., 2016: 15-16).

Toplum ve devlet gibi temel meşruiyet kaynakları ile medya dışında literatürde sıklıkla bahsi geçen diğer bir meşruiyet kaynağı ise örgütler arası ilişkilerden kaynaklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Singh vd., 1986). Örgütler arası ilişkilerin meşruiyet kaynağı olarak görülmesinin temel gerekçesi, Galaskiewicz'in (1985) meşru olan unsurlarla ilişki kurulduğu zaman meşruiyet kazanılabileceğini iddia etmesidir. Bu bağlamda devletle olan yakın ilişkiler, endüstri liderleri ve kurumsal çevredeki otorite sahipleri ile hayırsever bağışlar, ortak yönetim kurulu üyeleri ve stratejik işbirlikleri (Cohen ve Dean, 2005; Deeds vd., 2004; Galaskiewicz, 1985; Higgins ve Gulati, 2003, 2006; Oliver, 2001) örgütler arası ilişkilerden kaynaklanan meşruiyet kaynakları arasında gösterilebilmektedir (Deephouse ve Suchman, 2008: 56).

Kurumsal bakış açısı veya kurumsal kurama göre meşruiyetin ve meşrulaşma sürecinin kaynakları, çevresel dinamikler ve karakteristiklerden meydana gelmektedir. Bu çevresel dinamikler sektör, örgütsel topluluk ya da toplum düzeyinde gözlemlenebilirken, özellikle örgütsel formlar, yapısal unsurlar, teknik prosedürler ve kurallar bağlamında bu tür dinamiklerin etkinliğine sıklıkla rastlanmaktadır (Brinkerhoff, 2005: 5). Bu doğrultuda yukarıda bahsedilen meşruiyet kaynaklarına ek olarak, bazı teknik/operasyonel meşruiyet kaynaklarına da (Brinkerhoff, 2005: 6) değinmekte fayda görülmektedir:

**Kanunlar/Yasalar:** Anayasal sistemler dâhil olmak üzere mevzuatlar, yasalar ve yönetmelikleri de kapsayan hukuki kurallar ve düzenlemeler meşruiyet kaynakları arasında yer almaktadır. Bunlarla birlikte düzenleyici ve kısıtlayıcı kuruluşlar “kural koyma, izleme ve yaptırım uygulama” sürecini yerine getirmeleri (Scott, 1995: 35) sebebiyle meşruiyet kaynağı olarak kabul edilirler. Söz konusu kural ve

düzenlemelere uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren örgütler temel düzeyde meşruiyet elde etmektedirler. Aynı zamanda bu uyum, meşruluk atıflarını güçlendiren önemli meşruiyet unsurlarından olan hesap verilebilirliği de kolaylaştırmaktadır.

Weber'e (1978) göre en önemli meşruiyet kaynaklarından ilki, yasallıktır. Bir diğer ifadeyle sistemin, kurumun veya yönetimin yasalara ve hukuki kurallara uygunluğudur. Bununla birlikte toplum tarafından benimsenmiş, kabul görmüş gelenek ve görenekler ikinci meşruiyet kaynağı iken, bir diğer meşruiyet kaynağı ise bireysel, karizmatik özelliklerdir. Weber'e göre, liderin bireysel nitelikleri meşruiyet kaynağı olabilmektedir. Diğer yandan Sitkin ve Bies (1993: 346) yasal düzenlemelerin, sadece etkinlik ve verimliliği sağlamaları nedeniyle değil, aynı zamanda meşruiyet aracılığıyla kritik örgütsel kaynaklara erişimi de sağlaması nedeniyle benimsendiğini vurgulamışlardır.

**Standartlar ve Lisanslar:** Okullar, hastaneler, sosyal yardım kuruluşları gibi birçok örgüt standartlara ve birtakım yeterliliklere uyum sağlayarak, gerekli lisansları da elde etme yoluyla meşruiyet kazanmaya çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda lisans veren kuruluşlar, profesyonel akreditasyon kuruluşları, denetim kuruluşları ve yatırım kurumları gibi örgütün teknik çevresinde yer alan örgütler önemli birer meşruiyet kaynağı olabilmektedirler.

**Performans Beklentileri:** Paydaşlarının etkinlik ve verimlilik beklentilerini, bir diğer ifadeyle teknik anlamda performansla ilişkin olumlu beklentileri karşılayabilen örgütler genellikle meşru olarak değerlendirilmektedirler. Nitekim Meyer ve Rowan da (1977) hem teknik verimliliğin hem de kurumsal mitlere<sup>5</sup> ve çevreye uygunluğun meşruluğun kaynağı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Deephouse (1996) ise genel anlamda uyumun, toplum ve medya nezdinde meşruiyeti pozitif yönde etkilediğini, verimlilik ve uyum bir arada olduğunda ise düzenleyici kurumların gözünde meşruiyetin artacağını iddia etmiştir (Deephouse ve Suchman, 2008: 58).

Woodward vd. (1996) meşruiyet kaynakları konusunda farklı bir bakış açısı sunarak, paydaşların rolünden ziyade sosyal yapının önemine vurgu yapmışlar ve meşruiyet durumunun kabul görmüş sosyal bir yapıdan elde edildiğini

<sup>5</sup> Formal örgüt yapısını oluşturan mitler, çeşitli teknik amaçları rasyonel olarak tanımlayan ve bu amaçlara ulaşabilmek için takip edilmesi gereken uygun araç ve yöntemleri gösteren rasyonelleşmiş, kurumsallaşmış ve kişisel olmayan reçetelerdir (Meyer and Rowan, 1977: 343-344; Scott, 2003: 217).

belirtmişlerdir. Bu bağlamda mevcut sosyal yapıya entegre olmuş, toplumun meşru otoritesini temsil eden aktörlerin diğer örgütler için bir meşruiyet kaynağı olduğunu iddia etmişlerdir. Dolayısıyla meşruiyetin en temel kaynağının, örgüt ile toplum arasındaki değerlerin uyumu olduğunun altını çizerek, bir nevi ahlaki meşruiyetin önemine vurgu yapmışlardır.

Esasında herhangi bir şeyin meşru olup olmadığı ve meşruiyet kaynaklarının meşruluğu da bulunduğu toplumsal sisteme bağlıdır. Örneğin Jepperson (1991: 149); dolandırıcılık, rüşvet, yolsuzluk ve organize suçlar gibi bazı unsurların meşru olmadan kurumsallaşabileceğini<sup>6</sup> belirtmiştir. Dahası, bazı toplumsal sistemlerde söz konusu unsurlar, bir diğer ifadeyle “sosyal patolojiler (toplumsal hastalıklar)” bile pragmatik anlamda yararlı görülmesi, bilişsel anlamda sorgusuz sualsiz benimsenmesi ve en azından zaman zaman ahlaki anlamda da kabul görmesi durumunda meşru olarak kabul edilebilmektedir (Deephouse ve Suchman, 2008: 56-57). ABD’nin bazı eyaletlerinde esrar satışı ve doktor yardımıyla intiharın meşrulaşması (Deephouse vd., 2016: 29) bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Meşruiyet fikri bir değere, takdire ve algılara dayalı olduğu için meşruiyetin kaynakları konusunda açık ve net bir tanımlama veya işlevselleştirme yapılamadığı görülsede; bu konuya ilişkin bir diğer bakış açısına göre meşruiyet, paydaşların veya toplumun rolüne değil belirli bir eyleme dayanmaktadır. Bu bağlamda, Tornikoski ve Newbert (2007: 323) meşruiyeti, “yalnızca ilgili ekonomik varlıkla etkileşimde bulunanlar tarafından algılanabilecek gözlemlenemeyen bir eylem” olarak tanımlayarak, meşruiyetin kaynağının algılara ve örgüt ile paydaşları arasındaki ekonomik eylemlere dayandığını ifade etmiş, ancak kimin algılarına dayandığına ilişkin bir açıklamada bulunmamışlardır. Bununla birlikte söz konusu yazarlar meşruiyeti; örgütsel sermaye, çekicilik, itibar ve network (ilişki ağı) gibi örgütsel yetkinlikler üzerinden kavramsallaştırmışlar ve yetkin bir örgütün, ürün satışı gibi gönüllü kaynak değişimindeki etkileşim ve bağlılık durumu sayesinde izleyicileri tarafından (müşteriler vb.) meşrulaştırılacağını iddia etmişlerdir. Marjinal ve sorunlu olarak değerlendirebilecek bu görüşe göre, müşterilerin ürün alması durumunda ilgili örgütün meşrulaşacağı belirtilmektedir.

---

<sup>6</sup> Bununla birlikte Jepperson (1991), her meşru unsurun kurumsallaşabileceğini söylemenin doğru olmadığını da altını çizmiştir.

Son olarak bu hususa ilişkin kritik bir konunun da altını çizmek gerekmektedir. Örgütler, profesyonel ve kurumsal bir şekilde hareket ederek; akreditasyon, lisanslama, yasalara uyum, teknik anlamda verimlilik, medya desteği gibi birtakım meşruiyet kaynaklarını elde etseler bile toplumun ilgili örgütü gerçekten meşru olarak algılayıp algılamadığı son derece önemli bir sorudur.

### 1.1.5. Meşruiyet Türleri

Meşruiyet kavramını daha doğru anlamak ve açıklamak için literatürde meşruiyetin kuramsal türlerine yönelik 1990'ların ortasından itibaren ilgi gösterilmeye başlanmış olup meşruiyet türleri (Suchman, 1995), sacayakları/sütunları, temelleri (Scott, 1995), ölçütleri/kriterleri (Deephouse vd., 2016) ve boyutları (Aldrich ve Fiol, 1994) şeklinde farklı isimler verilerek çeşitli sınıflandırmalara gidilmiştir.

Meşruiyet tanımının doğasında yer almayan bazı meşruiyet türlerinin örgütler ve paydaşları arasındaki müzakere ve görüşmeler aracılığıyla ortaya çıkması (Deephouse vd., 2016: 19), meşruiyet türlerinin detaylandırılmasını gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda, literatürde genellikle düzenleyici/yasal/sosyo-politik, ahlaki/normatif, pragmatik/faydacı ve bilişsel/kültürel meşruiyet türlerinin ele alındığı tespit edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından farklı meşruiyet türlerinden bahsedilse de genel anlamda meşruiyet türleri ve tanımları noktasında literatürde bir mutabakatın görüldüğü söylenebilir. Nitekim bu konuyla ilgili olarak Deephouse ve Suchman (2008: 67) farklı meşruiyet tür veya boyutlarının bağımsızlığını ve sadeliğini savunma noktasında katı olunmaması gerektiğini, meşruiyet türlerinin çok geniş bir yelpazeyi kapsadığını ve birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmemeyeceğini belirtmişlerdir.

Meşruiyet türlerini, Aldrich ve Fiol (1994: 648) yeni bir girişim hakkında bilginin yayılma derecesini yansıtan *bilişsel meşruiyet* ile mevcut norm ve yasalar göz önüne alındığında örgütün uygun ve doğru kabul edilmesine odaklanan *sosyo-politik meşruiyet* şeklinde ikiye ayırmıştır. Her ne kadar bir ayırım gibi görünse de bu iki meşruiyet türü birbirini tamamlayıcı nitelikte ve birbirleri ile yakın ilişki içerisindedir. Yazarlar bilişsel meşruiyetin, sosyo-kültürel yapının bir parçası olarak kabul edilen örgütlerin, toplum tarafından “kabul edilme” noktasına erişmesi anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Sosyo-politik meşruiyet, mevcut norm ve

yasalar göz önünde bulundurulduğunda özellikle kanaat önderleri, mesleki örgütler ve devlet gibi güçlü paydaşların söz konusu girişimi uygun ve doğru kabul etmesini vurgulamaktadır. Bu bağlamda sosyo-politik meşruiyet, genel anlamda bir girişimin toplumsal ve yasal kabulünün değerlendirilmesi ile ölçülebilmektedir. Nitekim Aldrich ve Ruef (2006: 198) sosyo-politik meşruiyeti; ahlaki ve yasal kabul şeklinde iki bileşene ayırmışlardır. Ahlaki kabul, kültürel değerler ve normlara uygunluk sonucu ortaya çıkarken; yasal kabul ise devletin ve hukukun kural ve düzenlemelerine uymayı gerektirmektedir.

Benzer bir sınıflandırma, DiMaggio ve Powell'ın (1983) çalışmasını temel alan Scott (1995: 35, 45) tarafından, örgütlerin üç temel sacayağına karşılık gelen düzenleyici, normatif ve bilişsel meşruiyet şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada yukarıda bahsedilenlerden farklı olarak *düzenleyici meşruiyet*, olası yaptırımlar karşısında örgütlerin resmi kurallara, yasalara ve yönetmeliklere uygun hareket etmesiyle birlikte yasal onay sonucunda oluşan meşruiyeti ifade etmektedir (Scott, 1995: 47; Markard vd., 2015: 331). Ayrıca düzenleyici meşruiyet, düzenleyici süreçleri, kuralları, standartları ve devletin, mesleki örgütlerin, hatta formal yapılardaki lider örgütlerin oluşturduğu beklentileri vurgulamaktadır (Zimmerman ve Zeitz, 2002: 418). Düzenleyici meşruiyet, örgütün faaliyetlerine yön veren ve faaliyetlerini doğrudan etkileyen, çeşitli kurallar belirleyebilen kural koyucular nezdindeki meşruiyeti de vurgulamaktadır (Bitektine, 2011: 155).

Meyer ve Rowan (1977: 347-349) ise her ne kadar açık bir meşruiyet tanımı yapmasalar da meşruiyetin; “rasyonel etkinlik” (pragmatik meşruiyet), “yasal talimatlar” (düzenleyici ya da sosyo-politik meşruiyet) ve “kolektif değer atfedilen amaçlar, hedefler, araçlar vb.” (normatif ya da ahlaki meşruiyet) önermelerinden kaynaklanabileceğini belirterek, aslında 1990'ların ortalarında ifade edilecek olan meşruiyet türlerinin çoğunu açıklamışlardır.

Tablo 2'de literatürde genel kabul görmüş meşruiyet türlerini, bu türlerin temel nitelik, kaynak ve boyutlarını görmek mümkündür.

**Tablo-2:** Meşruiyet Türleri

Meşruiyet Türleri	Tanımı	Başlıca Yazar(lar)	Temel Nitelikleri	Kaynağı	Boyutları
<b>Pragmatik</b>	Paydaşlarla maddi ve manevi etkileşime dayanan ve onlara fayda sağladığı için benimsenmeyi güdüleyen meşruiyet türüdür.	Suchman (1995)	Daha çok bireysel çıkar, algı ve değerlendirmelere dayanır.	Paydaşların çıkar, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama	Mübadele
					Etkisel
					Tutumusal
<b>Ahlaki</b>	Paydaşların, örgütsel faaliyet veya uygulamayı toplumsal ilkeler bağlamında doğru ve ahlaki olarak değerlendirdiği ve onayladığı meşruiyet türüdür.	Suchman (1995)	Toplumsal algı ve değerlendirmelere, sosyal refaha dayanır. Ahlaki onay ve doğruluk ön plandadır.	Toplumsal değer, norm ve inanışlara uyum, doğruluk algısı	Sonuçsal
					Prosedürel
					Yapısal
					Bireysel
<b>Bilişsel</b>	Örgütsel faaliyet ve uygulamaların paydaşlar tarafından bilinmesi, tanınması, anlaşılması, kanıksanması ve öngörülebilir olmasını ifade eden meşruiyet türüdür.	Suchman (1995), Aldrich ve Fiol (1994)	Sorgusuz sualsiz kabul, aksi düşünülemezlik ile anlaşılabilirlik, öngörülebilirlik ve bilinirliğe dayanır.	Örgüt hakkında bilginin yayılma derecesi ve kültürel modeller	-
<b>Sosyo-Politik</b>	Örgütsel faaliyet ve uygulamaların, mevcut norm ve yasalara uygunluğunu ve doğruluğunu ifade eden meşruiyet türüdür.	Aldrich ve Fiol (1994)	Yasalara, devletin düzenleme ve kurallarına, ayrıca toplumsal normlara uyuma dayanır.	Yasalar ve normlar	Ahlaki Kabul
					Yasal Kabul
<b>Düzenleyici/Yasal</b>	Örgütlerin resmi kurallara, yasalara ve yönetmeliklere uygun hareket etmesiyle oluşan meşruiyet türüdür.	Scott (1995)	Kanun, kural koyucular ve düzenleyici kurumlar nezdindeki meşruiyet ön plandadır.	Yasal süreçler ve kurallar ile devletin ve mesleki örgütlerin düzenlemeleri, standartları	-

Kurumsal kuram literatüründe en yaygın olan sınıflandırma ise Suchman'ın (1995) aittir. İlgili sınıflandırmada *pragmatik meşruiyet*, *ahlaki meşruiyet* ve *bilişsel meşruiyet* olmak üzere üç meşruiyet türü görülmektedir. Üç meşruiyet türü de örgütsel faaliyetlerin toplumsal olarak oluşturulan bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemine uygun olduğuna dair genel bir algı veya varsayım içermektedir. Bununla birlikte, her meşruiyet türü farklı davranışsal dinamikler üzerine kuruludur (Suchman, 1995: 577).

### 1.1.5.1. Pragmatik (Faydacı) Meşruiyet

Pragmatik (faydacı) meşruiyet, örgüt ile doğrudan bir değişim (alışveriş) içerisinde olan paydaşların çıkar hesaplarına, dolayısıyla örgütün paydaşları ile maddi etkileşimine dayanan meşruiyet türüdür. Bu anlamda pragmatik meşruiyet, örgütün paydaşlarına fayda sağlamasıyla elde edilebilen meşruiyet türüdür (Suchman, 1995: 578). Bir diğer ifadeyle pragmatik meşruiyet, örgütsel faaliyetlerin ya da niteliklerin, örgüt ve paydaşları için somut faydalar sağladığına ilişkin algıları ifade etmektedir (Thomas ve Lamm, 2012: 193). Bu noktada pragmatik meşruiyetin ayırt edici özelliği, paydaşlarının kişisel algı ve değerlendirmelerine dayanmasıdır.

Pragmatik meşruiyet örgütün hedef kitlesinin/paydaşlarının fayda ve çıkar hesaplarına dayanması nedeniyle, paydaş ihtiyaçlarının hangi düzeyde ve ne derecede karşılandığı önem arz etmektedir. Bu bağlamda meşruiyet, paydaş beklentilerinin karşılanma düzeyini test eden bir olgu olarak önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütler, pragmatik olarak meşru olabilmek için paydaşlarının talep ve beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar (Suchman, 1995: 578; Brinkerhoff, 2005: 4). Ülkemizde yakın zamanda birçok mağdur oluşmasına neden olan Çiftlikbank, Sütbank, Mega Holdings vb. oluşumların paydaşlarını ikna ederek meşruiyet sağlamalarının en güçlü kaynağı, pragmatik unsurları ön planda tutarak paydaşlarına yüksek kârlılık vadetmeleridir. Nitekim bu tip mağduriyetlerde maddi çıkarlarını ön planda tutan paydaşlar, ilgili örgütleri pragmatik anlamda meşru görerek diğer meşruiyet unsurlarını göz ardı etmişlerdir.

Pragmatik meşruiyet, doğası gereği daha sık ve aktif değerlendirmelere tabi tutulmaktadır (Suchman, 1995; Tost, 2011), dolayısıyla daha istikrarsız ve kırılğan bir yapıya sahiptir. Pragmatik meşruiyet üzerindeki güven veya kabul, örgütsel bileşenlerin çıkarları doğrultusunda diğer örgütlerden daha iyi teklifler alması durumunda kolayca kırılabilir veya geri çekilebilir (Ashforth ve Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Dolayısıyla örgütün, paydaşlarının beklentilerini karşılayamaması (örneğin; teknik başarısızlık, yüksek fiyatlar, yetersiz işlevsellik vb.) pragmatik meşruiyetini kolaylıkla riske atabilecektir (Ro, 2014).

Suchman (1995: 578), pragmatik meşruiyeti kendi içerisinde *mübadele meşruiyeti*, *etki meşruiyeti* (*etkisel meşruiyet*) ve *tutumsal/eğilimsel meşruiyet* olarak üçe ayırmıştır: Genellikle maddi çıkar ve beklentilere dayanan pragmatik meşruiyet



bir tür mübadele/değişim meşruiyetidir. Her ne kadar mübadele meşruiyetinde sosyal değerler ve normlar önemli olsa da, “maddi güç-bağımlılık” ilişkileri (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 1978) daha önemlidir. Etki meşruiyeti ise sosyal değer ve normlar temelinde inşa edilmiştir, dolayısıyla toplum, örgütü bireysel çıkarlarından ziyade daha geniş toplumsal çıkarlar için desteklemektedir. Örneğin, kurumsal sosyal sorumluluk ve sponsorluk gibi araçlarla toplumsal ilişki ve etkileşimi artıran örgütler, etkisel meşruiyetlerini güçlendirmektedirler. Bu iki pragmatik meşruiyet türünden farklı olarak tutumsal veya eğilimlere dayalı meşruiyet, maddi mübadele gerektirmeyen, materyalist/maddeci anlayıştan ziyade, idealist anlayışa daha yakın bir meşruiyet türüdür. Tutumsal meşruiyette, toplum tarafından güvenilirlik, dürüstlük, uygunluk, bilgelik gibi örgüte yönelik olumlu nitelikler atfedilmesiyle birlikte pozitif eğilimler oluşmakta ve bu sayede örgüt desteklenmekte ve rakiplerine göre tercih edilen olmaktadır.

#### **1.1.5.2. Ahlaki (Normatif) Meşruiyet**

“Normatif kültür” kavramı genel olarak sosyoloji literatüründe; iyi ve kötünün kolektif değerlendirmelerini oluşturan, arzu edileni ve uzak durulması gerekeni, doğru ve yanlış olanı ifade eden ortak değer öncüllerini vurgulamaktadır (Deephouse ve Suchman, 2008: 53). Bu bağlamda Suchman (1995), normatif meşruiyeti “ahlaki meşruiyet”<sup>7</sup> olarak ifade etmiştir. Ahlaki meşruiyet, pragmatik meşruiyetten farklı olarak “sosyotropik” bir yapıya sahiptir, dolayısıyla belirli bir faaliyetin veya uygulamanın değerlendiriciye fayda sağlayıp sağlamadığına değil, ilgili faaliyet veya uygulamanın “yapılması gereken ‘doğru’ şey” olup olmadığı konusundaki algı ve değerlendirmelere dayalıdır. Bir diğer ifadeyle, ahlaki meşruiyette paydaşlar örgütü, beklentilere cevap verebilmesi ve faaliyetlerinin doğruluğu bakımından değerlendirmektedir. Bununla birlikte ahlaki meşruiyetin, saf ve çıkarlardan bağımsız kurgulandığını söylemek de çok gerçekçi olmayacaktır. Fakat bu tip bir meşruiyet anlayışı içerisinde bireysel çıkarların ağırlığı daha azdır ve birinci derecede önem arz etmemektedir (Suchman 1995: 579).

Ahlaki meşruiyetin, içerisinde örgütsel faaliyetlerin, toplumun değerler sistemi ile inşa ettiği bir sosyal refah anlamı içermesi gerekmektedir (Suchman, 1995: 579;

<sup>7</sup> Bazı çalışmalarda “sosyal meşruiyet” olarak da geçmektedir (bakınız; Hearit, 1995; Wood ve Benezes, 2010; Hasbani ve Breton, 2013).

Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 407). Bu sayede ahlaki meşruiyet, örgütlerin toplum tarafından saygınlık kazanmasına büyük katkı sağlayan bir unsurdur.

Bir faaliyetin haklılığı ve doğruluğu toplum tarafından büyük oranda kabul görmüyorsa, o faaliyetin meşruiyetinden bahsetmek de güçleşmektedir (Gök, 2012: 21). Dolayısıyla başarılı olmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak isteyen ekonomik varlıklar ekonomik, politik ve sosyal anlamda ilişki içerisinde oldukları toplumsal kitleler tarafından kabul görmüş ve onaylanmış davranışları benimsemek zorundadırlar. Aksi bir durumda ekonomik varlıkların sosyal değerler ve normlarla şekillenmiş sınırlar dâhilinde faaliyette bulunmaması, toplumsal desteği kaybetmeleri anlamına gelecektir (Deegan ve Gordon, 1996: 188; Aksarı, 2009: 5).

Bu kısma kadar ahlaki meşruiyete dair aktarılan bilgilerden anlaşılacağı üzere bir ekonomik varlık, örgüt ya da yönetimin ahlaki meşruiyet kazanmak için faaliyetlerinin, uygulamalarının, amaç ve değerlerinin toplumun ahlaki değerleri, normları, inançları ve beklentileri çerçevesinde “doğru” olarak değerlendirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Ahlaki meşruiyetin daha iyi özümsemesi adına Suchman’ın (1995: 579) ahlaki meşruiyete ilişkin yaptığı sınıflandırmayı incelemekte fayda görülmektedir. Suchman, ahlaki meşruiyeti dörde ayırmış ve bunları; sonuçsal, prosedürel, yapısal ve bireysel meşruiyet şeklinde sıralamıştır.

#### **1.1.5.2.1. Sonuçsal Meşruiyet**

Modern sistem mitolojisine göre örgütler yaptıkları işlerin ve faaliyetlerin sonuçlarına göre değerlendirmeye tabi tutulmalıdırlar. Sonuçlara veya çıktılara yönelik meşruiyet değerlendirmesi; genellikle örgütün türüne özgü kriterlerle ya da bazı durumlarda tüketicilerin kalite ve değer kriteriyle belirlenebilirken, rekabetin gözlenmediği pazarlarda ise kanunları belirleyen mercinin kararlarıyla sonuçlandırılmaktadır. Bu durumda örgütsel etkinliği ölçmek adına üretilen ürünlerin (çıktıların) ve kullanılan malzemelerin karakteristik özelliklerine dikkat edilmektedir (Suchman, 1995: 580). Bir diğer ifadeyle “doğru işlerin yapılmasına” atıfta bulunan sonuçsal meşruiyet, örgütlerin faaliyetlerinin sonuçlarına ve bu sonuçların toplumsal etkilerine göre meşruiyetlerinin değerlendirilmeye tabi tutulmasını ifade etmektedir. Sonuçsal meşruiyet elde etmek, somut ve ölçülebilir çıktılar üreten hastaneler, üniversiteler gibi örgütler için daha kolay görülmektedir (Brinkerhoff, 2005: 3).

### 1.1.5.2.2. Prosedürel Meşruiyet

Örgütler, toplumsal yapı tarafından değerlendirilip onay verilen çıktılar elde etmenin (sonuçsal meşruiyet) yanı sıra, yine toplumsal olarak kabul görmüş ve onaylanmış uygulamaları, araçları, teknikleri ve prosedürleri benimseyerek (Berger vd., 1974: 54) ahlaki meşruiyet kazanmaya çalışmaktadırlar. Prosedürel meşruiyet, özellikle örgütsel çıktılarının net ve somut ölçütlerinin olmadığı durumlarda son derece önem arz etmektedir. Bu durumda örgütler genellikle akreditasyon, lisanslama vb. (Brinkerhoff, 2005: 3) uygulamalar aracılığıyla doğru ve uygun sonuçlar elde edebilmek için çaba sarf etmektedirler (Suchman, 1995: 580). Bu doğrultuda prosedürel meşruiyetin, “işlerin doğru yapılmasına” atıfta bulunduğunu söylemek mümkündür.

### 1.1.5.2.3. Yapısal Meşruiyet

Bu ahlaki meşruiyet türü, yapısal (Scott, 1977) veya kategorik meşruiyet (Zucker, 1986) olarak adlandırılmaktadır (Suchman, 1995: 581). Yapısal meşruiyette, paydaşların gözünde örgütün yapısal değerlendirmesi yapılmakta ve örgütün yapısal özellikleri ahlaki açıdan tercih edilen kategoride algılandığında, paydaşlar örgütü değerli görmekte ve desteklemektedir (Brinkerhoff, 2005: 3; Suchman, 1995: 581). Bir diğer ifadeyle, paydaşlar, örgütü yapısal anlamda “doğru” olanlar kategorisinde değerlendirmektedir. Bu anlamda kâr amacı gütmeyen, sosyal fayda amaçlı faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları (Brinkerhoff, 2005: 3) veya sosyal girişimciler, doğru ve faydalı olanlar kategorisinde değerlendirilerek yapısal meşruiyet elde eden örgütlerdir. Bu yönüyle yapısal meşruiyetin “iş için doğru örgüt” olmaya atıfta bulunduğunu söylemek mümkündür.

Suchman’a göre prosedürel ve yapısal meşruiyet genel olarak ortak bir paydada buluşsa da; prosedürel meşruiyet, rutin uygulamalara odaklanırken (örneğin, bir örgütün ürünlerinin hatalarını incelemesi veya denetlemesi); yapısal meşruiyet ise tüm faaliyet sistemlerinin zaman içerisinde istikrarlı bir şekilde gelişmesiyle ortaya çıkan genel örgütsel özelliklere (örneğin, örgütün kalite kontrol departmanına sahip olup olmaması) odaklanmaktadır. Bununla birlikte yapısal meşruiyet örgütsel formun bir belirleyicisi olmakla birlikte, kiminle rekabet edileceğine ve kimlerden kaynak sağlanacağına da ışık tutmaktadır (Suchman, 1995: 581).

#### 1.1.5.2.4. Bireysel Meşruiyet

Ahlaki meşruiyetin son türü olan bireysel meşruiyet ise örgütsel liderlerin bireysel özelliklerine, karizmasına, statüsüne ve itibarına dayanan bir meşruiyet türüdür. Bireysel meşruiyet, gelişmiş toplumlarda daha az öneme sahipken, paternalizm, bireycilik ve “büyük adam sendromu” gibi unsurların gelenek hâline gelerek, örgütsel özellikleri şekillendirdiği gelişmekte olan ve gelişmemiş toplumlarda büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla söz konusu toplumlardaki örgütler, ne yaptıklarına ve nasıl yaptıklarına göre değil, liderlerinin genel karakteristik özelliklerine göre meşruiyet değerlendirmesine tabi tutulmaktadırlar. Diğer yandan bu meşruiyet türü, kişiye özgü özelliklerden kaynaklanması nedeniyle örgütler adına nispeten geçici olma özelliğine sahiptir (Brinkerhoff, 2005: 3-4; Suchman, 1995: 581). Bu görüşü destekler nitelikte Zucker (1991: 86), bireysel etkiyi kullanan aktörler tarafından gerçekleştirilen eylem ve davranışların nesnelliliğinin ve dışsal etkisinin düşük olduğunu, bu nedenle kurumsallaşma noktasında da etkisinin zayıf olduğunu belirtmiştir.

#### 1.1.5.3. Bilişsel Meşruiyet

Bilişsel meşruiyet, örgütsel faaliyetler ile amaçların toplum tarafından doğru, tutarlı, beklentilere uygun olarak algılanması ve anlaşılması durumunda söz konusu olmaktadır (Suchman 1995: 582). Meşruiyet kavramının bilişsel yönüne odaklanan Meyer ve Scott da (1983) örgütlerin arzu edildiğinde değil, anlaşılabilir olduklarında meşru olabileceklerini vurgulamışlardır. Bilişsel meşruiyet; örgütsel faaliyet ve amaçların toplum tarafından bilinmesi, tanınması ve anlaşılması yoluyla oluşabilmektedir. Faaliyet ve amaçların toplum tarafından doğru anlaşılması ve kabul görmesi neticesinde örgütün geniş çaplı bir meşruiyet tabanı sağlayabilecek olması (Suchman 1995: 578) nedeniyle bilişsel meşruiyet, örgütsel meşruiyetin kazanılması noktasında son derece önemlidir.

Bilişsel meşruiyet; anlaşılabilir ve bilinir olmanın yanı sıra, aksi düşünülemeyecek kadar kanıksanmış olmaktan kaynaklanan bir meşruiyet türüdür (Suchman, 1995: 582). Bilişsel meşruiyette, yerleşik kültürel modellerin açıklama getirdiği (Meyer ve Scott, 1983: 201) ve toplumda olmazsa olmazlara, aksi düşünülemezlere (taken-for-grantedness) dayandırılan bir meşruiyet yaklaşımı söz konusudur. Örgütlerin toplumsal aktörlerle birlikte inşa ettiği ve anlamlandırdığı bir

dünya vardır ve örgütler, çıkarları her ne olursa olsun bilişsel meşruiyet kazanmak için öncelikli olarak bu sosyal düzenin bilişsel olarak kurguladığı çevreye uyum göstermek zorundadırlar. Bir diğer ifadeyle örgütler, bilişsel meşruiyet elde edebilmek amacıyla toplumsal çevre tarafından doğru olarak nitelendirilen amaçlar belirleyerek, doğru faaliyetleri yerine getirmeye çalışırlar. Böylelikle, toplumsal aktörler ve örgütler arasında paylaşılan sosyal değer temelli, görünmez bir anlaşma kurulduğunu iddia etmek mümkündür. Örgütler bu değerler ışığında faaliyetlerini şekillendirmek ve sürdürmek zorunda kalmaktadırlar, dolayısıyla hareket alanları bu değerler çerçevesinde kısıtlanmaktadır. Örgütler, söz konusu sosyal anlaşmaya uyum göstermediğinde ise yaşamlarını sürdürebilme konusunda sıkıntı yaşayacaklardır (Suchman, 1995: 582; Brinkerhoff, 2005: 4-5; Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 408, 411).

Örgütlerin meşruiyet sorunlarını önleme ve meşruiyetlerini sürdürmelerinin en kesin yolu bilişsel meşruiyet elde etmektir. Ancak bu, kazanılması en zor olan meşruiyet türüdür (Wick, 2013: 6). Çünkü bilişsel meşruiyet, örgütlerin aksi düşünülemeyecek kadar örgütsel bileşenler tarafından kanıksanmış, anlaşılmalı ve doğru işleri yaptığı bilinen bir meşruluk seviyesine ulaşmış olmasını gerektirir ki bu da kısa sürede elde edilebilecek bir kazanım değildir. Daha öz bir ifadeyle bilişsel meşruiyet, örgütsel bileşenlerin söz konusu örgüte olan güven ve inanç düzeyinin en yüksek seviyede olduğu meşruiyet türüdür.

Bilişsel meşruiyet, pragmatik meşruiyetin aksine somut çıkar veya faydaların değerlendirilmesini gerektirmemekte, daha ziyade dile getirilmeyen varsayımlara, duygusal faktörlere, örgütle ilgili tartışmasız kabul edilmiş inanışlara ve örgütün kültürel veya sosyal rollerine dayanmaktadır (Tost, 2011: 692-693).

Öte yandan bilişsel meşruiyet, örgütün faaliyetleriyle ilgili toplumsal farkındalık düzeyine, diğer bir ifadeyle örgüt hakkında bilginin yayılma derecesine bağlı olarak değerlendirilebilmektedir (Aldrich ve Fiol, 1994: 648). Toplum tarafından örgütün ürün ve hizmetleri hakkındaki bilgi düzeyi arttıkça ve örgütün faaliyetleri daha bilinir hâle geldikçe, örgütsel sonuçlar ve faaliyetler doğal karşılanmakta (Hannan ve Freeman, 1984: 153, Shepherd ve Zacharakis, 2003: 150), yeni düşünceler, öneriler veya uygulamalar doğal karşılanarak kabul görmekte, yapılan değişiklik ve düzenlemeler ise içselleştirilerek kanıksanır bir hâle

gelmektedir. Kanıksanan uygulama ve düzenlemeler, eğitim ve törenler aracılığıyla yerleşik hâle getirilerek yeniden üretilmektedir. Son aşamada tümüyle kurumsallaşan yeni durum, davranışları tanımlayan ve şekillendiren bir niteliğe kavuşmakta ve eleştirilmeden, sorgusuz sualsiz kabul edilerek yeni kuşaklara aktarılmakta (Tolbert ve Zucker, 1996: 181-184; Gölbaşı, 2014: 121-122) ve böylelikle de bilişsel meşruiyet sağlanmaktadır. Bu bilgiler ışığında bilişsel meşruiyetin en yüksek düzeyinin yeni bir ürün, süreç veya hizmetin toplum tarafından sorgulanmadan kabul edilmesinin, özümsemesinin ya da içselleştirilmesinin başarılması olduğu ifade edilebilir (Aldrich ve Fiol, 1994: 648).

Her ne kadar pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyet gerçek anlamda bir bütün olarak yakın ilişkilere sahip olsalar da aralarında birtakım farklılıkların olduğu da aşikârdır (Suchman, 1995: 584-585). Pragmatik meşruiyette, finansal kaygılar gibi daha çok kişisel çıkarlar veya paydaş beklentileri ön plana çıkarken; normatif ve bilişsel meşruiyette ise sosyal kaygı temelli olarak toplumsal veya sosyal kabullenirlik odak noktada iken, kişisel çıkarlar ikinci planda yer almaktadır. Diğer yandan pragmatik ve ahlaki meşruiyet, örgütlerin etik söylemler, maliyet-fayda vurgusu gibi söylemsel veya sembolik faaliyetleri doğrultusunda kazanılabilirken; bilişsel meşruiyet ise söylemlerin değil, kültürel modellerin açıklama getirdiği ve toplumda olmazsa olmazlara, aksi düşünülemezlere dayandırılan bir yapıya uyum sayesinde kazanılabilmektedir.

Bununla birlikte bilişsel ve ahlaki meşruiyet, aktörlerin doğrudan herhangi bir fiili eylemine çok gerek duyulmayan bir olgu olması nedeniyle gözle görülemez bir niteliğe sahip iken; pragmatik meşruiyet ise aktörün varlığının ve etkisinin doğrudan gerekli olduğu ve kendiliğinden ortaya çıkmayan bir olgu olması nedeniyle belirli strateji ve müdahalelere daha çok ihtiyaç duyulan bir yapıya sahiptir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 410). Bu bağlamda son olarak, pragmatikten ahlaki meşruiyete ve buradan da bilişsel meşruiyete doğru ilerledikçe meşruiyet kazanımının ve meşruiyetin manipüle edilmesinin daha da zorlaştığını, bununla birlikte meşruiyetin elde edildikten sonra ise kendi kendine devam eden, daha derin ve güçlü bir hâle geldiğini de vurgulamak gerekir (Suchman, 1995: 585). Bir diğer ifadeyle, pragmatik ve ahlaki meşruiyeti çeşitli strateji ve araçlarla yönetmek daha mümkün iken, bilişsel meşruiyeti ise doğası gereği stratejik olarak yönetmek çok

daha zordur (Black, 2008: 147). Dahası, bilişsel meşruiyet, temelde bilinçaltı düzeyde etki göstermesi nedeniyle (Castello ve Lozano, 2011: 12) örgütlerin ona ilişkin algıları doğrudan ve stratejik olarak etkilemeleri veya manipüle etmeleri zorlaşmaktadır (Suchman, 1995: 585).

Öte yandan, Deephouse ve Suchman (2008: 68), meşruiyet türlerinin çok geniş bir yelpazeyi kapsadığını ve birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmemeyeceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, herhangi bir meşrulaştırma eylemi meşruiyetin çeşitli türleri doğrultusunda etki edebilmektedir. Örneğin; düzenleyici kurumlardan (Amerikan Gıda ve İlaç Kurumu-FDA veya Türkiye’de Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu-TİTCK) onay alan yeni bir ilaç, yasal/düzenleyici meşruiyet elde etmenin yanı sıra; bilişsel anlamda anlaşılabilirlik ve sorgulanmadan kabul görme vasıtasıyla “bilişsel” meşruiyet, sağlık açısından değerli bir ürün algısıyla “ahlaki” meşruiyet ve sağladığı fayda doğrultusunda “pragmatik” meşruiyet kazanabilmektedir.

Meşruiyet türlerine ilişkin yaygın görüşe göre; meşruiyet türleri farklı örgüt türlerinde geçerli olabilir ve aynı zamanda bir meşruiyet türü için geçerli ve meşru görülen bir örgüt, bir başka meşruiyet türü için geçerli ve meşru görülemeyebilir (Ruef ve Scott, 1998: 879). Bir başka ifadeyle, bir örgüt düzenleyici/yasal meşruiyete sahip olabilir, ancak ahlaki olarak meşru olmayabilir. Örneğin, Ruef ve Scott (1998), hastanelerin kamusal anlamda mevcut varlığı nedeniyle toplum tarafından bilişsel olarak meşru görüldüğünü, fakat varlıklarının yasal otorite tarafından meşrulaştırılması (düzenleyici/yasal meşruiyet) gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan aktörlerin farklı algı ve değerlendirmeleri doğrultusunda bir örgüt; kimi aktör tarafından pragmatik fayda sağladığı için pragmatik bir değerlendirme sonucunda meşru olarak görülürken, bir başka aktör için dini hassasiyetlerine uygun olması nedeniyle ahlaki bir değerlendirme sonucunda meşru olarak görülebilmektedir (Wick, 2013: 6).

Yukarıda yaygın olarak ele alınan meşruiyet türlerinin dışında literatürde spesifik olarak tanımlanan meşruiyet türleri veya tanımlamalarıyla da karşılaşmak mümkündür: Bansal ve Clelland (2004) belirli çevresel uygulamalar ve normlar açısından düzenleyici, ahlaki ve kültürel-bilişsel uygunluğu yansıtan *kurumsal çevresel meşruiyet* kavramını geliştirmiştir. Archibald (2004), sosyo-politik ve düzenleyici meşruiyeti aynı anlamda ele almış ve ahlaki ile bilişsel meşruiyeti

birleştirek bunları, *kültürel meşruiyet* olarak adlandırdığı yeni bir kategoride incelemiştir. Kültürel meşruiyetin mesleki ve kültürel bağlamda geliştiğini, sosyo-politik meşruiyetin ise daha çok politik bağlama atıfta bulunduğunu belirtmiştir (Deephouse vd., 2016: 20). Diğer yandan Hawn (2013: 134-136), *finansal piyasa meşruiyetinden* bahsetmiştir. Bu meşruiyet türü örgütsel faaliyetlerin, finansal piyasa aktörlerinin norm, değer, inanç ve tanımlar sistemine uygun ve doğru olduğuna dair genel algı ve varsayımları ifade etmektedir. Bu bağlamda piyasa meşruiyeti, finansal analistler (Certo, 2003) ve yatırımcılar (Rao vd., 2001) gibi finansal aktörler tarafından değerlendirilmektedir. Piyasa meşruiyetinin değerlendirilmesinde ise özellikle kârlılık gibi objektif finansal göstergelerin (Hirsh, 1975; Pfeffer, 1981) yanı sıra yenilikçilik, maliyet liderliği, büyüme beklentileri ve teknik verimlilik gibi subjektif finansal göstergeler de (Shapiro, 1982; Love ve Kraatz, 2009) etkili olmaktadır. Finansal piyasa meşruiyetine benzer şekilde *pazarlama meşruiyeti* ise pazarlama eylem ya da faaliyetlerinin piyasa ekonomisi tarafından arzu edilen ve uygun olduğuna dair genelleştirilmiş algı ya da varsayımlardır. Ayrıca pazarlama meşruiyeti, pazarlama faaliyetlerinden sorumlu aktörlerin davranışları ile müşterilerin veya tüketicilerin piyasa ekonomisi tarafından şekillendirilmiş norm, değer ve tanımlar sistemi içerisindeki ortak inançları arasındaki uyumu yansıtmaktadır (Marion, 2006: 249).

Stryker (1994), meşruiyet türlerini; kuralları davranışsal onaylama, kuralları tutumsal onaylama ve kurallara bilişsel uyum şeklinde incelemiştir. Beaulieu vd. (2002: 2) meşruiyeti; *yasal, ahlaki, teknik, kurumsal, algısal meşruiyet ve kimlik meşruiyeti* şeklinde adlandırdığı altı farklı türe ayırmıştır. Kimlik meşruiyeti, örgüt kimliğine atıfta bulunarak kim olduğu, amaçlarının ne olduğu ve toplumsal alanda ne tür bir rol üstlenmek istediğine dikkat çekerken, algısal meşruiyet ise farklı paydaşların meşruiyete ilişkin genel anlamdaki algılarına vurgu yapmaktadır. Yazarlar ayrıca, ancak bu altı türün bütünleşmesi sayesinde genel bir meşruiyet olgusuna ulaşmanın mümkün olduğunun da altını çizmişlerdir.

Ayrıca Kostova ve Zaheer (1999: 72) dış çevrede meşruiyet kazanmak, bir diğer ifadeyle *dışsal meşruiyet* kadar içsel meşruiyet kazanılmasının da önemine vurgu yaparak, *içsel meşruiyeti*; “örgütsel bir birimin, örgütteki diğer birimler ve özellikle ana örgüt (parent company) tarafından kabulü ve onaylanması” olarak



tanımlamıştır. Ruef ve Scott (1998: 882-883) ise yönetsel ve teknik meşruiyetten söz etmiştir. *Yönetsel meşruiyet*, insan kaynakları yönetimi, muhasebe uygulamaları ve yönetim kademesindeki çalışanların davranış kuralları ve yapısı için normatif desteği vurgularken, örgüt ve yönetsel çevresi arasındaki uyumu ifade etmektedir. Öte yandan *teknik meşruiyet*, bir örgüt ile teknik/mesleki çevresi arasındaki mesleki, teknik standartlar ve prosedürler, personel yeterlilikleri, eğitim programları ve kalite güvence mekanizmaları için normatif desteği içeren uyumu kapsamaktadır. Son olarak *medya meşruiyeti* ise televizyon, radyo, gazete, dergi gibi yazılı medya araçları (Bitektine, 2011: 154) ve sosyal medya gibi iletişim araçları aracılığıyla kamoyuna yansıtılan meşruiyeti ifade etmektedir.

### **1.2. Farklı Kuramsal Yaklaşımlar İtibariyle Meşruiyet Kavramı**

Meşruiyet, kurumsal kuram başta olmak üzere örgüt kuramlarında merkezi bir kavramdır ve örgüt kuramının doğuşuna kadar uzanmaktadır (Deephouse ve Suchman, 2008: 49; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 2008a).

Örgüt kuramları incelendiğinde, meşruiyet kavramına daha çok kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramlarının yoğun olarak ilgi gösterdiği söylenebilir. Meşruiyet kavramına; kurumsalcı teorisyenler (Meyer ve Rowan, 1977, DiMaggio ve Powell, 1983, Powell ve DiMaggio, 1991; Zucker, 1977; Scott ve Meyer, 1983; Scott, 1995), kaynak bağımlılığı teorisyenleri (Dowling ve Pfeffer, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; Ashforth ve Gibbs, 1990) ve popülasyon ekolojisi teorisyenleri (Carroll ve Hannan, 1989) tarafından sıklıkla atıf yapılmıştır. Meşruiyet kavramı, ilgili kuramların temel kavramlarından birisi olmakla beraber, söz konusu kuramların gelişimine de önemli katkılar sağlamıştır (Deephouse ve Carter, 2005: 229; Bitektine, 2011: 152; Kalemci ve Atakan Duman, 2007: 85).

Bu başlık altında öncelikle, örgüt kuramları kapsamında meşruiyet kavramının tam olarak anlaşılması ve açıklanması açısından fayda sağlayacağına inanılan, “kurumsal kuram (institutional theory)”, “kaynak bağımlılığı kuramı (resource dependency theory)” ve “örgütsel ekoloji kuramına (organizational ecology)” kısaca değinilmiş ve meşruiyetle olan ilişkileri irdelenmiştir. Daha sonra ise örgüt kuramları kapsamında olmayan ancak meşruiyet kavramı ile ilişkili olan “paydaş kuramı” ve “yapılaşma kuramı” ele alınmıştır.

### 1.2.1. Kurumsal Kuram

Powell ve DiMaggio, 1991 yılında yayınladıkları “*The New Institutionalism in Organizational Analysis*” başlıklı kitaplarıyla kurumsal kuramın çerçevesini çizmişlerdir. Yazarlar, kurumsal kuramın o zamana kadar “kökleri” olarak kabul gören, örgütlerin normatif ve güce dayalı yönlerine odaklanan ve kooptasyon gibi aktörlerin nispeten özgür iradesine dayanan stratejik hamlelerini tanıyan yaklaşımları (örneğin; Selznick, 1949; 1957; Stinchcombe, 1965; 1968) “eski kurumsalcılık”; Meyer ve Rowan (1977) ile başlayan, örgütlerin bilişsel yönlerine ve kültürel belirlenimciliğe odaklanan yaklaşımları ise “yeni kurumsalcılık” olarak tanımlamışlardır (DiMaggio ve Powell, 1991a: 8; Koç ve Türker, 2012: 191).

Eski kurumsal kuramın egemen olduğu 1960’lı yıllar ve öncesinde örgüt kuramcılarının odaklandığı husus, örgütlerin içsel işleyişi ve düzeni olmuştur (Bolat ve Seymen, 2006: 229). Dolayısıyla eski kurumsal kuramda örgütsel modeller, unsurlar ve kurallar gibi yapısal değişkenler rasyonellik bağlamında incelenmiştir. Eski kurumsalcılıkta değer tabanlı olan temel rasyonellik (Weber, 1978) son derece önemli bir konumdadır. Bu bağlamda daha çok örgütün ürün değişimi gerçekleştirdiği teknik çevre üzerine yoğunlaşmıştır (Selznick, 1996: 273-275; Tümer, 2008: 21). Yeni kurumsal kuram ise örgütlerin değişim nedenlerini ve değişim dinamiklerinin neler olduğunu açıklamaya çalışırken, rasyonellikten ziyade meşruluk kazanmanın önemini vurgulamıştır. Kısacası; eski kurumsal kuram kurumsallaşma göstergelerini, rasyonellik ve etkinlik bağlamında ifade ederken; yeni kurumsal kuram ise meşruiyet ve eşbiçimliliği kurumsallaşma noktasında ön planda tutmaktadır (Tümer, 2008: 25, 26). “Eski” ve “yeni” kurumsal kuram arasındaki “aile kavgasını bitirme” çağrısı (Hirsch ve Lounsbury, 1997), “her sosyal eylemin araçların seçimi noktasında hesaplama (biçimsel rasyonalite) ve sosyal olarak tanımlanmış değerlere doğru yönelmenin (temel rasyonalite) bileşiminden oluştuğu kabulünden (Scott, 2008a)” hareketle bazı çalışmalarda karşılığını bulmuştur (Koç ve Türker, 2012: 191).<sup>8</sup>

Meşruiyet kavramının aktör ve örgütlerin faaliyet ve davranışları noktasındaki belirleyiciliği, kavramın literatürde sıklıkla incelenen ve kurumsal kuramın

<sup>8</sup> Çalışmanın bundan sonraki kısmında “eski” veya “yeni” kurumsal kuram şeklinde bir ayrıma gidilmeyerek, “kurumsal kuram” ile “yeni kurumsal kuram”ın kastedildiğini belirtmekte fayda vardır.

merkezinde (Grandy ve Wicks, 2008: 36; O'Brien, 2010: 345) bir konuma gelmesini sağlamıştır. Bu bağlamda kurumsal kuram araştırmaları (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1991; Scott, 1995; Zucker, 1977; Zucker, 1983) hem meşruiyetin belirleyiciliği hem de meşruiyet sürecinin karakteristiği ile ilgili önemli bilgiler sunmaktadır (Taş, 2013: 65). Bunun yanında kurumsal kuramın önemli araştırmacılarından Meyer ve Rowan (1977), “rasyonel etkinlik”, “yasal yönergeler” ve “kolektif düzeyde değerli amaçlar, araçlar, hedefler vb.” varsayımlar aracılığıyla meşruiyetin tanımlanabileceğini ifade ederek (Deephouse ve Suchman, 2008: 50) ilerleyen yıllarda farklı araştırmacılarca yapılacak olan meşruiyet tanım ve türlerine öncülük etmişlerdir.

Kurumsal kuramda meşruiyet ve etkinlik, temelde örgütleri çevreleyen kurumsal ve teknik (rasyonel) çevrenin çıktısı olarak görülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Scott ve Meyer, 1991). Bu çerçevede kurumsal kuramın analiz ettiği örgüt-çevre ilişkisinin diğer kuramlardan farklılık gösterdiğini belirtmek gerekmektedir. Şöyle ki kurumsal kuram, çevreyi sadece örgütleri etkin ve verimli çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre olarak değil, aynı zamanda örgütün meşruiyet kazanması gereken yasal, sosyal, kısacası kurumsal bir çevre olarak da ele almıştır (Sargut ve Özen, 2007: 24). Kurumsal çevre; örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş rasyonel yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri/mitleri içeren bir çevredir (Özen, 2007: 241). Teknik çevreyi ifade eden teknik boyut; günlük iş, teknoloji ve işletme ihtiyaçlarıdır. Kurumsal yapı, örgütün kamu tarafından dışarıdan en çok görülebilen kısmıdır. Ayrıca teknik boyutta rasyonellik/ussallık ve verimlilik normları hâkim olurken, kurumsal boyutta dış çevrenin beklentileri baskındır. İşleri uygun ve doğru biçimde yapma baskısının bir sonucu olarak çoğu örgütün biçimsel yapısı, iş faaliyetlerinin talep ettiğini değil, çevrenin değer ve beklentilerini yansıtacaktır. Bu durum ise bir örgütün meşruiyet ve yaşamda kalma ihtimalini artırmak için toplum tarafından önemli olarak algılanan konum ve faaliyetleri, verimliliği azaltsa bile benimseyebileceği anlamına gelmektedir (Daft, 2015: 165). Kısacası teknik çevre, örgütlerin etkinlik ve verimlilikle ödüllendirildiği, mal ve hizmet değişiminin gerçekleştiği çevre iken; kurumsal çevre ise örgütsel çıktılarının miktarına, kalitesine veya verimliliğine

bakılmaksızın, doğru yapı ve süreçler kullanıldığı için örgütlerin ödüllendirildiği çevredir (Scott ve Meyer, 1991: 123).

Kurumsal kuramın temel tezi; “örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir” (Özen, 2007: 240-241). Kurumsal kuram çerçevesinde örgütler, “sosyal varlıklar” olarak kavramsallaştırıldığından, kurumsal çevrenin beklentilerine uymayı ve böylelikle meşruiyetlerini sürdürmeyi amaçlamaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powell, 1991b; Suchman, 1995). Çünkü kurumsal çevre, örgütün davranışlarına yön veren normlar, değerler ve kurallar setini barındırmaktadır (Jones, 2003: 348). Bir diğer ifadeyle örgütler, kendi faaliyet çevrelerinin ötesinde daha geniş sosyal ve kültürel bir bağlama yerleşiktirler ve bu bağlam içerisinde yaşamlarını sürdürebilmeleri, onların bu çevre tarafından inşa edilmiş ve benimsenmiş beklentilere ve değerlere olan uyumlarına bağlıdır (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1991).

Kurumsal kuramın meşruiyete ilişkin analizlerinde de örgüt-toplum müzakeresinin yer aldığı görülmektedir. Örgütler toplumun değerleri, normları, beklentileri ve sınırlılıkları çerçevesinde hareket ederek kendilerini meşru kılmaya çalışmaktadırlar (Koparan ve İlhan Nas, 2012: 108). Dolayısıyla örgütsel meşruiyet; “toplumun değer sistemi ile örgütün değer sisteminin uyumu”<sup>9</sup> doğrultusunda elde edilmektedir (Lindblom, 1994). Ayrıca Meyer ve Rowan (1977) ile DiMaggio ve Powell (1983) örgütlerin toplumsal/sosyal gerçeklik (Berger ve Luckmann, 1966) bağlamında şekillendiğinin altını çizerek, örgütlerin teknik anlamda etkinlik ve verimlilik kaygısından çok, sosyal bir meşruiyet zemini aradıklarını dolaylı olarak ifade etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, kurumsal kuram toplumun beklentileri, normları, değerleri ve sınırları doğrultusunda örgütle toplum arasında oluşan bir nevi “sosyal sözleşmelere”<sup>10</sup> (Carroll, 1979: 500; Brown ve Deegan, 1998: 22) meşruiyet açısından vurgu yapmaktadır.

<sup>9</sup> Örgütsel değerler, “örgütleri tanımlayan, doğrulayan ve meşrulaştıran (Parsons, 1956: 68) karmaşık değerler bütünüdür” (Seeger, 1997: 4). Değer veya değerler seti evrensel değil, daha çok dinamik bir yapıya sahiptir. Bir diğer ifadeyle, örgütün ve çevresinin ihtiyaçları doğrultusunda değişkenlik gösterebilmektedir (Drumheller, 2004: 26). Dolayısıyla söz konusu “uyum” da dinamik bir yapıya sahiptir ve bir kez sağlandığında sürekli devam edecek anlamına gelmemektedir.

<sup>10</sup> Shocker ve Sethi (1973: 97), herhangi bir sosyal kurum veya örgütün hayatta kalma ve büyüme temelinde, bir nevi sosyal sözleşmeler aracılığıyla topluma hizmet ettiğini vurgulamışlardır.

Bu açıdan bakıldığında, kurumsal kuramcılarının meşruiyeti topluma içerilmiş bir kavram olarak ele aldıkları ve örgütün sürdürülebilirliği, güvenilirliği ve başarısı için ön koşul saydıkları söylenebilir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 405; Kalemci ve Atakan Duman, 2007: 85). Diğer bir ifadeyle, kurumsal kuram, örgütsel yapıların şekillenmesinde kurumsal çevrenin rolünü ön plana çıkarırken, örgütlerin sürdürülebilirliğinde etkinlik ve verimlilik kadar örgütsel meşruiyetin de önemini vurgulamıştır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Bu bağlamda Meyer ve Rowan (1977: 352-353, 344) efsane/mit niteliği taşıyan, ancak toplumsal olarak meşrulaştırılmış ve rasyonelleşmiş uygulama, yapı ve kuralları, etkinlik ve verimliliğe olan katkıları sorgulanmadan, kendi formal yapılarına entegre eden örgütlerin, meşruiyetlerini maksimize etmenin yanı sıra yaşamlarını sürdürme kapasitelerini ve kaynaklarını da artıracaklarını vurgulamışlardır. Benzer şekilde DiMaggio ve Powell (1983: 150; 1991b: 66) örgütlerin rekabet nedenlerinin yalnızca müşteri ve kaynak elde etmek olmadığını, bununla birlikte politik/siyasi güç ve meşruiyet kazanmak amacıyla da örgütlerin rekabet içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Örgütsel faaliyetlerin büyük çoğunluğu, teknik çevreden ziyade kurumsal çevredeki uygulamaların sonucunda gerçekleşmektedir. Kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki çeşitli baskıları nedeniyle benimsenen uygulama ve yapılar, meşruiyet elde edilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve meşruiyet kazanmaları için sadece teknik çevrelerinin beklentileri bağlamında etkin, verimli ve kârlı olmaları yetersiz kalmakta, aynı zamanda kurumsal çevrelerinin beklentileri doğrultusunda verimliliklerini düşürse bile kurumsallaşmış uygulama ve yapıları da benimsemeleri gerekmektedir (Meyer ve Scott, 1983; Perrow, 1970). Bu duruma, örgütlerin kurumsal ve teknik boyutunu ayırmada kullanılan kavramlardan birisi olan “*gevşek bağlanma (loose coupling)*” (Meyer ve Rowan, 1977: 340-341) kavramı açıklık getirmektedir. Gevşek bağlanma, örgütlerin meşruiyet kazanmak

---

Mathews (1993: 26) ise sosyal sözleşmeleri, örgüt ve toplum arasında var olan bir anlaşma olarak niteleyerek; toplumun örgütlere yasal statü ve nitelikler ile insan kaynağı gibi çeşitli kaynaklara sahip olma ve kullanma yetkisi verdiğini, diğer yandan örgütlerin ise topluma mal ve hizmet gibi çıktılar ile istihdam sağlama vb. sosyal faydalar sunduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte örgütler, topluma hizmet etme ve toplumsal değer, norm, inanış ile kurallara uyum noktasında başarısız olur ve faaliyetlerini toplum nezdinde gerekçelendiremez ise söz konusu sosyal sözleşme ihlâl edilmiş olacaktır.

amacıyla bazı durumlarda teknik anlamda rasyonelliği göz ardı ederek örgütsel yapı ve işleyiş arasındaki bağı gevşetmesi ya da zayıflatmasıdır. Böylelikle örgütler meşruiyet kazanarak kurumsallaşmayı amaçlamaktadırlar. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kurumsal çevrenin beklentileri ile örgütün çıkarlarının çelişmesi durumunda örgütler; örgütsel yapı, süreç ve teknolojileri kapsayan teknik/formal boyuta odaklanmaktan ziyade, kurumsal çevreye uyum sağlayarak meşruiyet kazanma amacıyla formal yapı ve uygulamaları ile günlük faaliyetlerini ayırıştırarak gevşek bağlanmış bir yapıya bürünürler (Meyer ve Rowan, 1977: 340-341, 360; Oliver, 1991: 155, 147; Scott, 1995: 129; Özkara ve Özcan, 2009: 788). Böylelikle örgütler hem kurumsallaşmış yapıyı benimsediklerini göstererek meşruiyetlerini pekiştirirken, hem de günlük faaliyetlerini kurumsal çevrenin öngördüğünden bağımsız bir şekilde yürüterek verimlilikten taviz vermemiş olurlar. Bu noktada başarının sağlanabilmesi için örgütlerin formal yapılarını dışsal aktörlerin denetiminden mümkün olduğunca uzak tutarak, iş ve faaliyetlerini informal bir biçimde sürdürmeleri gerekmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 356-357; Özen, 2007: 257-258).

Kısacası, kurumsal kuram açısından örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda etkin ve verimli olmalarının yetmediği, aynı zamanda kurumsal çevrelere uyum sağlayarak kendilerini meşru kılmaları gerektiği anlaşılmaktadır (Özen, 2007: 241). Bu bağlamda kurumsal kuramda meşruiyet olgusu, bir örgütün faaliyet, uygulama, yapı ve amaçlarını kurumsal çevrenin norm, değer, kural ve inançlar sistemine uygun olacak şekilde inşa etmesini ifade etmektedir (Tümer, 2008: 99).

Örgütlerin çevreye uyum sağlama çabaları sonucunda şekillendirdikleri örgütsel yapıları, birbirlerine benzemelerine ve eşbiçimli bir hâl almalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla kurumsal kurama göre örgütlerin başarı ve başarısızlıklarının temel göstergelerinden birisi, kurumsal çevrelere uyum sağlayıp sağlamadıkları, bir diğer ifadeyle eşbiçimli bir hâl alıp almadıklarıdır (Atakan Duman, 2012: 12). Tam da bu noktada meşruiyet kavramı, kurumsal kuramcılar için önemli bir soruya cevap vermektedir: *Yapısal anlamda oturmuş örgütlerin örgütsel formları ve uygulamaları neden birbirlerine bu kadar benzemektedir?* (Daft, 2015: 164).

Herhangi bir örgütsel alanın oluşum sürecinde örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik söz konusu olmasına rağmen, ilerleyen zamanlarda örgütler arasındaki etkileşimin artmasıyla birlikte örgütler arasında belirgin baskılar ve koalisyonlar oluşmaktadır. Bu durumda örgütler benzer bir çevrede faaliyet gösterdiklerinin farkına varmakta ve neticede örgütsel alan zamanla yapılanmış olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 148; Özen, 2007: 264). Bu yapılanma sonucunda örgütsel alanda meşru olarak kabul gören kurumsallaşmış uygulamalar, normlar, kurallar ve yapılar diğer örgütler tarafından benimsenmeye başlamaktadır. Örgütlerin dâhil oldukları çevrelerde yayılan bu efsane uygulamalar, örgütsel alanda “kurumsal eşbiçimliliğin” oluşmasına yol açmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991b: 66). Eşbiçimlilik, örgütlerin buldukları örgütsel alana özgü kuralları benimsemeleri neticesinde aynı alandaki örgütler arasında ortak bir yapının tezahür ederek (Daft, 2015: 165), örgütlerin örgütsel yapı, süreç, uygulama, prosedür ve çıktılar açısından benzerlik göstermelerini ifade eden bir kavramdır (DiMaggio ve Powell, 1991b: 66).

Aynı örgütsel alanda yaşayan örgütler, meşruiyet kazanmak ve meşruiyetlerini koruyup sürdürmek amacıyla kurumsal çevrelerine, dolayısıyla benzer kurum veya örgütlere uymak zorunda olduklarından yapısal açıdan eşbiçimli hâle gelmektedirler (Özen, 2007: 241; Meyer ve Rowan, 1977: 340, 352). Diğer bir açıdan yaklaşıldığında, söz konusu eşbiçimlilik örgütlerin meşruiyet kazanmasını veya meşruiyetlerini güçlendirmelerini sağlamakta ve bu da örgütler arasında “meşruiyet yayılımını”<sup>11</sup> artırabilmektedir (Riaz, 2009: 28-29). Bununla birlikte örgütler,

<sup>11</sup> Kostova ve Zaheer (1999), meşruiyet yayılımını, bir kurumsal çevrede belirli bir örgüt veya örgütsel birimin meşruiyetinin yargılanması neticesinde aynı alan veya bilişsel kategoride yer alan diğer örgüt veya örgütsel birimlerin de meşruiyetinin olumlu veya olumsuz etkilenmesi olarak ifade etmiştir. Yayılım etkisinin simetrik olmadığını belirten yazarlar, meşruiyet üzerindeki olumsuz yayılımın, olumlu yayılıma nazaran daha güçlü bir etkiye sahip olmasının muhtemel olduğunu vurgulamışlardır. Diğer yandan belirli bir alt birimin meşru olması, diğer alt birimlerin veya örgütün bir bütün olarak meşruluğuna büyük ölçüde katkı sağlamazken, herhangi bir alt birimin gayrimeşruluğu ise diğer alt birimlerin ve örgütün meşruiyetini zedeleyebilmektedir. Meşruiyet yayılımını iki kategoride inceleyen Kostova ve Zaheer (1999: 75-76); içsel yayılımın, örgüt içerisindeki alt birimler arasındaki karşılıklı meşruiyet bağımlılığını yansıttığını ifade ederken, diğer yandan dışsal yayılımın ise aynı alan, endüstri veya ülkeye mensup örgütler arasındaki karşılıklı meşruiyet bağımlılığını yansıttığını belirtmiştir. Öte yandan kurumsal eşbiçimliliğin, yayılımın arkasındaki itici gücün meşruiyet olduğu varsayımına (Meyer ve Rowan, 1977) karşın, yayılım herhangi bir meşruiyet davranışı aramaksızın da gerçekleşebilmektedir. Yayılan, yaygın olan her şey örgütsel meşruiyeti artırmamaktadır. Örneğin örgütler, önemli bir devlet sübvansiyonu alabilmek için mevcut bir yapıyı, uygulamayı vb. değiştirerek diğerini benimseyebilmektedir (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 89).

birbirleri ile giderek benzeşirken, meşruiyetlerini artırmanın yanı sıra benimsedikleri uygulamaların da yayılımını sağlamaktadırlar (Scott, 1995).

Yukarıda birkaç kez vurgulandığı üzere, kurumsal kuram, örgütlerin teknik kaygılarının veya teknik faydaların ötesinde yaşamlarını sürdürebilmeleri adına meşruiyet kaygısı taşıdıklarını vurgulamaktadır. Bu nedenle de zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılara cevap verdiklerini ve böylelikle birbirlerine benzeyerek eşbiçimli hâle geldiklerini iddia etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150-152; DiMaggio ve Powell, 1991b: 66-73). Bu bağlamda Scott'un (1995) kurumsal boyutların<sup>12</sup> işleyiş mekanizmaları olarak ifade ettiği, DiMaggio ve Powell'in (1991b) ise kurumsal eşbiçimlilik türleri olarak tanımladığı söz konusu baskıları kısaca açıklamak gerekmektedir. *Zorlayıcı baskı*, örgüte, bağımlı olduğu diğer örgütler ve örgütün faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır (DiMaggio ve Powell, 1991b: 67). Bir diğer ifadeyle zorlayıcı baskılar, bir örgütün diğer örgütlerle benzer olan yapı, teknik ve davranışları benimsemesine yönelik oluşan dışsal baskılardır (Daft, 2015: 167). Diğer yandan zorlayıcı baskılar, kültürel beklenti ve baskıların yanı sıra, örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütlerin veya devletin resmi ve gayri resmi baskılarından da kaynaklanmaktadır. Nitekim DiMaggio ve Powell'a (1991b: 67-68) göre devlet, söz konusu eylemleriyle zorlayıcı eşbiçimliliğe neden olan temel aktörlerden birisidir.<sup>13</sup> Bu tür baskılar, ikna etme şeklinde olabileceği gibi ortak bir anlaşmaya veya işbirliğine davet şeklinde de olabilmektedir. Zorlayıcı baskılara; devletin koyduğu politik kurallar, bütçeleme, finansal ve yıllık raporlara ilişkin teknik ve yasal gereksinimler, çevre düzenlemeleri örnek olarak gösterilebilir. Bu bağlamda örneğin; devletin yürürlüğe koyduğu çevre düzenlemelerine uyum sağlamak amacıyla örgütlerin yeni çevresel atık ve kirlilik teknolojilerini benimsemesi eşbiçimli bir hâl almalarına neden olan faktörlerdendir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Bu tür baskılar sonucundaki uyum sağlama çabaları ve değişimler ise bir örgütü daha etkili

<sup>12</sup> Scott (1995: 35), kurumları oluşturan veya destekleyen üç sacayağı olduğunu belirtmiştir. Bunlar; düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlardır. Düzenleyici boyutun meşruiyet temelini yasal onay oluştururken, normatif boyutun meşruiyet temelinde ahlaki yapı ve son olarak bilişsel boyutun meşruiyet temelinde ise kültürel destek ve doğruluk yer almaktadır.

<sup>13</sup> Kurumsal kuram araştırmalarında devlet genellikle, örgütsel alanlarda geçerli kurallar ile meşru örgütün ve örgüt davranışının ne olduğunu toplumsal ideolojiler bağlamında *tasarlayabilen* ve bu kurallara uyulmasını *sağlayabilen* bir aktör, ayrıca istikrar ve değişimin en önemli kaynağı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Özen, 2010: 22-23).



yapmayabilir, fakat etkili görünmesini ve kurumsal çevresinde meşru olarak kabul edilmesini sağlayabilmektedir (Daft, 2015: 167).

Mesleki profesyonelleşme sonucunda ortaya çıkan (DiMaggio ve Powell, 1991b: 67) *normatif baskılar* ise mesleki standartlara ulaşılması ve mesleki topluluk tarafından güncel ve etkili olarak nitelendirilen tekniklerin benimsenmesine yönelik değişim baskılarıdır (Daft, 2015: 167). Normatif mekanizma söz konusu olduğunda, mesleki çevredeki aktörlerin beklentilerine uyum sağlamak ve onaylarını almak amacıyla yeni yapılar benimsenmektedir (Atakan Duman, 2012: 12). Mesleki kurum tavsiyeleri, eğitim yoluyla alınan zorunluluklar (DiMaggio ve Powell, 1983: 152), kalite standartları, akreditasyonlar normatif baskılara örnek olarak verilebilir.

Son olarak *taklitçi (öykünmeci) baskılar* veya *taklitçi eşbiçimlilik*, belirsizliğe karşı verilen standart tepkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991b: 67). Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin çevrelerindeki başarılı ya da daha meşru olarak algıladıkları örgütleri kendilerine model alma eğiliminden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991b: 70). Bu bağlamda taklitçi mekanizmada, başarılı olduğu varsayılan uygulamaların taklit edilmesi yoluyla mevcut yapıda değişime gidilmesi ve yeni yapıların benimsenmesi söz konusudur (Atakan Duman, 2012: 12). Örgütler, yüksek düzeyde belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında çevrede oluşan yeniliklerin ve benimseyenlere meşruiyet kazandıran, kültürel anlamda desteklenen yeniliklerin farkında oldukları için taklitçi sürecin işe yarayacağını düşünmektedirler (Daft, 2015: 164). Öte yandan örgütler, pazar payının ya da kaynakların kaybedilmesi riskini en aza indirmek için birbirlerini taklit etmekle birlikte, aynı uygulamaları benimseyerek rekabette dezavantajlı duruma düşmekten kaçınmaktadırlar. Ayrıca örgütler, birbirlerini taklit etmeleri sonucunda yeni şeyler öğrenerek nasıl daha iyi olacaklarına ilişkin dersler de çıkarabileceklerdir (Guler vd., 2002: 216).

Bir örgüt taklitçi, zorlayıcı ve normatif güç mekanizmalarının tümünü ya da herhangi birini kendisini kurumsal çevre içerisinde daha meşru hâle dönüştürebilmek için kullanabilmektedir. Örgütler, bu mekanizmaları bağımlılık, belirsizlik ve mesleki kimliğe duyulan güven nedeniyle kullanma eğilimi gösterir. Bu süreçlerin çıktısı sonucunda örgütler; yöneticiler ve çevreden beklenen doğal çeşitlilik yerine daha homojen ve meşru hâle gelirler (Daft, 2015: 168). Diğer yandan örgütler,

meşruiyet kazanmak ve meşruiyetlerini sürdürmek adına eşbiçimliliğe giderken bazen de yenilikten ve etkinlikten uzaklaşabilmektedirler. Şöyle ki, meşruluk ve sürdürülebilirlik amacıyla başlayan uyum ve eşbiçimlilik süreci örgütleri kısır bir döngüye sürükleyebilmektedir. Bu kısır döngü örgütleri meşrulaştırırken, diğer yandan rasyonellikten ve etkinlikten yavaş yavaş uzaklaştırıp örgütsel sorunlara karşı körleştirebilmekte, değişime direnç göstermelerine neden olarak örgütsel atalete sürüklemekte (Mazza, 1999: 49) ve sonunda entropiye maruz bırakarak yok olmaya kadar götürebilmektedir (Yoğun Erçen, 2010: 4).

Özetle; durumsallık gibi açık sistem teorileri, örgütsel sınırları geçirgen ve problemlili olarak yeniden kavramsallaştırmışken, kurumsal kuram ise Powell ve DiMaggio'nun (1991) çalışmaları ile birçok dinamiğin örgütsel çevrede teknolojik veya malzeme zorunluluklarından değil, kültürel normlar, semboller, inançlar ve ritüellerden kaynaklandığına dikkat çekmiştir ve bu entelektüel dönüşümün köklerinde de meşruiyet kavramı yer almıştır (Suchman, 1995: 571). Bu bağlamda 1970'lerin sonunda kurumsal kuramla birlikte örgütsel rasyonelliğe ilişkin görüşlerin dikkat çeken bir farklılık kazandığı anlaşılmaktadır. Önce Meyer ve Rowan (1977), daha sonra ise DiMaggio ve Powell (1983) örgütsel yapının, örgütün faaliyet çevresindeki durumsal koşullara (piyasa, teknoloji, büyüklük vb.) rasyonel bir şekilde uyumu sonucunda oluştuğuna ilişkin egemen görüşü yansıtan “durumsallık (koşul bağımlılık)” kuramına karşı çıkarak (Özen, 2007: 254), örgütlerin yapı ve faaliyetlerinin teknik çevrelerinin taleplerinden ziyade kurumsal çevrelerinin “efsanelerini/mitlerini” yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Rowan (1977: 341) örgütlerin kurumsal çevrelerinin gerçekliğine uygun hareket etme çabasını “törenselle uyum/benimseme (törenselle konformizm)” olarak adlandırmış ve örgütlerin yaptıkları seçimlerin “rasyonel” olmaktan öte “konformist” olduğunu belirtmişlerdir. Törenselle uyumun nedeni ise örgütlerin meşruiyet kazanma, kaynaklara ulaşma ve yaşamlarını sürdürebilme şanslarını artırma istekleridir. Bu nedenlerle de örgütler gittikçe birbirine benzemekte ve eşbiçimli bir hâl almaktadırlar (Özkara ve Özcan, 2009: 787).

*Öte yandan örgütlerin sadece varlıklarını sürdürmeyi mi amaçladıkları ya da her örgüt için toplumun tümü tarafından kabul görmenin öncelikli amaç olup olmadığı, bir başka deyişle toplum tarafından aktif bir onaya ihtiyaç duyup*

*duymadığı* da örgüt kuramcıları ve dolayısıyla kurumsal kuramcılarının sıklıkla tartıştığı bir konu olmuştur. Bu tartışma ise örgütlerin farklı amaç ve hedefler doğrultusunda meşruiyeti, “stratejik” ya da “kurumsal” olarak gördüklerine işaret etmektedir (Suchman, 1995: 575; Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 405). Suchman (1995: 577), meşruiyete ilişkin söz konusu ayrımı, bir “perspektif” meselesi olarak nitelendirmiştir. Nitekim Suchman (1995: 574) yaptığı meşruiyet tanımıyla, söz konusu iki temel perspektifi betimleyerek; hem örgütlerdeki temel sosyal inançların nasıl yerleştiğini vurgulayan “kurumsal” bir perspektiften, hem de örgütsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olmak için meşruiyetin nasıl yönetilebileceğini vurgulayan “stratejik” bir perspektiften bahsetmiştir.

Stratejik meşruiyet çalışmaları meşruiyeti, örgütlerin kültürel çevrelerinden rekabetçi bir şekilde kazandıkları ve amaçlarına ulaşmak için kullandıkları (Ashforth ve Gibbs, 1990; Dowling ve Pfeffer, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; Pfeffer, 1981; Zimmerman ve Zeitz, 2002) operasyonel bir kaynak ve stratejik bir araç olarak tasvir etmektedir. Bu araçsal bakış açısına uygun olarak stratejik meşruiyet perspektifi, genellikle meşruiyet süreci üzerinde yüksek düzeyde bir yönetsel kontrol öngörürken, bu bağlamda yönetsel davranışa daha çok önem vermektedir. Dolayısıyla stratejik meşruiyet, somut/maddi yönetim tepkilerini tercih eden örgütsel bileşenler ile esneklik ve sembolik yönetim tepkilerini destekleyen yöneticiler arasında meşrulaştırma faaliyetleri bakımından tekrarlayan anlaşmazlıkların olabileceğini iddia etmektedir. Bu görüşe göre meşrulaştırma, amaçlı ve hesaplanmış bir yapıya sahiptir (Suchman, 1995: 576). Ayrıca stratejik perspektife sahip kurumsal kuramcılar, örgütsel aktörlerin “örgütün değerini, uygunluğunu ve kabul edilebilirliğini göstermek” (Oliver, 1991: 158) amacıyla kurumsallaşmış yapı veya prosedürlere yönelik bağlantıları stratejik ve manipüle edici şekilde kullanabileceklerini ileri sürmektedirler (Elsbach, 1994: 59).

Stratejik perspektifin aksine, kurumsal araştırmacılar (DiMaggio ve Powell, 1983, 1991a; Meyer ve Rowan, 1977, 1991; Meyer ve Scott, 1983; Zucker, 1987) ise meşruluğu bir operasyonel kaynak olarak değil, temel inançlar seti olarak tasvir etmektedirler. Kurumsal perspektife göre kültürel inanç, değer ve tanımlar örgütün nasıl inşa edildiğini, nasıl işlediğini ve aynı zamanda nasıl anlaşıldığını ve değerlendirildiğini belirlemektedir. Buna göre meşruiyet ve kurumsallaşma hemen

hemen aynı anlamı ifade etmektedir.<sup>14</sup> Kurumsal perspektifte stratejik perspektifin aksine, belirli örgütlerin ve aktörlerin stratejik meşruiyet çabalarını incelemek yerine, örgütsel yaşamın tüm alanlarının veya sektörlerinin kolektif yapılanmasını vurgulama eğilimi söz konusudur. Sonuç olarak, stratejik perspektif, örgütlerin yöneticiler vasıtasıyla “dışarıya (dış çevreye)” odaklanmaları yönündeki görüşleri benimserken; kurumsal perspektif ise toplumsal pencereden “içeriye”, bir diğer ifadeyle toplumsal hassasiyetin ve kültürel baskıların ön plana çıktığı örgüt içi süreç, faaliyet ve argümanlara odaklanılması gerektiğini savunmaktadır (Elsbach, 1994: 58-59; Suchman, 1995: 576-577).

Kısacası; örgüt literatürü içerisinde meşruiyeti stratejik olarak ele alan araştırmacılar toplumsal desteği araçsal bir kaynak olarak görmüşlerdir. Öte yandan kurumsalcı perspektifte ise meşruiyet, örgütsel yaşamın ve sürdürülebilirliğin yegâne unsuru ve olmazsa olmazları arasında gösterilmiştir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 405). Ancak meşruiyetin uyulması gereken belirli standart yapı, süreç ve uygulamaların varlığını ön koşul olarak gerektirmesi (Aldrich ve Fiol, 1994: 645-646) bu ikili ayrımın mantığını sorgulamaya yönelmektedir (Arslan ve Coşkun, 2017: 138). Zucker (1991: 105) benzer kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin farklı stratejik cevaplar verdiklerini ifade etse de, Powell’a (1991: 194) göre farklı strateji tercih etme imkânı kurumsal çevrenin sunduklarıyla sınırlıdır. Örgütsel meşruiyete ilişkin kurumsal ve stratejik bakış açıları arasındaki kuramsal farklılıkları uzlaştırma arayışı içerisinde olan Suchman (1995: 577) ise örgütlerin hem stratejik operasyonel zorluklar hem de kurumsal ve örgütsel bileşenlerin baskıları ile karşı karşıya kaldıklarını belirterek, bu nedenle örgütlerin meşruiyetin hem manipüle edilebilir bir kaynak gibi işlediği yolların hem de aksi düşünülemez, sorgusuz sualsiz bir şekilde kabul edilen bir inanç sistemi gibi işlev gösterdiği yolların göz önünde

---

<sup>14</sup> Bu bakış açısına göre, meşruiyet, kavramsal olarak kurumsallaşmaya benzemektedir (Brinkerhoff, 2005: 2). Kurumsallaşma da tıpkı meşruiyet gibi bir süreci ifade etmektedir (Selznick, 1957: 16; Brinkerhoff, 2005: 2). Ancak kurumsallaşma, meşruiyette olduğu gibi “mevcut teknik gerekliliklerin ötesinde değer aşılması” (Selznick, 1957: 17), bir diğer ifadeyle toplumsal değerleri özümsemiş ve bunlarla yoğurulmuş bir temele sahip olmalıdır. Diğer yandan kurumlar, yüksek bir meşruiyet seviyesine sahiptirler, bu bağlamda meşruiyet değerlendirmelerinin bir kurumsallaşma ölçüsü olarak kullanılabilmesi de mümkündür (Brinkerhoff, 2005: 2). Nitekim Jepperson (1991: 149) da kurumsallaşmanın meşruiyetle aynı şey olamayacağını ifade ederek, meşruiyetin ancak kurumsallaşmanın bir sonucu olabileceğini ya da kurumsallaşmaya katkıda bulunabileceğini belirtmiştir.

bulundurulmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Diğer yandan, Allen ve Caillouet (1994: 44-45) kurumsal kuramın aktörlerin kurumsal çevreleri tarafından şekillendirildiğini ve sınırlandırıldığını kabul etmekle birlikte, örgütsel yapının sembolik kullanımına ve fiili iletişim faaliyetlerine de odaklandığını belirtmiştir. Bu doğrultuda örgütlerin meşruluğu nasıl yönettiğini anlayabilmek için örgütün içerisinde yer aldığı toplumsal ve kültürel bağlamı göz önünde bulundurmak ve yöneticilerin meşruiyeti kazanmak/oluşturmak, korumak, sürdürmek ve onarmak amacıyla çeşitli stratejileri nasıl kullandığının (Suchman, 1995; Ashforth ve Gibbs, 1990) açıklanması da gerekmektedir.<sup>15</sup>

Son olarak, kurumsal kuram, başlangıçta “rasyonel aktör” odaklı ve bağlamdan kopuk kuramsal açıklamalara tepki olarak ortaya çıksa da, zaman içerisinde dolaylı yoldan “aşırı sosyalleşmiş aktör” eksenine doğru gittiği noktada eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır (Turhan ve Danışman, 2016: 69). Diğer yandan, kurumsal kuram, örgütlerin normatif ve yaygın olarak kurumsal çevre tarafından kabul görmüş örgütsel yapı, prosedür ve özellikleri koruyup sürdürerek, meşruiyet sağlamak için nasıl destek oluşturduklarına odaklanarak önemli katkılar sunmakla birlikte; örgütlere meşruiyet atfedecek kitlelere meşrulaştırıcı özellikleri aktarmak veya tanıtmak için ne tür mekanizmalar kullanmaları gerektiğini ele almadığı, örgüt sözcüleri gibi bireysel aktörlerin meşruiyet yönetimindeki rolünü tartışmadığı (Elsbach, 1994: 59) ve kurumsal çevrenin çelişkili, tutarsız talepleri karşısında faydalı, ancak eksik bilgiler sunduğu (Elsbach ve Sutton, 1992: 700) yönünde eleştirilere de maruz kalmıştır.

### **1.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı**

Meşruiyet kavramı ile yakından ilişkili olan bir diğer kuram, kaynak bağımlılığı kuramıdır. Bu kuramın temeli, örgütlerin hayatta kalabilmeleri adına kaynakları elde etme ve bu kaynakların sürdürülebilirliğini sağlama yeteneğine dayanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 2-3). Kuramın bu noktadaki temel amaçlarından birisi ise örgütlerin istikrarını ve meşruiyetlerini sağlayabilmektir (O'Brien, 2010: 343). Bu bağlamda kaynak bağımlılığı kuramı sürdürülebilirliğe ve

<sup>15</sup> Bu konular çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

kaynakların devamlılığına vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte örgütler, tümüyle kendi kendilerine yeterli olamayacaklarından, ihtiyaç duydukları kaynakları temin edebilmek için çevrelerine bağımlıdırlar. Dolayısıyla örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevrelerindeki diğer bileşenlerle alış-veriş yapmaları, daha açık bir ifadeyle ilişki ve iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 2-3).

Meşruiyet, örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında meşruiyet kavramı, kaynak bağımlılığı kuramından güç almaktadır. Bu teorik bakış açısı, örgütler açısından kaynakların kritiklik derecesini vurgulamakta, kaynakları elinde bulunduran ve kontrol eden bileşenlere karşı yönetimin geliştirmesi gereken stratejileri ele almaktadır. Nitekim kritik ve acil temini gereken kaynaklarla ilgili yaşanabilecek sorun ve belirsizliklerin örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını sürdürmelerini tehdit edeceği belirtilmektedir (Milne ve Patten, 2002: 377-378). Ayrıca Hybels (1995: 245), kaynak akışındaki artış ve devamlılığın meşruiyetten kaynaklandığını vurgularken; kaynak akışındaki azalmanın ise gayrimeşrulaşmaya yol açacağını ifade ederek, meşruiyet ve kaynak akışının veya temininin birbirleriyle olan yakın ilişkisinin altını çizmektedir. Bu bağlamda örgütler hem kaynak bağımlılıklarını etkin yönetmek hem de meşruiyet kazanmak amacıyla meşru olan örgütlerle ilişki kurmaya ve işbirliği yapmaya çalışmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978; Meyer ve Rowan, 1977; Hannan ve Freeman, 1977; Suchman, 1995). Diğer yandan da yüksek düzeyde meşruiyete sahip ortaklar sayesinde başarılarını ve hayatta kalma şanslarını da artırmaktadırlar (Baum ve Oliver, 1992; Stuart vd., 1999; Podolny ve Phillips, 1996).

Pratikte örgütlerin tüm kaynaklara sahip olarak çevresinden bağımsız hareket etmesi pek mümkün olmadığı için çevre ile olan işbirliği, iletişim, etkileşim ve örgütler arası bağımlılıklar kritik bir hâl almakla birlikte, diğer yandan toplum tarafından uygun, geçerli, güvenilir ve doğru kabul edilmek de önem arz etmektedir (Parsons, 1960; Suchman, 1995: 574). Örgütler, etkinlik ve verimlilikten bağımsız olarak faaliyet ve davranışlarını sosyal olarak kabul görmüş, meşrulaşmış ve rasyonelleşmiş yapı ve unsurlarla uyumlu bir hâle getirdikleri zaman gerekli kaynakları temin eder, meşruiyet kazanır, istikrara kavuşur ve varlıklarını devam ettirirler (Meyer ve Rowan, 1977: 352-353; Baum, 1996: 95). Bu durumda

paydaşların ve diğer çevresel bileşenlerin uygun, doğru ve arzu edilen örgütlere kaynak sağlamaları kuvvetle muhtemeldir. Bir diğer ifadeyle meşruiyet; devamlılığı, sürdürülebilirliği ve istikrarı sağlamaktadır (Suchman, 1995: 574). Ayrıca kaynak bağımlılığı kuramı, diğer kurumsal yaklaşımlardan farklı olarak sadece meşruiyete değil, aynı zamanda meşruiyetin sürekliliği ve sürdürülebilirliğine de vurgu yapmaktadır (Özkan Canbolat ve Çeliksoy, 2013: 183). Meşruiyetin sürekliliği ve sürdürülebilirliği sayesinde ise örgütler bağımlılık ilişkilerini, kaynak temini ve kaynak temininin sürdürülebilirliğini etkin bir şekilde yürütülebilmenin yanı sıra kurumsal çevreleri tarafından kabul edilebilirlik düzeylerini de artırmaktadırlar.

Öte yandan kaynak bağımlılığı kuramının öncü araştırmacıları Pfeffer ve Salancik (1978: 194), bir örgütün veya uygulamalarının meşru olduğu yönünde toplumun veya sosyal sistemin ne kadar büyük bir kısmının onayının gerekli olduğu konusunda bir netlik olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumun ise örgütlerin başarısında meşruiyetin, toplumun geniş bir kesimi tarafından sağlanmasının gerekli olup olmadığı konusunda şüpheye neden olduğunu ifade etmişlerdir. Deephouse ve Suchman de (2008: 57) birçok örgüt, örgütsel yapı ve formun sosyal ve kültürel destek sağlanması yönündeki tavsiyeleri dikkate almadan hayatta kalabilmesinin, bu şüphelerin doğru olabileceğini gösterdiğini vurgulamışlardır. Ancak kültürel destek sağlanmadan örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi noktasında spesifik maddi destek kaynakları ve özelliklerinin de oldukça önem arz ettiğinin altını çizmişlerdir.

Özellikle Pfeffer ve Salancik'in (1978) görüşlerinden hareketle kaynak bağımlılığı kuramcılarının, açıkça dillendirmeseler de, kurumsal kuramcılarının aksine meşruiyeti stratejik bir araç olarak gördüklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim kaynak bağımlılığı kuramının öncüsü Pfeffer ve çalışma arkadaşlarının araştırmalarında, örgütleri "koalisyonlar" (örn; Pfeffer ve Salancik, 1978: 24-27) olarak göstermeleri ya da yönetim kurullarına sembolik kişilerin atanması gibi örnekler vermeleri, meşruiyet kavramına araçsal olarak yaklaştıklarının bir işareti olarak ifade edilebilir (Kalemci ve Atakan Duman, 2007: 85-86). Bu açıdan bakıldığında kurumsal kuramın meşruiyete stratejik bakış açısı, kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyete olan yaklaşımını da içerisine almaktadır (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 405). Dolayısıyla kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyeti operasyonel bir kaynak ve stratejik bir araç olarak görerek, meşruiyet süreci üzerinde yüksek

düzyeyde bir yönetsel kontrole vurgu yaptığı söylenebilir (Suchman, 1995: 576). Yönetsel kontrol bağlamında kaynak bağımlılığı kuramı, kurumsal kuramda olduğu gibi çevreye uyumun yanı sıra çevreyi örgütün çıkarlarına, imkân ve yeteneklerine uyduracak şekilde etkilemeye ve değiştirmeye yönelik çabalara da odaklanmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 106). Bu bağlamda kaynak bağımlılığı kuramına göre, örneğın yönetim kurulları; örgütün dış çevresi ile bağlantısını sağlayan, kaynak tedarik eden, kaynak bağımlılıklarını yöneten ve kaynaklara ilişkin belirsizlikleri azaltan, ayrıca örgüte meşruiyet kazandıran bir kooptasyon aracı olarak yer almaktadır (Pfeffer, 1972: 222; Pfeffer, 1973: 350; Pfeffer ve Salancik, 1978: 162; Yaşbay ve Ataman, 2015: 91). Bununla birlikte kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyete “stratejik” ve “araçsal” bakış açısı, Suchman’ın (1995: 578) tanımladığı pragmatik meşruiyet türüyle bağdaşmaktadır. Nitekim kaynak bağımlılığı kuramı meşruiyeti, kişisel çıkarlar ve birtakım hesaplamalar etrafında meşru olmaya dayandırarak, daha çok materyalist bir anlayışla güç ve bağımlılık ilişkilerinin (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 1978) içeriğine değinmiştir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 409).

### 1.2.3. Örgütsel Ekoloji Kuramı

Meşruiyet kavramının kuramsal çerçevesinde yer alan bir diğer kuram da; bazı kaynaklarda “popülasyon ekolojisi”, “ekolojik görüş” ve “örgütsel nüfus çevrebilim modeli” olarak da adlandırılan “örgütsel ekoloji” kuramıdır. Örgütsel ekoloji kuramının meşruiyeti, yeni örgütsel formların oluşumu ile bunların hayatlarını sürdürmelerinde önemli bir olgu olarak görmesi (Kalemci ve Atakan Duman, 2007: 86) ve meşruiyetin örgütsel topluluklar, örgütlerin yaşı, büyüklüğü, kuruluşu ve ölümü ile yakın ilişkisi örgütsel ekoloji kuramının bu başlık altında incelenmesini gerekli kılmaktadır.

1970’lerin ikinci yarısında ortaya çıkan örgütsel ekoloji kuramı, örgüt araştırmalarında o zamana kadar yaygın olan örgüt odaklı anlayış ve araştırmalara getirdiğı eleştiriler ile yer edinmeye çalışmıştır. Bu kuramı geliştiren Hannan ve Freeman (1977), örgütlerdeki çeşitliliğı ve değişimi, örgütlerin çevrede meydana gelen değişimlere kısa sürede tepki vererek uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak gören yaygın görüşü yetersiz bularak, örgüt-çevre ilişkisine “çevresel ayıklama” açısından yaklaşılmasını gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda



örgütsel ekolojistler “çevresel ayıklama” ile örgütsel dünyadaki evrimin, çevredeki yeni koşullara uyumlu özelliklere sahip örgütlerin doğması veya çoğalması, değişen çevreye uyum gösteremeyen örgütlerin ise yok olması veya azalması yoluyla gerçekleşebileceğini vurgulamışlardır.

Bu kavramsal görüş doğrultusunda örgütsel ekolojistlerin analiz birimi, örgüt yerine “örgüt toplulukları” iken; bu örgüt topluluklarını ayırt etmede kullanılan temel kavram da “örgütsel biçim” veya “örgütsel form”dur. Bu yeni analiz birimi vasıtasıyla, örgütsel ekoloji kuramının araştırma konuları; temelde örgütsel topluluklar içi ve topluluklar arası süreçlerin “yaş, büyüklük” gibi bazı örgütsel özellikleri ve toplumsal bağlamda meydana gelen değişimlerin bir örgüt topluluğundaki “doğum” ve “ölüm” oranlarıyla ilişkisinin incelenmesi olurken (Önder ve Üsdiken, 2010: 133-135), kuramın çıkış noktasını ise “*neden bu kadar çok örgüt var?*” sorusu oluşturmuştur (Hannan ve Freeman, 1977: 936). Örgütsel ekoloji kuramı bu soruyu cevaplarırken, hem dış çevrenin hem de içsel nüfus dinamiğinin etkilerini göz önünde bulundurmuştur (Hannan, 1991: 3). Örgütsel ekoloji kuramına göre belirli sınırlar içerisindeki örgütler çeşitli biçim veya formlara bürünmektedirler (*çeşitlenme*). Daha sonra benzer örgüt formlarına sahip örgütler çevreleri tarafından kabul ya da red edilmektedirler (*seleksiyon/ayıklanma*). Son olarak ise çevre seçtiği ve uygun gördüğü örgütleri meşrulaştırmakta ve bu şekilde ilgili örgütler kurumsallaşmaktadır (*korunma*) (Özkan Canbolat, 2015: 191).

Örgüt ekolojisi kuramına göre meşruiyet, örgütlerin kuruluş ve ölüm oranlarını etkilemekle birlikte, sistematik olarak yoğunluğa göre de değişmektedir (Hannan ve Carroll, 1992: 33). Yukarıda ifade edildiği üzere, yaş ve büyüklük gibi örgütsel özelliklerin de değişkenler arasında yer aldığı örgütsel ekoloji kuramı, örgütlerin yaşlandıkça çevrelerindeki diğer örgüt ve aktörlerle ilişki yoğunluğunun artacağını, bu vasıtayla güç merkezlerinin bir unsuru hâline gelerek meşruiyet elde edeceğini belirtmektedir. Daha açık bir ifadeyle, örgütlerin yaşları arttıkça meşruiyetlerinin de artacağını ifade etmektedir. Öte yandan örgüt büyüklüğünün ise yapısal durağanlığı artıracığını belirten örgütsel ekolojistler, yapısal durağanlığın ise iki önemli üstünlüğe sahip olduğu, bunların “güvenilirlik ve hesap verilebilirlik” olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda örgütler, güvenilir ve hesap verilebilir oldukları sürece, ihtiyaç duydukları kaynakları temin etme ve meşruiyet kazanma noktasında

avantajlı olacaktırlar (Önder ve Üsdiken, 2010: 143-146). Bununla birlikte büyük örgütler de tıpkı yaşlı örgütler gibi meşruiyet ve kaynak temini konusunda daha az sıkıntı yaşamaktadırlar. Büyüklük, bir başarı göstergesi olarak görülerek, örgütlerin daha güvenilir ve hesap verebilir olarak algılanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla büyük örgütler, küçük örgütlere nazaran kaynak temininde, bu kaynakların daha uygun koşullarda elde edilmesinde (Önder ve Üsdiken, 2010: 163) ve meşruiyetlerini sürdürme noktasında daha avantajlıdırlar.

Örgütsel ekoloji kuramı, örgütler arası rekabet ve örgütsel formların meşruiyet kazanma süreçleri üzerine inşa ettiği yoğunluk bağımlılığı, kesim genişliği ve kaynak bölünmesi kuramlarını geliştirmiştir (Önder ve Üsdiken, 2010: 135). Bu doğrultuda, örgüt topluluğundaki örgüt sayısını ifade eden yoğunluk derecesi, meşruiyet ve rekabet düzeyini etkilemektedir. Yoğunluk bağımlılığı kuramı, bir topluluktaki örgütlerin sayısını, ilgili örgütsel formun sosyal çevredeki meşruluğunun bir belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır (Deephouse ve Suchman, 2008: 55). Diğer yandan örgüt ekolojisi kuramına göre popülasyondaki/topluluktaki yoğunluk düzeyi yükseldikçe ilgili topluluk kritik bir doyum noktasına ulaşmakta, böylelikle rekabet düzeyi de artmakta ve neticede rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte topluluktaki örgütsel ölümler artmaya başlamaktadır (Nickel ve Fuentes, 2004: 45). Bir örgüt topluluğunda ölümler arttığında ise meşrulaşma azalmaktadır (Hannan ve Carroll, 1992: 37). Bir diğer ifadeyle örgütsel ölüm ve meşruiyet arasında ters bir orantı söz konusudur.

Hannan ve Freeman'a (1989: 132) göre, belirli örgütsel formların aksi düşünülemez ve sorgusuz sualsiz kabul edilmiş bir niteliğe ulaşması durumunda, ilgili örgütsel formların sadece yaygınlığı bile onlara meşruiyet kazandırabilmektedir. Diğer yandan bir örgütsel form ya da uygulamanın meşruiyeti, benzer biçimlere veya uygulamalara sahip yeni örgütlerin kurulmasını teşvik etmektedir. Örgüt topluluğu içerisindeki örgütlerin sayısı arttıkça, topluluğun meşruiyeti de artmaktadır (Suddaby vd., 2017: 455). Diğer açıdan bakıldığında ise örgüt topluluğunun sayıca artması, örgütsel formun giderek daha fazla meşruiyet kazanmasını ve kaynaklara daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır. Topluluktaki yoğunluğun (örgüt sayısının) artmasıyla birlikte örgütlerin bilinirliği artmakta ve aslında bilişsel meşruiyet oluşmaktadır (Hannan ve Carroll, 1992: 36, 42; Önder ve

Üsdiken, 2010: 147-148). Bir diğer ifadeyle örgütsel ekoloji yaklaşımının örgütsel biçimi/formu tanımlarken vurgu yaptığı “bilinir olma” ve “kabul görme” kavramları, bilişsel meşruiyet kavramına dayanmaktadır (Önder ve Üsdiken, 2010: 187). Nitekim Hannan ve Carroll da (1992: 34) aktörlerin zihninde örgütün faaliyet veya eylemlerine ilişkin çok az soru olduğunda ilgili örgütsel formun bilişsel olarak meşru olduğunu ifade etmiştir. Ancak buradaki bilişsel meşruiyet kavramı, kurumsal kuramcılardan farklı olarak örgüt topluluğundaki yoğunluğa vurgu yapmak amacıyla daha çok “bilinir olmaya” atıf yapmakta, daha açık bir ifadeyle “bir şeyden ne kadar çok olursa o kadar bilinir hâle gelir ve böylece meşru olur” düşüncesi üzerinde durmaktadır (Kalemci ve Atakan Duman, 2007: 86; Baum, 1996: 88).

Ayrıca örgüt topluluğuna girmek isteyen yeni girişimciler, bu bilinirlik ve bilişsel meşruiyet sayesinde yeni bir örgüt formu hakkında zaman ve para harcamak yerine mevcut örgütleri örnek alabilmekte veya kopyalayabilmektedir (Önder ve Üsdiken, 2010: 148). Aynı zamanda örgüt topluluğundaki diğer örgütlerin başarısı da meşruiyeti artırmaktadır (Jones, 2003: 342). Böylelikle daha yerleşik ve yaygın örgüt topluluklarına kendisini konumlandıran yeni örgütlerin meşruiyetleri ve yaşam şansları da artmaktadır (Hannan ve Carroll, 1992: 36; Çakar, 2010a: 354). Bununla birlikte yoğunluk bağımlılığı kuramı, meşruiyet kazandırdıklarının bir sınırı olduğunun altını çizerek, topluluğun belirli bir yoğunluğa ulaştıktan sonra yoğunluktaki artışın artık örgüt formunu daha bilindik ve meşru hâle getirmeyeceğini de vurgulamıştır (Önder ve Üsdiken, 2010: 149).

Diğer yandan örgüt toplulukları arasındaki meşruiyet yayılımları örgütsel ekoloji kuramı içerisinde yer edinen “topluluk ekolojisi” literatüründe karşılığını bulmaktadır (Çakar, 2010a: 352). Meşruiyet yayılımları, bir örgüt topluluğundaki örgütlerin sayıca artışını ifade eden yoğunluk artışının, diğer topluluktaki örgütleri olumlu anlamda etkileyerek, meşruiyet kazandırmasına, kaynak sağlamasına ve başarısızlık oranlarının düşmesine neden olmaktadır (Baum, 1996: 81).

Örgüt topluluklarında meşruiyet yayılımını ele alan araştırmaların bir başka genel vurgusu da yayılımın genellikle benzer örgütsel kimliklere sahip örgütsel formlar arasında oluştuğuna ilişkindir (Çakar, 2010a: 353). Bu durum ise toplumsal aktörlerin örgütler hakkındaki algı, düşünce ve davranışlarının, örgüt formları arasındaki benzerliklere dayalı genellemeler aracılığıyla şekillenmesinden

kaynaklanmaktadır (Çakar, 2010b). Nitekim, bulunduğu kurumsal çevrede kabullenilmiş, yerleşik hâle gelmiş ve varlığı kanıksanmış örgüt topluluklarından, yeni oluşan örgüt topluluklarına doğru bir meşruiyet yayılımının nüfuz edebilmesi ancak söz konusu toplulukların ortak özellikler göstermesi hâlinde mümkün olabilmektedir (Dobrev vd., 2006). Günümüzde fitness salonlarının, zincir marketlerin, yapı marketlerin, eskiden dershanelerin yaygınlaşmasının farklı birçok sebebi olsa da, bu durumu örgütsel ekoloji kuramı temelinde yoğunlaşmanın sağladığı bilişsel meşruiyet ile açıklamak mümkündür. Başarılı bir örgütsel formun, taklitlerinin de artmasıyla birlikte toplam sayısının artacak olması, bu açıklamayı örgütsel formun ilk yılları için doğru kılsa da; diğer yandan kurumsal perspektiften, meşruiyetin belirli bir zaman diliminde çeşitli örgütsel çabalarla elde edilen bir kavram olması dikkate alınırca meşruiyet kazanımında aktörlerin rolü de önem kazanmaktadır (Şenyuva ve Özen, 2010: 335).

Örgütlere, değişen çevreye uyum sağlama ve çevreyi şekillendirme kapasiteleri yüksek birer sosyal varlık olarak yaklaşan ve yöneticilere önemli roller atfeden strateji, yönetim ve kaynak bağımlılığı literatürüne zıt bir yaklaşım sergileyen örgütsel ekoloji kuramı, örgüt içerisindeki sosyal yapı ve süreçleri göz ardı etmiş, örgütleri çevre karşısında yapabilecekleri sınırlı, başarılarında tesadüfün önemli rol oynadığı, geleceklerinin benzerleriyle ortak olduğu varlıklar şeklinde kabul ederek, yöneticileri önemli aktörler olarak görmemiştir (Önder ve Üsdiken, 2010: 184). Örgütsel ekoloji kuramının bu yaklaşımı ciddi eleştirilere tabi tutulmakla birlikte, “kimlerin, neden yeni bir örgüt kurduğu” (yeni örgütlerin meşru görüldüğü için mi, yoksa paydaşları için ekonomik fırsatlar yaratmaları nedeniyle mi kuruldukları) sorusuna yeterince cevap veremediği (Zucker, 1989: 544), ayrıca örgüt topluluğunun yoğunluğu ile kuruluş ve ölüm arasındaki ilişkinin sadece bilişsel meşruiyet sürecini değil, başka süreç ve etkileri de (örneğin, gözlenemeyen çeşitlilik gibi) yansıtabileceği yönünde eleştirilere maruz kalmıştır (Önder ve Üsdiken, 2010: 168).

#### **1.2.4. Meşruiyet ile İlişkili Diğer Kuramlar**

Bu başlık altında meşruiyet kavramı ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi olan ancak örgüt kuramları kapsamı dışında kalan kuramların ele alınması amaçlanmıştır.

#### 1.2.4.1. Paydaş Kuramı

Meşruiyet kavramının kuramsal alt yapısında yer alan önemli bir diğer kavram “paydaş” kavramıdır. Paydaş kavramını özümsemek ve meşruiyetle olan ilişkisini ortaya koyabilmek adına “paydaş kuramı”na değinmekte fayda görülmektedir.

Stanford Araştırma Enstitüsü 1963 yılında paydaş kavramı için “desteği olmadan örgütün varlığını devam ettiremeyeceği gruplar” (Mitchell vd., 1997: 858) şeklinde bir tanımlama yaparken, Freeman (1984: 25, 46) kavramı; “örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyebilecek ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenebilecek kişi ya da grup” olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanıma göre paydaş kavramı, bir örgütün faaliyetleri, kaynakları veya çıktıları üzerinde taleplerde bulunabilen herhangi bir kişi veya grubu ifade etmektedir (Lewis, 2001: 202). Dolayısıyla paydaşlar, örgütsel davranış ve yönetimden doğrudan etkilenen (Brummer, 1991: 147), kişisel amaç, çıkar ve haklara (Mitchell vd., 1997: 858-859) sahip kişi veya gruplar olarak tanımlanabilmektedir.

Paydaş kavramına başlarda çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, finansman desteği sağlayanlar ve genel olarak toplumu kapsayacak şekilde atıfta bulunulurken, daha sonra kavram, örgütle etkileşim içerisinde olan daha geniş bir kitleyi kapsayacak şekilde ele alınmaya başlanmıştır (Caillouet, 1991: 16). Nitekim Freeman (1984: 25) paydaşları; çalışanlar, müşteriler, rakipler, örgüt sahipleri, tedarikçiler, medya, sivil toplum kuruluşları, özel ya da sosyal çıkar grupları (devlet, yabancı rakipler, tüketici hakları savunucuları ve çevreciler) olarak ifade ederken; Woodward (1996: 339) ise çıkar grupları olarak tanımladığı paydaşları; insan kaynakları, örgüt sahipleri, fon sağlayıcılar, mal ve hizmet tedarikçileri, müşteriler, politik çıkar grupları, toplum ve fiziksel çevre şeklinde sıralamıştır.

Paydaşlar, birincil ve ikincil paydaş şeklinde de analiz edilebilmektedir. Birincil/ana paydaş grubu; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, kamu kurumları, yasa ve düzenlemeleri yapan düzenleyici kurumlar gibi örgütle yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık ilişkisi olan ve sürekli katılımı olmaksızın örgütün yaşamını sürdüremeyeceği paydaş grupları olarak tanımlanmaktadır. İkincil paydaş grubu ise medya ve sigorta kuruluşları gibi örgütü etkileyen ve örgütten etkilenen ancak örgütle doğrudan ilişki içerisinde olması zorunlu olmayan ve örgütün varlığı için kritik olmayan paydaşlardır (Clarkson, 1995:

106-107). Sirgy (2002: 145-146) ise paydaşları; iç, dış ve uzak olmak üzere üç gruba ayırmıştır. İç paydaşlar, beyaz yakalı çalışanlar, örgüt sahipleri, CEO ve yönetim kurulu üyelerini; dış paydaşlar, mavi yakalı çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, distribütörler, finansman kuruluşları, medya ve yerel halkı; uzak paydaşlar ise tüketiciler, rakipler, devlet kurumları, sendikalar, sivil toplum kuruluşları, endüstri liderlerini kapsamaktadır.

Örgütsel bir yönetim aracı olarak, paydaş yönetiminin ve dolayısıyla paydaş kuramının öncüsü Edward Freeman'dır. Freeman'ın ileri sürdüğü paydaş kuramının ana fikri, örgütlerin temel işlerinden birisinin paydaşlarının refah seviyelerini maksimize etmesidir. Örgütlerin varlığı paydaşlarının varlığına bağlıdır, bu nedenle örgütler, amaçlarına ulaşmak için paydaş gruplarının çıkarlarını göz önüne alarak yönetilmelidir (Freeman, 1984: 102-106). Bu bağlamda Deegan (2002), Lindblom (1994) ile Donaldson ve Preston'un (1995) çalışmaları da, paydaş grupları arasındaki farklılıkların kabul edilerek, her paydaş grubunun çıkar ve beklentilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi ve örgütlerde bu doğrultuda paydaş yönetiminin sürdürülmesi gerektiğinin altını çizmektedir.

Paydaş kuramına göre bir örgütün varlığı, paydaşları tarafından kabulüne bağlıdır. Dolayısıyla örgüt, kendi eylem ve faaliyetlerini paydaşlarının onayını alabilmek için düzenlemektedir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 406). Böylelikle meydana gelen sosyal inşa, örgüt ve paydaşları arasındaki diyalogun bir parçası olarak görülebilir (Gray vd., 1995: 53). Paydaşlar (özellikle birincil ve güçlü paydaş grupları) örgütlerin ihtiyacı olan kaynakların temini ve kontrolü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda paydaşın gücünü belirleyen unsur, kaynak üzerindeki kontrol seviyesidir. Kaynaklar üzerindeki etkin kontrol ve söz sahibi paydaşlar, örgüte "kritik kaynakların" (Hill ve Jones, 1992: 133) sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu noktada paydaş kuramı, özellikle güçlü ve etkili paydaş gruplarının kaynakları kontrol etme kapasiteleri nedeniyle "yönetilmeleri" (Deegan, 2002: 294), bir diğer ifadeyle bu paydaş gruplarının talep ve çıkarlarının karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır (Ullmann, 1985: 552). Bu görüşleri destekler nitelikte Hybels (1995: 244), örgütlerin meşruiyete teorik boyutta soyut çabalarla ulaşmaya çalışması yerine, somut anlamda paydaşlarının sağlayacağı kaynakların akışını iyi analiz ederek, onlarla etkin ve güçlü bir iletişim kurması,

iletişimin içeriği ve kurgusunu da iyi analiz etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Öte yandan talep, beklenti ve çıkarları karşılanmayan paydaşların örgüte olan desteklerini ve kontrol ettiği kaynakları geri çekmesi gibi aksi bir durumda ise örgütlerin meşruiyetlerinin zarar görmesi ve yaşamlarının tehlikeye girmesi gibi risklerle karşı karşıya kalmaları söz konusu olabilecektir.

Paydaş kuramı, bir toplumdaki grup veya örgütlerin nasıl faaliyet göstermesi ve çalışması gerektiği noktasındaki farklı görüşleri nedeniyle meşruiyet açısından önemli bir role sahiptir. Nitekim Elsbach ve Sutton (1992: 700), paydaşların, örgütün amaç ve faaliyetlerini onaylayıp desteklemesi durumunda bir örgütün ya da uygulamanın meşruiyet sağlayabileceğini belirterek, meşruiyet ve paydaş kuramı arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır. Paydaş kuramına göre örgütlerin meşruiyet kazanmaları, yaşamlarını devam ettirebilmeleri, başarı ve kârlılıklarını sürdürebilmeleri birincil/ana paydaş grubunun örgütsel sistemin bir parçası olarak devamlılığını sağlamaya ve bunun için yeterli değer yaratarak ekonomik ve sosyal amaçları yerine getirme yeteneğine bağlıdır (Clarkson, 1995: 110). Ayrıca paydaş kuramı kapsamında, Lawrence (2002) yaptığı çalışmada sosyolojik bağlamda karşılıklı normunu paydaş katılımını incelemek için bir çıkış noktası olarak görmüştür. Lawrence'ın (2002), paydaş katılımının veya etkileşiminin dört temel faktörünü; kültürel yakınlık, ortak amaçlar, eylem kapasitesi ve son olarak güven temelli meşruiyetin inşası şeklinde ifade etmesi, örgütler açısından paydaş katılımı veya etkileşiminde meşruiyetin kritik bir unsur olduğunun daha iyi anlaşılmasında önemli bir katkı sağlamıştır.

Mitchell vd. (1997: 855, 872) geliştirdiği paydaş sınıflandırma analizine göre paydaşların; “güç, meşruiyet ve öncelik/önem” niteliklerinden bir ya da daha fazlasına sahip olma durumuna göre değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Güç ve meşruiyet farklı, bağımsız ancak zaman zaman örtüşen unsurlardır. Paydaş kuramı her iki niteliğe de önem vermiş ve bunları göz önünde bulundurmuştur (Mitchell vd., 1997: 859). Bu bağlamda paydaş kuramı araştırmacıları, meşru olsun ya da olmasın örgütün davranış ve faaliyetlerini etkileme gücünün, paydaş gücünü ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte paydaş kuramı, tüm paydaşların talep ve çıkarlarını karşılamamanın zor ve örgütün sürdürülebilirliği açısından riskli olabileceğini belirterek, meşru paydaşların çıkar ve taleplerini daha sınırlı bir

düzyeyde karşılamının mantıklı olacağını vurgularken, öncelikli veya daha önemli talepler ışığında bir model geliştirmiştir (Mitchell vd., 1997: 862-863). Bir paydaş veya herhangi bir ekonomik varlık, toplum içerisinde meşru bir konuma veya örgüt üzerinde meşru bir talep ve hakka sahip olabilir, ancak bu ilişkide söz konusu paydaş veya varlık yeterli güce sahip değilse ya da ilgili talep ve hakkına ilişkin önem/öncelik düzeyine dair bir algı oluşturamazsa örgüt yöneticileri tarafından dikkate alınmayacaktır. Bu nedenle paydaş-yönetici ilişkilerinin önemli bir unsuru olarak Mitchell ve diğerlerinin (1997) paydaş modeli, meşruiyete ayrı bir önem verilmesi gerektiğini ifade ederken, bu ilişkide gücün tek başına bir anlam ifade etmeyeceğini, gücün ancak meşruiyet aracılığıyla anlam ve otorite kazanacağı, önem/öncelik vasıtasıyla da uygulamaya geçebileceğini vurgulamıştır. Kısacası, örgütler bu modele göre paydaş talep veya haklarını değerlendirirken, önce ilgili talep veya hakkın meşruluğuna ve paydaşın gücüne, bu iki niteliğin sağlanması durumunda ise önem veya önceliğine bakmaktadır (Mitchell vd., 1997: 866-869).

Hem yukarıda bahsi geçen paydaş kuramının iddiaları hem de bu kuram içerisinde Suchman'ın (1995) araştırmasının temel alındığı "meşruiyet yaklaşımı" olarak yansıtılan görüşler (örneğin; Mitchell vd., 1997; Driscoll ve Starik, 2004) birlikte değerlendirildiğinde, aslında her iki yaklaşımın birbirini tamamlayıcı yaklaşımlar olduğunu söylemek mümkündür. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, meşruiyet yaklaşımı toplumu bir bütün olarak ele alırken, paydaş kuramı toplumda birtakım paydaşları diğerlerinden ayırarak, ilgili grubu daha güçlü görmüştür. Örneğin; sivil toplum kuruluşları, medya ve finansal kurumlar gibi paydaşları "ikincil paydaş grupları" olarak niteleyerek bu paydaşları adeta arka plana atmış, birincil paydaş grubu tarafından meşru görülmeyi yeterli görmüştür. Literatürde bu duruma ilişkin yapılan karşılaştırmalar incelendiğinde, paydaş kuramının, kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyet anlayışıyla; meşruiyet yaklaşımının ise kurumsal kuramın meşruiyet yaklaşımı ile paralellik gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 406).

Tıpkı kaynak bağımlılığı yaklaşımı gibi paydaş kuramı da örgütsel devamlılık ve sürdürülebilirliği ön planda tutarak paydaş odaklı olan pragmatik meşruiyeti önemsemektedir. Bu durum, Suchman'ın (1995) bilişsel ve ahlaki meşruiyetin genel meşruiyeti temsildeki önemine ilişkin yaptığı vurgular karşısında soru işaretleri



oluşturmakta ve hem paydaş kuramı hem de kaynak bağımlılığı kuramının meşruiyet anlayışının yeterli olup olmadığı konusunda şüphe yaratmaktadır. Nitekim Kalemci ve Kalemci Tüzün (2008: 408) söz konusu kuramların meşruiyet yaklaşımlarını eleştirerek, sosyal bağlamdan ayrı veya kopuk düşünülemezler örgütlerin, meşruiyeti sadece bir kaynak olarak tasvir ederek, pragmatik meşruiyete odaklanmasının gerçekçi ve uygulanabilir olmayacağını, Parsons'ın da (1956) altını çizdiği gibi kaynakların, toplumun kaynakları olduğunu belirterek, toplumdaki ve dolayısıyla ahlaki ve bilişsel meşruiyetten bağımsız sürdürülebilirliğin mümkün olamayacağını ifade etmişlerdir. Dahası, örgütlerin sadece kaynakları elinde tutan ya da daha güçlü ve önemli gördüğü paydaşlarından sağlayacağı meşruiyetin toplumdaki yaygın değer, inanç ve normlarla uyumlu olmadığı müddetçe sürdürülebilir olması ve örgütü amaçlarına ulaştırması mümkün değildir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 411).

Çalışmanın bu noktaya kadar olan kısmında meşruiyet kavramıyla doğrudan ilişkili kuramlar açıklanmaya çalışılarak, meşruiyet kavramının kuramsal temelini daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Bununla birlikte örgüt kuramları kapsamında ele alınmayan ancak meşruiyet kavramının özümsemesine katkı sağlayacağı düşünülen yapılaşma kuramına da kısaca değinmekte fayda görülmektedir.

#### **1.2.4.2. Yapılaşma/Yapılanma Kuramı**

Yapılaşma kuramı, sosyolog Anthony Giddens (1984) tarafından geliştirilmiştir. Kuram, bireyin nasıl hem bir sosyal sistemin yaratıcısı olduğu hem de yarattıkları sistemden etkilendiğini açıklamayı amaçlamıştır. Kuram temel olarak; bireylerin inşa ettiği ve şekillendirdiği sosyal yapılar ile Giddens'in (1984) "yapı-eyleyen ikiliği"<sup>16</sup> olarak kavramsallaştırdığı; sosyal yapıların şekillendirdiği ya da sınırladığı bireyleri ve bu bireylerin davranışlarının neden olduğu durumları analiz etmiştir (Miles, 2016: 321).

<sup>16</sup> Örgüt kuramlarının yapı-eylem ikiliğine dayanan konumlanmalarındaki temel ayırım, aktör eylemlerinin; (1) özgür seçim yoluyla ya da (2) belirlemci bir şekilde örgütün çevresindeki fırsatlar ve bağlama dayalı birtakım sınırlılıklar sebebiyle iradi olmayan bir şekilde oluşmasından kaynaklanmaktadır. Özgür seçimde, örgütlerle ilgili eylem ve açıklamaların odağında aktörler, örgütler veya kurumlar yer almaktadır. Örneğin, yönetici örgüt ve çevresi arasındaki uyuma göre örgütsel yapıyı tasarlayabilmekte veya örgütün kritik kaynaklara ulaşmasını sağlayan stratejileri planlayabilmektedir. Belirlemci bakış açısında ise örgütsel eylem ve açıklamalar çevresel kısıtlama ve talepler doğrultusunda şekillenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik seçimleri bağlamsal şartların gereklilikleri karşısında etkisiz kalmaktadır (Çakar, 2010b: 5).

Yapılaşma kuramına göre; aktörün eylemleriyle oluşturduğu ve yeniden ürettiği yapı, eylemi bir yandan mümkün kılarken diğer yandan ise kısıtlamaktadır. Dolayısıyla yapılaşma kuramı yapı ya da eyleyenin birbiri üzerinde belirlenimciliğinden kaçınmayı amaçlamaktadır (Gölbaşı, 2014: 100). Bir diğer ifadeyle yapılaşma kuramı, bireylerin eylem ve davranışları üzerinde kontrole sahip olduklarını savunan “bireyselci” görüş ile toplumların veya yapıların bireylerin eylem ve davranışlarını etkilediklerini savunan “yapısalcı” ve “kolektivist” görüşleri sentezlemeye çalışmıştır. Bu bağlamda kuram, insan davranışlarının belirlenimci olmasından öte yapı ve eyleyen arasındaki etkileşime odaklanmıştır (Miles, 2016: 324). Ayrıca Giddens (1984), sosyal sistemlerde yapıyı; *anlamlandırma*, *meşruiyet* ve *hâkimiyet* olmak üzere üçe ayırmıştır. Anlamlandırma, söylemsel uygulamalarla anlam üretme, bir diğer ifadeyle dilin etkili kullanımıdır. Aynı zamanda anlamlandırma, çalışmanın ikinci bölümünde ele alındığı üzere örgütsel meşruiyet stratejileri bağlamında önemli bir yere sahiptir. İkinci olarak meşruiyet, toplumsal normlar, değerler, kurallar ve standartlar yoluyla ahlaki düzene uyumu vurgulamaktadır. Hâkimiyet ise kaynakların kontrolünden kaynaklanan güce ulaşmayı ifade etmektedir. Kısacası yapılaşma kuramı, örgütün ve örgütteki aktörlerin karşılıklı olarak birbirlerine nasıl bağımlı olduklarına dair temel bir anlayış sağlamaktadır.

Bu noktaya kadar yapılan açıklamalar ışığında, meşruiyet kavramına hangi teorik açıdan veya kuramdan bakılırsa bakılsın, aslolan şudur ki; örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilirlikleri, toplumsal kabulleri ile amaç ve hedeflerine ulaşarak başarılı olabilmeleri için meşruiyet kavramını iyi özümseyerek öneminin idrakine varmaları gerektiğidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL KURAM TEMELİNDE ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET KAVRAMI: KAZANILMASI, SÜRDÜRÜLMESİ VE KORUNMASI

Bu bölümde; örgütsel meşruiyet kavramı ve kapsamı, örgütsel meşruiyetin örgütler açısından önemi ve işlevleri, örgütsel meşruiyetin altyapısı ve son olarak örgütsel meşruiyet kazanma, sürdürme ve koruma stratejileri ele alınmıştır.

#### 2.1. Örgütsel Meşruiyet Kavramı ve Kapsamı

Örgütsel meşruiyetin kaynaklandığı yer ve meşruiyet sözcüğünün nereden geldiği şeklinde ortaya çıkan iki temel soruda, tıpkı çalışmanın ilk bölümünde meşruiyet kavramında değinildiği gibi; birinci soru için sosyolojiden, siyaset bilimi ve hukuka kadar sosyal bilimlerin kuramsal çerçevesi referans gösterilirken, ikinci soru için dilbilimci yaklaşımlar ve post-modern yorumlayıcı stratejilerin bileşiminden oluşan hikâyeci perspektif yardımcı olmaktadır (Mazza, 1999: 1). Dolayısıyla çalışmanın ilk bölümünde, meşruiyet kavramı her ne kadar örgütsel bağlamdan yalıtılarak ele alınmaya çalışılsa da, meşruiyet ve örgütsel meşruiyet kavramlarının birbirleriyle iç içe geçmiş ve bütünleşmiş kavramlar olmaları, benzer araştırmacılar tarafından ortak anahtar kelimeler ışığında, benzer şekilde tanımlanmalarına neden olmuştur.

Meşruiyet kavramının tanımında belirtildiği üzere, örgütsel meşruiyet kavramında da özellikle Weber ve Parsons'ın çalışmaları kavramın tanımlanması ve gelişiminde etkili olmuştur. Nitekim Parsons (1956) örgütsel meşruiyeti; örgütsel aktörleri kısıtlamak, yapılandırmak ve yetkilendirmek üzere normatif ve bilişsel bir güç olarak ele almıştır. Bununla birlikte Parsons, tıpkı Weber (1978) gibi meşruiyet kavramını sadece güç sistemleri açısından değil, aynı zamanda kültürel ve kurumsal perspektiften de analiz ederek, sosyal sistemlerin spesifik bir alt sistemi olarak örgütler için temel amacın, toplumsal değerlere uyum göstermek olduğunun altını çizmiştir (Aktaran; Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 404). Bu bağlamda Weber ve Parsons, meşruiyetin, hem meşruiyet arayışında olan örgütlerin hem de arzulan statüyü veren paydaşların değerlerine bağlı olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (Drumheller, 2004: 15). Daha sonra araştırmacılar, Weber (1978) ve Parsons'ın (1956, 1960) temel çalışmalarına dayanarak meşruiyeti örgütsel aktörleri

sınırlayan, inşa eden ve güçlendiren normatif ve bilişsel güçlerin genişletilmiş teorik aracının dayanak noktası hâline getirmişlerdir (Suchman, 1995: 571).

Evan ve Schwartz (1964: 276) örgütsel meşruluğu; “bir örgütün, toplum tarafından, belirli bir konuda amaca ulaşmak için yapılması gereken işleri ifa eden ve belirli bir davranış biçimine sahip kurumsal bir yapı olarak kabul edilmesi” şeklinde tanımlamışlardır. Schlusberg (1969: 69) ise örgütsel meşruiyeti, örgütün değerleri ile toplumun değerleri arasındaki yüksek seviyede bir mutabakat olarak nitelendirmiştir. Evan ve Schwartz’ın örgütsel meşruiyet tanımında toplumun değerlendirici niteliğine ve Schlusberg’in değerlerin uyumuna yaptığı atıfların yanı sıra, Dowling ve Pfeffer (1975: 122) kültürel uyumun altını çizerek, örgütsel meşruiyeti; örgütsel faaliyet ve normlar ile toplumun ve daha geniş sosyal sistemin norm ve değerleri arasındaki uyum olarak ifade etmiştir. Meyer ve Scott’a (1983: 201) göre ise örgütsel meşruiyet, “bir örgüt için kültürel desteğin derecesini” ifade eden ve “örgütlerin varlığını yerleşik kültürel özellikler ile açıklayan” bir kavramdır. Bu çerçevede Meyer ve Scott, örgütsel meşruiyeti, örgütün kültürel çevre ile uyumunu sağlayan bir olgu olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Lindblom (1994) örgütsel meşruiyeti; “bir örgütün veya oluşumun değerler sistemi ile ait olduğu daha üst sosyal sistemin değerler sistemi arasında” uyum olduğunda ortaya çıkan bir durum veya statü olarak ifade etmiştir.

Aldrich ve Fiol (1994), çalışmalarında girişimciler için meşruiyetin önemine değindikten bir yıl sonra, örgütsel meşruiyet kavramı açısından dönüm noktası olarak görülen 1995 yılında, özellikle kâr amaçlı örgütler konusunda çalışan araştırmacılar arasında meşruiyetin görünürlüğünü artıran kişilerden Scott (1995), *Institutions and Organizations (Kurumlar ve Örgütler)* isimli kitabını yazarken; Suchman (1995), *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches (Meşruiyeti Yönetmek: Stratejik ve Kurumsal Yaklaşımlar)* isimli çalışmasını Academy of Management Review’de yayımlayarak, devam eden süreç içerisinde birçok çalışmaya ışık tutmuşlardır. Scott (1995: 45) örgütsel meşruiyetin, “sahip olunan veya değiş-tokuş edilen bir emtia/ticari bir varlık değil; kültürel uyumu, normatif desteği ya da ilgili yasa veya kurallara uyumu yansıtan bir durum” olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifadeyle Scott, örgütsel meşruiyetin, ilgili kural ve yasalar, normatif veya kültürel-bilişsel sistemlerle uyuma bağlı olduğunu ifade ederken, örgütsel meşruiyetin

temelinde düzenleyici/yasal, normatif ve bilişsel unsurların olduğunu vurgulamıştır. Suchman (1995: 574) ise örgütsel meşruiyet kavramını; *örgütsel faaliyetlerin, sosyal sistemler aracılığıyla oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda istenen, uygun veya kabul edilebilir olduğuna dair genel bir algı ya da varsayım* olarak ifade etmiştir.

Örgütler, belirli yasalar, yönetmelikler, tüzükler ve kurallar üzerine inşa edilse de yaşamlarını sürdürmelerinin en temel unsuru, toplum tarafından meşru olarak algılanan sosyal norm ve değerlere uygun amaç ve faaliyetler gerçekleştirip gerçekleştirilmemeleridir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 194). Bu bağlamda Mazza (1999: 11-12) meşruiyetin, sadece kurallara uygunluk olarak değil, sosyal norm ve değerlere sembolik olarak uygunluk şeklinde de ifade edilebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Tost (2011: 688) meşruiyeti, ekonomik bir varlığın ait olduğu sosyal bağlama uygunluk derecesini ifade eden bir kavram olarak tanımlamıştır.

Örgütler, parçası oldukları geniş bir sosyal sistem içerisindeki sosyal değerler ile kendi faaliyetleri ve kabul edilebilir davranış normları arasında bir uyum sağlama arayışındadır ve bu iki değer sistemi arasında uyum olduğu durumda örgütsel meşruiyetten söz etmek mümkünken, söz konusu sistemler arasında mevcut veya potansiyel bir eşitsizlik ya da uyumsuzluk olduğunda ise örgütsel meşruiyet tehdit altına girmiş olacaktır (Dowling ve Pfeffer, 1975: 122). Bu görüşü destekler nitelikte Selznick (1949: 256-257), sosyal eylem ve faaliyetlerin bağlamdan bağımsız olamayacağını, örgütsel faaliyet ve çıktıların bulunduğu bağlam tarafından kısıtlandığını ve şekillendirildiğini vurgulamış, ayrıca örgütlerin sosyal sistemler olmaları nedeniyle amaç ve prosedürlerinin yerleşik sosyal yapıya yatkın ve toplumsal değerleri özümsemiş olması gerektiğini vurgulamıştır.

Örgütsel meşruiyet, bir yandan, örgütün sergilediği meşruiyet sürecinin sonucu iken; öte yandan, diğer grup ve örgütler tarafından kabul edilen norm ve değerleri etkileyen eylemleri ifade etmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975: 125). Bu nedenle örgütsel meşruiyet, hem paydaşlarının norm ve değerlerine (Pfeffer ve Salancik, 1978: 193) hem de örgütün faaliyet ve davranışlarına bağlıdır.

Öte yandan örgütsel meşruiyet kavramı literatürde birtakım araştırmacılar tarafından bir örgütün toplumdaki algısı (Boyd, 2000: 345; Tost, 2011: 688-690) ve sosyal bir değerlendirmesi (Bitektine ve Haack, 2015: 50) olarak tanımlanmaktadır.

Bu algı ve değerlendirme, örgütün çevresindeki bütün değerlendirci aktörler (Ruef ve Scott, 1998: 880) tarafından düşünce ve eylemde atfedilen bir değerdir. Söz konusu aktörler bir örgütün özellikleri, faaliyetleri, davranışları ile sosyal, politik ve ekonomik çıktılarını göz önüne alarak ve kendi algı ve inançları bağlamında değerlendirme yaparak örgüt hakkında bir yargıya ulaşmaktadırlar (Arslan ve Coşkun, 2017: 139-140).

Kueneman (1975: 32), bir örgüte meşruluğun atfedilebilmesi için değerlendircilerin şu dört boyuta ilişkin genel anlamda olumlu değerlendirmelerinin gerekli olduğunu iddia etmiştir: Birincisi, örgütün faaliyet alanına ilişkin plan ve programlarının olumlu değerlendirilmesi; ikincisi, örgütsel faaliyet alanına ilişkin örgütsel talep ve iddiaların uygunluğunun olumlu olarak değerlendirilmesi; üçüncüsü, örgütsel amaç ve hedeflerin olumlu olarak değerlendirilmesi ve sonuncusu ise örgütsel faaliyetlerin olumlu olarak değerlendirilmesidir. Nitekim bu dört boyut doğrultusunda toplum ve genel anlamda paydaşlar nezdindeki olumlu değerlendirmelerin, örgütlere meşruiyet kazandıracağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu noktada Deephouse vd. (2016: 9-10) ise meşruiyete ilişkin değerlendirmelerin dört temel sonucunun ve dolayısıyla örgütsel meşruiyetin dört temel durumunun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumları ise *kabul edilmişlik*, *uygunluk*, *tartışmalı* ve *gayrimeşruluk* olmak üzere dört grupta ele almışlardır. *Kabul edilmişlik* durumu, daha çok örgütün sorgusuz sualsiz kabul edilmesi, kanıksanması ve aksi düşünülmemesi şeklindeki pasif değerlendirmelere dayanmakta iken; *uygunluk* durumu doğruluğa ilişkin değerlendirmelerde olduğu gibi daha müzakereli ve üzerinde düşünülen kararlara dayanmaktadır. Bu doğrultuda “kabul edilmiş” örgütler, aktif olarak değerlendirilmeyen ya da yakın zamanda değerlendirilmemiş olan, bir diğer ifadeyle eskiden beri özümsemiş ve kabul görmüş örgütleri ifade ederken; diğer yandan “uygun” örgütler ise yakın zamanda değerlendirmeye tabi tutulanları ifade etmektedir ve önceden kabul görmüş örgütler, uygunluk testine tabi olan örgütlere göre daha güvenilir kabul edilmektedir. *Tartışmalı* durum, farklı paydaşlar ya da örgüt ile muhalif paydaşlar arasında meydana gelen sosyal sistem içerisindeki aktif anlaşmazlıkları yansıtmaktadır. Tartışma, genellikle örgütün faaliyetleri ya da temel değerleriyle ilgili soruları ve sorunları içermektedir. Örneğin; gıda üretimi yapan bir örgütün ürünlerinde salgına neden olan maddeye rastlandığı

zaman, örgütün faaliyet, süreç ve hatta değerlerinin uygunluğu paydaşları tarafından sorgulanacaktır. Bununla birlikte, örneğin, bir gıda üreticisinin genetiği değiştirilmiş gıdalar üretmeye başlaması gibi bir örgütün yeni faaliyet alanlarına girmeye veya kurumsal girişimciliğe teşebbüs etmeye çalıştığı durumlarda da tartışma durumu ortaya çıkabilmektedir. Son olarak *gayrimeşruluk* durumu ise örgütün sosyal sistem tarafından değerlendirmeye tabi tutulduğunda, uygunluk arz etmediği ve radikal bir şekilde yeniden yapılanmaya veya faaliyetlerini sonlandırmaya gitmesi gerekliliğini yansıtan durumu ifade etmektedir.

Meşruiyet sadece insanların örgütlere nasıl baktıklarını değil, aynı zamanda örgütleri nasıl anladıklarını da içermektedir. Diğer bir deyişle, meşruiyet örgütün neyi, nasıl yaptığını anlatan bir olgudur (Jepperson, 1991: 147). Bu doğrultuda meşruiyet, sosyal olarak, meşru örgütün davranışları ile toplumun veya sosyal grupların paylaşılan değer ve inançları arasındaki uyumu yansıttığı takdirde oluşan bir kavramdır. Bu nedenle meşruluk, belirli gözlemci veya değerlendirici kitlesinden bağımsız olarak kolektif bir izleyici kitlesine bağımlı bir olgudur. Nitekim bir örgüt, meşruiyetini kaybetmeden bireylerin değer ve inançlarına uyum noktasında sapma gösterebilir, ancak ilgili sapma kamuoyu tarafından onaylanmadığı ve bireysel boyutta kaldığı zaman meşruiyet korunabilir (Suchman, 1995: 574-575). Bu bağlamda kolektif onayın, toplumsal gerçekliğin inşası ile toplumsal norm, değer ve inançlara bağlı olması nedeniyle örgütsel meşruiyet kavramı da, toplumsal yapının nasıl inşa edildiği ve sürdürüldüğünü anlamaya odaklanmaktadır (Johnson vd., 2006: 55).

Kurumsal kuram çerçevesinde yukarıda ifade edilen farklı örgütsel meşruiyet kavramsallaştırmalarını Tablo 3'te de görüleceği üzere Suddaby vd. (2017) üç temel akıma ayırmıştır. Buna göre tabloda ilk olarak, meşruiyeti bir "kaynak" veya "değerli bir varlık" olarak ele alan araştırmacılar, ikinci olarak meşruiyeti bir "süreç" olarak ele alanlar ve son olarak ise meşruiyeti bir "algı" olarak ele alan araştırmacılar yer almaktadır.

**Tablo-3:** Örgütsel Meşruiyet Kavramına İlişkin Farklı Yaklaşımlar

	Varlık	Süreç	Algı
<b>Meşruiyet Nedir?</b>	-Değerli bir varlık -Değerli bir şey -Kaynak -Kapasite	İnteraktif bir sosyal inşa süreci	-Sosyal bir yargı -Bir değerlendirme -Sosyo-bilişsel bir inşa
<b>Başlıca Yazarlar</b>	-Dowling ve Pfeffer (1975) - Pfeffer ve Salancik (1978) - Singh vd. (1986) - Suchman (1995) - Ruef ve Scott (1998) - Zimmerman ve Zeitz (2002)	- Rao (1994) - Suddaby ve Greenwood (2005) - Golant ve Sillince (2007) - Johnson vd. (2006)	- Elsbach (1994) - Tyler (2006) - Bitektine (2011) - Bitektine ve Haack (2015) - Tost (2011) - Zelditch (2001) - Lamin ve Zaheer (2012)

**Kaynak:** Suddaby vd., 2017: 453.

Meşruiyet, literatürde bazı araştırmacılarca önemli bir örgütsel “kaynak” olarak kabul edilmiştir (Perrow, 1970; Dowling ve Pfeffer, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; Ashforth ve Gibbs, 1990). Meşruiyeti bir kaynak olarak ele alan araştırmacıların başında Suchman (1995) gelmektedir. Suchman (1995: 576), meşruiyeti örgütlerin operasyonel bir kaynağı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte; Gardberg ve Fombrun (2006) meşruiyeti maddi olmayan değerli bir varlık, George vd. (2006) kazanılabilen veya elde edilebilen bir varlık, D’Aunno vd. (1991) biriktirebilir bir varlık, Ahlstrom ve Bruton (2001), Chen vd. (2006) ile Vanhonacker (2000) kaybı yaşanabilecek bir varlık, Pfarrer vd. (2008) onarılabilir bir varlık, Aldrich ve Fiol (1994), Henisz ve Zelner (2005) ile Zimmerman ve Zeitz (2002) yeni örgütlerin sahip olmadığı bir varlık ve Kostova ve Zaheer (1999), Certo (2003), Dobrev vd. (2006) ile Zelner vd. (2009) ise örgütsel alandaki diğer örgütlere yayılabilen bir varlık olarak ifade etmişlerdir. Bu araştırmalar meşruiyet kavramını bir varlık veya kaynak olarak ele alırken üzerinde durdukları temel hususlar normlar, değerler, inançlar ve ahlaki yapı olmuştur (Suddaby vd., 2017: 458). Öte yandan örgütsel meşruiyet; ittifak veya işbirliği partnerleri (Dacin vd., 2007), yeni sermaye ve pazar fırsatları (Lounsbury ve Glynn, 2001), insan sermayesi, finansal ve entelektüel sermaye (Zimmerman ve Zeitz, 2002) gibi kaynaklara ulaşılmasına ve elde edilmesine yardımcı olan kritik bir kaynak olarak da ele alınmıştır.

Meşruiyeti bir “süreç” olarak ele alan araştırmacılar ise meşruiyetin özelliklerine değil, daha ziyade meşruiyetin inşa edilmesi ve sürdürülmesinde kullanılan farklı sosyal süreçlere odaklanmışlardır. Bu yaklaşıma göre meşruiyet; bir



sosyal varlığın (grup, yapı, uygulama, örgüt vb.) iç içe geçtiği, bir parçası olduğu daha geniş bir sosyal yapı veya sistemin kültürel değerleri ve tanımları aracılığıyla, varlığını açıklamak ve desteklemek için değerlendirildiği toplumsal bir inşa sürecidir. Bu bağlamda meşruiyet; “temel”den başlayarak, “zaman”la inşa edilmektedir. Dolayısıyla meşruiyetin sabit, istikrarlı ve evrensel bir durum olmadığı, dinamik, interaktif ve sürekli müzakereye dayalı bir olgu olduğu iddia edilmiştir. Bu yaklaşıma göre meşruiyet, bir dizi sosyal etkileşim ve müzakerenin ürünüdür, çünkü meşruiyetin toplumsal koşulları dinamik bir yapıya sahiptir ve meşruiyeti sağlama koşulları zamanla değişebilmektedir (Suddaby vd., 2017: 459, 462; Deephouse vd., 2016: 22). Bu bakımdan süreç yaklaşımı araştırmalarının ilgi odağında toplumsal hareketler, faaliyetler, vakalar, değişim ve gelişimler gibi dinamik unsurlar yer almaktadır (Langley, 2007: 271).

Meşruiyete ilişkin kaynak ve süreç yaklaşımları arasındaki en önemli fark, aktörün üstlendiği role ilişkindir. Kaynak yaklaşımına göre aktörün meşruiyetle ilgili hesapları, herhangi bir örgütsel varlık veya kaynak gibi nasıl kazanılabileceğine, kaybedileceğine, artırılabilmesine veya azalabilmesine dair göstergelerle sınırlı iken (Dowling ve Pfeffer, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; Suchman, 1995); süreç perspektifinden bakıldığında, meşruiyet, her biri kendi çıkarlarının peşinden koşan sosyal aktörler arasındaki yoğun etkileşimlerden kaynaklanmaktadır (Suddaby vd., 2017: 459). Dolayısıyla süreç yaklaşımında aktörün rolü daha önemli bir hâle gelmektedir. Diğer yandan bu yaklaşım, aktörlerin algılarının ve bilişsel süreçlerin kritik rolünü ihmal etmiş (Bitektine ve Haack, 2015; Tost, 2011), bir diğer ifadeyle meşruiyetin sosyo-bilişsel yönünü göz ardı etmiştir (Suddaby vd., 2017: 463). Bunun sonucunda ise meşruiyeti bir “algı” olarak ele alan ve kavramın sosyo-bilişsel yönüne odaklanan araştırmalar ortaya çıkmıştır.

Meşruiyetin “algısal” ve “öznel” bileşenlerine odaklanan araştırmacılar (Bitektine, 2011; Tost, 2011; Bitektine ve Haack, 2015) meşruiyet kavramını, bireylerin veya sosyal aktörlerin gözünde, diğer bir ifadeyle zihninde, oluşan (Ashforth ve Gibbs, 1990: 177; Zimmerman ve Zeitz, 2002: 418) algılara dayanan sosyo-bilişsel bir fenomen olarak görmüşlerdir (Suddaby vd., 2017: 464). Süreç yaklaşımına benzer şekilde meşruiyeti bir algı olarak ele alan araştırmaların kökeni de Berger ve Luckmann’ın (1966) gerçekliğin sosyal inşası teorisine dayanmaktadır.

Ancak süreç yaklaşımında meşruiyetin sosyal inşası örgütsel alan düzeyindeki etkileşime odaklanarak daha makro bir süreç olarak ifade edilebilirken; algı yaklaşımında ise meşruiyetin sosyal inşasında bireylerin rolüne odaklanılan daha mikro bir süreçten bahsedilebilmektedir. Söz konusu bireyler veya aktörler, örgütleri algılayan, meşruiyetleri hakkında yargıda bulunup, bu yargılara göre hareket eden ve en sonunda makro düzeyde etkiler üreten bireylerdir (Bitektine, 2011; Hofer ve Green, 2016).

Algı temelli yaklaşım; bireylerin meşruiyet yargılarının oluşmasına ve bu yargıların bir araya gelmesi suretiyle meşruluk hakkında ortak bir mutabakat kararının (geçerliliğin) ortaya çıkmasını sağlayan bir dizi kolektif süreci ve bu kolektif yargıları meydana getiren mikro düzeydeki sosyo-bilişsel süreçleri ifade etmektedir (Bitektine ve Haack, 2015; Tost, 2011; Zelditch, 2006). Dolayısıyla, meşruiyet algısı üzerine yapılan araştırmalar, çok düzeyli bir yaklaşımı benimsemekle birlikte öncelikle bireysel anlamda mikro düzeydeki algılara dikkat çekmektedir. Bireylerin algı, inanç ve yargılarına ilgi göstermekle birlikte bu yaklaşım, aşırı bireycilik eleştirilerden kaçınmak adına meşruiyetin çok düzeyli doğasını da kabul ederek; meşruiyetin yalnızca bireysel değerlendirici düzeyindeki bir süreç olmadığını, aynı zamanda bazı kolektif aktörlerin de algı, inanç ve yargılarına dayandığını (Bitektine ve Haack, 2015) ifade etmektedir. Bu nedenle bu bakış açısının amacı, meşruiyeti psikolojik olarak değil, bireylerin bilişleri (idrak yetenekleri) ve birey üstü sosyal süreçlerin etkileşimi aracılığıyla gerçekleşen çok düzeyli sosyo-bilişsel bir süreç olarak geliştirmektir (Tost, 2011: 706-707; Suddaby vd., 2017: 463-468).

## **2.2. Örgütsel Meşruiyetin Örgütler Açısından Önemi ve İşlevleri**

Kurumsal kuramın temel kavramları ve yapı taşlarından birisi olan meşruiyet (Scott, 1992: 45), örgütlerin eylemlerini ve nasıl davrandıklarını açıklayan, performanslarını, yaşam sürelerini ve sürdürülebilirliklerini etkileyen önemli bir olgudur (Pollock ve Rindova, 2003; Singh vd., 1986). Örgütler toplum tarafından güvenilir, geçerli, uygun, değerli ve faydalı olarak tanınmak ve bilinmek adına hem örgütsel düzeyde hem de bireysel anlamda aktörler düzeyinde meşru olmayı istemektedirler (Scott, 1992: 45). Öte yandan örgütlerin gerek kuruluş aşamasında gerekse ilerleyen yıllarda hayatlarını devam ettirebilmeleri adına meşruiyete sahip

olmaları gerekmektedir. Diğer yandan örgütlerin sürdürülebilirlikleri açısından güç kazanmanın ve sosyal onay almanın temel kaynağı da meşruiyettir. Bu bağlamda meşruiyet kavramı, örgütler ile çevreleri arasında bağlantı sağlaması nedeniyle önem taşımakta, sosyal normlar ile değerlerin ve örgütler tarafından gerçekleştirilen eylemlerin sınırlarının belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır (Dowling ve Pfeffer, 1975: 131).

Örgütsel meşruiyet kavramına Meyer ve Scott'un (1983) vurguladığı gibi "kültürel desteğin derecesi" olarak yaklaşıldığında, meşruiyet aracılığıyla yerleşik sosyal-kültürel unsurlar ve tanımlar; örgütün nasıl inşa edildiğini, nasıl faaliyetlerini sürdürdüğünü, paydaşları tarafından nasıl anlaşıldığını ve değerlendirildiğini belirlemektedir (Suchman, 1995: 576). Devletin, resmi örgütlerin yapı ve faaliyetlerini belirlerken, örgütlerin içerisinde buldukları sosyal ve kültürel değer ile unsurları kullanarak meşru yapıları tanımlaması ve toplumsal aktörler arasındaki etkileşim yoluyla bu yapıların rasyonelleştirilmesi, bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla örgütlerin hayatta kalarak başarılı olabilmeleri için belirledikleri amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflerine ulaşmak için izledikleri yol ve yöntemlerinin meşruluk noktasında şüphe oluşturmaması gerekmektedir (Kalemci vd., 2015: 155).

Meşruiyet kazanmak isteyen örgütler, toplumun desteğini almak amacıyla toplum tarafından kabul edilmiş amaç ve hedeflere sahip olmak zorundadırlar. Bu anlamda meşruiyet, örgütün toplumdaki rolünü tanımlamakta, önemli kaynaklara ulaşmasını ve kurumlar tarafından desteklenmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 177). Nitekim Brown da (1998: 35) meşruiyetin; örgütler açısından kaynaklara kolay erişim, piyasalara herhangi bir sınırlama olmadan serbestçe girebilme ve yaşamını uzun süre devam ettirebilme için olmazsa olmaz bir şart olduğunu ifade etmiştir. Scott (2003: 137) ise yaygın ölçüde kabul görmüş norm ve değerlere uygunluk yoluyla elde edilen örgütsel meşruiyet sayesinde örgütlerin, belirli teknik avantajlara sahip olunamayan durumlarda bile toplumsal destek ve güven kazanacaklarını belirtmiştir. Bu durumun aksine, meşruluğu tartışmalı olan örgütler ise daha az özgürlüğe sahip olup toplum tarafından yakından takip edilmektedirler (Deephouse vd., 2016: 14). Dolayısıyla sosyal ve kültürel destek bağlamında örgütlerin, kurumsal çevrenin beklentileri karşılımları diğer bir

ifadeyle, sosyal ve kültürel çevreye uyum sağlayarak (Zucker, 1987: 445) meşruiyet elde etmeleri gerekmektedir. Kurumsal çevrenin ve sosyal sistemin beklentilerine uygun hareket eden örgütler, meşruiyet kazanmanın yanı sıra olumlu bir imaj oluşturmakta, kaynaklara rahat ulaşmakta, bu alanda daha az direnç ile karşılaşmakta ve faaliyetlerini kolaylıkla sürdürebilmektedir (Özkan Canbolat ve Çeliksoy, 2013: 180). Kısacası, örgütsel meşruiyetin en temel işlevi ve aynı zamanda sonucu, paydaşların çoğunun yalnızca meşru olan örgütler ile yakın ilişkiler kurmayı tercih etmesini ifade eden “sosyal ve ekonomik mübadele” üzerinde olumlu ve net bir etkisinin olmasıdır (Deephouse vd., 2016: 12).

Kurumsal kuram başlığında ifade edildiği üzere meşruiyet kavramı, üst yönetim tarafından yönetilen, hesaplanan, maksatlı bir stratejik unsur olarak değerlendirilebildiği gibi, kurumsal perspektife göre meşruiyet kavramı neredeyse kurumsallaşma ile eşdeğer bir anlamda görülmektedir (Suchman, 1995: 576). Bu doğrultuda kurumsalcılar, örgütlerin inşası ve sürdürülebilirliği bağlamında meşruiyetin örgütlerin hayatta kalma oranını artırıp artırmadığını tartışma konusu yapmışlardır (Meyer ve Rowan, 1977: 352-353). Örgütsel meşruiyet, örgütsel sürdürülebilirlik için en önemli kaynaklardan birisidir (Dowling ve Pfeffer, 1975: 123). Örgütler kuruluş aşamalarının yanı sıra büyüdükçe ve yaşlandıkça da hayatta kalma şanslarını artırmak için toplum ve diğer paydaşlarınca kabul edilmek ve meşruiyetlerini sürdürmek zorundadırlar (Jones, 2003: 348). Nitekim Singh vd. (1986) araştırmalarında meşruiyetin örgütlerde sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında önemli olduğunu ve dışsal meşruiyetin örgütlerin ölüm oranlarını azalttığını ifade etmişlerdir. Grandy ve Wicks (2008: 36) ise örgütsel meşruiyetin başarı, etkinlik ve verimlilikten, dahası örgütün hayatta kalmasından bile daha önce geldiğini belirterek, örgütsel meşruiyet elde edilmeden bir örgütün başarılı olamayacağını ve yaşamını sürdürmesinin mümkün olamayacağını ifade etmişlerdir.

Örgütsel meşruiyet, toplumsal desteğin yanı sıra diğer paydaşlar ve örgütlerle güçlü ilişkiler kurulmasını ve kaynaklara ulaşımın kolaylaşmasını sağlarken (Singh vd., 1986: 181), bu bağlamda örgütlerin, teknolojilerin ve endüstrilerin gelişimi ve başarısı için de önemli bir rol oynamaktadır (Markard vd., 2015: 330). Nitekim bir örgütün meşru olarak görülmesi, diğer örgütlerin onlarla işbirliği yapma konusunda istekli olmalarını da sağlamaktadır. Herhangi bir sektördeki tedarikçi örgütler,

toplumca uygun görülmüş ve kabul edilmiş meşru örgütlere kaynak tedarikinde bulunma hususunda daha istekli ve yardımcı olmaktadırlar (Öztürk ve Coşkun, 2017: 96-97). Örgütler hem kaynak bağımlılıklarını etkin yönetmek hem de meşruiyet kazanmak amacıyla meşru olan örgütlerle ilişki kurmaya ve işbirliği yapmaya çalışmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978; Meyer ve Rowan, 1977; Hannan ve Freeman, 1977; Suchman, 1995). Diğer yandan yüksek düzeyde meşruiyete sahip ortaklar sayesinde başarılarını ve hayatta kalma şanslarını da artırmaktadırlar (Baum ve Oliver, 1992; Stuart vd., 1999; Podolny ve Phillips, 1996). Örgütlerin meşru olma isteklerinin bir diğer sebebi de güvenilirlik kazanma arzularıdır. Meşru örgütler kendileri ile işbirliği veya iş yapmak isteyen örgütler tarafından uygun görülmelerinin yanı sıra güvenilir, arzu edilir ve sağlam olarak değerlendirilmektedirler (Suchman, 1995: 574; Öztürk ve Coşkun, 2017: 96-97). Ayrıca örgütlerin meşruiyet kazanması nitelikli çalışanlar tarafından da tercih edilmesini sağlarken, örgütün meşruluğunu sürdürmesi durumunda mevcut çalışanların örgütlerine olan güven ve performanslarının artmasını da sağlayabilmektedir (Tümer, 2008: 102). Performans bağlamında ise spesifik olarak meşruiyetin halka arz değeri, hisse senedi fiyatları ve borsa riski gibi birtakım finansal göstergeler üzerindeki olumlu etkileri görülebilmektedir (Deephouse ve Suchman, 2008: 58-59).

Meşruiyet, toplumsal düzenin korunması ve bireylerin davranışlarının kontrol edilmesi bağlamında bir nevi “sosyal kontrol aracı” olarak işlev görürken (Okumuş, 2010: 26), diğer yandan örgütsel düzeyde de önemli bir “örgütsel kontrol aracı” olarak işlev gösterebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel meşruiyet; örgütsel yapı, faaliyet, uygulama, amaç ve değerlerin kontrol edilmesinde, sorumlulukların yerine getirilmesinde, doğru ve uygun işlerin yapılmasında, istikrarın sağlanmasında ve sürdürülmesinde düzenleyici bir rol oynamaktadır. Öte yandan meşruiyet, belirli bir noktaya kadar bazı olumsuz davranış veya faaliyetler karşısında bir “şemsiye” görevi sağlayarak (Suchman, 1995: 574), paydaşlardan veya toplumdan gelebilecek eleştiri, itiraz ve sorulara karşı (Hirsch ve Andrews, 1984; Meyer ve Rowan, 1977; Meyer ve Scott, 1983) örgütleri koruma altına almaktadır. Gayrimeşru bir faaliyet veya uygulama nedeniyle yaşanabilecek muhtemel bir meşruiyet krizinde, örgütün paydaşları nezdindeki genel meşruluğu, gayrimeşru faaliyet ya da uygulamanın

örgütün geri kalanından ayırıştırılmasına ve örgütün genel meşruiyetinin korunmasına yardımcı olarak, olağan dışı durumlarda örgütsel bileşenlere yeniden güven sağlayacaktır (Bansal ve Clelland, 2004: 95). Bu bağlamda meşruiyet, niteliğine bağlı olmak koşuluyla belirli olaylara karşı dayanıklıdır, diğer yandan, örgütsel faaliyetlerin istikrarını sağlamakla birlikte hem güvenilirliğini hem de anlaşılabilirliğini artırmaktadır (Suchman, 1995: 574).

Örgütsel meşruiyet kavramına bir önceki başlıkta ifade edildiği gibi değerli bir “kaynak” olarak yaklaşan bazı araştırmacılar, meşruiyetin başlı başına sağladığı faydaları da ortaya koymuşlardır. Örneğin, Rao vd. (2008) meşruiyet düzeyi yüksek olan ve meşruiyet kazandıran stratejileri benimseyen örgütlerin yarattıkları inovasyonlardan daha fazla yarar sağladıklarını tespit ederken; Desai (2008) ise zayıf meşruiyete sahip örgütlerin daha korunaksız olduklarını ve bu nedenle de performanslarının düşük olduğunu ve risk almaktan kaçındıklarını, bir diğer ifadeyle yüksek düzeyde meşruiyete sahip örgütlerin yüksek risk barındıran kararlar almada daha cesaretli davrandıklarını belirtmiştir.

Örgütsel meşruiyetin örgütler açısından önemi ve işlevlerini özetlemek gerekirse meşruiyet; örgütsel faaliyetlere istikrar ve anlaşılabilirlik kazandırır, çevre tarafından daha değerli, anlamlı, güvenilir ve öngörülebilir olarak kabul edilmesini sağlar, örgütlerin yaptıkları işler ve nedenlerine ilişkin kolektif kredibilite ya da rasyonel açıklama sağlar, aktif ya da pasif anlamda sosyal destek sağlar (Suchman, 1995: 574-575). Ayrıca amaçlara ve kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmakla birlikte ilgili kaynaklara ulaşmada rekabet avantajı sağlayarak (Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütün sürdürülebilirliğini, yaşamını devam ettirme şansını ve başarı elde etmesini sağlar. Diğer yandan örgütsel meşruiyet örgütlere; güç, saygınlık (Powell, 1991), itibar ve çalışanlarının güvenini kazandırır. Son olarak diğer örgütlerle işbirliği imkânlarını ve sponsorluk desteklerini artırır (Greenwood vd., 2002).

Her ne kadar meşruiyet bir güç kazandırma aracı, güçlendirici bir unsur olsa da, aynı zamanda kısıtlayıcı bir unsurdur. Bir diğer ifadeyle, meşruluk potansiyel olarak var olmakla birlikte garanti edilmez veya otomatik olarak verilmez. Dolayısıyla örgütler, norm ve değerlerin muğlak ve dinamik olduğu bir sosyal sistemde çalışırken, meşruluk iddiasında da bulunmak zorundadırlar (Drumheller, 2004: 17). Nitekim meşruiyet kavramının örgütler için gün geçtikçe daha da önemli

bir konu hâline gelmesi nedeniyle, örgütlerin meşruiyetini etkileyen faktörlere ve girişimciler tarafından izlenen meşruiyet stratejilerine odaklanmak gerekmektedir (Aldrich ve Fiol, 1994: 646).

### **2.3. Örgütsel Meşruiyetin Altyapısı**

Örgütsel meşruiyet kavramına ilişkin tanım, önem ve işlevlere ilişkin bilgiler verildikten sonra, bu çalışmanın merkezinde yer alan örgütsel meşruiyetin oluşumu/kazanılması, sürdürülmesi, korunması ve sonrasında meydana gelebilecek bir örgütsel meşruiyet krizi neticesinde zarar gören veya kaybedilen meşruiyetin yeniden yapılandırılması konularının doğru ve tam olarak anlaşılabilmesi için bu hususların temelinde hangi unsur ya da bileşenlerin rol oynadığının bilinmesi gerekmektedir. Bu altyapıda önemli rol oynadığı düşünülen; değerlendiriciler, aktörler ve eyleyenler, kurumsal strateji, taktik ve araçlar ile kurumsal işlerin ve kurumsal mantıkların ele alınmasında fayda görülmektedir.

#### **2.3.1. Değerlendiriciler**

Kurumsalcı gelenek çalışmalarında, değerlendiricilerin meşruiyet elde etme ve sürdürme ile meşruiyetin yeniden yapılandırılması noktasındaki rolü sıklıkla vurgulanmıştır (Scott, 1991: 169; Suchman, 1995: 596). Genel anlamda örgütsel meşruiyet ile pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyetin oluşumunda örgütün nitelik, başarı, faaliyet, davranış ve değerlerine ilişkin değerlendiricilerin yargıları (Brinkerhoff, 2005: 7) son derece önem taşımaktadır. Değerlendiriciler, bir diğer ifadeyle “meşrulaştırıcılar”; meşruiyet oluşum sürecinde önemli rolü olan (Okumuş, 2010: 23) ve örgütlere meşruiyet atfeden bireysel, toplumsal ve siyasi aktörleri ifade etmektedir.

Değerlendiricileri, bireysel ve kolektif olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bireysel değerlendiriciler algılayan, analiz eden ve yargıda bulunan kişisel aktörler iken; kolektif değerlendiriciler ise örgütler, meslek birlikleri, hükümetler ve çeşitli çıkar grupları gibi kolektif yargıda (hüküm veya kararda) bulunan aktörlerdir (Bitektine ve Haack, 2015: 50). Her iki seviyede de değerlendiriciler hem ortak ve kanıksanmış beklentilere, hem de amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı beklentilere sahiptirler (Ruef ve Scott, 1998: 880; Arslan ve Coşkun, 2017: 140).

Sosyal psikoloji ve kurumsal kuramdan harmanladığı bilgileri meşruiyet değerlendiricileri üzerine bir model geliştirmek için entegre eden Tost (2011: 694-

700), değerlendiricilerin değerlendirme sürecini; yargı oluşturma, mevcut yargının yeniden değerlendirmesi ve ek olarak yargıyı kullanma şeklinde üç aşamalı döngüsel bir süreç içerisinde ele almıştır. Yargı oluşumunun, pasif ve aktif değerlendirici şeklindeki iki farklı psikolojik durumdan birinde meydana gelebileceğini belirtmiştir. Pasif değerlendirme, bireyler tarafından verilen meşruiyet yargıları, kurumsal çevredeki meşruiyet ipuçlarına dayandığı için hızlı ve zahmetsiz iken; aktif değerlendirme ise pasifin aksine, özellikle meşruluk konusunda bir tartışma ve itiraz söz konusu olduğunda, bireylerin durumu çeşitli meşruiyet türleri bağlamında kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutmaları nedeniyle daha zahmetli ve etkin bir süreçtir.

Meşruiyete ilişkin bir yargı veya hüküm oluşturulduktan sonra, bu yargı, istenmeyen örgüt kaynaklı bir olay veya dış çevreden kaynaklı bir şok durumunun örgütün meşruiyetinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılan kadar pasif bir şekilde varlığını sürdürmektedir. Yargının kullanımı aşamasında ise mevcut yargının davranışları yönlendirmek için kullanılması, ayrıca ilgili yargının doğrulanması ve bilişsel özümleme süreçleriyle desteklenmesi söz konusu olmaktadır. Bu aşamada ilgili yargılar, değerlendirilmeye tabi tutulan örgütün meşru veya gayrimeşru görülmesine göre değerlendiricilerin ilgili örgütü desteklemesi veya değiştirmeye çalışması gibi farklı davranışlara sevk edebilmektedir (Tost, 2011: 696-698).

Öte yandan Tost (2011), meşruiyete ilişkin yargıların oluşum sürecinde bilişsel ön yargıların rolü dâhil olmak üzere, sorgusuz sualsiz kabul edilmiş meşruiyet yargılarının pasif işleyişini dile getirirken, duyguların rolü ve etkisi üzerinde ise büyük ölçüde sessiz kalmıştır. Bir diğer ifadeyle, yazar araştırmasında bireylerin meşruiyete ilişkin yargılarını oluştururken aklını ve mantığını nasıl kullandıklarına dair bilgi verirken, bireylerin duygularını ve hislerini nasıl kullandıkları üzerinde durmamıştır. Haack vd. (2014) ile Huy vd. (2014) ise söz konusu eksikliği kapatmaya çalışarak, araştırmalarında duygusal süreçlerin meşruiyetin değerlendirilmesinde ve meşruiyete ilişkin yargıların oluşumunda etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda Deephouse vd. (2016: 18), araştırmacıların, bilişsel ve duygusal sistemlerin meşruiyet yargılarını şekillendirmek için nasıl etkileşimde bulunduğunu araştırması gerektiğini belirtmişlerdir.



Meşruiyet ve değerlendirci aktörlerin beklentileri arasındaki ilişkiye odaklanan “statü beklentileri yaklaşımı” ise meşruiyeti, sosyo-kültürel değer ve inanışlar çerçevesinde bireyler arası statü hiyerarşisi tarafından inşa edilen bir süreç olarak görmektedir. Meşruiyeti, statü ve pozisyon arasındaki ilişki çerçevesinde temellendiren bu yaklaşım, statü özelliklerinin özel (bireysel) ve genel (kolektif) olmak üzere iki tür beklentiye yol açtığını iddia ederken, meşruiyet oluşumunun ise bu beklentilerin karşılanma düzeyi ile ilişkili olduğunu belirtmektedir (Arslan ve Coşkun, 2017: 140).

Meşruiyet, örgüt ve çevresi arasındaki etkileşim ve iletişim süreçleri bağlamında, Dornbusch ve Scott (1977: 38-40) tarafından sosyo-psikolojik bir yaklaşımla (Johnson vd., 2006: 55) bireysel seviyede “uygunluk”, kolektif seviyede “geçerlilik” şeklinde iki farklı biçimde ele alınmıştır. Uygunluk, değerlendiricilerin veya aktörlerin, örgütün uygulama ve faaliyetlerinin sosyal düzenin norm ve davranışlarına uygun ve istenilir olduğuna dair inancıdır. Geçerlilik ise bireylerin kişisel onayının olmadığı durumlarda bile örgütün faaliyetlerinin sosyal bağlamına uygun olduğuna dair fikir birliğini, uzlaşmayı ifade etmektedir (Bitektine ve Haack, 2015: 51; Johnson vd., 2006: 55). Weber’e (1978) göre geçerlilik için; toplumsal düzene rehberlik eden norm, inanç ve değerlerin bazı insanlar tarafından meşru olarak algılanması ve toplumun diğer kesiminin de söz konusu insanların ilgili sosyal düzeni meşru olarak algıladığı ve davranışlarına bu düzenin yön verdiğine ilişkin bilince sahip olmasının gerektiğini belirtmiştir (Tost, 2011: 689). Uygunlukta ise örgütsel faaliyetin sosyal düzenin norm, değer ve kuralları ile uyumuna ilişkin bireysel inancın varlığı önemlidir. Bu nedenle uygunluk bireysel değerlendiricilerin kendi sosyal kabul edilebilirliğine ilişkin yargılarını içermektedir. Geçerlilik ise bireysel değerlendiricileri etkileyen örgüt, örgütsel alan ve toplum gibi daha üst seviyedeki kolektif meşruiyete dayanmaktadır (Bitektine ve Haack, 2015: 51; Arslan ve Coşkun, 2017: 146). Kolektif meşruiyette, bireylerin tek başına örgütsel faaliyetin geçerli ve meşru olmadığına ilişkin yargıları bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü bir faaliyet bireysel anlamda uygun görülmesi bile kolektif anlamda uygun, geçerli ve meşru olabilmektedir (Arslan ve Coşkun, 2017: 146). Benzer şekilde Neilsen ve Rao da (1987: 524) meşruiyet sürecini “kolektif anlam oluşturma” olarak görmeyi daha mantıklı olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla meşruiyet kavramı her ne

kadar paydaşlarının düşünce ve değerlendirmeleri ile yakından ilişkili olsa da, bir örgüt veya örgütsel faaliyet, uygulama vb. belirli bir kesim tarafından meşru olarak kabul edilebilirken, bir başka kesim tarafından ise meşru görülme-yebilmektedir. Bu durum ise örgüt adına yalnızca bireysel kabule bağlı olan uygunluğu tehdit edebilir. Ancak, meşruiyeti anlamlı ve değerli kılan asıl nokta, toplumun veya paydaşlarının kolektif fikir birliği (Steffek, 2003: 263; Steffek, 2007: 175) neticesinde doğru ve haklı, bir diğer ifadeyle geçerli görülmesidir.

Değerlendiricilerin meşruiyet yargılarına ilişkin araçsal, ilişkisel ve ahlaki boyutlardan bahsetmek mümkündür (Tost, 2011: 693-694). Araçsal boyut, değerlendiricinin içselleştirdiği bireysel amaçlarla uyumu vurgularken; ilişkisel boyut, değerlendiricinin toplumsal kimliği ile içsel değer ve inançlarını dikkate almakta ve son olarak ahlaki boyut ise değerlendiricinin ahlaki değer ve ilkelerini vurgulamaktadır. Araçsal boyut pragmatik meşruiyeti, ilişkisel boyut bilişsel meşruiyeti ve ahlaki boyut ise ahlaki meşruiyeti sağlamaktadır (Heracleous ve Barret, 2001: 757; Arslan ve Coşkun, 2017: 142). Boyd (2000) ve Hearit (1995) ise değerlendiricilerin, özellikle kamuoyunun örgütleri, sosyal norm ve değerler bağlamında “yetkinlik” (uygunluk ve yararlılık) ile “sorumluluk” çerçevesinde değerlendirerek bir yargıya ulaştıklarını ifade etmişlerdir. Yetkinlik, örgütün piyasadaki etkinlik ve başarısının yanı sıra bunların beğenilmesi ve takdir edilmesini (Hearit, 1995: 2) ifade etmekte iken; sorumluluk ise örgütlerin iç ve dış faaliyetlerini nasıl yürütmesi gerektiği (Drumheller, 2004: 29), faaliyetlerinin neden ve sonuçlarını göz önünde bulundurarak muhtemel sonuçlarını üstlenmesi ile ilgilidir.

Diğer yandan Black (2008: 145), meşruiyetin; zaman ve mekân ile aktörler, sistemler, bağlamlar ve kurumsal mantıklar arasında önemli ölçüde farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla örgütsel meşruiyet algısı ve değerlendirmesi aktör boyutunda bireysel veya kolektif olarak değişkenlik gösterebilirken, bununla birlikte zamana, mekâna ve siyasal, politik, kültürel, demografik bağlamlara göre de farklılaşabilmektedir. Bu doğrultuda meşruiyet, örgütleri (ve diğer meşruiyet öznelerini) gözlemleyen ve örgütleri belirli kriterlere veya standartlara göre karşılaştırarak meşruiyet değerlendirmeleri yapan iç ve dış paydaşlar (Ruef ve Scott, 1998: 880), değerlendiriciler veya izleyiciler tarafından atfedilen bir kavram olduğu için bu süreçte paydaşların sadece meşruiyet öznelerine

ilişkin değerlendirme yapmayarak, aynı zamanda örgütün, yerleşik olduğu sosyal sisteme uygunluğunu da geniş bir bakış açısıyla analiz etmelerinin önemli olduğunu da vurgulamak gerekmektedir (Deephouse vd., 2016: 14).

### 2.3.2. Aktör ve Eyleyenler

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre aktör; “herhangi bir olayda etkisi veya katkısı olan kimse” anlamına gelmektedir (TDK, 2017). Kurumsal kuram bağlamında aktör (actor), eylemleri ve davranışları kurumlar<sup>17</sup> tarafından kısıtlanan, bağımsız hareket etme veya seçim yapma şansı ve amaçlı/kasıtlı bir eylemsellik gösterecek yetkinliği olmayan, daha çok sorgulamaksızın isteneni uygulamak durumunda olan ve toplumsal değer, norm ve inanışlar bağlamında eylem ve faaliyetleri şekillenen birey ya da sosyal varlıklardır (Koç ve Vurgun, 2012: 411).

Scott (2008a), kurumların ve örgütlerin ortaya çıkışında doğal bir süreç ve aktöre dayalı olmak üzere iki farklı bakış açısına değinmiştir. Kurumların ve örgütlerin doğal bir süreç sonucunda oluştuğunu iddia eden yaklaşıma göre kurumsallaşma süreçleri, aktörlerin kontrol ve bilincinin dışında ve bireysel çıkarılardan bağımsız bir şekilde kolektif anlamlandırma ve problem çözme aşamalarından oluşmaktadır (Taşçı ve Erdemir, 2010: 132). Diğer yandan aktöre dayalı olan yaklaşım ise başta DiMaggio (1988) olmak üzere daha “yeni” sayılabilecek kurumsal kuramcılarının, kurumların ve örgütlerin ortaya çıktığı, yeniden oluştuğu ve aşındırıldığı kurumsal süreçlerde bireysel çıkarlar ve grup çatışmalarının göz önünde bulundurulması gerektiğini, dolayısıyla da aktörün rolünün yadsınamayacağını vurgulayan görüştür (DiMaggio, 1988: 3). Bu bağlamda DiMaggio (1988: 13), kurumsal kuramın kurumsal süreçleri açıklayabilmesi için amaçlı ve çıkarını gözetken aktörün göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde DiMaggio ve Powell (1983: 157), kurumsal gelişimde örgütsel alana önemli müdahaleler yapan güçlü aktörlerin önemini vurgulamışlardır. Bu görüşlere dayanak olan temel argümanlardan en önemlisi, sosyal yapının insan

<sup>17</sup> Burada “kurumlar”, örgütün faaliyet gösterdiği örgütsel alanda “toplumsal olarak kurulmuş ve sürekli yeniden üretilen programları veya kural sistemlerini” ifade etmektedir (Jepperson 1991: 149). Bir diğer ifadeyle kurumlar; “bireysel ve kolektif aktörlerin davranış ve inanışlarını eylemsel, bilişsel ve duygusal açıdan çeşitli şablonlar sunarak şekillendiren (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio, 1988; Scott, 2008a) ve bu şablonlara uyulmadığı durumlarda aktörün bazı maliyetlere katlanmak zorunda kaldığı (DiMaggio ve Powell, 1983; Jepperson, 1991) sosyal yaşamın süreklilik arz eden bileşenleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Ağlargoç, 2015: 100).

eylemlerinin basit bir ürünü olmaktan ziyade, inşa edilmesi ve yeniden oluşturulması noktasında insan eyleyiciliğinin (human agency) gerekli olduğu bir yapı olduğu yönündeki görüştür (Tolbert ve Zucker, 1994: 14; Tolbert ve Zucker, 1996: 180).

Eyleyen<sup>18</sup> kavramı, Webster Sözlüğü'ne göre “güç kullanma veya uygulama ve aktörlük yeteneği/durumu” olarak tanımlanmıştır (Metkin, 2014: 7). Giddens'in yapılaşma/yapılanma kuramına göre ise eyleyen, farklı eylem alternatifleri arasında seçim yapma, karar verme ve değişimi etkileme ile bu süreç esnasında sosyal yapılardan bağımsız hareket edebilme yeteneklerine sahip aktör anlamına gelmektedir (Giddens, 1984: 9-10). Eyleyen ya da fail kavramıyla yapısal belirlemcilik karşısında bireysel ya da kolektif aktörlerin sahip oldukları iradi özelliklere vurgu yapılmakta (Turhan ve Danışman, 2016: 11), diğer bir ifadeyle kurumsal işlere odaklanmak suretiyle belirli durumlarda ilgili kurum veya örgütlere şekil veren bireysel aktörlere gönderme yapılmaktadır (Berger ve Luckmann, 1966; DiMaggio, 1991). Örgütsel meşruiyete ilişkin stratejik bakış açısı da yöneticileri, çevreleri tarafından şekillendirilmiş ve kısıtlanmış olsalar da, örgütsel bileşenlerin algılarını etkileyerek örgütün menfaatine yönelik eylem ve davranışlarda bulunabilme yeteneğine sahip “stratejik eyleyenler” olarak görmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975). Bu bağlamda eyleyen kavramı aktör kavramından farklı olarak, sosyal yapıyı belirli ölçüde değiştirme, dönüştürme, etkileme ve stratejik kararlar verebilme ile bunları uygulama yetenek ve kapasitesini gerektirmektedir.

Kurumsal girişimci kavramı ise yerleşik olduğu kurumsal alan veya bağlamda, bazı kurumsal düzenlemelere ilişkin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek, yeni bir kurum oluşturmak ya da mevcut olanı dönüştürmek için kaynakları harekete geçiren bireysel veya örgütsel aktörleri ifade etmektedir (DiMaggio, 1988: 13-16; Maguire vd., 2004: 657; Battilana, 2006: 654; Battilana vd., 2009: 68; Garud vd., 2007: 957; Hardy ve Maguire, 2008: 198). Battilana vd. (2009: 68) ise aktörlerin, kurumsal girişimci olarak kabul edilmesi için çeşitli değişiklikleri başlatması ve bu değişikliklerin uygulanmasında aktif rol alması gerektiğini belirtmişlerdir. Kurumsal

<sup>18</sup> İngilizce karşılığı “agent” ya da “agency” olarak ele alınan eyleyen kavramı ‘fail’ ya da ‘amil’ şeklinde bazı araştırmalarda kendisine yer edinse de bu çalışmada “eyleyen” kelimesi tercih edilmiştir. Bununla birlikte “agent/agency” ile “actor” kavramları da birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır, buradaki temel ayrım ise “agent/agency” kelimesinin karşılığının “eyleyen/eyleyenlik”; “actor” kelimesinin karşılığının ise “aktör” olmasıdır.

girişimcilik, bir sorunun varlığıyla birlikte ortaya çıkmaya başlayan ve aralarında anlaşmazlık olsa bile söz konusu sorunu paylaşan aktörlerin sorunu çözebilmek adına bir kurumsal alan oluşturma çabası veya girişimi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kurumsal girişimciler, ortak anlamlar ve kimlikler oluşturarak, diğer aktörleri işbirliğine teşvik etme konusunda motive edici ve sosyal yeteneklere sahip aktörler olarak da ifade edilmektedir (Yalçınkaya ve Taşcı, 2017: 74).

Kurumsal girişimci kavramı, yukarıda ifade edilen “eyleyen” kavramını kurumsal kuramın gündemine getirmiş (Beckert, 1999: 781) ve yeni tartışmaların önünü açmıştır. Kurumsal girişimcilik kavramı, DiMaggio (1988: 3) tarafından kurumsal kuramda çıkarın ve eyleyenliğin rolünün hâlen net ve açık olmadığını vurgulamak ve kurumsal değişimin politik bir süreç bağlamında işlediğini üstü kapalı olarak belirtmek üzere kullanılmıştır. Kurumsal kuramda kurumsal değişimi açıklayabilmek adına yer edinen “eyleyen” ve “kurumsal girişimci” kavramları, kuramın temel varsayımlarıyla teorik anlamda bir paradoks oluşturmuştur. Bu durum; *“eğer örgütlerin ya da bireylerin davranış, eylem, niyet ve mantıkları, değiştirmek istedikleri yapı, çevre veya kurum tarafından belirleniyorsa, aktörler nasıl olup da bu kurumları değiştirebilmektedir?”* (Holm, 1995: 398; Battilana, 2006: 654) veya *“normlarımız ve kolektif inanç sistemlerimiz kurumsal olarak belirleniyor ise insan eyleyenliği kurumsal değişimde nasıl bir etken olarak ele alınabilir?”* sorularını (Battilana vd., 2009: 67) gündeme getirmiştir. Kurumsal belirlenimcilik ile eyleyen arasındaki bu teorik paradoks, literatürde “yerleşik eyleyen paradoksu (paradox of embedded agency)” olarak adlandırılmıştır (Holm, 1995; Beckert, 1999: 789; Seo ve Creed, 2002: 223; Battilana, 2006: 654). Bir diğer ifadeyle, yapı-eyleyen ikiliği, kurumsal kuramda kendisini yerleşik eyleyen paradoksu olarak göstermiş ve bu paradoks sayesinde kurumsal değişimde amaçlı ve çıkarını gözeten aktöre ilgi duyulmasının önü açılmıştır (Yalçınkaya ve Taşcı, 2017: 73).

Yapı-eyleyen ikiliği neticesinde ortaya çıkan paradoksta, yapısalcı paradigmanda Durkheim, Simmel, Bourdieu, Parsons ve Merton gibi yazarlar toplumsal/sosyal varlık anlayışının, bireyden nispeten bağımsız ve nevi şahsına münhasır (sui generis) yapılarla açıklanması gerektiği görüşünü savunarak, toplumsal eylem ve faaliyetlerde eyleyenliği bireyler yerine, yapıları vurgulayan bir bakış

açısıyla açıklamışlardır. Diğer yandan Mead, Blumer, Goffman, Schutz, Berger ve Luckmann gibi yazarların başı çektiği eyleyenci paradigma ise yapısalcılar, “eyleyenlerin yapısallaşmış örüntülerin oluşumları, değişimleri ve yeniden üretilmeleri hususunda sahip oldukları rolleri açıklama gücünden yoksun bularak”, yapıların eyleyenler üzerindeki kısıtlayıcı etkisini sorgulamışlar ve eyleyenlik ile bireyin eyleminin içsel görünümünün ortaya konulmasını amaçlamışlardır (Turhan ve Danışman, 2016: 13-17).

Yerleşik eyleyen paradoksuna çözüm getirmeye çalışan kurumsal kuramcılar, bireyler ile kurumsal çevreleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan çeşitli kuramlara başvurmayı tercih etmişlerdir. Sosyal inşa kuramı (Berger ve Luckmann, 1966), pratik kuramı (Bourdieu, 1977), diyalektik yaklaşım (Benson, 1977), anlam yaratma (enactment) yaklaşımı (Weick, 1979), yapılaşma kuramı (Giddens, 1984) ve ilişkisel yaklaşım (Emirbayer, 1997) başvurulan kuramlar arasındadır. Örneğin; Beckert (1999), Giddens’in (1984) yapılaşma kuramına dayanarak, kurumlar ile stratejik aktör arasında çıkarlara bağlı bir anlayış ve bağımlılığın olduğunu, dolayısıyla kurumsal değişimi analiz etmede rasyonel aktörün analize dâhil edilmesinin kurumsal kuralları zayıflatmayacağını, aksine daha da güçlendireceğini ileri sürmüştür. Lawrence ve Suddaby (2006) ise Emirbayer’in (1997) ilişkisel yaklaşımına başvurarak, bireyi, ait olduğu sosyal bağlama yerleşik olan ve ilgili bağlamda karşılaştığı sorunlara karşılık verebilen bir eyleyen olarak kavramsallaştırmıştır (Özen, 2002: 52; Gölbaşı, 2014: 100).

### **2.3.3. Strateji, Taktik ve Araçlar**

Etimolojik kökeni eski Yunanca’ya dayanan strateji kelimesi Yunanca’da “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesinden oluşan “stratego” kelimesine karşılık gelmektedir (Steiner, 1979: 348). Strateji, en temel anlamıyla, bireylerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmaları veya bir amacı gerçekleştirmek için belirledikleri eylem tarzı (Grant ve Jordan, 2014: 17) ya da takip edeceği yol olarak tanımlanabilmektedir. Stratejik yönetim alanının öncülerinden Ansoff’a göre ise strateji; genellikle risk ve belirsizlik durumlarında eksik ve yetersiz bilgiler doğrultusunda karar alma yöntemidir (Bedük, 2012: 219).

Strateji, örgütün neler yapması gerektiğini, amaç ve hedefleri ile misyonunun neler olduğunu ve bunlara nasıl ulaşılacağını belirleyen, daha çok üst yönetimi

ilgilendiren (Steiner, 1979: 348) planlar (Mintzberg, 1994: 23; Pearce ve Robinson, 2015: 4; Ülgen ve Mirze, 2010: 35) ve kararlar örüntüsüdür (Andrews, 1980: 18). Dolayısıyla stratejiler; sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik bir yapıya sahiptirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Stratejiler, örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirmek için geliştirilen kapsamlı plan ve programlar olmakla birlikte, örgütü söz konusu amaç ve hedeflere doğru yönlendirmede kullanılacak kaynakları organize etme noktasında önemli işlevler görmektedirler (Şimşek ve Çelik, 2017: 41). Öte yandan strateji ve taktikler, örgütsel amaçlar ile araçlar arasında bir köprü görevi görerek aralarındaki boşlukları doldurmaktadır (Nickols, 2016: 1). Porter da bu bağlamda stratejiyi, örgütlerin amaç ve hedefleri ile buna ulaşmak için gerekli araçların bir kombinasyonu olarak nitelmiştir (Porter, 1980: xxiv).

Taktik, en temel anlamda belirli bir faaliyet ya da eylem için oluşturulan şemalar olarak ifade edilmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 13). Taktikler de stratejiler gibi bir plan türü olup, daha kısa dönemleri kapsayan, daha spesifik ve kısa fikirlerden oluşan, genellikle nihai sonuca odaklanmayan ancak, stratejilerin uygulanması sürecinde rol alan dinamik faaliyet ve kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 37). Dolayısıyla stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve aracılık eden unsurlar, taktiklerdir (Güçlü, 2003: 69) ve bu noktada taktiklerin stratejileri beslediğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte taktikler, stratejilerden üç temel noktada ayrılmaktadır. İlk olarak, taktikler stratejilere göre daha özgün, spesifik veya belirlenmiş bir yapıya sahiptir. İkinci olarak, taktikler, şimdiki zaman veya yakın geleceğe ilişkin faaliyetleri tayin ederken; stratejiler ise örgütlerin daha uzun vadedeki durumuna odaklanmaktadır. Son olarak ise taktikleri genellikle daha alt düzey yönetici kademesindeki aktörler belirlerken; stratejileri geliştiren aktörler ise genel müdür, CEO gibi üst düzey yönetici kademesinde görev yapanlardan oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015: 271-274).

Stratejik araçlar ise örgütsel aktörler veya eyleyenler ile örgütsel rutinler arasında paylaşılan ve örgütsel strateji, taktik ve faaliyetlerin yerine getirilmesine aracılık eden, kabul edilebilir ve uygun yolları gösteren, somutlaştırılmış teknik ve yöntemler olarak ifade edilmektedir (Almaz, 2015: 183). Diğer bir tanımlamaya göre ise yöneticilerin stratejik kararlar vermelerine destek olan çeşitli teknik, yöntem, model, çerçeve, yaklaşım ve metodolojilerin tümü stratejik yönetim araçları olarak

adlandırılmaktadır (Clark, 1997: 417). İlgili literatürde stratejik araçların; paydaş ilişkileri yönetimi, halkla ilişkiler, kurumsal reklamcılık, propaganda, sergi ve fuarlar gibi iletişim araçları ile sponsorluk ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin (Bayraktar, 2013: 30-49) yanı sıra özellikle stratejik söylemsel pratikler bağlamında ele alındığı görülmektedir. Stratejilerin sosyal doğasını kavrayabilmek için sosyal ve somut araçları kapsayan bu araçlar veya pratikler, örgütün yapısını değiştirmede, örgütü ve örgütsel uygulamaları meşrulaştırma gibi kararların alınmasında etkili olmaktadır (Almaz, 2015: 183).

#### **2.3.4. Kurumsal İşler**

Lawrence ve Suddaby (2006: 215); *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* ve *Organization Studies* gibi önemli kurumsal çalışmaların yer aldığı akademik dergilerde, 1990 yılından 2006 yılına kadar yayınlanan araştırmaların çıktılarında hareketle, “birey ve örgütlerin, kurumları yaratmak, sürdürmek ve sona erdirmek amacıyla gerçekleştirdikleri kasıtlı/amaçlı eylem(ler)” olarak “kurumsal iş” kavramını tanımlamışlardır. Lawrence ve Suddaby, bu kavramsallaştırmada özellikle “iş” kavramının sözlük karşılığından (Lawrence vd., 2011: 53) faydalanarak, kurum kavramından daha ziyade iş kavramına vurgu yapmışlardır (Koç ve Vurgun, 2012: 409). Diğer yandan tanımda yer alan kasıtlı veya amaçlı eylemler ifadesi ise kurumsal işin yüksek düzeyde bilinçli bir niyetle girilen iş olduğunu vurgulamaktadır. Amaçsız bir şekilde girilen işlerin de kurumsal düzeyde önemli yansımaları olabilir, fakat bu eylemleri kurumsal iş olarak ele almak doğru olmayacaktır (Ağlargöz, 2015: 100).

İlgili kavramsallaştırma incelendiğinde, kurumsal iş kavramının üç temel ayırt edici özelliği olduğu görülmektedir. Öncelikle kurumsal işi yapan aktör eylemlerinde düşününsel (reflexive), belirli bir amaca odaklı ve yetkin bir şekilde hareket etmektedir. İkinci olarak kurumsal iş alanında aktörün faaliyetleri kurumsal dinamiğin merkezinde yer almaktadır ve son olarak kurumsal iş yapı, eyleyen ve bunlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılmasına aracılık etmektedir (Ağlargöz, 2015: 100). Oldukça dikkat çekici olan bu kavramsallaştırmada, öncelikle bireyin örgütlerle birlikte “aktif” bir kimlikle zikredilmesinin kurumsal kuram araştırmaları açısından ilginç olduğu iddia edilebilir. Zira açıkça bilindiği üzere kurumsal kuramın öncül araştırmaları, örgütsel alan ve örgüt düzeyindeki analizlerinde, kurumsal



düzenlemeler karşısında aktörleri “pasif” bir konumda ele almıştır (Koç ve Vurgun, 2012: 409-410). Lawrence ve Suddaby (2006) ise yapı-eyleyen ikiliğinin kıskaçında kalan aktörleri; ya “hiçbir şeyin farkında olmayan kültürel ahmaklar (cultural dopes)” ya da “tek başlarına kurumları değiştirme gücüne sahip olağanüstü kahramanlar” olarak görme eğilimindeki kurumsal analiz araştırmacılarını, “gündelik hayatın gerçekliği” (Berger ve Luckmann, 1966) çerçevesinde yeni bir perspektife davet etmiştir (Turhan ve Danışman, 2016: 58). Bir diğer ifadeyle Lawrence ve Suddaby’nin bu kavramsallaştırması, hem örgütleri kurumsal işlerin yerine getirilmesinde etkili olan dinamik bir yapı olarak ele almakta, hem de çoğu kez gözardı edilen aktöre atfedilen özel kurumsal görevlerin varlığına işaret etmektedir (Koç ve Vurgun, 2012: 409-410).

Öte yandan Lawrence ve Suddaby’nin (2006) kurumsal iş tanımının muğlak olduğuna yönelik eleştiriler üzerine önce Lawrence vd. (2011), başarılı olunsun veya olunmasın, amaca ulaşılsın ya da ulaşılmassın kurumları etkilemeye yönelik amaçlı tüm eylemlerin kurumsal işi kapsadığını ifade etmiş, bundan iki yıl sonra Lawrence vd. (2013) kurumsal iş kavramı çerçevesinde aktörler tarafından gerçekleştirilen amaçlı eylemlerin beklenen sonuçlarının yanı sıra beklenmeyen sonuçlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kurumsal işlerle ilgili çalışmalar, “kurumsal işlerin nasıl oluştuğuna”, “kurumsal işleri kimlerin yaptığına” ve “kurumsal işlerin içeriğine” odaklanan olmak üzere üç tema altında toplanmaktadır. İlk olarak kurumsal işlerin nasıl oluştuğu veya neler olduğuna yönelik çalışmalar; kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve bozulması/sona erdirilmesi ile ilgili kurumsal işleri incelemiştir (Lawrence vd., 2013: 1024). Kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve bozulması/sona erdirilmesine ilişkin kurumsal işleri ve başlıca görgül çalışma örneklerini Tablo 4’te görmek mümkündür.

Tablo 4’e bakıldığında; yeni kurumların yaratılması ve mevcut kurumların bozulması veya sona erdirilmesi üzerine yapılan çalışmaların, özellikle kurumsal girişimcilik ve kurumların çözülmesi (deinstitutionalization) kavramlarının, literatürde sıklıkla yer alması ve araştırılmasına paralel olarak (Turhan ve Danışman, 2016: 59) nispeten daha fazla, diğer yandan kurumların sürdürülmesine yönelik çalışmaların ise daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Kurumsal İş Türleri ve Kurumsal İşlerin Oluşumuna İlişkin Çalışmalar

	<b>Kurumsal İş Türü</b>	<b>Başlıca Çalışmalar</b>
<b>Yaratma</b> (Creation)	Savunma	Elsbach ve Sutton (1992); Galvin (2002)
	Tanımlama	Fox-Wolfgramm vd. (1988)
	Bahşetme/yetkilendirme	Russo (2001)
	Kimlik inşası	Lounsbury (2001); Oakes vd. (1998)
	Normatif düzenlerin değiştirilmesi	Townley (1997); Zilber (2002)
	Normatif ağların inşası	Lawrence vd. (2002); Orsato vd. (2002)
	Taklit etme	Hargadon ve Douglas (2001); Jones (2001)
	Kuramsallaştırma	Kitchener (2002); Orsato vd. (2002)
	Eğitime	Lounsbury (2001); Woywode (2002)
<b>Sürdürme</b> (Maintaining)	Fırsat verme	Leblebici vd. (1991)
	Denetleme	Fox-Wolfgramm vd. (1988); Schuler (1996)
	Yenilikler için cesaret kırma	Holm (1995); Townley (2002)
	Kahramanlaştırma/şeytanlaştırma	Angus (1993)
	Efsaneleştirme	Angus (1993)
	Yerleştirme ve rutinleştirme	Townley (1997); Zilber (2002)
<b>Bozma/Sona Erdirme</b> (Disrupting)	Yaptırımlardan yoksun bırakma	Jones (2001); Leblebici vd. (1991)
	Manevi temellerden yoksun bırakma	Ahmadjian ve Robinson (2001)
	Kabul ve inanışların içini boşaltma	Leblebici vd. (1991); Wicks (2001)

**Kaynak:** Lawrence ve Suddaby, 2006: 220-221'den uyarlayan Turhan ve Danışman, 2016: 60 ile Gölbaşı, 2014: 101.

Yine Tablo 4'e göre, kurumların yaratılmasında ifade edilen kurumsal işler bağlamında, kurumsal girişimcilerin üç ayrı kategoride toplanabilecek kurumsal iş türlerine başvurdukları söylenebilir. Bunlar; aktörün maddi kaynaklara erişim sınırlarını, mülkiyet haklarını ve kuralları yeniden yapılandığı savunma, tanımlama ve bahşetme/yetkilendirme gibi "politik işler"; alandaki inanç sistemini yeniden şekillendiren kimlik inşası, normatif düzenlerin değiştirilmesi ve normatif ağların inşası gibi "normatif işler" ve son olarak taklit etme, kuramsallaştırma ve eğitime gibi anlam sistemlerinin sınırlarını içeren kategorilerin değiştirilmesini ifade eden "teknik işler" yoluyla gerçekleşmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 221; Gölbaşı, 2014: 102; Tak Meydan ve Yasit, 2015: 17). Öte yandan kurumların sürdürülmesine yönelik işler, öncelikle kurallar sistemine bağlılık yoluyla ele alma ile bu çabaları mevcut norm ve inanç sistemlerini yeniden üretme bağlamında kurumların sürdürülmesine odaklama şeklinde olmak üzere iki kategoride ifade edilmiştir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 230). Son olarak kurumların bozulmasına

veya sona erdirilmesine yönelik işler ise devletle ilişkili olan veya olmayan aktörlerin bazı uygulama, teknoloji ve kurallar örüntüsünden ödül ve cezaları ayırmaya yönelik olarak devlet vasıtasıyla yaptığı işler; uygulama, kural veya teknolojiyi ahlaki temelinden ayırmaya yönelik işler; kurumlara istikrar sağlayan temel inanç ve varsayımların altını oymaya yönelik işler olmak üzere üç kategori hâlinde sınıflandırılmıştır (Lawrence ve Suddaby, 2006: 235-237).

Kurumsal işler literatürünün “kurumsal işlerin nasıl oluştuğu” temasının ardından ikinci önemli teması, “hangi aktörlerin kurumsal işlere angaje olduğu” konusudur. Bir diğer ifadeyle, kurumsal işleri kimlerin yaptığına ilişkin çalışmalar, belirli meslekler ve bu mesleklerle ilgili profesyoneller ve diğer aktörlerin, şirket elitlerinin, liderler ve tepe yöneticilerinin, kolektif eyleyenler ve bunların dışındaki diğer aktörlerin kurumsal işlere giriştiğini göstermektedir (Lawrence vd., 2013: 1025-1026; Gölbaşı, 2014: 102; Turhan ve Danışman, 2016: 65).

Kurumsal işler literatürünün üçüncü önemli teması ise “kurumsal işlerin içeriğine” yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalar, kurumsal işlerle eyleyen arasındaki ilişkilere odaklanarak, kurumsal işleri genellikle eyleyenlik olgusunun sosyolojik temeli bağlamında ele almıştır (Lawrence vd., 2013: 1026; Turhan ve Danışman, 2016: 66). Bu çalışmaların en önemlileri arasında yer alan Battilana ve D’Aunno’nun (2009: 47) eyleyenliğin üç farklı boyutu ile kurumsal işlerin oluşumu arasındaki ilişkiyi şekillendirdiği çalışmasını Tablo 5 vasıtasıyla özetlemek mümkündür.

**Tablo-5:** Kurumsal İşler ve Eyleyenlik Boyutları

	<b>Tekrarıcı Eyleyenlik</b>	<b>Muhakemeci Eyleyenlik</b>	<b>Tasarımcı Eyleyenlik</b>
<b>Yaratma</b>	-Kendiliğinden/doğaçlama üretme -Ayarlama yapma	-Dönüştürme/Değiştirme/Aktarım -Farklı parçaları birleştirerek yeni bir şeyler yaratma -Şoklara/sarsıcı olaylara tepki verme	-İcat etme -Proto-kurumlar (oluşum aşamasında) yaratma -Kurumsal mekanizmalar inşa etme -Yayılmı destekleme
<b>Sürdürme</b>	-Kurumsallaşmış uygulamaları harekete geçirme -Meşru ve kurumsallaşmış bir uygulamayı, diğerine karşı seçme	-Kurumsallaşmış uygulamaları adapte etme/uyarlama -Düzenleyici mekanizmaları destekleme	-Onarma -Savunma
<b>Bozma/Sona Erdirme</b>	-Kurumsallaşmış bir uygulamayı harekete geçirmede başarısız olma -Kurumsal unutmama	-Kurumsal gözlem ve cezadan kaçınma -Kurumsal uygulamaları seçmeme/diğerlerini seçme	-Bir kurumun meşruiyetine veya aksi düşünülemezliğine saldırma -Kurumsal mekanizmaların altını oyma/yıkma

**Kaynak:** Battilana ve D’Aunno, 2009: 48.

Tablo 5'e göre ilgili eyleyenlerin, mevcut kurumsal düzenlemeler ile bu kurumsal düzenlemelerin kontrolündeki mevcut veya olası aktörler arasındaki bağı yok etmeye, sürdürmeye ve yaratmaya yönelik eylem ve faaliyetlerini içerdiği iddia edilebilir. Zira kurumların yaratılması açısından bakıldığında, ilgili eyleyenin temsil ettiği kurumsal düzenlemelerin filizlenebilmesi açısından onu eylem ve faaliyetlerinde gösterebilecek aktörlere etki etmesi, ayrıca bu kurumsal düzenlemeler ile aktörler arasında bir bağ oluşturması gerekmektedir. Diğer yandan kurumların sürdürülmesi açısından da benzer eylemlerle, mevcut kurumsal düzenlemelere bağlı aktörlerin söz konusu ilişkilerinin güçlendirilmesi ve sürdürülebilir hâle getirilmesi gerekmektedir. Kurumsal düzenlemelerin bozulması açısından ise mevcut kurumsal düzenlemelere bağlı aktörlerin, ilgili kurumların kontrolünden kurtulmalarını sağlayacak kurumsal düzenlemeler ile bağlarının bozulması, zayıflatılması ve nihayetinde ortadan kaldırılması gerekmektedir (Koç ve Vurgun, 2012: 414-415). Ayrıca Battilana ve D'Aunno (2009: 46-47), yukarıda sınıflandırdıkları eyleyenlik boyutlarını, Emirbayer ve Mische'nin (1998: 970) çalışmalarından esinlenerek eylem ve faaliyetleri açısından üç farklı zaman dilimi bağlamında açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre "tekrarcı eyleyenlik", geçmiş düşünce ve eylem kalıplarının aktörler tarafından seçici olarak yeniden harekete geçirilmesi nedeniyle 'geçmişle'; "muhakemeci (değerlendirici) eyleyenlik" günümüzün değişen talep ve koşullarına, belirsizliklerine ve ikilemelerine yanıt vermesi veya pratik ve normatif bağlamda yargılarda bulunması nedeniyle 'şimdiki zamanla'; "tasarımcı eyleyenlik" ise gelecekteki olası eylem ve davranış yapılarının aktörlerin umut, korku ve geleceğe yönelik beklentileri bağlamında hayali bir yaratımını işaret etmesi yönüyle 'gelecekle' ilişkilendirilmiştir.

### **2.3.5. Kurumsal Mantıklar**

Örgütsel meşruiyetin temelinde ve inşasında yer alan önemli bir konu da kurumsal mantıklardır. Friedland ve Alford'a (1991: 248) göre kurumlar, örgütlerin üzerinde bulunan, aynı zamanda onları kapsayan, bireylerin ve örgütlerin yaşamına rehberlik eden düzen ve sembolik sistemlerdir ve her kurumsal düzenin merkezi bir mantığı bulunmaktadır. Kurumsal mantıklar, aktörler arası etkileşim aracılığıyla sosyal olarak inşa edilen anlamlandırmaların yer aldığı inanç sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Bourdieu, 1990; Friedland ve Alford, 1991; Thornton, 2004).

Kısaca kurumsal mantıklar, bir örgütsel alandaki baskın inanç sistemleri ve uygulamalar olarak da ifade edilebilmektedir (Scott, 2001: 139).

Belirli bir örgütsel alanda kurumsal düzenin merkezindeki kurumsal mantıklar, örgüt ve bireylerin eylemlerini sınırlandırıcı ve biçimlendirici etkisiyle birlikte örgütsel meşruiyetin temelini oluştururlar (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton 2001; Thornton ve Ocasio, 2008). Thornton ve Ocasio'a (2008: 101) göre kurumsal mantıklar, bireysel aktörler ile bilişsel ve sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal uygulama, yapı ve kurallar arasında bir köprü bağlantısı görmektedir. Dolayısıyla kurumsal mantıklar bireylerin çevrelerini anlamlandırmalarını sağlayarak meşru davranışları ortaya çıkarmaktadır (Friedland ve Alford, 1991). Kurumsal mantıklar kurumsal uygulama, yapı, norm, kural, değer, varsayım ve inançlar aracılığıyla rehberlik görevi yaparak, bir yandan örgütsel alandaki sınırları çizerek bireysel ve örgütsel aktörler için meşruiyet kaygısı oluştururken, öte yandan örgütlerin faaliyet veya eylemlerinde belirleyici olan araçları ve bunların sonuçlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda örgütler, kurumsal mantıkların oluşturduğu birtakım baskılar karşısında hayatlarını devam ettirebilmek adına örgütsel düzenleme, eylem ve uygulamalarını örgütsel alanda benimsenmiş kurallara, normlara, değerlere, prosedürlere ve uygulamalara uyumlu bir biçimde belirlemektedirler (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2001). Bir diğer ifadeyle kurumsal mantıklar, örgütlerin meşruluğunda belirleyici rol oynayarak bir çerçeve ya da ölçüt sağlamak ve bu doğrultuda örgütlerin mevcut meşruiyet stratejilerini şekillendirip sınırlandırmaktadır (Scott, 2001: 139).

Öte yandan kurumsal mantıklar, meşruiyet açısından önemli göstergelerden birisi olarak aktör kimliğinin inşa edilmesi noktasında da belirleyici olmaktadır (Koç, 2012a: 74). Diğer bir ifadeyle kurumsal mantıklar, aktörün karar ve davranışlarına yön veren kültürel inanç ve kuralları da ifade etmektedir (Bourdieu, 1990; Friedland ve Alford, 1991). Aktörlerin çevresel algılamalarının kurumsal mantıklar tarafından şekillendirilmesi aşamasında karar verme mekanizmaları, kurumsal alanın özelliklerine uyumlu hâle getirilmektedir. Bunun sonucunda kurumsal alanda kurumsal ilişkilere yönelik değer ve normlar oluşturulmakta, meşru örgütsel uygulamalar geliştirilmekte ve aktör davranışlarının egemen mantığa uygunluğu kontrol edilebilmektedir. Buna rağmen aktörler kurumsal baskılara tepki verebilirler

ve özellikle alternatif mantıklar tarafından ortaya atılan değişim rüzgârlarına karşı örgütlenerek harekete geçebilmektedirler (Kalemci vd., 2015: 156). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kurumsal mantıklar aynı zamanda çatışmaları çözmek, işle ilgili problemlere pratik çözümler geliştirmek ve farklı eylem türlerini meşrulaştırmak için aktörlerin kullanımına sunulan stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir (McPherson ve Sauder, 2013: 186). Bu nedenle aktörlere yorumlama ve ilişkilendirme şemaları sağlamakta ve çerçeveselendirme araçlarıyla aktörler, benimsetmek istediği kurumsal mantıkla ilgili meşruiyet zemini oluşturmaya çalışmaktadırlar (Kızrak, 2016: 214).

Diğer yandan meşruiyet kriterlerinin kurumsal mantıklarda gizlenmiş olduğu ve kurumsal mantıklarda meydana gelecek muhtemel değişimlerin doğal olarak aktör eylemlerinin uygunluk sınırlarının, meşru eylem ve davranışların, örgütsel form ve uygulamaların değişmesine yol açabileceğini göz önünde bulundurarak, yeni kurumsal düzen karşısında bazı aktörlerin eylem ve faaliyetlerini ilgili düzene uygun olarak şekillendirmeye devam edebilecekleri iddia edilebilir. Dolayısıyla eski kurumsal düzenin yıkılarak yeni kurumsal düzene geçilmeden önce meydana gelebilecek ciddi belirsizlikler karşısında aktörlerin yeni düzene uyum sağlamaları yönündeki baskılara direnişle karşılık vermeleri veya bir anda adapte ol(a)mamaları, yerleşik oldukları eski kurumsal düzenin rehberliğine, rasyonelleştiriciliğine veya meşrulaştırıcılığına tabi olmayı sürdürme yönündeki tercihlerini haklı ve gerekli kılabilmektedir. Bu eylemiyle yeni düzenin kontrolüne girmek istemeyen aktörlerin artık eyleyen olarak farklılaşacaklarını da vurgulamak gerekmektedir (Koç, 2012b: 537).

#### **2.4. Örgütsel Meşruiyet Stratejileri: Kazanım, Sürdürme ve Koruma**

Örgütsel meşruiyet; kazanılacak, artırılacak ve kaybı yaşanabilecek bir kaynak veya varlık olarak ele alınan bir olgudur (Suddaby vd., 2017: 453). Bu nedenle örgütsel meşruiyet süreci ve bunun etkin yönetilmesi önemli bir konudur. Meşruiyetin etkin yönetiminde ise farklı durumlarda farklı strateji ve eylemleri hayata geçirmek gerekmektedir (Deephouse vd., 2016: 21).

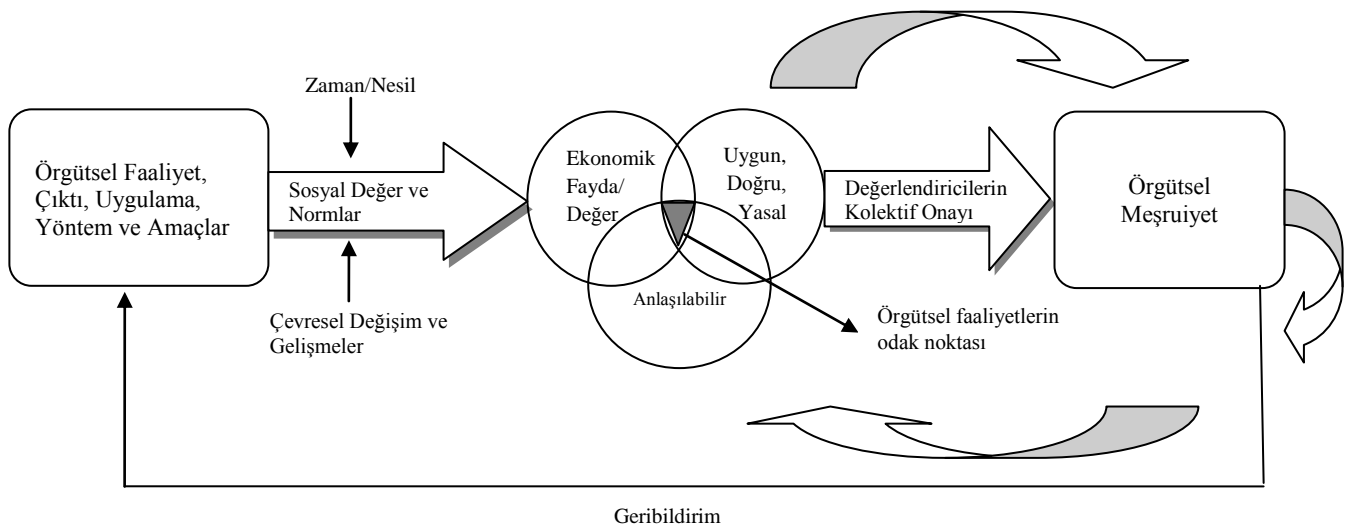
Ashforth ve Gibbs (1990: 182), meşrulaştırmanın üç “amacı” olduğunu belirterek bunları; meşruiyetin yayılması, sürdürülmesi ve korunması şeklinde sıralamışlardır. Benzer şekilde Suchman (1995: 586), meşruiyet yönetiminin “zorlu

görevleri/işleri” olarak adlandırdığı üç stratejiyi; meşruiyet kazanmak, meşruiyeti sürdürmek ve onarmak olarak sıralamıştır. Deephouse vd. (2016: 21-24) ise Ashforth ve Gibbs’in (1990) “amaçlar”, Suchman’in (1995) “zorlu görevler” ifadeleri yerine, “meşruiyet senaryoları” ifadesini tercih etmiş ve bu senaryoları; meşruiyetin kazanılması, meşruiyetin sürdürülmesi, zorluklarla başa çıkma/meydan okuma, tepki verme ve kurumsal yenilikçilik olarak sıralamışlardır. Milne ve Patten (2002: 374) ise örgütlerin meşruiyetlerini genişletmek, sürdürmek, korumak veya savunmak için bir meşruiyet süreci içerisine girdiklerini belirtmişlerdir. Çeşitli araştırmacıların söz konusu sınıflandırmaları bağlamında bu çalışmada örgütsel meşruiyet süreci kapsamında; “meşruiyetin kazanılması, korunması ve sürdürülmesi” ile bu süreçte başvurulan stratejiler ele alınmıştır.

#### 2.4.1. Örgütsel Meşruiyet Kazanımı

Örgütsel meşruiyet kazanımı (meşruiyet oluşturulması veya elde edilmesi); örgütsel amaçları, hedefleri ve faaliyetleri, toplumsal değerler ve paydaş beklentileriyle uyumlu hâle getirme sürecidir (Dowling ve Pfeffer, 1975; Suchman, 1995; Massey, 2001; Hoque, 2005; Drumheller, 2004). Örgütsel meşruiyetin kazanım veya oluşum sürecinin temelinde sosyal norm, değer, tanım ve inançlara uyum ile doğru ve istenen faaliyetlerde bulunmak, ekonomik anlamda değer yaratmak ve yasalara uygun hareket etmek yatmaktadır. Bu doğrultuda Şekil 2’de örgütsel meşruiyet kazanım ve oluşumu daha net bir şekilde ifade edilebilecektir.

Şekil-2: Örgütsel Meşruiyetin Kazanılması Süreci



**Kaynak:** Woodward vd., 1996 ile Suchman, 1995’ten uyarlanmıştır.

Şekil 2’de görüldüğü üzere; örgütsel meşruiyetin kazanılması örgütsel faaliyet, çıktı, uygulama, yöntem, prosedür, amaç ve hedeflerin sosyal değer, norm ve inanışlara uyumunun sağlanması ilk aşamayı oluşturmaktadır. Örgütsel meşruiyet her ne kadar bir kez kazanıldığında büyük ölçüde sürdürülebilir olsa da diğer yandan zaman içerisinde değişebilen toplumsal yapının, çevresel değişim ve dönüşümlerin de etkisiyle sosyal değer, inanış ve normlarda da değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda değişen sosyal değer, norm, kural ve inanışlar doğrultusunda örgütsel faaliyetleri şekillendirmek ve güncellemek önem arz etmektedir. İkinci aşamada ise ilgili uyum doğrultusunda örgütsel faaliyet ve uygulamaların paydaşlara ekonomik fayda sağlama, anlaşılabilir ve öngörülebilir olması ve de doğru, uygun ve yasal olarak algılanması gerekmektedir. Bununla birlikte bir faaliyetin meşruiyet kazanması için önceki kısımlarda da ifade edildiği üzere, sadece ekonomik fayda sağlama veya sadece sosyal/toplumsal değerlere uygun, doğru veya makul kabul edilmesi de yeterli olabilmektedir. Ancak örgütsel meşruiyet kazanımının hiçbir şüpheye mahal bırakmaması adına örgütsel faaliyetlerin yukarıda sıralanan şartların hepsini içermesinde fayda olduğunun da altını çizmek gerekmektedir.

Diğer yandan son aşama öncesinde, bu şartlar yerine getirilirken değerlendirici konumundaki paydaşların örgütün meşruiyet sağlama çabalarını doğru anlayarak kolektif düzeyde onay vermesi gerekmektedir, nitekim bu onay ile birlikte örgütsel meşruiyet oluşumu tamamlanmış olmaktadır. Böylelikle Woodward ve diğerlerinin de (1996) vurguladığı üzere kazanılan örgütsel meşruiyet, döngüsel bir şekilde ekonomik anlamda değerli; sosyal değer ve normlara uyumlu; doğru, yasal ve anlaşılabilir faaliyet ve davranışları da beraberinde getirmektedir. Son olarak; örgütsel meşruiyete ilişkin yaşanabilecek sorun ve tehditler karşısında ilgili süreçte ilk noktaya, bir diğer ifadeyle örgütsel faaliyet, uygulama ve değerlere geri bildirim yapılarak, bu noktalardaki uyumsuzluk veya uygunsuzluğun çözümü adına gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir.

Weber (1978: 36), aktörlerin herhangi bir sosyal düzeni; gelenek, inanç, değer, rasyonel gerekçe ve yasalara dayandırarak söz konusu varlığa meşruiyet kazandırabileceğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda Weber, meşru eylemlerin; genel kabul gören değerlere, geleneklere, kurumsallaşmış (Weber’in tabiriyle rutinleşmiş)



mitlere ve prosedürlere uyumdan kaynaklandığını belirtmiştir (Mazza, 1999: 32). Bir diğer ifadeyle, örgütün kullandığı yöntem, prosedür ve uygulamalar kurumsal çevredeki paydaşlar tarafından onaylandığında meşruiyet elde edilmeye başlanmaktadır (Scott, 1991: 170).

Örgütsel meşruiyeti bir “varlık” olarak gören araştırmacılar da örgütlerin meşru yapı, uygulama ve sembolleri benimsemesi yoluyla meşruiyet kazanabileceklerini belirterek (Aldrich ve Fiol, 1994; Suchman, 1995; Zimmerman ve Zeitz, 2002), koşul-bağımlılık (durumsallık) kuramının temel savlarına atıfta bulunmuşlardır. Bu bağlamda Suchman (1995) örgütlerin, güçlü sosyal aktörler tarafından destek bulan yapı ve uygulamaları benimsemeleri sayesinde meşruiyet kazanabileceklerini ileri sürmüştür. Tablo 6’da örgütsel meşruiyetin kazanılması veya oluşumuna ilişkin literatürde bahsi geçen üç farklı akım görülmektedir.

**Tablo-6:** Örgütsel Meşruiyet Kazanımına İlişkin Farklı Yaklaşımlar

	<b>Varlık</b>	<b>Süreç</b>	<b>Algı</b>
<b>Meşruiyet Nerede Oluşur/Kazanılır?</b>	Örgüt ile dış çevresi arasında	Özellikle değişim isteyen veya değişime karşı çıkan birçok sosyal aktör arasında	Bireysel ve kolektif değerlendiriciler arasında
<b>Meşruiyet Nasıl Oluşur/Kazanılır?</b>	Örgütün nitelikleri ile dış paydaşlarının beklentileri arasındaki uyum (Koşul-Bağımlılık Kuramı)	Değişim ajanları ile diğer sosyal aktörlerin amaca yönelik çabaları vasıtasıyla (Vekâlet Kuramı)	Kolektif düzeyde kurumsallaşmış yargıların etkisi altında kalan bireylerin algı, yargı ve eylemleri yoluyla (Sosyal Yargı Kuramı)
<b>Başlıca Yazarlar</b>	-Dowling ve Pfeffer (1975) - Pfeffer ve Salancik (1978) - Singh vd. (1986) - Suchman (1995) - Ruef ve Scott (1998) - Zimmerman ve Zeitz (2002)	- Rao (1994) - Suddaby ve Greenwood (2005) - Golant ve Sillince (2007) - Johnson vd. (2006)	- Elsbach (1994) - Tyler (2006) - Bitektine (2011) - Bitektine ve Haack (2015) - Tost (2011) - Zelditch (2001) - Lamin ve Zaheer (2012)

**Kaynak:** Suddaby vd., 2017: 453.

Tablo 6’da görüldüğü üzere, örgütsel meşruiyete ilişkin “süreç” temelli araştırmacılar örgütsel meşruiyetin, özellikle birtakım değişim talebinde bulunan veya bu değişimlere karşı çıkan sosyal aktörler arasında, bu grupların amaçlarına yönelik girişimleri sonucunda temelden başlayarak zamanla inşa edilen bir süreçten oluştuğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda süreç yaklaşımı araştırmalarının ilgi

odağında toplumsal hareketler, faaliyetler, vakalar, değişim ve gelişimler gibi dinamik unsurlar yer almaktadır (Langley, 2007: 271).

Örgütsel meşruiyete ilişkin “algı” odaklı araştırmalar ise meşruiyetin oluşumunda iki temel noktaya temas etmişlerdir. Bu araştırmacılar öncelikle; *bireylerin meşruiyete ilişkin yargılarını nasıl oluşturdukları*, daha sonra ise; *bireylerin yargılarının makro düzeydeki meşruiyet fikrini oluşturmak için nasıl bir araya geldiği* sorusu üzerine kafa yormuşlardır. Bu bağlamda araştırmacılar bireylerin yargıları, bilişsel sezgileri ve sosyal uyumları gibi psikoloji ve sosyoloji temelli kavramlara başvurmuşlardır. Söz konusu araştırmalar, değerlendiricilerin algılarının ve meşruiyet kararlarının altında yatan sosyo-bilişsel süreçlerin yakalanmasının zor olduğunu kabul etseler de, meşruiyete ve meşruiyetle ilgili diğer toplumsal yargılara ilişkin bir dizi temel sosyo-bilişsel süreçleri açıklayarak, sosyal ve kurumsal bağlamların değerlendiricilerin bilişleri, duyguları ve meşruiyet inançlarını nasıl yönlendirdiğini kuramsallaştırmış (Suddaby vd., 2017) ve meşruiyete ilişkin yargıların yalnızca aktif biliş veya kavrama ile değil, aynı zamanda sezgisel olarak gerçekleşebileceğini ortaya koymuşlardır (Tost, 2011; Haack vd., 2014). Bununla birlikte meşruiyetin yayılma mekanizmaları da meşruiyete ilişkin yargıların oluşum sürecine ışık tutmuştur. Dahası, örgütsel alan veya endüstriler düzeyindeki meşruiyet yayılımında benzerlik yargıları ve duygusal süreçlerin etkili olduğu tespit edilmiştir.<sup>19</sup> Her iki düzeyde de meşruiyet kararlarının altında yatan mekanizmanın, değerlendiricilerin meşruiyetin hedef özelliğini bir etki veya benzerlik temelli sezgisel nitelikte değiştirdiği, “özellik ikamesi” olduğu vurgulanmıştır (Desai, 2011; Suddaby vd., 2017). Bu noktada değerlendiriciler veya örgütsel bileşenler, aynı alan veya sektördeki örgütlerin benzer davranışlar sergileyeceğini ya da benzer sorunlara sahip olabileceğini varsayarak bir

<sup>19</sup> Meşruiyetin yayılımında özellikle yeni örgütler, alandaki başarılı ve güçlü diğer örgütler sayesinde bir nevi “halo” veya “domino” etkisiyle meşruiyet kazanabilmekte veya kaybedebilmektedir (Riaz, 2009: 29, 31). Bir diğer ifadeyle, bir örgüt, örgütsel alan veya sektördeki meşru örgütlerin etkisi sayesinde meşruiyet elde edebilmekle birlikte, diğer yandan bir örgütsel kriz sonrasında meşruluğu zedelenen bir örgüt nedeniyle -diğer örgütlerin de bu olumsuzluktan etkilenmesi neticesinde- meşruuk noktasında zarar görebilmektedir (Jonsson vd., 2009; Yu vd., 2008; Zavyalova vd., 2012; Ro, 2014). Örneğin, Rao (1994) araştırmasında, ilk üretilen otomobillerin dayanıklılık testlerini başarıyla tamamlama ve geçme yetenekleri sayesinde başarılı örgütler ve ilgili otomobil endüstrisinin tümünün bir bütün olarak meşruiyet kazandığını tespit etmiştir.

genellemeye ve dolayısıyla genel bir yargıya ve değerlendirme yoluna gittikleri ifade edilmiştir (Ro, 2014).

Örgütler, genel olarak faaliyete başlama, yeni bir faaliyet alanına girme, yeni yapı ve süreçlere geçme, yeni bir faaliyet alanı veya sektör oluşturma gibi durumlarından herhangi biri veya birkaçı söz konusu olduğunda, meşruiyetin kazanılması (Suchman, 1995: 586-587) ve yayılmasına (Ashforth ve Gibbs, 1990: 178) yönelik girişimlere başvurmak zorundadırlar. Literatüre bakıldığında meşruiyetin oluşturulmasında çoğunlukla yeni girişimlerin veya yeni örgütlerin<sup>20</sup> nasıl meşruiyet kazandığı (Martens vd., 2007; Zimmerman ve Zeitz, 2002) araştırma konusu edilmiştir (Deephouse vd., 2016: 22). Yeni bir faaliyet alanı, sektör veya endüstri oluşumu “yeniliğin getirdiği sorumluluk (liability of newness)” (Freeman vd., 1983: 692; Stinchcombe, 1965: 148) nedeniyle kendi içerisinde iki farklı sorunu/zorluğu beraberinde getirmektedir. İlk olarak, yeni faaliyetler teknik anlamda sorunlu veya yetersiz bir şekilde kurumsallaştığında, sektördeki ilk girişimlerin (sektör öncülerinin) sektöre meşruiyet kazandırmak ve bağımsız bir sektör olarak tanımlamak için önemli ölçüde çaba göstermeleri ve enerji sarf etmeleri gerekmektedir (Zucker, 1983: 25; Suchman, 1995: 586). Öte yandan Zucker (1983: 25), esasında böyle bir gerçekliğin, yeni faaliyetlerin önceden itirazsız kabul edilmiş ve özümsemiş faaliyetlerin şemsiyesi altında bütünleşmesiyle ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bununla birlikte, sektör öncülerinin yeni faaliyetlerinde, önceden var olan bazı yönetimlerin sıra dışı, önemsiz ya da gayrimeşru görünen faaliyetlerini ayırarak bunlardan kurtulması gerekmektedir.

Meşruiyet kazanım süreçlerinden bir diğeri ise yeni bir sektöre giriş veya mevcut bir sektöre yeni giriş yapma durumunda söz konusu olmaktadır. Bu durumda örgütler, yeniliğin getirdiği sorumluluk gereği ikinci bir soruna/zorluğa çözüm

<sup>20</sup> Deephouse vd. (2016: 24), “kurumsal yenilikçilik” olarak adlandırdıkları senaryolarında kurumsal girişimciler tarafından yeni kurumların ve örgütlerin yaratılmasına odaklanmışlardır. Kurumsal çevredeki yeni kurumsal kurallar, normlar ve anlamlar sistemini yaratmak için gerekli olan eylemlerin, istikrarlı bir kurumsal düzen içerisindeki bilindik bir formun yeni bir örneğinin uygunluğunu göstermek adına gerekli olan eylemlerden niteliksel olarak farklı olması nedeniyle (Aldrich ve Fiol, 1994; Garud vd, 2002; Lounsbury ve Glynn, 2001; Rao, 1994; Strang ve Meyer, 1993) kurumsal yenilikçiliği meşruiyet kazanımından ayrı tutmuşlardır. Bu bağlamda örneğin, Greenwood vd. (2002: 60) son derece profesyonelleşmiş alanlarda altı aşamalı bir kurumsal değişim modeli önererek; dört ve beşinci aşamada ahlaki ve pragmatik meşruluğun teorileştirildiğini ve altıncı aşamada bilişsel meşruiyetin oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

getirmek zorundadırlar. Böyle bir durumda örgüt, yeni sadık paydaşlar/bileşenler kazanmaya ve mevcuttaki meşru örgütlerin desteğini elde etmek için onları ikna etmeye çalışmalıdır (Suchman, 1995: 587). Johnson vd. (2006: 60) ise yeni toplumsal nesnelere, bir diğer ifadeyle yeni örgütlerin meşruiyet kazanmasında ya da meşrulaştırma sürecinde dört aşama olduğunu belirtmiştir ve bu aşamaları; *yenilik*, *yerel tasdik*, *yayıma (nüfuz etme)* ve *genel tasdik* olarak sıralamıştır: İlk aşama olan yenilik aşamasında, bir örgüt veya uygulama oluşturulur, ancak amaç ve önemi açık bir şekilde henüz tanımlanmamıştır. Bu nedenle söz konusu örgüt belirsiz hatta çelişkili anlamlar ifade edebilmektedir. Bu noktada yeni bir oluşuma ilişkin değerlendirmeler sıklıkla net bir bilgi sahibi olmadan bilinçsizce yapıldığı için ilgili örgüte ilişkin algı ve anlamlandırmalar genellikle bilişsel meşruiyete dayanmaktadır (Humphreys, 2010: 15). Bu durumda meşruiyet kazanmak adına yeni örgü veya uygulamanın hâli hazırda meşru olan değer ve uygulamalar ile bağdaştığı yönler vurgulanmalıdır (Suchman, 1995). Meşrulaştırma sürecinin ikinci aşaması olan yerel tasdik, örgütün veya yeni bir oluşumun yerel olarak kabul edilmesi ve onaylanmasını ifade etmektedir. Bu kabul ve onay ise yerel düzeyde örgütün mevcut kabul görmüş kültürel inanç, değer ve normlara bağlı olarak anlamlandırılması ve yorumlanmasını sağlamakla mümkündür. Bunun için aktörlerin kültürel yapıyla uyumlu olduğuna dair çeşitli açıklama ve gerekçelendirmeleri etkili olmaktadır (Johnson vd., 2006: 60). Bu aşamada pragmatik meşruiyet inşası daha ön planda olduğu için kritik paydaşların çıkarları göz önünde bulundurularak faaliyetlerin gerekçelendirilmesine önem verilmelidir (Suchman, 1995; Ashforth ve Gibbs, 1990; Korpivaara, 2015). Diğer yandan örgütsel alandaki meşru örgütler ile koalisyon kurma ve sosyal bağlar oluşturma da bu aşamada büyük önem taşımaktadır (Humphreys, 2010: 15). Meşrulaştırma sürecinin üçüncü aşaması olan yayılma (nüfuz etme), yerel tasdik aşamasında artık sosyal bir olgu olarak kabul gören örgütün, diğer yerel aktörler tarafından daha kolay bir şekilde benimsenmesini ifade etmektedir. Genellikle yeni örgütün algılanan amaç ve hedeflerinin, yaygın olarak kabul görmüş amaç ve hedeflerle (verimlilik, etkinlik vb.) uyumlu olması durumunda bu beklentinin gerçekleşmesi daha olasıdır (Johnson vd., 2006: 60). Ancak bu aşamada yeni örgüt ya da uygulama, önemli paydaş grupları tarafından geçerlilik kazansa da henüz çoğunluk tarafından tümüyle geçerlilik kazanmış değildir. Bu bağlamda birçok

paydaş grubunun geçerliliğini kazanmak adına yine pragmatik meşruiyet üzerinde durularak, gerekçelendirme yöntemi olarak Johnson'ın da (2006) altını çizdiği üzere etkinlik ve verimlilik gibi rasyonel argümanlara başvurulmalıdır (Green, 2004: 660). Meşrulaştırma sürecinin son aşaması olan genel tasdik ise örgütün veya yeni bir oluşumun farklı bağlamlar boyunca yayılması sonucunda birçok paydaş grubu ve toplum tarafından bir fikir birliği sağlanarak genel olarak doğrulanması, kabul edilmesi ve onaylanmasını ifade etmektedir (Johnson vd., 2006: 61). Bu aşamanın odak noktası, daha fazla meşruiyet kazanılmasından ziyade, muhalif görüşler ve değişimlere karşı kazanılmış statüyü koruyabilmektir. Bu noktada artık örgüt için önemli olan ahlaki meşruiyettir (Humphreys, 2010: 15). Çünkü örgütün kullandığı argümanlar ve gerekçeler, örgütün nasıl hareket etmesi gerektiğine dair kurumsallaşmış geçerlilik inançlarına (Bitektine ve Haack, 2015) ve kültürel değerlere dayanmaktadır. Bu noktada artık örgütün veya uygulamanın paydaşlarına pragmatik fayda sağlayıp sağlamadığından ziyade, genel olarak doğruluğu ve ahlaki yapıya uygunluğu önem arz etmektedir.

Genellikle proaktif bir girişim olan meşruiyetin oluşturulması ve kazanılması faaliyetlerinde, literatürde genel kabul gören şekliyle, örgütlerin başvurabilecekleri üç genel strateji vardır (Dowling ve Pfeffer, 1975: 126-127; Suchman, 1995: 587). Bu stratejiler; literatürde genellikle örgütsel amaç, yapı, süreç ya da sosyal olarak kurumsallaşmış uygulamalarda yapılan somut ve gerçek değişimleri içeren “somut yönetim faaliyetleri” (Ashforth ve Gibbs, 1990: 178, 180) kapsamında ele alınmaktadır. Bunlar sırasıyla; *çevreye uyum sağlama, çevre seçimi ve çevreyi manipüle etme* stratejileri olarak ifade edilebilmektedir. Tablo 7’de genel örgütsel meşruiyet kazanım stratejilerinin yanı sıra pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyet kazanma stratejileri ve bu stratejiler kapsamında yapılan kurumsal işleri de görmek mümkündür.

**Tablo-7: Örgütsel Meşruiyet Kazanma Stratejileri**

Örgütsel Meşruiyet	KURUMSAL KURAM BAĞLAMINDA MEŞRUIYET KAZANMA STRATEJİLERİ			
	Somut/İşlevsel Stratejiler	Kurumsal İş	Sembolik Stratejiler	Kurumsal İş
Genel	Çevreye uyum	-Kurumsal çevredeki mevcut yapı, norm ve uygulamaları benimseme -Diğerlerini taklit etme		
	Çevreyi seçme	-Mevcut yapı, uygulama ve faaliyetler ile uyumlu bir çevre arayışına girme -"Dostane" bir çevre seçimi		
	-Ayrırma (decoupling)	Resmi/formal yapı ile günlük işleyişi birbirinden ayırma		
	-Sergileme (performing)	Teknik üstünlüğünü gösterme, rol performansını ortaya koyma (hissedarlara iyi bir getiri, çalışanlara adil ücret ve iş güvencesi sağlama gibi)		
	Çevreyi manipüle etme	-Toplumsal gerçekler ve hassasiyetlere ilişkin yeni açıklama ve girişimlerde bulunma - Yeni kitleler ve yeni meşru inanışlar yaratarak çevresel yapıyı manipüle etme	- Kooptasyon - Etkileme - Kontrol	Yönetici kadrosuna veya karar verme yapısına örgüt dışından yeni üyelerin dâhil edilmesi -Lobi çalışmaları yapma -Baskı kurma Güç kullanarak daha baskın olma
Pragmatik	Taleplere uyma	-İhtiyaçlara cevap verme	Taleplere uyma	-Kurucu unsuru üye atama -İtibar oluşturma
			Pazar seçme	-Dostça izleyicileri konumlandırma -Dostça üyelere yardım etme
	Reklam	-Ürün reklamı -İmaj reklamı		
Ahlaki	İdeallere uyma	-Uygun çıktılar üretme -Kurumlara yerleşme	İdeallere uyma	-Sembolik göstergeler sunma
	Alan seçimi	-Amaçları tanımlama		
			İkna etme	-Başarıları sergileme -Dini propaganda yapma
Bilişsel	Modellere (kültürel modeller) uyma	-Standartları taklit etme -Faaliyetleri/işleri şekillendirme -Faaliyetleri/işleri uzmanlaştırma		
			Etiket seçimi	-Sertifikasyon arayışı
	Kurumsallaşma	-Israr etme -Yeni modelleri yaygınlaştırma -Yeni modelleri standartlaştırma		

**Kaynak:** Suchman, 1995: 600'den uyarlanmıştır.

Tablo 7 vasıtasıyla, ayrıntılı bir şekilde sınıflandırılan örgütsel meşruiyet kazanma stratejilerinden genel anlamda örgütsel meşruiyet kazanımında başvurulan stratejileri ayrıntılı olarak ele almakta fayda görülmektedir:

**Çevreye Uyum Sağlama:** Suchman'e (1995: 587-588) göre meşruiyet sürecindeki en önemli strateji olan çevreye uyum (kurumsal uyum) (Elsbach ve Sutton, 1992) stratejisi, örgütün mevcut çevresi içerisinde önceden var olan kitlelerin prensiplerini yerine getirme çabaları olarak ifade edilir ve meşruiyet arayışında olan örgütler için en pratik yöntemlerden birisidir. Çevreye uyum stratejisinde, mevcut kurumsal sisteme, kültürel düzene veya çevreye uyum söz konusudur ve bu tür bir uyum yöneticilerin hâkim bilişsel yapılardan kopmasını gerektirmez (Oliver, 1991); daha ziyade, uyum gösteren örgüt, kültürel olarak "içeriden" biri olmanın avantajından yararlanarak bir zafiyeti (yeni giren olma), bir varlık (meşruiyet) hâline dönüştürebilir (Suchman, 1995: 587). Bu stratejiye göre, örgütün var olduğu ilgili örgütsel alan, yapı ve süreçler için kurumsallaşmış paradigmlar var olduğu sürece meşruiyet, yalnızca ilgili paradigmalara uyum yoluyla elde edilebilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 252; Zucker, 1987: 445). Bu bağlamda Meyer ve Rowan (1977: 352), kurumsal talep ve gerekliliklere uyumlu yapıları inşa eden örgütlerin meşruiyetlerini maksimize edeceklerini, kaynaklarını ve hayatta kalma şanslarını artıracaklarını ifade etmiştir. Kısacası, çevreye uyum (uygunluk) stratejisi, örgütlerin bir örgütsel alan tarafından oluşturulan düzenlemeler, standartlar veya normların getirdiği özellikleri, uygulamaları ve formları benimseyerek meşru görünmeye çalışmalarını ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle söz konusu uygunluk, örgütsel faaliyet, çıktı, amaç ve yöntemlerin genel ve geçerli meşruiyet şartlarına uyumlu hâle getirilmesini vurgulamaktadır (Dowling ve Pfeffer, 1975: 127). Bu stratejide örgütler, ekonomik veya teknik bir avantajı olmasa dahi (Tolbert ve Zucker, 1983) kurumsal çevre tarafından benimsenen uygulama ve normları benimsemektedirler (Suddaby vd., 2017: 457).

Kurumsalcı bilim insanları da örgütlerin, yaygın olarak kullanılan ve kabul gören örgütsel uygulamaları benimseyerek meşruiyet sağladıkları görüşü üzerine odaklanmışlardır (DiMaggio ve Powell, 1983; Elsbach, 1994; Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1991). Bu görüşe göre örgütler, sosyal olarak kabul edilen yapı ve uygulamalar için kurumsal çevrelerine bakarak değişime gidebilir ve

böylece çevreye uyum sağlamaya çalışabilirler. Belirli bir alan veya sektördeki statüsünü yükseltmek ve meşruiyet kazanmak isteyen bir örgüt, o sektördeki baskın oyunculara benzeyerek (Wick, 2013: 10) veya onları taklit ederek (DiMaggio ve Powell, 1983) kendini yeniden yapılandırabilmektedir. Sağlık sektörüne yeni girecek olan bir özel hastane örgütünün doğrudan kurumsal çevredeki mevcut yapı ve uygulamaları (örneğin; toplam kalite yönetimi, ISO kalite yönetim sistemi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi) benimsemesi ve gerekli yasal onayları sağlaması bu stratejiye örnek olarak gösterilebilmektedir. Diğer yandan örgütler, mevcut mevzuatlara uyum sağlama, çevre komitesi veya ekolojik denetim birimi kurulması, buna ilişkin bir acil durum müdahale ekibi oluşturulması (Bansal ve Roth, 2000: 727) gibi çevreye uyum stratejileri ile de meşruiyet kazanmaya çalışabilmektedirler.

Öte yandan meşruiyet kazanmak amacıyla çevreye uyum sağlamaya çalışan örgütler, kurumsal kuram başlığında etraflıca ifade edildiği üzere birbirlerine benzemekte ve eşbiçimli bir hâl almaktadırlar. Nitekim meşruiyet kazanma stratejileri çerçevesinde örneğin, Ashforth ve Gibbs (1990: 178), somut yönetim stratejileri bağlamında *zorlayıcı eşbiçimlilik* (DiMaggio ve Powell, 1983) kavramına değinmiş (örneğin, standart muhasebe ilkelerini benimseme gibi)<sup>21</sup> ve bu kavram çerçevesinde örgütlerin örgütsel bileşenlerin değerlerine, normlarına ve beklentilerine uyuma odaklandıklarını vurgulayarak, bu unsurların örgütlerin “neden var olmaları gerektiği” ve “nasıl yaşamlarını sürdürebileceklerini” belirleyen güçlü ve yaygın mitler olarak önemli işlev gördüğünü ifade etmişlerdir.

Örgütün kazanmak istediği meşruiyet türüne göre çevreye uyum stratejilerinin doğası da farklılık göstermektedir. Pragmatik meşruiyet kazanmak isteyen örgütler farklı istek ve beklentilere sahip olan paydaşlarını tatmin etmek zorundadırlar. Bu doğrultuda, ya paydaşlarının maddi anlamda beklentileri karşılamak, ya onların karar verme süreçlerine katılımını sağlamak ya da her ikisini birden gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar (Suchman, 1995: 587).

Ahlaki (normatif) meşruiyet kazanmak isteyen örgütler için ise sadece talepleri ve beklentileri karşılamak yeterli değil, aynı zamanda faaliyetlerin ve elde edilen çıktıların anlamlı, değerli, ilkeli ve ahlaka uygun olması da gerekmektedir.

<sup>21</sup> Daha ayrıntılı bilgi için bakınız; Kurumsal Kuram başlığı içerisinde “Zorlayıcı Baskılar”.



Genellikle ahlaki meşruiyeti elde etmenin zor bir süreç olması nedeniyle örgütler, dolaylı yoldan bu tür meşruiyete ulaşmaya çalışabilmektedirler. Bunun için en yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında, hâlihazırda meşru örgütlerin yerleşik olduğu kurumsal mantıktaki yapı ve uygulamaları kendi bünyelerine entegre etme çabaları yer almaktadır. Bu bağlamda örgütler toplumsal norm, kural ve değerlere uygun bir görünüm sergileyebilmek adına çeşitli sembolik faaliyetlerle çevrelerindeki saygın, güçlü ve kabul görmüş örgütlerle işbirliklerinde bulunabilmektedirler (Suchman, 1995: 588). Diğer yandan örgütler, ahlaki meşruiyetin gereklilikleri doğrultusunda paydaşlarının kurumsal beklenti ve taleplerine cevap vererek pragmatik meşruiyet kazanmayı başarırlarsa, yerleşik norm ve standartlara uyumlu görünümü nedeniyle bilişsel meşruiyet de elde etmiş olacaktırlar.

Tıpkı ahlaki meşruiyet elde etme çabalarında olduğu gibi bilişsel meşruiyet kazanabilmek adına örgütler, özellikle belirsizlik dönemlerinde kendi sektörlerindeki en seçkin ve güvenilir örgütleri taklit ederek faaliyetlerinin anlaşılabilirliği ve kabul edilebilirliğini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, bu türden yerleşik örgütlerin bulunmadığı yeni sektörlerde bile, ilk giren örgütler hâkim yöntemlere uyarak bilişsel meşruiyetlerini koruyabilirler. Yasal-rasyonel bir düzen içerisinde (Weber, 1978), yeni örgütler genellikle biçimselleşme yoluyla daha önceki sıra dışı faaliyetleri resmi kontrol altına alarak ve bir üst sistemdeki çevre birimleri ile hiyerarşik bağlantılar kurarak bilişsel meşruiyet kazanırlar (Suchman, 1995: 589). Bütün bunlarla birlikte, örgütlerin sosyal ve kültürel çevrelerine uyum sağlayarak meşruiyet elde etmesine yönelik araştırmalar birtakım eleştirilere de maruz kalmıştır. Söz konusu eleştirilerin temel argümanı, uyum stratejilerinde sosyal ve kültürel çevre başta olmak üzere kurumsal çevrenin, meşruiyetin ve örgütün durağan, istikrarlı, evrensel ve sabit özelliklere sahip olduğunun varsayılmasıdır (Suddaby vd., 2017: 458; Deephouse vd., 2016: 22).

**Çevre Seçimi:** Örgütler, meşruiyet kazanabilmek adına çevreye göre yeni bir yapılanma veya değişime gitmek istememeleri durumunda daha proaktif stratejileri tercih etmeleri gerekecektir. Bu stratejilerden en kolay olanı ise örgütün, faaliyetlerini meşru olarak kabul edebilecek ve herhangi bir değişim talebinde bulunmayacak bir çevrenin seçimidir. Her ne kadar bilişsel olarak “aksi

düşünülemezlik”, örgütlerin herhangi bir bağlamın egemen kurumlarına alternatifler oluşturmasını engelleyebilse de, daha geniş kültürel bölgenin parçalanmış ve sıklıkla çatışan doğası, genellikle eyleyenlerin önceden var olan (ama istikrarlı olmayan) kurumsal mantıkları seçebileceği boşluklar yaratabilmektedir. Bu nedenle örgütler, sadece belirli bir çevrenin taleplerine uymak yerine, şüpheli faaliyetlerin alışılmadık şekilde uygun veya çekici görüldüğü daha “dostane” bir çevre bulmaya çalışabilmektedirler. Bu durumda örgüt, söz konusu boşluktan yararlanarak kendisine uygun bir çevre seçimi yapabilecek ve seçim yaptığı çevre tarafından da genellikle mevcut yapı ve faaliyetleriyle, bir diğer ifadeyle “olduğu gibi” kabul edilecek ve meşru olarak görülecektir (Suchman, 1995: 589). Bununla birlikte bu strateji, alanında uzman (Tümer, 2008: 101) ve kendisine güvenen örgütler adına da bir seçenek olabilmekte, bu durumda ilgili örgüt bir çevre seçiminde bulunabilmektedir.

Çevre seçimi stratejisi uygulayarak pragmatik meşruiyet kazanımı hedeflendiği takdirde, uygun bir çevre seçimi noktasında pazar/piyasa araştırmasına yönelinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, faaliyet ve çıktılarına değer verebilecek bileşen ve paydaşları belirleyerek onları etkileme yolunu tercih etmeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütsel yapı, unsur ve faaliyetlere inanan, dolayısıyla örgütsel faaliyetlerde radikal değişiklikler talep etme olasılığı bulunmayan işbirliği fırsatları da değerlendirilmektedir (Suchman, 1995: 589). Diğer yandan ahlaki meşruiyet, kültürel kaygıları bünyesinde barındırması nedeniyle örgütleri bir seçim yapma konusunda oldukça sınırlandırsa da yine de örgütler, çevre seçimi stratejileri çerçevesinde etkinlik, yeterlilik, hesap verilebilirlik, güvenilirlik, gizlilik ve sorumluluk gibi ahlaki unsurlar arasından seçim yaparak örgütsel amaç ve hedefleri bu yönde belirlemeyi tercih edebilmektedirler. Son olarak, bilişsel meşruiyetin oluşumu için çevre seçiminde örgütlere yönelik olarak; belirli sektörlere giriş kısıtı veya belirli kriterlerin sağlanması gibi ciddi sınırlama ve prosedürler uygulanabilmektedir. Sektöre giriş noktasında belli başlı sertifikasyonlar talep edilebilmekte ve resmi prosedürlere uygunluklar denetlenebilmektedir. Bu durumda, sektörlere göre bilişsel algılamının değişiklik gösterebileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle genel standartlara ve prosedürlere uyum sağlayan örgütler açısından en uygun sektör yapısı, merkezi olarak kurumsallaşmış sektörlerdir (Suchman, 1995:

589-590). Diğer yandan, zayıf kurumsallığa sahip sektörlerde ise örgütler daha serbest ve esnek hareket etme imkânına sahip olacaktırlar.

Örgütlerin zaman zaman yoğun çabalarına rağmen tek ve tutarlı bir çevrede faaliyet gösteremediklerini de belirtmekte fayda görülmektedir. Bu durumda, yönetici ya çevreleri ayırmak suretiyle ve biri pahasına diğerini gözden çıkararak ya da çevreleri bütünleştirerek ve örgütsel davranışların geçerli herhangi bir standart altında meşru olduğunu göstererek, çevresel kısıtlamaları seçici olarak yeniden düzenleme yoluyla çatışmaları kontrol etmeye çalışacaktır (Suchman, 1995: 590). Bu noktadan hareketle Suchman (1995) başta olmak üzere kurumsal kuramcılar ve örgütsel meşruiyeti “değerli bir varlık” olarak ele alan araştırmacılar, örgütlerin çevresel baskılara uyum sağlayarak meşruiyet kazanabilmek adına *çevreye uyum/uygunluk (conforming)* ve *çevre seçimi* stratejileri dışında, ***ayırma/ayırıştırma (decoupling)*** ile ***gösterme/sergileme (performing)*** gibi stratejilere de başvurduklarını belirtmektedirler.

***Ayırma veya Ayırıştırma (Decoupling) Stratejisi:*** Kurumsallaşmış örgütler, birtakım çatışmalar ve örgütsel meşruiyet kaybına uğrama endişelerinden ötürü formal yapılarının teknik performans temelinde denetlenmesini ve değerlendirilmesini istemeyebilirler. Bu durumda yapısal unsurlar ile örgütsel faaliyetler birbirinden ayrılmaya/ayırıştırılmaya çalışılabilir. Dolayısıyla ayırma stratejisi, bazı örgütlerin toplumsal baskılar karşısında kurumsal çevrenin desteğini alarak meşru görünmek için istenen uygulama, norm ve ritüelleri benimsemelerini, diğer bir ifadeyle resmi/formal yapıları ile günlük işleyişlerini birbirinden ayırıyor olmalarını ifade etmektedir. Ayırma/ayırıştırma, örgütlerin standart, resmi ve meşrulaştırıcı yapıları sürdürmelerini sağlarken, diğer yandan günlük faaliyetlerin pratik düşünceler doğrultusunda değişkenlik göstermesine ve verimliliğin sürdürülmesine olanak vermektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 357). Dolayısıyla bu stratejide örgütler, gerçekte olan ekonomik ve teknik faaliyetlerini korumak ve sürdürebilmek için çevreye uyumlu hareket ediyor gibi görünerek meşru kalmaya çalışmaktadırlar (Suddaby vd., 2017: 457-458). Ancak bu stratejinin başarılı olabilmesi için örgütlerin resmi yapılarını dışsal aktörlerin denetiminden mümkün olduğunca uzak tutarak, iş ve faaliyetlerini informal bir biçimde sürdürmeleri gerekmektedir (Özen, 2007: 257-258).

Meyer ve Rowan (1991) üç tür ayrışma stratejisinden bahsetmiştir: Bunlar; performansı göz ardı ederek formaliteyi, törenselliği (kurallara uyumu) öne çıkarmayı ifade eden “törensellik”, yerleşmiş ritüelleri küçümseyip eleştirerek, bunların hiçbir amaca hizmet etmediğini açıkça belirtmeyi kapsayan “sinizm” ve reformlar vadederek, bugünün gerçekliğini yarının idealinden ayırmayı ifade eden “reformizm” şeklinde sıralanabilmektedir. Ancak Suchman (1995: 590), bu stratejilerin birtakım dezavantajları olduğunu belirtmiştir. Şöyle ki; törensellik, pragmatik değişimi engelleyebilirken; sinizm, örgütün irrasyonel ve kontrol dışı görünmesini sağlayabilir ve reformizm ise mevcut yapının meşruiyetini ve gücünü yok edebilmektedir.

**Gösterme/Sergileme Stratejisi:** Örgütlerin yenilikçi uygulamalarının karakteristik özelliklerini ya da mevcut alternatif uygulamalar karşısındaki teknik üstünlüğünü ortaya koyarak nasıl meşruiyet kazandıklarını göstermeye çalıştıkları stratejidir. Bu stratejide yeni teknoloji ve uygulamanın nihai başarısı ve yayılımı, teknik üstünlüğüne (pragmatik meşruiyet) ve stratejik olarak gösterilen veya kanıtlanan aşinalığına (normatif meşruiyet) dayandırılmaktadır (Suddaby vd., 2017: 457-458). Ayrıca gösterme/sergileme stratejisi, örgütün performansa ilişkin paydaş beklentilerini karşılamaını ifade eden *rol/görev performansını* sergilemesini de ifade etmektedir. Performans beklentileri üzerinde genellikle piyasa/pazar koşulları, ahlaki/normatif yapı, yasal veya politik güçlerin etkisi söz konusudur. Söz konusu beklentilerin yerine getirilip getirilmemesi örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Rol/görev performansının tipik örnekleri arasında; hissedarlara iyi bir getiri sağlamak, müşterilere güvenilir ve makul fiyatlı ürün ve hizmetler sunmak, çalışanlara adil ücret ve iş güvencesi sağlamak yer almaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 178).

**Çevreyi Manipüle Etme/Yönlendirme:** Her ne kadar örgütlerin çoğu çevreye uyum ya da çevre seçimi stratejileri ile meşruiyet kazansalar da bazı durumlarda ve birtakım örgütlerde bu stratejiler yeterli olmamaktadır. Bu durumda örgütler genel kabul görmüş sosyal değerleri, inançları benimsemekle veya birisini seçmekle yetinmeyerek, toplumsal gerçeklere ve hassasiyetlere ilişkin yeni açıklamalarda ve girişimlerde bulunabilmektedir. Kısacası, örgütlerin yeni kitleler ve yeni meşru inanışlar yaratarak çevresel yapıyı manipüle etme çabalarına girişmeleri

gerekmektedir (Suchman, 1995: 591). Manipülasyon, örgütlerin kurumsal beklenti ve talepler doğrultusunda değişim yaratma amacıyla güç kullanması veya çevreyi etkileyecek kaynaklara sahip olmasıdır. Bir diğer ifadeyle manipülasyon, kurumsal baskıları ve değerlendirmeleri kontrol etmeye, etkilemeye ve koopte etmeye yönelik amaçlı ve fırsatçı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1991: 157). Oliver'a (1991) göre örgütlerin başvurabilecekleri üç manipülasyon stratejisi bulunmaktadır. Bu alt stratejiler; *kooptasyon, etkileme ve kontrol*dür. Kooptasyon; bir örgütün istikrarına veya varlığına yönelik muhtemel tehditlerin önüne geçmenin bir aracı olarak ilgili örgütün yönetici kadrosuna veya karar verme yapısına örgüt dışından yeni üyelerin dâhil edilmesi sürecidir (Selznick, 1949; Scott, 2003). Kooptasyon stratejisinin amacı, kurumsal muhalefetin etkisiz hâle getirilmesi ve meşruiyetin artırılmasıdır. Etkileme; yasal veya düzenleyici çevre üzerinde lobi çalışmaları yaparak örgütün kendi çıkarlarına tehdit olabilecek veya baskı oluşturacak uygulamaları değiştirme çabalarını ifade etmektedir. Son olarak kontrol ise örgütün kendi üzerinde baskı oluşturan güçlere karşı, güç kullanarak daha baskın olmaya çalışmasıdır (Oliver, 1991: 157-158). Ancak bu proaktif manipülasyon stratejileri, daha az uygulama alanına sahip, dolayısıyla kontrolü daha zor yaklaşımlardır (Suchman, 1995: 591).

Çevreyi manipüle etme stratejilerine benzer şekilde Ashforth ve Gibbs (1990: 178, 180), somut yönetim stratejileri çerçevesinde ***kaynak bağımlılıklarını değiştirme*** ile ***kurumsallaşmış toplumsal uygulamaları değiştirme*** stratejilerinden bahsetmiştir.

İlk olarak, ***kaynak bağımlılıklarını değiştirme stratejisi***nde örgütler, mevcut örgütsel bileşenlerini/kaynaklarını veya onlara olan bağımlılıklarının seviyesini değiştirmeye, böylelikle karşılması gereken beklentileri değiştirmeye çalışabilmektedirler. Örgütler bu strateji bağlamında farklı sermaye kaynakları, alternatif tedarikçiler, yeni müşteriler, uzun vadeli yeni sözleşmeler vb. arayışına girebilmektedirler.

İkinci olarak ***kurumsallaşmış toplumsal uygulamaları değiştirmeye*** çalışma stratejisinde ise örgütler, toplumsal olarak kurumsallaşmış uygulamaları, yasaları, gelenekleri vb. kendi amaç ve yöntemlerine uygun hâle getirmeye çalışmaktadırlar. Dowling ve Pfeffer (1975: 127) ise bu stratejiyi, örgütün mevcut uygulama, çıktı,

amaç ve değerlerini uyumlu hâle getirmek için toplumsal meşruiyet tanımlarını, bir diğer ifadeyle genel ve yaygın normları veya fikirleri iletişim strateji ve taktikleri yoluyla değiştirmeye çalışması olarak ifade etmişlerdir. Tütün endüstrisinin meşruiyetini tehdit eden sağlık tartışmalarına ve tütün ürünlerine olan ilgiyi azaltmak için tasarlanan yasalara ve yaptırımlara karşın tütün endüstrisinin; hükümetle müzakere, dava açma, çeşitli lobi faaliyetlerinde bulunma, özel etkinlikler aracılığıyla reklam ve sponsorluk faaliyetleri düzenleme, bilim veya medikal alanındaki etkili örgütlere araştırma yaptırmak için ciddi oranda bütçe ayırma ve sigara içmenin sağlığı tehlikeye attığı iddialarını çürütmek için bir veritabanı oluşturma gibi girişimleri veya nükleer santral kurmak isteyen bir örgütün nükleer enerji reklamları yayınlatması bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir. Bu stratejinin, toplumsal dinamikler ve yasaların değiştirilmesi zor olduğu için nadir olarak tercih edildiğini de belirtmekte fayda vardır.

Çevrenin manipülasyonu bağlamındaki faaliyetler, meşruiyet odağının pragmatik zeminden ahlaki zemine, ahlakiden de bilişsel zemine yöneldiği durumlarda giderek belirginleşmektedir (Suchman, 1995: 591). Pragmatik meşruiyet, odak noktasında örgüt ile paydaşları arasındaki direkt ilişkileri ve doğrudan değişimi barındırması nedeniyle genellikle manipüle edilmesi en kolay meşruiyet biçimidir. Burada örgüt, genellikle ürün reklamları gibi etkileme ve ikna temelli stratejik iletişim araçlarını kullanmayı tercih ederek pragmatik meşruiyeti elde etmeye çalışır. Çevre manipülasyonunun odak noktası, ahlakiden bilişsel meşruiyete evrildiğinde, kolektif eylem ihtiyacı daha da belirginleşmektedir. Söz konusu kolektif eylem; genellikle popülerleştirme/yaygınlaştırma (yeni kültürel formülasyonları açıklayarak anlaşılabilirliği sağlama) ya da standartlaşmayı (izomorfizm yoluyla kabul edilebilirliği sağlama) içermektedir (Aldrich ve Fiol, 1994). Popülerleştirme stratejisine lobicilik faaliyetleri, reklam, sponsorluk ve bilimsel araştırmalar örnek olarak verilebilir. Standartlaşma konusunda; Hannan ve Freeman (1989: 132), standardizasyonun örgütlere meşruiyet kazandırma noktasında katkı sağlayacağını savunmalarına karşın, Pfeffer ve Salancik (1978: 201) ise farklı yapılarıdaki örgütlerin aynı türden kaynaklar için rekabet içerisine girdiklerinde meşruiyetin sorunlu bir görünüm oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle örgütler, başarı ve modelleme ya da baskı ve düzenleme yoluyla, kendi imajlarını çevresel bileşenlerin

nezdinde yeniden yapılandırarak bilişsel kabullerini artırma yolunu tercih edebilmektedirler (Suchman, 1995: 593).

Öte yandan, hiçbir örgütün tüm paydaşlarını tam olarak tatmin edemeyeceği ve hiçbir yöneticinin de örgütü kendi başına veya başkalarıyla birlikte toplumsal inanç ve değerler sisteminin tamamen dışına çıkaramayacağı bir gerçektir. Bununla birlikte, yönetsel girişimler, örgütsel faaliyetlerin ilgili kültürel bağlamda arzu edilen, uygun ve doğru olarak algılandığı ölçüde önemli farklılıklar yaratabilmektedir. Nitekim birçok kültürel ve sosyal süreçte olduğu gibi örgütsel meşruiyet de büyük ölçüde örgüt ile örgütsel bileşenler arasındaki iletişime dayanmaktadır (Suchman, 1995: 585-586). Bu doğrultuda meşruiyete ilişkin çalışmalar yapan araştırmacıların bir bölümü, meşruiyeti bir ikna süreci olarak tanımlamış ve “dile dayanan (grounded in language)” bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir (Nielsen ve Rao, 1987: 523). Meyer ve Rowan (1977: 349), örgütsel dilin kullanımı bağlamında “meşru açıklamalar ile kullanılan meşru kelime dağarcığı”ndan bahsetmiş, Seeger (1997) örgütlerin, paydaşlarının eksik ve hatalı bilgilere dayanarak karar verdiklerini göz önünde bulundurarak, iletişim yoluyla meşruiyeti stratejik olarak oluşturmaya, sürdürmeye ve onarmaya çalışması gerektiğini belirtmiştir. Suchman (1995) ise örgütlerin hem kurumsal çevrelere uyum sağlayarak hem de faaliyet ve amaçlarını örgütsel bileşenlerin ilgi ve çıkarlarıyla bağdaşacak şekilde anlatmaya yönelik stratejik çabalar aracılığıyla meşruiyet elde edebileceğini ifade etmiştir. Diğer yandan Elsbach (1994) ile Ginzler ve diğerleri de (1992) meşruiyet çabalarının büyük ölçüde, örgüt ile örgütsel bileşenler arasındaki iletişime bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Bitektine ve Haack’a (2015: 51) göre de örgütler, diğerleriyle etkileşime girerek meşruiyet hükmü elde ederler. Çünkü örgütler öncelikle, içerisinde buldukları sosyal sistemin norm, inanç ve değerlerine uygun olarak hareket ettiklerini, bir diğer ifadeyle mevcut yasal/düzenleyici ve pragmatik standartlara, ahlaki değerlere ve kültürel-bilişsel anlam sistemlerine uygunluklarını topluma göstermek (Deephouse vd., 2016: 22) ve onları ikna etmek zorundadırlar. Bu görüşe göre meşruiyet; *dil ve iletişim yoluyla gerçekleşen kolektif bir anlamlandırma süreci* olarak ifade edilebilmektedir<sup>22</sup> (Suddaby vd., 2017: 460).

<sup>22</sup> Örgütsel meşruiyet literatüründeki son yıllardaki gelişmelere bakıldığında, kavrama ilişkin daha statik ve deterministik anlayıştan, daha dinamik ve yerleşik bir anlayışa doğru geçiş olduğu

Söz konusu araştırmacılar içerisinde özellikle paydaş kuramcıları ve meşruiyet kavramını bir süreç olarak ele alan araştırmacıların da vurguladığı üzere meşruiyet bir ‘‘sosyal inşa süreci’’dir. Bireylerin dünyaya dair kolektif bakış açıları ve anlamlandırmalar üretmelerini sağlayan sosyal inşa süreci, gerçekliğin bireyler arası iletişim ve etkileşim yoluyla meydana geldiğini vurgulamaktadır. Ortak bir uzlaşı sonucunda üretilen anlamlandırmalar, zaman içerisinde benimsenerek gerçekliği temsil eden sınıflandırma ve kurumlara dönüşmektedir (Berger ve Luckmann, 1966). Bu süreçte toplumu ikna ederek meşruiyet sağlamak amacıyla dil ile iletişim araç ve stratejilerine başvurulmaktadır. Aktörün rolünü ön planda tutan bu yaklaşım, iletişimin meşruiyetin temel bir unsuru olduğunu belirterek, anlamlandırma (meaning/sense-making)<sup>23</sup> sürecinin ise stratejik olduğunu ifade etmektedir (Suddaby vd., 2017: 460). Bu bağlamda anlam üretme yoluyla eyleyenler, örgütleri adına meşruiyet ve itibar kazandırma çabaları içerisine girebilmektedirler (McDonnell ve King, 2012; Bartley ve Child, 2011; Carberry ve King, 2012). Lider gibi eyleyenler, ortak kimlikleri, erevelendirme süreçlerini kullanarak yapılandırırılar ve böylelikle ortak anlamlar seti ve meşruiyet elde edilir (Creed vd., 2002: 479; Kızrak, 2016: 213). Bir diğer ifadeyle, eyleyenler iletişim yoluyla çeşitli söylemler geliştirirken, faaliyetlerini bir çerçeveye oturtarak işleriyle ilgili anlatılar inşa ederler.

Golant ve Sillince (2007: 1152) da örgütsel meşruiyet oluşumunda anlatının rolüne odaklanmanın, birçok örgütsel ve kurumsal araştırmada bir engel olarak görülen ‘‘yapı-eyleyen’’ ayırımında bir köprü görevi göreceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yazarlar eyleyen veya aktrlerin, çeşitli örgütsel bileşenlere örgütsel faaliyetlerin uygunluk ve etkinliğini göstermek için dili nasıl kullandığını anlayabilmenin ve örgütlerin kurumsal çevrelerindeki egemen yapılar ve kurumsal

---

görülmektedir. Örgütsel meşruiyete ilişkin daha önceki kuramlaştırmalar istikrarlı makro düzeydeki yapılara, güçlü aktörlere ve resmi kurallar setine dayansa da, daha güncel çalışmalar birden fazla aktörün ve sürekli devam eden anlamlandırma süreçlerinin ve söylemlerin rolüne de vurgu yapmaktadırlar (Joutsenvirta, 2013: 461).

<sup>23</sup> Anlamlandırma kuramı temelde; insanların olayları nasıl algıladıklarını, anlamlandırdıklarını ve bu olayların etkisinin mevcut durumda ve gelecekte insan davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ifade eden bir sürece odaklanmaktadır. Bu kurama göre, örgütsel aktrlerin anlama, yorumlama ve çevresinde cereyan eden olayları anlamlandırması çevresiyle iletişime geçmesi durumunda gerçekleşmektedir. Bu bağlamda örgütsel düzeyde anlamlandırma yeteneği ise örgütsel faaliyet, uygulama vb. unsurları makul kılan ve yaşanan olumsuz bir olayı ortak bir uzlaşıyla çerçeveleyen anlatı ve hikâyeleri kapsamaktadır (Miles, 2016: 241, 247).



mantıklar tarafından nasıl şekillendirildiğini ortaya koyabilmenin çerçeveleme ve anlatıların incelenmesi yoluyla mümkün olduğunu vurgulamışlardır. Literatürdeki diğer araştırmalarda da anlatılar ve söylemler aracılığıyla meşruiyet süreç ve stratejilerini incelemenin yararı vurgulanmıştır. Bu araştırmaların odak noktaları, örgütlerin meşruiyet oluşturmak, sürdürmek (Golant ve Sillince, 2007; Phillips ve Malhotra, 2008; Babb, 2009; Thornton vd., 2012) ve artırmak (Brown, 2003; Brown, 2005; Jacobs ve Sobieraj, 2007) amacıyla çerçeveleme ve anlatıları nasıl kullandıklarını ortaya koymak olmuştur.

Anlam çerçeveleri, mevcut sosyal ve kültürel bilgi birikimini harekete geçirir ve yorumlayıcı şemalar veya araçlar olarak görev yaparak, aktörlerin olayları keşfetmesini, algılamasını, tanımlamasını ve etiketlemesini sağlar (Goffman, 1974: 21; Snow vd., 1986: 464; Benford ve Snow, 2000). Çerçeveleme, bir anlam oluşturmanın yanı sıra bilgi ve tecrübeleri organize ederek örgütlerin eylemlerini yönlendirmektedir (Snow vd., 1986: 464). Bu anlam çerçeveleri, yukarıda da vurgulandığı üzere zaman zaman meşruiyet kazanma ve kabul görme çabalarının bir parçası olmakta ve örgütün çevresindeki kurumlarla, kurumsal mantıklarla ya da bazı aktörlerle ilişki kurmasını veya bu ilişkileri pekiştirmesini sağlamaktadır (Can, 2016: 674). Bir örgüt, yaşanan olumsuz bir olay veya faaliyeti meşrulaştırmak ya da haklı göstermek adına ilgili faaliyeti ekonomik, insani ve stratejik çerçevelere dayandırabilmektedir. Diğer yandan, örneğin politik aktörler, izleyicilerinin veya kamuoyunun inanışları, kültürleri, önyargıları ile kendi ideolojileri ve politik düzlemleri gibi çerçeveler tarafından kısıtlanmaktadır (Babb, 2009). Dolayısıyla çerçeveler politik, sosyal, kültürel birçok bağlama özgüdür ve bu nedenle zaman içerisinde politik ve sosyal gerçeklere uyum sağlayacak şekilde değişime ihtiyaç duyabilmektedirler (Wick, 2013: 14).

Bir çerçevenin veya çerçevelemenin varlığı ve etkinliği ise etkin anlatı ve hikâyelerle desteklenmesine bağlıdır (Sandstrom vd., 2014). Çünkü anlatılar, çerçevelerin vücut bulduğu kurumsal iletişim araçlarıdır. Thornton vd. (2012: 155) anlatıları, “faaliyetleri ve insan eylemlerini bir bütün olarak organize eden bir hikâye ya da açıklama” olarak tanımlayarak, anlatıların örgütlerin uygulamalarını, gelişimlerini ve çıktılarını yansıttığını, ayrıca örgütsel faaliyetlerin anlamlandırılmasında, meşruiyet ve örgütsel kimlik oluşturulmasında yardımcı

olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda örneğin, Lounsbury ve Glynn (2001: 559), girişimcilerin meşruiyet elde etmek ve kaynaklara ulaşabilmek için bir girişim hikâyesi (storytelling) inşa etmek zorunda olduklarını belirtmiştir. Yine, Vaara ve Tienari (2011) ise örgüt birleşmeleri sonrası meşruiyet kazanılmasında; küreselci, milliyetçi ve bölgeselci olmak üzere üç tür anlatı türünden yararlanmış ve bu anlatıların meşrulaştırma veya değişime dirence yönelik örgütsel hikâye anlatımında nasıl kullanıldığını açıklamışlardır. Ayrıca anlatılar, gözlemlenen örgütsel faaliyet veya çıktılara, kimin ve neyin neden olduğuna dair göstergeler içermesi nedeniyle örgütsel aktörlerin başarı veya başarısızlıklarının anlamlandırılmasına da yardımcı olmaktadır (Abolafia, 2010: 350).

Dil ve iletişimin örgütsel meşruiyet kazanımındaki rolü bağlamında örneğin, Brinkerhoff (2005: 7) yukarıda ifade edilen çevreye uyum ve çevreyi manipüle etme stratejileriyle birlikte *bilgilendirme stratejisini* ortaya atmıştır. Bilgilendirme stratejisi, örgütün kendisine meşruiyet kazandıracak sosyal ve meşru amaç, hedef, faaliyet ve çıktılarla ilgili örgütsel bileşenlerle iletişim kurarak seçilmiş terminoloji, inanç, simge ve değerlere dayalı bilgilendirici eylemlerini ifade etmektedir. Bu strateji, spesifik anlamda belirli bir paydaş kitlesine yönelik olarak pragmatik meşruiyet kazanmak amacıyla ilgili kitlenin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik olarak yürütülebileceği gibi, diğer yandan daha geniş anlamda toplumsal standart, norm, değer ve inanışlara hitap eden sembol ve terimler kullanılarak, daha kapsamlı bir iletişim yoluyla ahlaki ve bilişsel meşruiyet kazanımı da hedeflenebilecektir (Brinkerhoff, 2005: 8). Diğer yandan Dowling ve Pfeffer (1975: 127) örgütlerin, iletişim yoluyla “*çevreyi değiştirme*” çabalarının yanı sıra kendilerini, toplumsal bağlamda güçlü bir meşruiyet temeline sahip olan kurum, sembol ve değerlerle *özdeşleşme ve ilişkilendirmeye yönelik girişimlerini*<sup>24</sup> ve sembolik faaliyetlerini ifade eden “*sembolik anlamları iletme*” stratejisinden bahsetmişlerdir. Dolayısıyla temelinde, örgütsel bileşenler ile etkin bir iletişimin yattığı sembolik faaliyetler/stratejiler, meşruluğu ortaya koyabilmek için çoğunlukla kapsamlı bir dil

<sup>24</sup> Eyleyenler, örgütlerini ya da örgütsel faaliyetleri meşru göstermek adına meşru olarak algılanan diğer örgütlere atıflar yapmaya veya bağlantı ve benzerlikler kurmaya çalışarak, ahlaki ve bilişsel meşruiyet elde etmeye çalışabilmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977; Black, 2008). Kısacası, örgütler söz konusu “bağlantılar” veya “meşruiyet networkleri” (Black, 2008: 147) aracılığıyla meşruiyet kazanmaya çalışabilmektedirler.

kullanımını gerektirmektedir. Sembolik stratejileri kullanmak isteyen örgütler ve dolayısıyla aktörler, ayrı bir beceri gerektiren retoriğe veya ikna edici dile de aşına olmak zorundadırlar, çünkü retorik, yöneticilerin örgütsel faaliyet ve davranışların anlamlarını manipüle etmelerinde (Suddaby ve Greenwood, 2005: 60) başvuracakları önemli ve temel bir unsurdur. Sembolik faaliyetler ve retorik stratejiler, çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması başlığında detaylı biçimde ele alındığından ilgili açıklamalar burada bırakılmıştır.

Öte yandan Quirke (2006: 62), örgütsel alanların ve kurumsal mantıkların karmaşık ve çok yönlü yapısı gereği birçok farklı değer ve felsefeye sahip olması nedeniyle, örgütlerin çevrelerindeki belirli unsurlara hitap ederek meşruiyet kazanabileceklerini iddia etmiştir. Dolayısıyla örgütler alternatif meşruiyet kaynakları aracılığıyla çevrelerindeki seçici bileşenlerle bağlantı kurabilirler. Quirke (2006) alternatif meşruiyet kaynaklarının ise kurumsal çevredeki farklı kurumsal mantıklar ve toplumsal değerler olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda yazar, araştırmasında ele aldığı eğitim alanıyla ilgili şu çıkarımlarda bulunmuştur: Yaygın devlet okulları, devlet tarafından istihdam edilen öğretmenlerin profesyonel statüsü aracılığı ve profesyonellik mantığıyla meşruiyet kazanırken; seçkin özel okullar ise elit kültür ve bununla bağlantılı prestiji sayesinde örgütsel meşruiyet elde etmektedir. Diğer yandan profesyonellik, devlet desteği veya prestij gibi meşruiyet kaynaklarına sahip olmayan üçüncü sektör okullar ise meşruiyet iddia etme noktasında daha küçük sınıflarda yakın ilgiyle daha özel ve kişiselleştirilmiş eğitim ortamı sunmayı taahhüt ederek alternatif meşruiyet kaynakları ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla geleneksel ve yaygın meşruiyet kaynakları eksikken, bu noktada dezavantajlı görünen yeni veya küçük örgütler meşruiyet kaynağı oluşturmada daha özgür bir yapıyla avantaj elde edebilmektedirler. Bu durum ise Meyer ve Rowan'ın (1977) teorisinden farklı olarak, örgütlerin sadece kurumsal çevreye uyum sağlayarak veya diğer örgütlere benzeyerek değil, geleneksel olmayan meşruiyet kaynakları sayesinde farklı yollarla meşruiyet elde edebileceklerini göstermektedir. Yine bu bağlamda farklı alan veya sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, farklı değerler tarafından meşrulaştırılmakta, farklı uyarlanabilir yapılar sergilemekte, farklı kod ve normatif yapılar tarafından yönetilmektedirler. Dahası, değer sistemleri daha saygın değerlere

sahip olan örgütlerin daha meşru olduğu düşünülmekte ve toplumsal kaynaklardan yüksek düzeyde destek almaları beklenmektedir (Scott, 1995: 21).

Suddaby vd. (2017: 460-462) ise meşruiyet oluşumunda yukarıda ifade edilen, ikna ve anlatı gibi iletişim araçlarıyla kolektif anlam oluşturmanın yanı sıra **teorileştirme/kuramlaştırma (theorization)** ile **kimlik oluşturma/farklılaşma (identification/categorization)** aşamalarını ileri sürmüşlerdir:

- **Teorileştirme** süreci; mevcut norm ve uygulamaların genelleştirilmiş kategorilere ayrılması ve soyut kategorilerin tanımlanarak geliştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Teorileştirme, kurumsal uygulamalara ilişkin açıklama ve özellikleri basitleştirerek soyutlamakta, ilgili uygulamaların ürettikleri sonuçları belirleyerek daha anlaşılır kılmaktadır (Strang ve Meyer, 1993: 497). Meşruiyet oluşum sürecinde kritik bir aşama olan teorileştirmede, ilgili ayırma ve tanımlama süreci başarılı olursa örgütsel uygulamaların hızla yayılması ve benimsenmesi mümkün olacaktır. Bu sürecin başarısında ise örgütsel yapı, uygulama ve niteliklerin etkinlik, verimlilik, ilerleme ve adalet gibi erdemleri vurgulaması etkili olacaktır.

- **Kimlik oluşturma ve farklılaşma** ise örgütsel faaliyetlerin sosyal paydaşlar tarafından değerlendirilmesi, onaylanması ve kabulü ile yakından ilişkilidir. Birçok çalışmada (Brown ve Toyoki, 2013; Elsbach ve Kramer, 1996; Navis ve Glynn, 2010; Rao, 1994) meşruiyetin örgütsel kimlik oluşturma çabalarıyla kazanıldığı, bir diğer ifadeyle meşruiyetin, kimlik oluşumunun ön koşulu olduğu ifade edilmiştir. Örgütler kendine özgü kimlik oluşturma çabalarının yanı sıra yeni bir ürün yaratma, yeni bir pazar oluşturma veya yeni bir örgütsel yapıya bürünme gibi farklılaşma durumlarında da sosyal normlara ve meşruiyet standartlarına uymak zorundadırlar. Bu bağlamda bu tür farklılaşmanın, meşru bir kimliğin örtülü veya açık iddiaları etrafında inşa edildiğine dair giderek artan bir anlayış meydana gelmiştir. Bu görüşün esası, örneğin yeni bir ürün geliştirerek farklılaşmaya çalışan örgütlerin, bu girişimin başarısı için öncelikle ciddi anlamda meşruiyet çabalarıyla meşgul olmaları gerektiğidir. Dolayısıyla yalnızca örgütsel seviyedeki meşruiyet kazanımı değil, aynı zamanda farklılaşma kategorileri bazında da meşruiyet oluşturulması gerekmektedir. Kimlik oluşturma ve farklılaşma doğrultusunda meşruiyet sürecini özetlemek gerekirse; örgütler, öncelikle buldukları endüstrinin, örgütsel alanın meşruiyetini sağlamak adına eşbiçimli görünürler ve çeşitli zorluklarla baş etmek durumunda

kalırlar. Bu zorlukların üstesinden gelinerek meşruiyet sağlanmasının akabinde örgütler arası rekabet nedeniyle çeşitli farklılaşma stratejileri uygulayarak spesifik anlamda meşruluk (yeni ürün, kategori meşruluğu gibi) sağlamaya çalışılabilirler. Kısacası, eşbiçimlilik ve farklılaşma birbirlerine zıt kutuplar olarak görünse de (benzersizlik paradoksu<sup>25</sup>), Pedersen ve Dobbin'in (2006: 900) ifade ettiği gibi aslında "aynı madalyonun farklı iki yüzü"dür.

Diğer yandan eyleyenler veya kurumsal girişimciler, örgütsel alanda savunucusu oldukları kurumsal yapının meşrulaşabilmesi ve diğer aktörler tarafından benimsenebilmesi için güç mekanizmalarına da başvurabilmektedirler (Lawrence, vd., 2001; Lawrence, 2008). Güç mekanizmaları, olaysal ve sistemik olmak üzere iki kategori altında ifade edilebilmektedir. Egemen aktörün savunucusu olduğu kurumsal yapıyı devam ettirebilmek amacıyla sürekli olarak tekrarlanan stratejik eylemlerle sergilemiş olduğu güç biçimi "olaysal güç" olarak adlandırılırken; belli başlı rutinleşmiş uygulamalara dayanarak sergilediği güç ise "sistemik güç" olarak adlandırılmaktadır. Olaysal güç, hedef grup üzerinde spesifik olaylar aracılığıyla etki oluşturarak veya kuvvet kullanılarak ifa edilirken; sistemik güç ise disiplin ve baskınlık/domine etme olmak üzere iki farklı mekanizma aracılığıyla sergilenmektedir. Disiplin mekanizmasında, hedef grup eylem olanağına sahip olmakla birlikte, hedef grubun eylemleri belirli kural ve prosedürlerle şekillendirilmeye çalışılırken; öte yandan baskınlık mekanizmasında, hedef grup bir nesne gibi kabul edilerek, doğrudan müdahale ve uygulamalar neticesinde eylemi ve hareket kabiliyeti kısıtlanmaya çalışılmaktadır (Lawrence ve Robinson, 2007: 383-384; Lawrence vd., 2001: 629-632; Lawrence, 2008: 176).

Bu stratejileri açıkladıktan sonra bir hususun altını çizmek gerekmektedir. Meşrulaştırma yöntemi ne olursa olsun esas amaç, örgütsel faaliyet ve amaçlar ile örgütsel bileşenlerin değer ve inançları arasındaki uyumu (Ashforth ve Gibbs, 1990: 182) geliştirmek ve güçlendirmektir.

---

<sup>25</sup> Örgütler, meşru görülebilmek adına yerleşik, yaygın ve kabul görmüş uygulama ile yöntemlere uyum sağlamaya ve referans gruplarına (başarılı örgütlere) benzemeye çalışırken, aynı zamanda da rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar (King ve Whetten, 2008: 193). Örgütlerin hem farklı hem de eşbiçimli olma gerekliliğinden dolayı yaşadıkları bu çelişki Martin vd. (1983) tarafından "benzersizlik paradoksu" olarak adlandırılmıştır.

#### 2.4.2. Örgütsel Meşruiyetin Sürdürülmesi ve Korunması

DiMaggio (1985: 15), yeni bir kurum ve örgüt yaratmanın maliyetli olduğunu, üst düzeyde çaba ve kaynak gerektirdiğini belirtmiş, ayrıca yeni ve meşru bir örgütsel formun oluşturulması için bir kurumsallaşma projesi sürdürülmesi gerektiğini ifade ederek, kurumsallaşmanın yüksek olduğu alanlarda yeni bir kuruma meşruiyet kazandırmanın zorluğunun da altını çizmiştir (Aktaran; Tak Meydan ve Yasit, 2015: 17). Bu bağlamda, literatürde genel kanı olarak meşruluğu sürdürme ve korumanın, meşruiyet kazanmak ya da onarmaktan daha kolay bir girişim olduğu ifade edilmiştir. Nitekim Ashforth ve Gibbs (1990: 183), örgütü bir kez güvenilir ve meşru olarak benimseyen paydaşların örgüt üzerindeki dikkatlerini gevşetme eğiliminde olduklarını ve çıkarlarına göre örgütün devam eden performans göstergelerinden ve dönemsel güvencelerden tatmin olacaklarını belirtmişlerdir. Açıkçası, meşruiyetin bir kez elde edildiğinde büyük ölçüde sorgusuz sualsiz kabul edilmeye, aksi düşünülmemeye eğilimli bir olgu olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer yandan, bu görüşün aksine Elsbach ve Sutton (1992: 700) ise geçmişte örgütlerin yaygın olarak tanınması ve destek görmesine bakılmaksızın, meşruiyet kazanma ve bunu sürdürmenin birçok örgüt için kronik bir zorluk olduğunu altını çizmişlerdir. Bu bağlamda Neu vd. (1998: 265), söz konusu zorlukların genellikle küresel rekabet ortamında kârlılığı ön planda tutan örgütlerin faaliyetleri ile sosyal değerler, normlar ve inançlar arasında süregelen çelişkiler ve uyumsuzluklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bunlarla birlikte birtakım olağan dışı gelişmeler, aksaklıklar, hatalar, başarısızlıklar, dışsal faktörler, krizler ve bazen de yenilikler en güvenilir örgütlerin bile zaman zaman meşruiyetlerini tehdit edebilmektedir. Ayrıca Zucker'ın (1988) belirttiği gibi entropi, kurumsal yaşamın temel ve kalıcı bir olgusudur ve meşruluğu tehdit etmektedir. Tüm bu nedenlerden ötürü örgütlerin meşruiyeti sürdürme ve koruma faaliyetlerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Suchman, 1995: 593). Diğer bir ifadeyle, meşruiyet olgusu, hiçbir zaman garanti edilemeyeceği için örgütler sürekli olarak çevrelerindeki ve paydaş beklentilerindeki değişiklikleri takip ederek, meşruiyetlerini koruma ve sürdürme çabaları içerisinde olmak zorundadırlar (Drumheller, 2004: 210). Nitekim sosyal yapının dinamik karakteristiği gereği (Shocker ve Sethi, 1973: 97; Dowling ve Pfeffer, 1975: 125) sosyal değer, norm, inanış, ihtiyaç ve taleplerdeki değişimler (Brown ve Deegan,

1998: 22) örgütsel meşruiyetin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal yapı ve örgütsel çevrede zaman içerisinde meydana gelebilen bu değişim ve dönüşümler ise toplumun veya örgütsel bileşenlerin meşruiyet algılarını değiştirmektedir. Bu nedenle tekrar altını çizmek gerekirse, meşruiyeti sürdürme, sadece örgütün statüsünü koruması ve sürdürmesi demek değil, aynı zamanda sosyal yapıdaki değişimleri takip ederek uyum sağlamasıdır. Bu bağlamda örgütler, meşruiyetin kolayca kaybedilme riski nedeniyle sürekli olarak meşruiyetlerini korumaya ve sürdürmeye çalışmalıdırlar (Jackman, 1993).

Meşruiyeti sürdürmeye yönelik girişimler, örgütün devam eden faaliyetleri için yeterli bir onay eşliğine ulaşması durumunda meydana gelmektedir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 183). Meşruiyeti sürdürme faaliyetlerine, örgütün uygunluk standartlarına bağlı kaldığını ve bunu düzenleyici/yasal, bilişsel, ahlaki ve pragmatik bağlama da yansıttığını göstermek amacıyla rutin olarak dikkat edilmesi gerekmektedir (Deephouse vd., 2016: 22). Örgütsel meşruiyeti “değerli bir varlık” olarak ele alan Suchman (1995) ile Dowling ve Pfeffer (1975) gibi araştırmacılar, örgütlerin meşruiyetlerini korumak için yapısal özellikler ve çevresel baskılar arasında nasıl bir “uyum, ahenk, tutarlılık, destek” yarattığını ve sürdürdüğünü anlama konusundaki kritik noktaya odaklanmaktadır. Esasında söz konusu uyum, örgütsel özellikler ile meşruiyet baskıları arasındaki uyum derecesine vurgu yaparak, örgütlerin bu uyumu sağlayabilmek için kullandıkları strateji ve taktikleri de önemseyen geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Suddaby vd., 2017: 456).

Deephouse vd. (2016: 22), örgütsel istikrarın genelde dikkat çekici olaylara neden olmaması, dolayısıyla aktif bir yönetimsel müdahaleye gerek kalmaması nedeniyle literatürde örgütlerin meşruiyetlerini nasıl sürdürdüklerine veya koruduklarına ilişkin az sayıda araştırma yapıldığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte etik ve uygunluk konuları üzerine yapılan araştırmalarda sıklıkla meşruiyeti sürdürme veya koruma sürecinin ele alındığını da ifade etmişlerdir.

Ashforth ve Gibbs’e (1990: 183) göre meşrulaştırma faaliyetleri daha rutin bir hâl aldıkça, meşruiyetin yeniden değerlendirilmesi durumu da daha üstünkörü bir hâl almaktadır. Yazarlar bu bağlamda meşruiyeti sürdürme faaliyetlerini; *(1) devam eden rol performansı ile her şeyin yolunda olduğunu göstermeye çalışan sembolik*

*güvenceler ve (2) meşruiyetle ilgili yaşanabilecek olası sorunları öngörme, önleme veya engelleme girişimleri* şeklinde ikiye ayırmışlardır.

Örgütsel faaliyetler çevre tarafından yeterli bir kabul seviyesine ulaşarak meşru kabul edildikten sonra yukarıda da belirtildiği üzere, paydaşlar örgüt üzerindeki dikkatlerini gevşetme ve çıkarlarına göre örgütün devam eden performans göstergelerinden ve dönemsel güvencelerden tatmin olma eğiliminde olurlar. Söz konusu sembolik güvenceler; hissedarlara iyimser mektuplar, kurumsal reklamlar, söylemler, ticari şovlar, hayırsever bağışlar, istihdamlarla ilgili basın bültenleri, uzun vadeli anlaşmalar, fabrika açılışları ve kârlılık oranları gibi faaliyetleri içermektedir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 183). Kısacası örgütün performansı ve faaliyetleri ile ilgili güncel ve fiili değişiklikler hakkında paydaşlarını belirli periyotlar dâhilinde bilgilendirmesi bu güvenceler bağlamında değerlendirilebilir (Lindblom, 1994). Böylelikle örgütler, temelde, paydaşları açısından faydalı/yararlı olduklarına (Hearit, 1995: 2) dair algıyı sürdürerek meşruiyetlerini devam ettirmeye çalışırlar.

Meşruiyetle ilgili yaşanabilecek olası sorunları/zorlukları öngörme, önleme veya engelleme girişimleri ise somut/maddi ve sembolik meşruiyet uygulamalarıyla bağlantılı olarak, genellikle iç ve dış çevrenin periyodik olarak daha erken taranmasını ve bu çevrelerle ilgili çalışma varsayımlarını sorgulamayı, kararları belirler ve doğrularken örgütsel bileşenlerin bakış açısını dikkate almayı (onlara nasıl görüneceği düşünmeyi) ve olası bir meşruiyet krizi durumunda hızlı ve eşgüdümlü faaliyetlerin sağlanması için kriz planlarının oluşturulmasını içermektedir (Ashforth ve Gibbs 1990: 183).

Suchman (1995: 594) ise Ashforth ve Gibbs'in (1990) stratejilerine benzer bir şekilde meşruiyetin sürdürülebilmesi/korunabilmesi adına gerekli olan faaliyetleri **iki strateji** altında toplamıştır. Bu stratejilerden ilki, *gelecekteki muhtemel değişimleri öngörmek*, ikincisi ise *geçmişteki başarı ve yetkinlikleri muhafaza edebilmektir*.

Her iki strateji de meşruiyet kazanma stratejileri kadar aktif çabalar gerektirmese de algıya dayalı stratejilerden daha fazla çabayı gerektirmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 8 vasıtasıyla ilgili strateji ve kurumsal işleri topluca görmek mümkündür.



**Tablo-8:** Örgütsel Meşruiyeti Sürdürme Stratejileri

Örgütsel Meşruiyet	Stratejiler	Kurumsal İş
Genel	Değişimi öngörme/algılama	-Örgüt ve çevresinin sürekli takip edilmesi -Gelişmiş uyarı sistemleri inşa edilmesi
	Başarı ve yetkinlikleri muhafaza etme	-Kontrol altında tutma -Ustaca iletişim -Meşruiyet depolama (iyi niyet ve destek biriktirme)
Pragmatik	Gözlemeleme	-Düşünce liderlerine danışma
	Değişimi koruma	-Kontrol güvenilirliği -Dürüstçe iletişim -Güven depolama
Ahlaki	Etik gözlem	-Uzmanlara danışma
	Varlığı/mülkiyeti koruma	-Kontrol sorumluluğu -Otoriter iletişim kurma -İtibar depolama
	Varsayımları koruma	-Kontrol basitliği -Gerçekçi konuşmak -Bağlantıları artırma
Bilişsel	Bakış açılarını gözlemeleme	-Şüphecilere danışma
	Varsayımları koruma	-Kontrol basitliği -Gerçekçi konuşmak -Bağlantıları/iletişimi artırma

**Kaynak:** Suchman, 1995: 600.

Suchman'e (1995) göre meşruiyeti sürdürme/koruma stratejilerinin ilki, örgütün, paydaşlarının tepkilerini tanınması ve bu tepkilerin farkında olması ile ortaya çıkabilecek **muhtemel sorunları öngörebilme yeteneğini** geliştirmesine odaklanmaktadır. Örgütler, çevreleriyle yakından bağlantılı ve onlara bağımlı oldukları için meşruluğun sürdürülmesi hem örgütlerin hem de çevrenin sürekli izlenmesini gerekli kılmaktadır (Seeger, 1997: 103). Bu noktada eyleyen konumundaki yöneticiler, gelişmiş uyarılar sayesinde örgüt ve çevresini yakın bir şekilde takip ederek önceden çevreye uyum, çevre seçimi ya da çevreyi manipüle etme stratejilerinden birisini tercih edebilmektedirler (Suchman, 1995: 595). Örneğin; birtakım örgütsel unsur veya uygulamalar örgütsel alanda kurumsallaşmaya başladığında, bir diğer ifadeyle etkin, verimli ve rasyonel örgütler için uygun ve

gerekli bileşenler olarak geniş ölçüde yaygınlaştığı ve bilinirliği arttığı zaman, örgütler meşruiyetlerini sürdürmek için bu unsurları kendi formal yapılarına entegre etme konusunda büyük bir baskı altına girmektedirler (Tolbert ve Zucker, 1983: 26). Örgütler ilgili unsur veya uygulamaları kendi bünyelerine entegre ederek, kolektif olarak değer verilen amaçlar bağlamında uygun, uyumlu ve yeterli bir şekilde hareket ettiklerini göstermeye çalışabilmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977: 319).

Diğer yandan muhtemel değişimlere dair bir uyarı sistemi olmadan yöneticiler kendilerini, kaybedilen meşru zemini yeniden kazanmak için sürekli mücadele ederken bulacaklardır. Algısal stratejiler, kültürel çevrenin izlenmesi ve kültürel çevre unsurlarının örgütsel karar süreçlerine entegre edilmesini içermektedir. Genellikle örgütler bunu başarabilmek için kendileri ve paydaşları arasında bir nevi köprü görevi görerek, paydaşlarının değer, inanç ve tepkileri hakkında sürekli bilgi edinebilecek yetkin çalışanları görevlendirme yolunu tercih etmektedirler. Bu köprü görevinin başarısında pragmatik, ahlaki ve bilişsel kaygıların üzerinde durulup durulmaması önem arz etmektedir. Yeni ortaya çıkan pragmatik talepleri algılamak için örgütün farklı paydaşlarının çıkar ve görüşlerini takip etmesi gerekmektedir. Bu amaçla örgütler, paydaşlarına sembolik güvenceler vermek yerine, kültürel bakış açılarını özümsemek için onları karar alma süreçlerine dâhil etmeyi tercih edebilmektedirler. Benzer şekilde paydaşların inanç ve hassasiyetlerini tespit ederek ahlaki meşruiyeti sürdürmek adına örgütlerin birden çok görüş, değer ve inanışları takip etmesi, ayrıca normatif söylemleri de önemsemesi gerekmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Son olarak örgütlerin, ortaya çıkan bilişsel anlayışları algılayabilmek için farklı bakış açıları keşfedecek ve bu amaca hizmet edecek farklı alt birimler oluşturma yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Suchman, 1995: 595).

Meşruiyeti sürdürme/koruma stratejileri kapsamında ikinci olarak örgütler, mevcut **başarı ve yetkinliklerini koruyup sürdürme** yoluyla meşruiyetlerini sürekli kılmaya ve güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda temelde *üç kurumsal iş* yapılmaktadır. İlki, hataları önlemek için operasyonel faaliyetleri ve mevcut yapıyı kontrol altında tutmak; ikincisi, daha akılcı ve ustaca teknikler tercih ederek büyük ölçüde dikkat çeken meşruiyet çabalarını azaltmak ve sonuncusu ise koruyucu inanç, tutum ve tanımların geliştirmesi ve rezervlenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Suchman, 1995: 595). Bir diğer ifadeyle örgütler, paydaşlarının iyi

niyet ve destek rezervleri sayesinde meşruiyetlerini sürdürebilmektedirler. Genel anlamda bu destekler; güven gibi pragmatik ya da saygı ve itibar gibi ahlaki nitelikleri karakterize etmektedir. Bu tür algılamalar ise örgütlere zaman zaman yaşamınlarını ciddi anlamda tehdit etmeyecek şekilde, toplumsal normlardan sapabilme (Ashforth ve Gibbs, 1990: 189) imtiyazını tanıyabilen bir nevi “sermaye” gibi algılanabilmektedir. Benzer şekilde Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin meşruiyet sorunları yaşadıklarında, örgütsel bileşenlerin, örgütün iyi niyetli olduğunu ve bu bağlamda faaliyetlerini yürüttüğü sonucuna hükmetmeleri durumunda meşruiyetin korunabileceğini ve sürdürülebileceğini belirtmişlerdir. Diğer yandan, pragmatik ve ahlaki rezervlerin ötesinde örgütler, sosyal çevreleri ile aralarında etkin bir iletişim bağı kurarak bilişsel meşruiyete sahip olabilirler. Bu anlamda örgütler, bozulabilen ve zarar görebilen bireysel ve toplumsal algıları, yoğun ve etkin bir etkileşim süreci sayesinde onararak meşruiyetlerini sürdürebilmektedirler (Suchman, 1995: 596).

Ayrıca pragmatik düzeyde, örgütler açısından değişimlerin tutarlı ve öngörülebilir olması, sadece paydaşların beklenti ve taleplerinin karşılanması ile değil, aynı zamanda paydaşların denetim duygusunun güçlendirilmesi ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması şeklinde olmalıdır. Ahlaki düzeyde, yalnızca uygunsuz ve yanlış olan faaliyetlerden sakınmakla kalmayıp, aynı zamanda yalnızca araçsal veya sonuçsal kaygıların faaliyetlerin rolü üzerindeki önemi azaltılarak, güvenilir ve sorumlu bir duruş sergilenmelidir. Bilişsel düzeyde ise tanımlar basit ve anlaşılır olmalıdır, yalnızca örgütsel davranışı açıklamakla kalmayarak, aynı zamanda doğal ve makul görünmesini sağlamalıdır. Ayrıca, bütün eylemlerde, yöneticiler bu çabaların paydaşlar tarafından dikkat çekebilme ihtimaline karşı yeni meşruiyet girişimlerinin doğrudan faydalarını dikkatle değerlendirmelidir (Suchman, 1995: 596).

Bütün bunlarla birlikte örgütler, geçmişteki başarı ve yetkinliklerine güvenerek, bunlara sıkı sıkıya bağlanıp çevrelerindeki değişim ve talepleri göz ardı ederlerse meşruiyetlerini tehlike altına atabilirler. Dolayısıyla örgütlerin toplumsal değer, norm, inanış ve kurallar ile kurumsal çevrelerindeki düzenlemeler ve de paydaşlarının çıkar ve taleplerindeki değişimleri takip ederek, mevcut yapı ve yetkinliklerini güncellemesi, gerekli değişik veya düzenlemeleri yaparak

meşruiyetlerini sürdürmeye ve daha da güçlendirmeye çalışması daha yerinde bir strateji olacaktır.

Öte yandan örgütler, meşruiyet kazandıktan sonra bunun sürdürülmesi gerekliliğinin farkında olarak onu korumak zorundadırlar. *Örgütsel meşruiyeti koruma faaliyetleri veya stratejileri* genellikle örgütün meşruiyeti tehdit edildiğinde ya da meşruiyet zorlukları veya sorunları ile karşılaşıldığında ortaya çıkmaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 183). Bu bağlamda birçok araştırma, örgütlerin meşruiyete ilişkin sorunlara nasıl tepki verdikleri veya meşruiyet mücadelelerini nasıl yürüttükleri üzerine odaklanmıştır (Deephouse vd., 2016: 23).

Ashforth ve Gibbs (1990: 183) meşruiyet faaliyetleri veya stratejilerinin yönetimin tehditlere karşı koymaya çalışması nedeniyle yoğun ve reaktif olma eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca faaliyet yoğunluğunun yüksek olduğu meşruiyetin oluşumu ve yaygınlaşması süreci ile karşılaştırıldığında meşruluğun korunması/savunulmasının, daha yüksek oranda sembolik faaliyetler içermeye yatkın olduğunun da altını çizen Ashforth ve Gibbs (1990), *meşruiyeti koruma faaliyetlerini, sürdürme faaliyetlerinden bağımsız bir şekilde ele alarak* meşruiyeti korumaya/savunmaya ilişkin dört durum tespitinde bulunmuşlardır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 183-184):

İlk olarak, meşruiyete ilişkin bir meydan okuma sadece bir şeye karşı yapılabileceğinden, bunun yerleşik bir örgüt altyapısı olması daha muhtemeldir ve bu durum, yönetimin en azından kısa vadede sorunlarla mücadeleye cevap verme yeteneğini kısıtlayabilmektedir. İkincisi, örgütsel bileşenlerin beklentilerini karşılamayan örgütlerin karşılaştıkları sorunlar göz önüne alındığında, bu tür örgütlerin cevap verme kapasiteleri önemli ölçüde sınırlanabilmektedir. Ayrıca, yaşanan sorun örgütün tüm bileşenlerinin dikkatini artırdığı ölçüde, ilgili sorun yönetimin yanıt verme esnekliğini de bozabilmektedir. Örgütsel bileşenlerin dikkatli inceleme/tetkik ve gözlemleri, özellikle meşrulaşmış faaliyetlerin ayrıştırılmasını ve rutin izlenim yönetimi faaliyetlerine girişmeyi ya da rol performansını öne çıkararak algıları farklı yöne çekmeyi zorlaştırmaktadır. Üçüncüsü, bir örgütsel bileşene ilişkin sorun, örgütü lekelediği durumda diğer örgütsel bileşenler, zayıflayan statü ve prestijden kaçınmak için desteklerini azaltabilir, böylece örgütün sorunlara cevap verme kapasitesi de önemli ölçüde zayıflayabilir. Son olarak, meşruluğa ilişkin bir

sorun, yönetimi savunmasız yakaladığı durumda, önemli bir savunma yapmayı ve tepki verebilmeyi planlamak ve uygulamak için zamanı ciddi anlamda daraltır. Sonuç olarak; meşruiyetin sorgulanmadan kabul edildiği ve özümsemiği bir örgüt için yaşanabilecek meşruiyet tehditleri, yönetimin reflekslere dayalı, alelacele ve sert tepkiler vermesine neden olabilir. Bu durumda yönetimin refleksi genellikle soğukkanlı bir şekilde sorunu çözme ve somut değişim içinde olmaktan ziyade, statükoyu inkâr yoluyla açıklamalar yapma ya da karşı iddialarla savunmaya geçme şeklinde olmaktadır. Bu tür sembolik tepkiler ise sadece meşruiyet tehdidini şiddetlendirebilir. Çünkü örgütsel bileşenlerin sembolik güvenceler yerine somut değişim talep etme olasılıkları daha yüksektir.

Deephouse ve diğerlerine (2016: 23-24) göre ise meşruiyete ilişkin sorunlar bir örgütün yanıt verebileceği bir nevi kurumsal baskı biçimidir ve meşruiyeti koruma amacıyla verilen muhtemel yanıtlar reaktif ve proaktif boyutlarda farklılık göstermektedir. Yazarlara göre, meşruiyet sorunları karşısında meşruiyeti korumak amacıyla verilebilecek en etkili tepkiler, herhangi bir toplumsal beklenti setine uyum sağlamak yerine, hangi meşruiyet kaynaklarının, hangi meşruiyet türünü önemsemiğini tespit ederek yeterli kaynak, zaman ve kriterlerden oluşan bir güvence paketi oluşturmaya çalışmaktır. Örneğin, performansa ilişkin sorunlar düzenleyici ve pragmatik meşruluğu sürdürmek için örgütsel etkinliğin güvence altına alınmasını gerektirebilirken; değerlere ilişkin sorunlar ise ahlaki meşruluğu sürdürmek için sosyal sorumluluğun ve iyi bir örgütsel karakterin (Schlusberg, 1969: 70) güvence altına alınmasını gerektirebilmektedir. Diğer yandan kolektif anlam sorunlarında ise bilişsel meşruiyeti sürdürmek adına farkındalık ve anlam yaratma/anlamlandırma süreci (Weick, 1995) ya da hikâyeleştirme (Downing, 2005) gibi stratejiler ile anlaşılabilirliğin güvence altına alınması gerekebilmektedir.

Literatürde örgütlerin meşruiyet kazanmak ve sürdürmek için farklı kurumsal araçlardan da yararlandıkları görülmüştür. Bu bağlamda, Westphal vd. (1997), toplam kalite yönetimi uygulamalarına uyumun hastanelerin meşruiyetini artırdığını, Seeger (1997), Moir (2001) ve Beddewela ve Fairbrass (2016) ise kurumsal sosyal sorumluluğun meşruiyet oluşumunda ve meşruiyetin sürdürülmesinde etkili bir araç olduğunu tespit etmişlerdir.

Öte yandan Zimmerman ve Zeitz (2002: 414) yeni örgütlerin hayatta kalmasında söylem yoluyla elde edilen meşruiyetin önemini altını çizmiş, benzer şekilde Vaara ve Tienari (2008: 991) de örgütlerin faaliyetlerini meşrulaştırmak için söylem taktiklerinden yararlandıklarını ifade etmiştir. Joutsenvirta (2013: 462) ise örgütlerin meşru veya gayrimeşru faaliyetlerinde kullandıkları söylemsel taktiklere ve bu taktikler sonucundaki toplumsal ve ahlaki değişime odaklanmıştır. Bununla birlikte söylem taktikleri daha sıklıkla örgütsel meşruiyetin onarılması ve yeniden kazanılması noktasında kullanıldığı için bu konuya ilgili başlıklarda detaylı olarak değinilmiştir.

Geniş bir tabana yayılan ve farklı ilgi ve çıkarlara sahip farklı kesimlerden birçok değerlendiricinin yargıları çerçevesinde şekillenen örgütsel meşruiyeti koruma ve sürdürme çabaları (Brinkerhoff, 2005: 7), kompleks bir çevreye sahip (Tolbert ve Zucker, 1983: 22) örgütler için farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda Deephouse vd. (2016: 26-27), meşruiyet yönetim sürecinin örgütlerin türlerine, faaliyet gösterdikleri örgütsel alana, yaşam döngülerine, yaşamlarını sürdürdükleri örgütsel topluluğa (endüstriye, sektöre vb.) ve sahip oldukları örgütsel yapıya göre farklılık göstereceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla kâr amacı gütmeyen bir örgüt ile kâr amacı güden ticari bir örgüt arasında; kamu sektörü, sağlık sektörü, eğitim sektörü gibi birçok sektör veya endüstri arasında; yeni kurulan bir örgüt ile var olan bir örgüt arasında; varlığını sürdüren bir örgüt ile yaşlı bir örgüt arasında meşruiyet süreç ve yönetimi açısından farklılık söz konusu olacaktır.

Örgütsel meşruiyetin sürdürülmesi noktasında örgütler bazı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu sorunların başlıca nedenleri; paydaşların veya değerlendiricilerin heterojen bir yapıda olmaları, dinamik kurumsal çevre, istikrarın genellikle esnek olmayan rijit bir yapıyı gerektirmesi ve son olarak kurumsallaşmanın genellikle kendi muhalefetini oluşturması olarak ifade edilmektedir. İlk durumda, örgütler, paydaşlarını tatmin etmek amacıyla farklı talepleri karşılayabilmek adına beklenmedik değişimlere karşı savunmasız kalabilir ve bu da meşruiyet için tehdit oluşturabilir. İkinci durumda, istikrarı sağlamak adına ortaya çıkabilecek muhtemel bir katı yapılanma, çevrede meydana gelebilecek değişimlere ayak uydurmada kırılgan bir yapıya neden olabilecektir.

Diğer yandan, özellikle reklam ve propaganda gibi proaktif girişimlerle meşruiyet sağlama çabaları dikkat çekmektedir. Nitekim üçüncü ve son durumda, proaktif örgütler, potansiyel kitlenin desteğini de almış ise bu dikkat çekme durumu, muhalif ve düşmanca tavırlar sergileyen bir oluşuma yol açabilmekte ve bu oluşum da örgütü gayrimeşrulaştırma yönünde çabalara dönüşebilmektedir. Diğer muhalif gruplar ise ideolojik gerekçelerle (Rothschild-Whitt, 1979) ya da kurumsallaşmayı, arzu edilmeyen dışsal bir kısıtlama ve baskı unsuru (Jepperson, 1991) olarak gördükleri için karşı çıkabilmektedirler. Tüm bu durumlar kontrol altına alınamadığında ise meşruiyet krizini tetikleyecek (Elsbach ve Sutton, 1992) tehditlere dönüşebilmektedir (Suchman, 1995: 594).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL KURAM TEMELİNDE ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET KRİZİ VE MEŞRUIYETİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

Bu bölümde; örgütsel meşruiyet krizi kavramı ve kapsamı, örgütsel meşruiyet kaybı ve son olarak örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması bağlamında onarım ve yeniden kazanım süreci ile stratejileri ele alınmıştır.

#### 3.1. Örgütsel Meşruiyet Krizi

Literatürde krizlerin örgütler üzerindeki etki ve sonuçları gibi birçok konu üzerinde araştırmalar olsa da bu araştırmaların genellikle ekonomik veya finansal krizler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer yandan, meşruiyet veya örgütsel meşruiyet krizi olarak nitelendirilerek, bu durumun örgütler üzerindeki etki ve sonuçlarının sistematik bir şekilde ele alındığı çalışma sayısı ise yok denecek kadar azdır. Bu noktadan hareketle, örgütsel meşruiyet krizinin daha iyi anlaşılması adına, öncelikle kavramın kökeninde yer alan kriz ve örgütsel kriz kavramlarının ele alınmasında, daha sonra ise örgütsel meşruiyet krizi kavramına değinilmesinde fayda görülmektedir.

##### 3.1.1. Kriz ve Örgütsel Kriz Kavramları

Fransızca'da "buhran" anlamına gelen "crise" kelimesinden türetilen ve etimolojik kökeni Yunanca "krisis" kelimesine dayanan kriz kavramı, "tehlikeli sonuçlara yol açabilecek gerginlik, bunalım ve buhran" kelimeleriyle ifade edilebilmektedir (TDK, 2017). Bunun yanı sıra kriz kavramı "stres, panik, facia, felaket, zorluk ya da potansiyel tehlike" gibi farklı yaklaşımlarla da ele alınmaktadır (Çelik, 2010: 21). Köken olarak bu şekilde ifade edilebilen kriz kavramı, diğer yandan birçok farklı disiplin tarafından konu edinilmiş ve bilim insanları arasında farklı kavramsallaştırmalar nedeniyle tartışmalara sebep olmuştur. Bu doğrultuda literatürde yer alan farklı tanımlamaların bazılarına yer vermekte fayda vardır (Ulukapı Yılmaz ve Yılmaz, 2017: 126-127):

- Kriz; "bir toplum, örgüt veya kişide ortaya çıkan buhrandır".
- Kriz; "üretim-tüketim dengesizliği" veya "ekonominin reel kesimi ile parasal kesim arasındaki uyumsuzluğa bağlı olarak meydana gelen istikrarsızlıktır".



- Kriz, “ürün eskimesi, endüstrideki daralmalar, bölgesel felaketler, ulusal ekonomideki durağanlıklar, kontrolden çıkan enflasyon ve sosyo-ekonomik yapıdaki bunalımlardır”.

- Kriz, “hiç beklenmeyen bir zamanda, sürpriz bir şekilde veya önceden erken uyarı sinyalleri gönderdiği hâlde belirtilerinin farklı nedenlerle geç veya yanlış anlaşıldığı bir durumdur”.

- Kriz; “hastalanmış bir ekonomik organizmanın varlığını eskisi gibi sürdüremediği ve yeni bir yaşama olanağı sağlayabilmek için gerekli değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimidir”.

Genelde örgütlerin karşı karşıya kaldıkları olumsuzluklar kriz bağlamında ele alınmakla birlikte, muhtemel nükleer tehlikeler, uçak kazaları, zararlı patlamalar, siyasi ve sosyal olaylar, bazı insan hataları, karalama kampanyaları ve üretim sorunları gibi istenmeyen olaylar da kriz kavramıyla açıklanmaktadır (Kaufman vd., 1994: 29). Bu doğrultuda örgütsel kriz; örgütlerin yaşamlarını tehdit eden (Greening ve Johnson, 1996; Nystrom ve Starbuck, 1984; Pearson ve Clair, 1998), tehditlerle başa çıkmak için zamanı ve gerekli kaynakları sınırlandıran (Mano ve Rosenberg, 2014: 461) olay ve durumlar olarak tanımlanabilmektedir.

Caillouet (1991: 6) örgütsel krizi; “bir örgütün meşruiyetini ve en nihayetinde yaşamını tehdit eden olaylar dizisi” olarak tanımlayarak, diğer tanımlamalardan farklı olarak meşruiyet olgusuna vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Heath (2010: 2), örgütsel krizin merkezinde örgütün bütünlüğü ve meşruiyetinin yer aldığını belirtmiştir. Dolayısıyla örgütsel krizler, örgütlerin meşruiyetine karşı bir tehdit veya meydan okuma (Coombs ve Holladay, 1996: 281) olarak da nitelendirilebilmektedir.

Seeger vd. (1998: 233) ise örgütsel krizi; “yüksek düzeyde belirsizlik yaratan, tehdit oluşturan veya bir örgütün yüksek öncelikli amaçlarını tehdit eden spesifik, beklenmedik ve rutin olmayan olay veya olaylar dizisi” olarak ifade etmişlerdir. Bu noktada Coombs (2010: 19-20), Seeger ve diğerlerinin (1998) bu tanımında, örgütsel krizlerin akıllı ve makul örgütler için “beklenmedik” olmadığını, “tahmin edilemeyen” ancak, “beklenen” olağan dışı ve olumsuz olaylar olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede daha net bir ifadeyle örgütsel kriz; örgütlerin üst düzey amaç, hedef, kaynak ve değerlerini tehdit eden, yaşamlarını tehlikeye atan ve hızlı bir şekilde tepki gösterilmesi gereken, örgütün krizi öngörme ve önleme

mekanizmalarının yetersiz kaldığı, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle gerilim yaratan ciddi bir durum şeklinde tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2017: 295). Bu tanımlamalar çerçevesinde örgütsel krizin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kriz durumunda örgütün krizi tahmin etme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalmaktadır.

- Kriz belirsizlik, gerilim, endişe ve panik yaratmaktadır.

- Örgütün temel amaç, hedef ve değerleri ile varlığını tehdit etmektedir.

- Kriz durumu acil müdahaleyi gerektirmez.

- Krizler müdahale için gerekli kaynakları ve zamanı sınırlandırmaktadır.

- Krize müdahale, karar verici aktörlerde gerilim yaratmaktadır.

Öte yandan örgütsel krizlerin ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Genel olarak çevrede meydana gelen değişimler, toplumsal değer ve hassasiyetlerin göz ardı edilmesi, yapısal ve yönetsel yetersizlikler, kaynakların doğru kullanılmaması gibi nedenlerle çevreye uyum sağlanamaması neticesinde krizler ortaya çıkabilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse krizler, örgüt ile çevresi arasındaki uyumsuzluğun ve etkileşimsizliğin sonucunda görülmektedir (Öncer, 2010: vi).

### 3.1.2. Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Nedenleri

Meşruiyet krizi, literatürde genellikle siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler disiplinleri tarafından konu edilmiş ve siyasi rejimlerin, otoritelerin, iktidarların, ülkelerin veya liderlerin meşruiyetleri sorgulanmış ve buna bağlı olarak meşruiyet krizlerinden bahsedilmiştir. Bu çerçevede genellikle hızlı değişim ve dönüşüm zamanlarında ortaya çıkan ve modern toplumsal, siyasal düzenlerin önemli bir dinamiği olarak görülen *meşruiyet krizi*, benimsenen meşruiyet prensipleri ya da standartları ihlâl edildiği, devletlerin yeni bir yapılanmaya gittiği ve söz konusu yapılanmada sisteme ve düzene meşruiyet kazandırabilecek hâli hazırdaki aktörlere yeterince yer vermediği zaman ortaya çıkabileceği gibi; diğer yandan toplum içerisindeki farklı sınıf ve kesimlerdeki aktörlerin birbirlerinden farklı meşruiyet kaynak veya unsurlarına sahip olmalarının getirdiği meşruiyet uyumsuzluğu nedeniyle bir “meşruiyet çatışması” yaşandığı durumlarda da ortaya çıkabilmektedir (Okumuş, 2010: 28). Bir diğer ifadeyle pratik ile prensip arasındaki uyumsuzluk,

uçurum veya açıklık meşruiyet krizine yol açabilmektedir. Bununla birlikte sosyal yapı, kültürel değerler, ideolojik söylem ya da siyasal rejimin niteliği gibi dinamikler arasındaki uyumsuzluk da meşruiyet krizini tetikleyebilmektedir. Nitekim meşru bir iktidarın, kendisine meşruiyet kazandıran toplumsal ve kültürel bağlam ile değerlere aykırı davranışlar sergilemesi, toplumun beklenti ve taleplerini karşılayamaması meşruiyet krizine ve kaybına neden olabilmektedir (Çelik, 2007: 22). Bu bağlamda devlet ya da iktidarların kendilerine yönelik eleştiri ve itirazları mantıklı gerekçelerle bertaraf edemediği, dolayısıyla eleştiri ve itirazların giderek yaygınlaşarak buna karşın ahlaki, rasyonel, dini vb. bağlamda yapılan açıklamaların yeterince tatmin edici olmadığı durumlarda da meşruiyet krizi yaşanabilmektedir (Okumuş, 2010: 28).

Öte yandan Habermas (1988: 45-75), "*Legitimation Crisis*" başlıklı kitabında, meşruiyet krizini, siyasal/politik sistemden kaynaklanan bir kimlik krizi formu olarak nitelendirmiştir. Dahası, meşruiyet krizini gelişmiş kapitalist toplumların önemli bir problemi olarak değerlendirerek, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel sistemler çerçevesinde; ekonomik anlamda, rasyonalite, meşruluk ve motivasyon anlamlarında kriz eğilimlerinin varlığına temas etmiş ve meşruiyet krizini de siyasal/politik sistemde meydana gelen bir kimlik krizi olarak görmüştür. Öte yandan Habermas (1988: 45-46), meşruiyet krizinin girdi (input) krizi ile alakalı olduğunu belirtmiştir. Girdi krizini ise yaygın sadakat veya bağlılıkta ortaya çıkan bir problem olarak ifade etmiştir. Bir diğer ifadeyle Habermas (1988: 46), ekonomik sistemden devralınan yönetme zorunlulukları yerine getirilirken, meşrulaştırma sisteminin gerekli kitle sadakatini sürdürme noktasında başarılı olamadığı zaman meşruiyet krizleri yaşandığını belirtmiştir. Ayrıca Habermas (1988: 50), meşruiyet krizinin, "sistematik sınırlamalar" ve "kültürel gelenekteki yönetsel müdahalelerin istenmeyen yan etkilerinin" sonucu olduğunu ifade ederek, meşruiyet krizlerinin anahtar kavramlarının sosyal entegrasyon ve sistem entegrasyonu olduğunu iddia etmiştir. Meşruiyet krizlerinin sistemle ilgili sınırlamaları ortaya çıkardığını, örgütsel motivasyon unsurlarının paydaş beklentilere bağlı olması nedeniyle de söz konusu sınırlamaların meşruiyet krizine yol açabileceğini vurgulamıştır.

Öte yandan örgütlerin yaşadığı meşruiyet krizlerini doğru analiz edebilmek amacıyla meşruiyet krizini yukarıda ifade edilenlerin ötesinde, sadece siyasi, politik veya ekonomik düzlemde değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel düzlemde de ele

almak gerekmektedir. Örgütlerin kurumsal çevrelerindeki en önemli unsurlardan birisi olan toplum, sosyal yapının temelinde önemli bir rol oynamaktadır (Çelik, 2010: 9). Örgütün amaç, hedef ve değerleri ile kurumsal çevrenin gerektirdiği koşullar arasında uyum sağlayan örgütlerin muhtemel bir kriz ile karşılaşma olasılıkları daha düşüktür. Nitekim örgütsel meşruiyetin oluşumunda ve sürdürülmesinde toplumsal değer, norm ve inanışlara uyum sağlamanın önemli bir yeri vardır. Diğer yandan örgütsel yapının dışsal çevreye yönelik denetim ya da analiz işlerinde yetersiz kalması veya dışsal çevredeki gelişmelere karşı yeterli duyarlılığın gösterilememesi sonucunda, örgüt ile çevre arasında bir uyumsuzluk veya stratejik açık oluşabilmektedir (Çelik, 2010: 37-42). Bu bağlamda örgüt ile toplum ve toplumsal unsurlar arasında meydana gelebilecek bir uyumsuzluk ve çatışma durumu örgütsel meşruiyet krizini tetikleyecektir.

Meşruiyetin dinamik ve çoklu yorumlara tabi olması, sosyal norm ve değerlerin tartışmalı doğası tarafından olguyu daha da karmaşık bir yapıya büründürmektedir. Bu durum ise örgütlerin meşruiyetlerini koruma noktasında birtakım sorunlar yaşayarak krizle baş başa kalmalarına neden olabilmektedir. Bu bağlamda; örgütler, parçası oldukları sosyal sistemde yer alan sosyal değerler ile kendi değerleri, faaliyetleri, davranış normları, amaç ve yöntemleri arasında fiili veya potansiyel bir uyumsuzluk<sup>26</sup> yaşadığı takdirde (Dowling ve Pfeffer, 1975: 122; Milne ve Patten, 2002: 374), bir diğer ifadeyle örgütsel faaliyet, amaç ve değerlerin arzu edilen sosyal değer, norm ve inanışlara uygun olmadığı durumlarda, sosyal kurallar veya kodlar ihlâl edildiğinde (Yu vd., 2008: 2; Coombs ve Holladay, 1996: 281), dolayısıyla örgütlerin yapı ve faaliyetleri, sosyal beklentileri (Meyer ve Scott, 1983) ve paydaş beklentilerini (Drumheller, 2004: 18-19) karşılamadığı ya da ihlâl ettiği (Jonsson vd., 2009; Zavyalova vd., 2012; Ro, 2014) zamanlarda örgütsel meşruiyete yönelik sosyal desteğin geri çekilmesi gibi bir tehdit oluşacak, akabinde örgütün meşruluğunun paydaşları tarafından reddedilmesi söz konusu olabilecektir. Bu durum ise örgütü, meşruiyet krizi ile baş başa bırakmış olacaktır (Dowling ve Pfeffer, 1975; Habermas, 1988; Drumheller, 2004; Seeger, 1997). Ayrıca örgütsel

<sup>26</sup> Sethi (1978: 58; 1979: 65) ise bu uyumsuzluğu, bir “meşruiyet boşluğu” olarak nitelendirerek, toplumun değişen beklentileri sonucunda örgütlerin faaliyetleri ile sosyal beklentiler arasında bir boşluk oluşmasının muhtemel olduğunu belirtmiş, ancak bu boşluk büyüdükçe, örgütlerin meşruiyetini kaybetmesi ve yaşamının sona ermesi ihtimalinin artacağına da altını çizmiştir.

faaliyetlere ilişkin gerekçe ve açıklamaların yetersizliği, sosyo-kültürel değer, norm, kural ve inanışlarda zamanla meydana gelen değişimler, ayrıca yeni örgütler için “yeniliğin getirdiği sorumluluk ve zorluklar (liability of newness)” neticesinde örgütsel meşruiyet krizi ortaya çıkabilmektedir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 182). Bununla birlikte örgütün; faaliyetlerinin anlaşılabilir ve makul olma noktasındaki sıkıntılar ile sağlık sorunları gibi önemli risklere yol açması, kullandığı teknolojideki belirsizlik ve riskler, ürün standartlarındaki eksiklikler, amaç ve araçlarının toplumun bazı kesimleri tarafından tartışılması (Ashforth ve Gibbs, 1990: 182) gibi örgütsel bileşenlerin olumsuz anlamda dikkatini çeken durumlar da örgütsel meşruiyet krizini tetikleyebilmektedir. Örneğin; ürünlerde taklit, taşış, hile, sahtekârlık yapma ve halkın sağlığıyla oynama, insan hakları ihlâlleri, ayrıca tecavüz-taciz gibi ahlak dışı olaylar, dini değerlere aykırı hammadde kullanma (at, eşek, domuz eti gibi), bununla birlikte büyük finansal skandallar, yolsuzluklar, ciddi kazalar (ihmalden kaynaklanan uçak kazaları gibi) ve yasa dışı işler meşruiyet krizine neden olan temel faaliyet ve unsurlar olarak sıralanabilir.

Ayrıca, örgütler pragmatik bağlamda; rasyonel etkinlik (Meyer ve Rowan, 1977) sağlayamama, performans sorunlarının (Hirsch ve Andrews, 1984) artışı ve teknik anlamda paydaşlarına sağladığı faydanın (Love ve Kraatz, 2009) azalması gibi durumlarda da örgütsel meşruiyet krizi yaşayabilmektedir. Bu durumlarda, örgütsel meşruiyet krizi genellikle performansa yönelik beklentilerde yaşanan sorunlar doğrultusunda baş göstermektedir (Suchman, 1995: 597). Diğer yandan paydaşlar, genel olarak örgütsel çıktılarının standartlara uygun olmadığını, örgütsel yöntem ve tekniklerin pragmatik beklentilere cevap veremediğini ve kurumsal yapının istenen bir düzeyde olmadığını düşünebilmektedirler. Bu görüşü destekler nitelikte Habermas (1988), ekonomik temele dayanan bir rasyonalite krizinin uzun sürmesi hâlinde paydaşların ilgili örgüte olan destek ve sadakatini geri çekerek mevcut kurumu, örgütü veya yapıyı sorgulamaya başlayacağını, bu durumun da meşruiyet krizini tetikleyeceğini belirtmiştir.

Her ne kadar meşruiyet krizleri performans sorunları etrafında toplansa da, birçok sorun nihayetinde kolektif anlam geliştirme noktasındaki başarısızlıklara dayanmaktadır (Suchman, 1995: 597). Örgütün paydaşları veya örgütsel bileşenler, olağan dışı ve alışılmamış bir örgütsel olay gerçekleştiğinde örgütsel meşruiyeti

anlama, mantık çerçevesine oturtma ya da meşruiyet açıklaması yapabilme konusunda yetersiz ise bu kolektif anlam geliştirememesi durumu örgüt için krize neden olacaktır (Pearson ve Clair, 1998: 63). Çünkü faaliyetlerine ilişkin meşrulaştırıcı açıklamalarda bulunamayan örgütler ihmalkâr, irrasyonel/mantıksız ve gereksiz olduklarına yönelik iddialarla karşı karşıya kalabilecek ve bu iddialara karşı savunmasız, bir diğer ifadeyle güçsüz kalacaklar (Meyer ve Rowan, 1977: 350; Meyer ve Rowan, 1991: 50), bu durum ise meşruiyet krizini körükleyecektir.

Diğer yandan özellikle ekonomik/finansal veya sektörel kriz dönemlerinde meşruiyet unutulabilmektedir. Bu durum ise bazı örgütler için meşruiyet krizine veya kaybına dönüşebilmektedir (Okumuş, 2010: 24). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, belirli bir sektörde veya örgütsel alanda yaşanabilecek bir kriz neticesinde toplumsal düzeyde doğru, uygun ve geçerli olan örgütler bile söz konusu sektörel krizden etkilenebilmektedirler. Bu durumda ilgili örgütlerin meşruiyetleri, toptancı bir yaklaşımla yok sayılabilmekte, meşrulukları unutulmuş bir meşruiyet krizi veya kaybıyla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Buraya kadar aktarılan bilgiler ışığında bir tanım yapmak gerekirse **örgütsel meşruiyet krizi**; örgütlerin yapı, faaliyet, uygulama, davranış, amaç ve değerlerinin toplumsal değer, norm ve inanışlara uyumunu kaybetmesi, sosyal kural ve hassasiyetleri ihlâl etmesi, dolayısıyla sosyal beklentileri karşılamaması neticesinde toplumsal desteğin geri çekilmesi durumunda veya örgütsel performans ve yapının paydaşların pragmatik beklentilerini karşılayamadığı durumlarda ya da örgütlerin yasalara ve hukuka aykırı hareket etmeleri durumunda meşruiyetlerini, sürdürülebilirliklerini ve yaşam şanslarını kaybetme tehlikesiyle baş başa kaldıkları ciddi bir durum olarak ifade edilebilir.

Bu bağlamda örgütsel meşruiyet krizinin nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir:

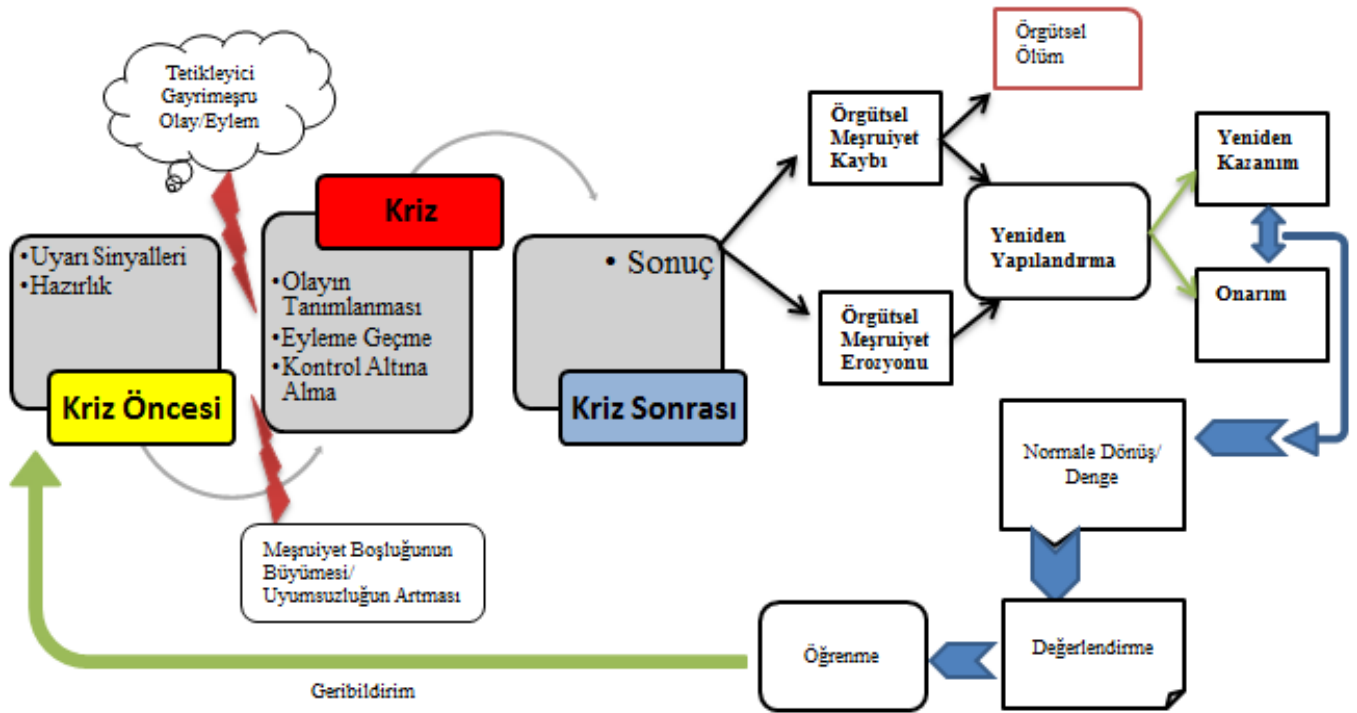
- Örgütsel faaliyet ve davranışların toplumsal norm, değer ve inanışlara uyumsuz hâle gelmesi ya da değişen toplumsal değer ve inanışlara uyum sağlayamama,
- Örgütsel yapı, amaç, hedef ve değerlerin toplumsal norm, değer ve inanışlara aykırı bir hâl alması,
- Yanlış iş ve faaliyetlerde bulunma,

- Sosyal kuralların ve bir nevi örgüt ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlâl edilmesi,
- Sosyal beklentilerin karşılanamaması,
- Hukuk kurallarına, yönetmelik ve prosedürlere aykırı hareket edilmesi,
- Devletin birtakım yasal düzenlemeleri ve sınırlamaları,
- Örgütün rasyonalitesini kaybetmesi ve performansının giderek azalması,
- Örgütsel bileşenlerin desteğini çekmesi,
- Paydaşların pragmatik beklentilerinin karşılanamaması,
- Örgütün meşruiyeti konusunda kolektif anlam geliştirmeyi başaramaması,
- Örgütün meşruiyetine yönelik itiraz ve eleştirilerin bertaraf edilememesi,
- Örgüte yönelik ciddi boykot kampanyalarının başlatılması,
- Örgütün faaliyet gösterdiği alan, sektör veya endüstride yaşanan krizin etkilerinden kaçamaması,
- Rakiplerin iftira, dedikodu ve karalama kampanyaları,
- Lider veya çalışanların kamuoyuna yansıyan etik ve ahlak dışı davranış ve eylemleri,
- Bazı radikal değişim veya yenilikler,
- Dışsal bazı etkenler ve burada sayılanların dışındaki olağan dışı durumlar.

### **3.1.3. Örgütsel Meşruiyet Krizinin Aşamaları**

Örgütsel meşruiyet krizinin aşamaları veya meşruiyet krizi sürecine ilişkin; Fink (1986), Smith (1990), Mitroff (1994), Coombs ve Holladay (1996), Pearson ve Clair (1998), Coombs (2007), Çelik (2010) ve Coombs'un (2010) örgütsel kriz sürecine ilişkin çalışmaları göz önünde bulundurularak bir model geliştirilmeye çalışılmış ve ilgili teorik bilgiler bu çalışmalar ışığında geliştirilmiştir.

Şekil-3: Örgütsel Meşruiyet Krizinin Aşamaları



Şekil 3'te görüldüğü üzere, örgütsel meşruiyet krizinin üç temel aşamadan oluştuğu söylenebilir. İlk aşama; örgütsel meşruiyet krizi patlak vermeden önce **uyarı sinyallerinin alınması** ve bu doğrultuda yapılabilecek **kriz hazırlıklarını** ifade eden ve iki aşamadan meydana gelen **örgütsel meşruiyet krizi öncesi** dönemdir. Bu dönem, örgütler açısından meşruiyetin sürdürülüp korunması adına en önemli argüman ve göstergeleri barındıran süreçtir. *Uyarı sinyalleri*; örgütsel meşruiyete ilişkin tehdit ve sorunların oluşması, bu kapsamda örgütün meşruiyetine yönelik paydaş itirazları ve tepkiler; örgütsel faaliyet, amaç ve değerlerin toplumsal değer, norm ve inanışlardan sapmaya başlaması ve uyumun azalması; toplumsal değişim, talep ve ihtiyaçlara duyarsız kalma veya adapte olamama; örgütsel bileşenler tarafından yanlış olarak algılanıp nitelendirilebilecek işlere yönelme; yasa, mevzuat ve diğer resmi düzenlemelere uymama veya bunları önemseme; devlet müdahalesi ve cezalandırılma; ekonomik anlamda paydaşlarına fayda sağlama yerine zarar vermeye başlama; satışlarda azalma gibi göstergelerden oluşmaktadır. Örgütler, söz konusu uyarı sinyallerini öncelikle doğru bir şekilde tanımlayarak, bu doğrultuda meşruluğa yönelik potansiyel riskleri ortaya koymak zorundadırlar. Tanımlama ve risklerin



tespitinden sonra, krize *hazırlık aşamasında*, örgütsel meşruiyet krizini önleyici tedbirlerin alınması ve risklerin azaltılmasına yönelik proaktif çabalar görülmektedir. Bu noktada örgütsel meşruiyete yönelik itiraz, tehdit ve sorunların bir krize dönüşmeden çözümlenebilmesi için örgütsel faaliyet, uygulama ve yöntemlerde, ayrıca örgütsel amaç ve değerlerde sosyal değerlere uyumlu, paydaş desteğini sürdürecektir. Ayrıca hazırlık aşamasında, önleyici ve düzeltici tedbirlerin yanı sıra muhtemel bir meşruiyet krizi döneminde yapılacak hamleler, uygulanacak somut ve sembolik strateji ve taktiklerin belirlenmesi, örgüt sözcülerinin seçilmesi gibi eylemler de kritik öneme sahiptir.

Diğer yandan, toplum ve örgüt arasında ortaya çıkan stratejik açıklığın fark edilememesi ya da sosyal değer ve normlardaki değişikliklerin farkına varılamaması, toplumsal değişim ve gelişmelerin göz ardı edilmesi, yanlış iş veya davranışlarda bulunma, toplumsal değerlere aykırı işler yapma, yasalara ve mevzuatlara aykırı hareket etme, bunlara bağlı olarak gerekli hazırlık ve önleme çabalarına girilmemesi ya da bu çabaların yetersiz kalması, ayrıca harekete geçmeme veya yanlış karar ve eylemler neticesinde örgütler meşruiyet krizi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bununla birlikte örgütsel faaliyet, uygulama ve yöntemlerin sosyal yapı ile uyumsuzluğunun giderek artması, bir diğer ifadeyle meşruiyet boşluğunun büyümesi, diğer yandan örgütün yaşayacağı olumsuz bir olay veya yanlış bir faaliyetin krizi tetiklemesi neticesinde kriz sürecinin ikinci aşaması olan **örgütsel meşruiyet kriz dönemine** girilmektedir. Bu aşama, artık yapılan hazırlık veya önleme çabalarının fayda etmediği veya yukarıda ifade edilen bazı unsurları görememe (körlük) veya görmezden gelme neticesinde artık örgütsel meşruiyet krizi ile yüzleşildiği süreçtir. *Örgütsel meşruiyet krizi aşaması*; örgütlerin meşruiyetlerinin ciddi anlamda sorgulandığı, paydaşların tepki ve yaptırımlarının arttığı, örgütün yaşamının tehdit edildiği, varlığının sorgulandığı, dolayısıyla gayrimeşrulaştırma girişimlerinin de nüksettiği bir dönemdir. Örgütlerin bu aşamada; öncelikle hızlı bir şekilde meydana gelen olumsuz/tetikleyici olayı, dolayısıyla **krizin tanımlaması** gerekmektedir. Ardından eyleme geçerek krize karşı daha önceden planlanmış (kriz yönetim planı gibi) veya plansız **ilk tepkilerin verilmesi**, paydaşlarla iletişime geçilmesi ve somut faaliyetlerin ortaya konulması bu aşamanın en önemli

unsurlarındandır. Daha sonra ise **örgütsel meşruiyet krizini kontrol altına almaya** yönelik hamle ve stratejiler devreye girmektedir. Bu noktada, öncelikle krizin yayılımını önlemeye veya azaltmaya çalışma, meşruiyet erozyonunun etkilerini dindirmeye çabalama, sonrasında ise meşruiyet krizinin örgüte verdiği hasarı veya kayıpları en aza indirerek örgütsel meşruiyetin korunması ve sürdürülmesi çabaları önem arz etmektedir.

Üçüncü ve son aşama ise **örgütsel meşruiyet krizi sonrasında**ki dönemdir ve belki de örgütler adına en kritik ve zorlu sürecin yaşandığı bir aşamadır. Örgütler, muhtemel bir örgütsel meşruiyet krizi sonrasında **iki durum/sonuç** ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Birincisi, örgütsel meşruiyet krizinin en az hasarla atlatılmaya çalışılarak meşruiyetin zarara uğradığı, bir diğer ifadeyle **örgütsel meşruiyet erozyonu** olarak ifade edilebilecek bir sonuçtur. İkincisi ise daha kötü ve istenmeyen durum olan, örgütlerin gayrimeşru görülerek **meşruiyetlerini kaybetmeleridir**. Örgütsel meşruiyet kaybı neticesinde örgütler yaşanan krizin etkilerini atlatamayarak veya gerekli hamleleri yapmakta gecikerek en kötü senaryo olan **yaşamlarının sona ermesi (örgütsel ölüm)** durumu ile karşılaşabilmektedirler. Diğer yandan örgütler, gerek erozyona uğrayan meşruiyetlerini onarmak/tamir etmek, gerekse kaybedilen meşruiyetlerini yeniden kazanabilmek adına **örgütsel meşruiyeti yeniden yapılandırma** çabalarına girişebilmektedirler. Bu noktada örgüt yöneticileri veya eyleyenler, bir an önce kriz sonrası yeniden yapılandırma ve iyileştirme sürecine geçerek, en azından başvuracakları strateji veya faaliyetler ile toplumsal değer ve normlar konusundaki örgütsel hassasiyet ve kaygılarını ortaya koymaya çalışmalı ve meşruiyetlerini **onarma ya da yeniden inşa etme** konusunda adım atmalıdırlar. Nitekim sonraki başlıklarda ayrıntılı şekilde açıklandığı üzere; yeniden yapılandırma kapsamında örgütsel meşruiyetin onarımı veya yeniden kazanımı söz konusu olmaktadır. Bu şekilde örgütler, örgütsel meşruiyet krizi sonrasında onardıkları veya yeniden kazanmayı başardıkları meşruiyetleri sayesinde artık **normale/denge durumuna dönüş** aşamasına ilerlemektedirler. Bu aşama, örgütsel meşruiyetin onarılarak veya yeniden kazanılarak iyileşmenin, toparlanmanın gerçekleştiği ve krizin en optimal çözümünü içeren durum sonrası ifade etmektedir. Bu aşamadan sonra ise örgütler yaşanan örgütsel meşruiyet krizini, nedenlerini, etkilerini, sonuçlarını ve yapılan hamleleri bir **değerlendirmeye** tabi tutarak bir daha

yaşanmaması adına dersler çıkarmaya, örgütsel meşruiyet krizinden olumlu çıkarımlar yapmaya çalışmaktadırlar. Bu değerlendirme sürecinin çıktısı olan **öğrenme** durumu ise **geri bildirim** yoluyla sürecin en başına, bir diğer ifadeyle örgütsel meşruiyet krizi öncesine veriler sağlayarak bir daha böyle bir olumsuzluğun yaşanmaması, yaşansa bile hazırlıklı olunması adına örgütün gerekli önlemleri alması, örgütsel meşruiyetin korunması ve sürdürülmesi noktasında önemli rol oynamaktadır.

Bu noktaya kadar ifade edilen örgütsel meşruiyet krizinin aşamalarına ilişkin ayrıntılı bilgiler; gerek daha önceki başlıklarda (örgütsel meşruiyet krizi ve nedenleri gibi), gerekse bundan sonraki başlıklarda (örgütsel meşruiyet krizinin etki ve sonuçları, örgütsel meşruiyet kaybı, örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması-onarım ve yeniden kazanım- gibi) verildiğinden konunun burada bu şekilde sonlandırılması uygun görülmüştür.

#### **3.1.4. Örgütsel Meşruiyet Krizinin Etki ve Sonuçları**

Yaşanan örgütsel meşruiyet kriziyle birlikte, kurumların ve örgütlerin meşruiyeti, erozyona uğrayarak aşınır ve zayıflar (Okumuş, 2010: 29). Bununla birlikte örgütsel meşruiyet krizi neticesinde paydaşlar, örgüte ilişkin geçmişten beri sahip oldukları inanç ve beklentilerini geri çekelebilmekte veya askıya alabilmektedir. Dolayısıyla meşruiyet krizi öncesinde meşru olarak algıladıkları örgütü, artık gayrimeşru olarak algılayabilmektedirler (Ashforth ve Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Bu durum ise meşruiyet krizi neticesinde yaşanan meşruiyet erozyonu veya meşruiyetin zarar görmesinin ötesinde meşruiyetin tamamen kaybedilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla yaşanan meşruiyet krizi, örgütle ilgili daha önce kabul görmüş birçok varsayım ve inancı geçersiz kılar ve örgütsel bileşenleri, meşruiyeti değerlendirme sürecinin başına götürerek örgütle ilgili tekrar bilgi elde etme aşamasına getirir (Ro, 2014: 34).

Ayrıca örgütsel meşruiyet krizi, paydaşlar arasında bir kaosa neden olarak belirsizlik ve endişe ortamı yaratır. Söz konusu belirsizlik ve kaygı durumunun diğer paydaşlar arasında hızla yayılmasına neden olur (Weick, 1993; Yu vd., 2008). Bu durum, örgütte de endişe ve kaosa yol açabilir. Ayrıca örgütsel meşruiyet krizi neticesinde örgütsel bileşenler nezdinde azalan meşruiyet ve güven kaybı, örgütün yaşamını sürdürebilmesini tehlikeye sokan resmi ve ekonomik yaptırımlara yol

açabilmektedir (Gilpin ve Murphy, 2010: 683). Diğer yandan örgütsel meşruiyet krizi, yasal ve ekonomik yaptırımların yanı sıra birtakım sosyal yaptırımlar şeklinde de etkisini göstermektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975: 122). Örneğin, bir örgütün toplumsal değerlere aykırı ve yanlış iş yapma ile suçlanması sıklıkla meşruiyet krizi ile karşılaşmasına neden olmakta, bu durumun en temel göstergesi ise örgüte yönelik toplumsal karşıtlığın yükselişe geçmesidir ki bu düşmanlık; medya, kanaat önderleri, müşteriler gibi üst sistemler aracılığı ile yapılanların onaylanmadığını (Hearit, 1995: 3) ifade etmenin yanı sıra, örgüte karşı protestolar, boykotlar ve buna benzer tepkilerin olumsuz etkileriyle bir nevi sosyal yaptırım türüne dönüşmektedir. Dolayısıyla örgütsel meşruiyet krizi döneminde örgütlerin karşılaştıkları en büyük zorluk, stratejik iletişim veya diğer somut faaliyetler yoluyla meşruiyetin korunması veya onarılması için çabalanırken, bu süreçte örgütsel bileşenlerin özellikle toplum ve paydaşların bu meşrulaşma çabalarına daha da şüpheli yaklaşmalarıdır. Bununla birlikte, tüm olumsuzluk ve zorluklara rağmen örgütlerin meşruiyetlerini onarmak veya yeniden kazanmak için çalışmaları, yaşamlarını sürdürebilmeleri için olmazsa olmaz bir niteliktedir (Massey, 2013: 239).

Bu bilgiler ışığında giderek yayılan bir meşruiyet krizinin muhtemel etki ve sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Suchman, 1995: 597; Okumuş, 2010: 28-30):

- Yönetimin manevra kabiliyetini olumsuz etkiler,
- Güvenilir müttefik ve stratejik ortakların inancını sarsarak işbirliğini riske atar,
- Kaynak temininde sıkıntılar yaşanır,
- Toplumsal ve kültürel destek azalır,
- Örgüte yönelik eleştiri ve itirazlar artar,
- Örgüte olan güven sarsılır,
- Örgütsel istikrarsızlık baş gösterir,
- Sosyal ağlar zarar görür,
- Hatalar artar,
- Örgütsel performans azalır,
- Meşruiyet kaybına neden olabilir,
- Muhtemel bir meşruiyet kaybıyla birlikte daha ileri boyutta, örgüt artık gayrimeşru olarak görülebilir ve örgütsel ölüm gerçekleşebilir.

### 3.2. Örgütsel Meşruiyet Kaybı

Literatürde genel anlamda örgütsel krizler ve meşruiyet kaybı arasındaki ilişki ele alınmasına (Jonsson vd., 2009; Zavyalova vd., 2012; Mano ve Rosenberg, 2014) rağmen, örgütsel meşruiyet krizi şeklinde bir kavramsallaştırmaya çok az değinilmesi nedeniyle, örgütsel meşruiyet krizi ile meşruiyet kaybı arasındaki ilişkiye de ilginin pek olmadığı söylenebilir.

Özellikle son yıllarda yaşanan birçok ahlak ve etik dışı olaylar, skandallar, insan hakları ihlalleri, çevreye verilen zararlar örgütlerin ciddi meşruiyet sorunları ile baş başa kalmalarına ve daha ileri boyutta meşruiyetlerini kaybetmelerine neden olmuştur (Taş, 2013: 62). Örgütsel meşruiyet kaybı, örgütlerin bir meşruiyet krizi neticesinde meşruiyetlerini korumak ve sürdürmek adına giriştikleri strateji, taktik, kurumsal iş ve diğer çabalarının yetersiz kalması sonucunda meşruiyetlerini yitirmeleri, bir diğer ifadeyle gayrimeşrulaşmaları anlamına gelmektedir. Bu noktada Kraatz ve Zajac (1996: 817) gayrimeşrulaşmanın; örgütün eylem ve davranışının, kurumsal norm ve değerlere aykırı olması, bu norm ve değerlerin sürdürülebilirliğine karşı bir tehdit olarak algılanması ve alandaki önemli aktörler tarafından sert bir şekilde kınanması durumlarında oluştuğunu ifade etmektedir.

Meşruiyet kavramı, örgütsel bileşenlerin ve bilhassa paydaşların algılarına dayandığı için meşruluk ve gayrimeşruluk algıları sürekli olarak değişebilmekte, dolayısıyla meşruluk geçici olabilmektedir (Galaskiewicz, 1985). Ayrıca meşruiyet, genel yapısı itibarıyla değerlendirildiğinde, temelde sorunlu bir görünüme sahiptir (Perrow, 1970; Dowling ve Pfeffer, 1975). Bu durum, sosyal değer ve beklentilerin genellikle çelişkili, değişim ve dönüşüm içerisinde olmaları ile işlevsel bir yapıya ya da operasyonel hâle getirilmelerinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte sosyal değer ve beklentilerin yayılması bağlamında sosyal değerleri destekleyen ve onaylayan yasalar ile gelenek-görenekler, medyanın tutumu ve çıkar gruplarının istekleri arasında da belirsizlik ve tutarsızlıklar mevcuttur. Dahası, büyük ve kompleks örgütler farklı ve sıklıkla birbiriyle çelişen beklenti ve algılara sahip, geniş bir örgütsel bileşen grubuna karşı sorumludurlar ve ilgili bileşenlerin çıkar ve taleplerine uymaya çalışmaktadırlar. Ancak içsel politikalar, üretim teknolojileri ya da çıktılardaki standart eksiklikleri ile örgütsel araç ve amaçlar arasındaki tutarsızlıklar gibi birçok örgütsel faktör, örgütlerin sosyal değer ve beklentileri ihlâl

veya göz ardı etmelerine neden olabilmektedir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 177). Örgütler, bu tip durumlarda ve özellikle toplumsal norm ve değerlerden sapan örgütsel eylem ve davranışlar neticesinde muhtemel bir meşruiyet kriziyle baş başa kalmalarının yanı sıra, meşruiyetlerini kaybetme riskiyle de karşılaşabilmektedirler (Elsbach ve Sutton, 1992; Elsbach, 1994; Sullivan vd., 2007: 56; Jonsson vd., 2009: 195). Bu bağlamda örgütsel bileşenler veya kurumsal çevre unsurları örgütsel meşruiyete ilişkin değerlendirme yaparken örgütün söylem, yapı ve pratikleri arasındaki tutarlılığa dikkat ederler. Bu nedenle meşruiyet kaygısı güden örgütler genellikle yapı ile pratiklerini tamamen uyumlu hâle getirmek isteseler de bu oldukça zor olabilmektedir (Arslan ve Coşkun, 2017: 145). Yapı ile pratikler (Scott, 2008b: 430) veya eylemler ile söylemler arasında (Hasselbladh ve Kallinikos, 2000: 704) uyumsuzluğun artması örgütsel meşruiyetin zarar görmesine neden olarak (Scott, 1991: 170) meşruiyet kaybına yol açabilmektedir.

Hirsch ve Andrews (1984) zaman içerisinde örgütlerin, meşruluklarını korumak ve sürdürmek amacıyla çaba sarf ederken, performans ve değer sorunları ile baş etmek zorunda kalabileceklerini savunmaktadırlar. Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirme ve amaçlarına ulaşma noktasında başarısızlığa uğramaları durumunda, ahlaki bağlamda uyum sağladıkları toplumsal değerlerden ziyade ürün teslimleri ile örgütsel misyon ve amaçlara ulaşma konusundaki soru işaretleri artacak ve bu durum performans sorunlarını gündeme getirecektir. Değer sorunları olarak adlandırılan ikinci durumda ise örgütlerin performans göstergelerine bakılmaksızın, örgüt misyonu ve meşruiyeti ahlaki bağlamda toplumsal değerlere uygunluğuna göre değerlendirilmeye, diğer bir ifadeyle tüm örgütün varlığı sorgulanmaya tabi tutulacaktır. Örneğin; tütün, alkol, kumar ve nükleer enerji gibi endüstriler toplumun bazı kesimlerince toplumsal ve ahlaki değerlere aykırı görülebilir. Dolayısıyla beklentileri gerçekleştirememeye ve toplumsal değerleri göz ardı etme nedenlerinden birisi veya her ikisi sonrasında istikrarsızlık, paydaşların desteklerini geri çekmesi ve nihayetinde örgütsel başarısızlık durumuyla karşılaşılabilir (Hirsch ve Andrew, 1984: 173-174). Bu durum da muhtemel bir örgütsel meşruiyet krizine ve ardından örgütsel meşruiyet kaybına yol açabilmektedir. Bir diğer ifadeyle kolektif beklentilerde yaşanan meşruiyete yönelik sarsılma gibi kaymalar nedeniyle meşruiyet kaybı yaşanabilmektedir (Garud vd., 2014: 7).

Örgütlerin meşruiyetlerini kaybetmelerini açıklamada söz konusu olan önemli bir konu da kurumsal çözülme/çözülüm (deinstitutionalization) kavramıdır. Kurumsal kurama göre örgütler ile örgütsel yapı ve uygulamalar önce kurumsallaşmakta, daha sonra ise çözülmektedir. Bir diğer ifadeyle örgütler, yaşamlarını sürdürmek ve meşruiyet kazanmak amacıyla diğer örgütleri taklit ederek eşbiçimli hâle gelmekte, sonra kurumsallaşmakta, daha sonra da çözülmektedirler (Saylam ve Leblebici, 2017: 100; Özen ve Yeloğlu, 2006: 46). Kurumsal çözülme yerleşmiş veya kurumsallaşmış örgütsel uygulamaların meşruiyetinin erozyona ya da kesintiye uğramasını ifade etmektedir. Kurumsal çözülme kavramı, özellikle, örgütsel sorunlar veya örgütlerin daha önceden meşrulaştırılmış ya da sorgusuz sualsiz kabul edilmiş örgütsel eylemleri yeniden üretme noktasında başarısız olması nedeniyle, yerleşmiş örgütsel uygulama ve prosedürlerin gayrimeşrulaşmasını vurgulamaktadır (Oliver, 1992: 564). Performans krizinin tırmanması, çatışan örgüt içi çıkarlar, yenilikçi baskıların artması ve dışsal bağımlılıkların değişmesi gibi politik baskılar; ekonomik yararlılığın değişmesi, teknik özgünlüğü artırma ve kaynaklar için artan rekabet gibi ekonomik baskılar; toplumsal bölünmenin artması, tarihsel sürdürülebilirliğin azalması, kurumsal kural ve değerlerin değişmesi gibi sosyal baskılar nedeniyle (Oliver, 1992: 567-578) kurumsallaşmış yapı ve uygulamaların meşruiyetleri aşmakta ve böylelikle çözülmektedirler (Özen ve Yeloğlu, 2006: 46).

Öte yandan örgütlerin meşruiyetlerini kaybetmelerinde örgütsel aktörlerin de rolü olabilmektedir. Örgütler, yoğun çabalarına rağmen, yöneticilerinin öngörüsüzlüğü ve basiretsizliğinden dolayı meşruiyet kaybına uğrayabilmektedirler. Dolayısıyla yönetimler, benimsedikleri meşruiyet prensiplerini ihlâl ettiklerinde meşruiyetlerini kaybederek gayrimeşru bir konuma düşebilmektedirler (Okumuş, 2010: 27).

Örgütsel meşruiyet kaybındaki bir diğer husus ise örgütsel alan, sektör veya endüstrideki meşruiyet krizlerinin yayılım etkisi göstermesidir. Aynı örgütsel alan veya endüstriler düzeyindeki meşruiyet yayılımında benzerlik yargıları ve duygusal süreçlerin meşruiyet kazanımında etkili olması, bu noktada ters etki göstererek (Riaz, 2009: 29) krizin örgütsel alan veya endüstride yayılım etkisi göstermesine neden olmaktadır. Nitekim tavuk eti ve tavukçuluk işletmeleri veya sigorta şirketleri gibi

aynı ya da benzer örgütsel kategori, sektör, formdaki (Jonsson vd., 2009), aynı örgütsel alandaki ya da endüstrideki (Markard vd., 2015) örgütlerin meydana gelebilecek bir örgütsel meşruiyet krizinden etkilenecek meşruiyet kaybına uğrayabileceği tespit edilmiştir. Bu durumda ilgili örgütlerin meşruiyetleri toptancı bir yaklaşımla yok sayılabilmekte, meşrulukları unutulmuş bir meşruiyet kaybıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Diğer yandan küçük ve orta ölçekli örgütlere nazaran büyük ölçekli örgütler, genellikle daha başarılı bir geçmişe sahip oldukları ve de çevrelerince daha güvenilir olarak atfedildikleri için kendilerinden küçük örgütlere göre daha fazla meşruiyete sahiptirler. Ancak, daha büyük örgütlerde örgütsel atalet, yatkınlık, değişime ve rutinleri yenilemeye direnç daha fazla görülebileceğinden, bu örgütlerin krizlerle karşı karşıya kalma, krizden etkilenme ve krize hızlı tepki verememe eğilimlerinin daha yüksek oldukları düşünülmekte (Mano ve Rosenberg, 2014: 473), bu bağlamda meşruiyet kaybı yaşama ihtimalleri de daha yüksek görülmektedir.

Örgütler meşruiyetlerini kayb ettiklerinde, yönetilmesi oldukça zor bir süreçle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çünkü meşruiyet kaybı neticesinde gayrimeşru konuma gelen örgütler, kamuoyu ve paydaşları tarafından yoğun eleştiri ve tepkilere maruz kalmaktadır. Bu nedenle meşruiyetin değeri, kaybedildiği zaman, var olduğu zamana göre daha iyi bilinmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 194). Bu bağlamda örgütsel meşruiyet kaybının etkilerine değinmek gerekirse; öncelikle örgütsel meşruiyet kaybı, paydaşların desteğini kısıtlamakla birlikte, örgütün kendisi için kritik ve gerekli kaynaklara ulaşma ve dolayısıyla hayatta kalma ihtimalini de tehdit etmektedir (Pfarrer vd., 2008). Bu doğrultuda literatürde örgütlerin hayatta kalması ve başarısı ile meşruiyete olan bağımlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen teorik çalışmalarda (Meyer ve Rowan, 1977; Scott vd., 2000; Hamilton, 2006) örgütlerin sürdürülebilirliğinin, yaşamlarını devam ettirmelerinin ve başarılarının öncüllerinden birisinin, meşruiyet kazanma ve sürdürme olduğu vurgulanmaktadır. Diğer yandan literatürde, meşruiyet kaybının örgütsel ölüm üzerindeki etkisine sınırlı düzeyde dikkat çekilmesine rağmen, yine de meşruiyet kaybının ani örgütsel ölümlerin yaşanmasında rol oynayabileceği ileri sürülebilir (Hamilton, 2006: 332). Bu bağlamda Hamilton (2006: 333) meşruiyet kaybı ve örgütsel kriz arasındaki ilişkiye yönelik olarak, incelediği üç vaka üzerinden meşruiyet kaybının örgütlerin ani



ölümünde öncül rol oynadığı doğrultusunda bir anlayışı savunmaktadır. Enron (2001), Artur Andersen LLP (2002), ValuJet (1996) gibi örgütler kârı yüksek duyurma, borcu düşük gösterme, muhasebe kayıtlarından çoklu ortaklıkları gizleme, belge imhası, diğer yasal ve finansal olarak sorunlu örgütlerle bağlantılılık, eski uçakları satın alma ve tecrübesiz pilotları istihdam etme gibi uygun olmayan davranışlar ile paylaşılan sosyal norm ve değerleri ihlâl eden eylemler sergileyerek meşruiyet kaybı yaşamışlardır (Hamilton, 2006: 337-346).

Hamilton (2006: 333-336, 345-348) meşruiyet kaybının muhtemel sonuçlarını ise şu şekilde ifade etmiştir:

- Yönetimin hareket edebilme (manevra) kabiliyetinin, paydaşların kuşkucu yaklaşımı nedeniyle zorlaşması,
- Yönetimin hareket edebilme (manevra kabiliyeti) yetersizliği nedeniyle hem iç hem de dış paydaşların güveninin azalması,
- Dış çevre ve özellikle iş ortaklarıyla/müttefiklerle olan bağlantıların kopması, paydaş desteğinin geri çekilmesi, yoğun eleştirilere maruz kalma ve dışlanma,
- Örgüt için önemli ve kritik kaynakların akışının kesintiye uğraması,
- Kritik kaynak akışının kesintiye uğramasıyla birlikte günlük operasyonel faaliyetlerin bozulması, performansın azalması ve hataların artması,
- Dış çevrenin ve paydaşların örgüte yönelik algı ve değerlendirmelerinin kötüleşmesi,
- Örgütsel itibarın lekelenmesi ve zarar görmesi,
- Örgütleri ölüme götürebilecek başkaca sorunlarla karşılaşılması.

Örgütsel meşruiyet kaybının yukarıda ifade edilen olumsuz sonuçlarıyla birlikte, Markard vd. (2015: 331) ise farklı bir bakış açısıyla konuya yaklaşarak, meşruiyet kaybının ilginç bir şekilde güçlü büyümenin bir sonucu bile olabileceğini iddia etmişlerdir. Yazarlar, meşruiyet kaybının, müşterileri veya kaynakları elde edebilmek için artan rekabet koşullarının neden olabileceği kurumsal hataları, yapılan yanlışları ortaya çıkardığını vurgulayarak, bu sayede meşruiyet kaybının yapılan kurumsal hataları telafi etme ve meşruiyeti yeniden inşa ederek örgütleri daha da güçlü kılmaya fırsat sağlayabileceğini ifade etmişlerdir.

### 3.3. Örgütsel Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması

Örgütsel meşruiyet krizi esnasında veya sonrasında örgütler, muhtemel iki durumla karşı karşıya kalabilirler. İlki, örgütlerin meşruiyetleri zarar görmüş veya erozyona uğramış olabilir. İkincisi ise örgütler, meşruiyetlerini kaybetmiş olabilirler. Her iki olumsuz durumda da örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması kapsamında örgütler birtakım strateji, taktik ve kurumsal işler gibi enstrümanlar aracılığıyla meşruiyetlerini onarmak/tamir etmek veya yeniden kazanmak için çaba sarf etmek zorundadırlar. Aksi takdirde yaşamlarını sürdürme şansları son derece azalacaktır. Bu bağlamda etkin ve doğru kullanıldığında söz konusu enstrümanlar, örgütlerin meşruluğunu onarmasını veya kaybettiği meşruiyetini tekrar kazanmasını sağlayabilecektir. Diğer yandan, örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırması bağlamında ele alınan strateji ve taktiklerin literatürde farklı araştırmacılar tarafından örgütsel krize tepki, müdahale veya cevap verme stratejileri (Coombs ve Holladay, 1996; Coombs ve Schmidt, 2000; Massey, 2001; Lee, 2005) olarak da nitelendirildiğini bu noktada belirtmekte fayda vardır.

Örgütler, meşruiyet krizi yaşadıklarında genellikle tartışmalı eylem ve faaliyetleri gizlemek veya buna ilişkin dikkat ve ilgiyi dağıtmak adına kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemenin yanı sıra, tartışmalı eylem ve faaliyetlerin olumlu yansıtılıp yorumlanmasını sağlamak için örgüt sözcülerini/aktörleri de kullanmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978: 194). Bu noktada ise genellikle kurumsal perspektifin ortaya koyduğu stratejiler ile izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanmaktadırlar.

#### - Somut ve Sembolik Yönetimin Kavramsal Çerçevesi

Somut yönetim faaliyetleri, örgütsel eylem veya faaliyetlerin toplumsal değer ve normlar ile uyumlaştırılması için başvurulan yapısal dönüşüm çabalarını ifade etmektedir (Richardson, 1985: 145). Dolayısıyla somut faaliyetler, izlenim veya kurumsal anlatılardan ziyade, örgütsel süreç ve uygulamalarda somut değişimler (rol performansı ve zorlayıcı eşbiçimlilik gibi stratejiler)<sup>27</sup> yoluyla paydaş endişelerine cevap vermeyi gerektirmektedir (Korpivaara, 2015: 24).

<sup>27</sup> Somut yönetim stratejileri, örgütsel meşruiyet kazanımı başlığında detaylı bir şekilde ele alındığı için burada tekrar değinilmemiştir (bakınız; “2.4.1. Örgütsel Meşruiyet Kazanımı”).

Aşağıda yer alan Tablo 9 vasıtasıyla, kurumsal kuram temelinde örgütsel meşruiyet kavramına yönelik sembolik ve somut bakış açılarını, örgütsel meşruiyet kaynağını ve kurumsal işleri görmek mümkündür.

**Tablo-9:** Kurumsal Kuram Bağlamında Somut ve Sembolik Yönetim

Analiz Alanı	Meşruiyet Kaynağı	Kurumsal İş	İlgili Kuramlar	Önemli Yazarlar
<b>Somut/İşlevsel Yönetim</b>	-Egemen kurumsal özelliklerin homojenliği -Sosyal beklenti ve normlara uygunluk -Güçlü kurumsal aktörler tarafından desteklenme	-Yasal normlara uygunluk -Yerleşik sosyal sisteme uygunluk -Meşruiyetin süreç teorisi -Sosyal rol kabulü	-Kurumsal Kuram -Kaynak Bağımlılığı -Koşul-Bağımlılık (Durumsalılık) -Örgütsel Ekoloji	-DiMaggio ve Powell (1983) -Dowling ve Pfeffer (1975) -Pfeffer ve Salancik (1978) -Singh vd. (1986) -Hannan ve Carroll (1992)
<b>Sembolik Yönetim</b>	-Sorgulamaksızın kabul etme -Geçmişe yönelik (retrospektif) meşrulaştırma süreci -Egemen/yaygın normlar ile belirgin bir uyum -Kültürel desteğin derecesi	-Paylaşılan dünya görüşüne uyum -Nesnelleştirme -Örtük onay -Geniş politik destek	-İzlenim Yönetimi -Retorik Stratejiler -Kurumsal Kuram	-Meyer ve Rowan (1977) -Jepperson (1991) -Meyer ve Scott (1983) -Pfeffer (1981)

**Kaynak:** Mazza, 1999: 50'den uyarlanmıştır.

Sembolik yönetim faaliyetleri, literatürde farklı tanımlamalar kullanan birçok araştırmacı tarafından geniş bir şekilde tartışılmıştır (Elsbach, 1994; Massey, 2001; Milne ve Patten, 2002; Pfeffer, 1981; Meyer ve Rowan, 1977; Jepperson, 1991; Meyer ve Scott, 1983; Pfeffer ve Salancik, 1978; Salancik ve Meindl, 1984; Richardson, 1985; Suchman, 1995; Ashforth ve Gibbs, 1990). Genel anlamda sembolik yönetim; örgütün yapı, faaliyet, uygulama, davranış, amaç ve yöntemlerini değiştirmek yerine, toplumsal değer ve beklentilere uyumlu ve tutarlı görünecek şekilde resmetmesi (bir nevi rol yapması) veya bunları kültürel unsurlar vasıtasıyla sembolik olarak yönetmesi, kısacası örgütsel eylem ve faaliyetlerin anlamlarını dönüştürmesidir (Richardson 1985: 143; Ashforth ve Gibbs, 1990: 180; Suchman, 1995: 588; Bansal ve Kistruck, 2006: 167). Sembolik faaliyetler, örgütlerin faaliyetlerini etkin ve doğru bir şekilde yürüttükleri yönünde örgütsel bileşenlerin algı ve inançlarını güçlendirmesine ve bunu sürdürmesine yönelik faaliyetler olarak da tanımlanmaktadır (Salancik ve Meindl, 1984: 238). Bu bağlamda sembolik

faaliyetler ve özellikle kurumsal söylemler yoluyla, meşruiyete ilişkin örgütsel bileşenler nezdindeki şüphe ve endişelerin giderilerek, örgütsel meşruiyetin onarılması ve güçlendirilmesi amaçlanmaktadır (Abolafia, 2010: 351).

Somut yönetim stratejilerinin belirsizlik ortamında paydaşlar tarafından algılanması ve tanımlanmasının zorluğu nedeniyle örgüt kuramcıları, sembolik yönetim faaliyetlerinin özellikle belirsiz ve değişken koşullarda çok daha etkin olduğunu belirtmişlerdir (Bansal ve Kistruck, 2006: 167). Sembolik yönetim faaliyetleri genellikle daha esnek hareket edebilme imkânı sağladığı ve kaynakları koruduğu düşünüldüğü için eyleyenler tarafından tercih edilmektedir. Ayrıca meşruiyetin korunması bağlamında sembolik faaliyetlere sıklıkla başvurulmakla birlikte; çoğunlukla kısa vadede, örgütlerin somut anlamda tepki verme yeteneklerinin kısıtlandığı, sınırlı kapasite nedeniyle örgütsel bileşenlerin beklentilerinin karşılanamadığı, meşruiyet sorunlarının örgütleri önemli ölçüde lekelediği, bu nedenle de örgütsel bileşenlerin büyük bölümünün örgüte olan desteğini çektiği ve son olarak meşruiyet sorunlarının örgütleri hızlıca planlama yapamayacak, tepki veremeyecek ve harekete geçemeyecek şekilde hazırlıksız yakaladığı durumlarda sembolik yönetim strateji ve taktiklerinden yararlanılmaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 182-184). Dolayısıyla örgütler, sembolik olarak yapı, faaliyet, amaç ve yöntemlerinin doğru ve uygun olduğunu örgütsel bileşenlere gösterebilirlerse meşruiyetlerini koruma ve sürdürme ihtimalleri artacaktır. Öte yandan Ashforth ve Gibbs (1990: 181-182), sembolik yönetim uygulamalarının zamanla kültürel yapıya yerleşik hâle gelmesi ve tamamlayıcı yapılar ile süreçler üretmeye başlamasıyla birlikte, somut yönetim uygulamaları ile arasındaki ayrımın zaman içerisinde belirginliğini yitirebileceğini belirterek, meşrulaştırma yöntemi veya aracı her ne olursa olsun amacın ortak olduğunu, bu amacın ise örgütsel bileşenlerin değer, inanç, norm ve beklentileri ile örgütün faaliyet ve amaçlarının uyumuna dair inancı güçlendirmek olduğunu vurgulamışlardır. Bu görüşü destekler nitelikte, Deephouse vd. (2016: 27-28) ise meşruiyet yönetiminin önemli bir unsuru olan izlenim yönetimi, retorik ve söylem analizi gibi sembolik yönetim taktiklerinin teorik bağımsızlığı ve özgünlüğünü korumaktan ziyade, kümülatif bilgi birikimine ulaşabilmek amacıyla birbirlerine entegre edilerek güçlendirilmesinin ve eleştirel bir bakış açısıyla yeniden değerlendirilmesinin faydalı olabileceğini ifade etmiştir.

Yazarlar ayrıca, bazı somut yönetim taktiklerinin sembolik etkileri olduğunu iddia ederek, sembolik yönetim ile somut yönetim akımlarının da birbirlerine entegre edilmelerinin, her iki stratejinin bir arada kullanılması vasıtasıyla ne gibi sonuçlar elde edileceğinin, meşruiyet kararlarını etkileme noktasında aralarında nasıl etkileşim olacağını da irdelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

### **- Sembolik Yönetim Bağlamında İzlenim Yönetimi ve Kurumsal Perspektif**

Örgütsel yapı ve faaliyetlerin örgütsel bileşenler tarafından onaylanması ve desteklenmesi amaçlanarak, ilgili faaliyet ve uygulamaların resmedilmesi, bir diğer ifadeyle örgütsel açıklamaların ve sembolik yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi için izlenim yönetimi taktiklerine başvurulmaktadır (Elsbach ve Sutton, 1992: 700; Elsbach, 1994: 57). Nitekim örgütsel meşruiyet kazanma, sürdürme ve onarma süreçleri de önemli ölçüde örgütsel “izlenim yönetimi” taktiklerini içermektedir (Wick, 2013: 13).

İzlenim yönetimi, aktörlerin; gerçek ya da arzulanan sosyal etkileşimleri tasarlaması, diğer bir ifadeyle sosyal düzlemdeki imajlarını kontrol etmesi için bilinçli ya da bilinçsiz girişimleri veya başkalarında oluşan izlenimleri ve atfedilen nitelikleri kontrol ya da manipüle etmeye yönelik davranışları olarak tanımlanabilmektedir (Tedeschi ve Riess, 1981: 3). Bu bağlamda, örgüt düzeyinde izlenim yönetimi taktiklerini araştıran bilim insanları aktörlerin (genellikle örgüt sözcüleri) rollerini ve sosyal ilişkilerini aktif bir şekilde ele alarak, örgütsel meşruiyeti nasıl yönettiklerine (Elsbach, 1994: 57) veya paydaşlarının meşruiyete ilişkin algılarını nasıl etkilediklerine (Caillouet, 1991: 9) odaklanmışlardır.

Örgütsel meşruiyet perspektifinden bakıldığında izlenim yönetimi, örgütün mevcut değer ve normları ile ahlaki ve bilişsel meşruiyet kazanabilmek için sosyal çevresine yansıtması istediği değer ve normlar arasında bir uyumsuzluk veya tutarsızlık olduğu durumlarda daha sık gündeme gelmektedir. Bu nedenle izlenim yönetimi, örgütlerin meşruiyet kazanmak ve meşruiyet tehdit veya sorunlarına cevap verebilme girişimlerini analiz etmek için açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır (Merkl-Davies ve Brennan, 2011: 426). Genel anlamda örgütler, toplumsal değerlerle tutarlı bir görüntü sergilemek, bunu korumak veya muhtemel bir uyumsuzluğu gidermek,

böylelikle daha güçlü paydaş ilişkileri inşa etmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadırlar (Bansal ve Kistruck, 2006: 167).

İzlenim yönetimi, öncelikli olarak bireysel bakış açısına, bir diğer ifadeyle yönetici gibi bireysel bir sözcüye/aktöre odaklanarak, meşruiyet tehditlerine karşı savunma, mazeret sunma ve gerekçelendirme gibi tepkileri içeren söyleme dayalı taktikleri ele almıştır. Kurumsal perspektif ise örgüt, örgütsel alan ve toplum düzeyinde analizler yapmış ve örgütlerin faaliyet ve davranışlarında normatif yapı, uygulama, prosedür veya amaçları benimseyerek meşruiyet tehditlerine karşı yaptıkları hazırlıkları ele almıştır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin bir bütün olarak normatif ve yaygın olarak kabul görmüş özelliklerini koruyarak meşruiyet için destek sağlayabileceği yollara odaklanırken, kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimseme ve sürdürme yoluyla nasıl meşruiyet kazanabileceklerini araştırmışlardır. Bununla birlikte izlenim yönetimi taktikleri örgütsel meşruiyet yönetiminin aktif ve bireysel (aktör) düzeyindeki görünümüne odaklanırken, diğer yandan kurumsal perspektif ise aktörün etkisini daha pasif değerlendirerek örgüt düzeyindeki stratejilere odaklanmıştır (Elsbach, 1994: 57-59). Elsbach'in (1994) örgütsel meşruiyeti yönetilebilir bir unsur olarak ele alarak, bu bağlamda izlenim yönetimi ile kurumsal perspektif doğrultusundaki karşılaştırması aşağıdaki tablo vasıtasıyla görülebilmektedir.

**Tablo-10:** Örgütsel Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılmasında İzlenim Yönetimi ve Kurumsal Perspektif Karşılaştırması

	<b>İzlenim Yönetimi Perspektifi</b>	<b>Kurumsal Perspektif</b>
<i>Meşruiyeti kim yönetir?</i>	Örgüt sözcüsü aktörler	Örgüt, örgütsel alan veya toplum
<i>Meşruiyet ne zaman yönetilir?</i>	Meşruiyet tehdit ve sorunları karşısında tepki verildiğinde	Meşruiyet tehdit ve sorunlarına karşı hazırlık yapıldığında
<i>Meşruiyet nasıl yönetilir?</i>	Örgüt sözcülerinin örgütsel faaliyet ve davranışları savunma, gerekçelendirme, haklı gösterme ya da örgütün değerini yükseltme ve meşruiyetini korumaya yönelik açıklamalar yoluyla	Örgütün, örgütsel faaliyet ve davranışlarda meşruluğu göstermek adına normatif/ahlaki yapı, prosedür ya da amaçları kullanması yoluyla

**Kaynak:** Elsbach, 1994: 58.

Her iki perspektifin de örgüt, faaliyet veya uygulama gibi olguların meşruiyet/meşrulaşma aşamalarının anlaşılmasına katkı sağlamasından ötürü, birlikte ele alınmalarında fayda görülmektedir. Nitekim Ashforth ve Gibbs (1990), Meyer ve

Rowan (1991), Elsbach ve Sutton (1992), Elsbach (1994) ve Drumheller (2004) örgütlerin meşruiyet kazanması, meşruiyetlerini koruması ve meşruiyeti yeniden yapılandırması doğrultusunda kurumsal perspektif ile izlenim yönetimi taktiklerinin birbirine entegre edilmesinin en etkili yöntem olacağını ifade etmişlerdir. Bu entegrasyon ise sembolik yönetim çerçevesinde gerçekleştirilerek örgütlerin söylemsel açıklamalarının hem biçimleri hem de içeriği üzerine odaklanmayı amaçlamıştır (Elsbach, 1994: 60; Scott, 2003: 293). Bu bağlamda meşruiyet tehditlerine karşı meşruiyet kaybının önlenmesi ve muhtemel bir meşruiyet krizi veya kaybı sonrasında meşruiyetin yeniden yapılandırılması kapsamında örgütlerin sergiledikleri sembolik yönetim faaliyetleri, izlenim yönetimi taktikleri ile birlikte ele alınmış ve tartışılmıştır.

Bu görüş doğrultusunda Ashforth ve Gibbs (1990: 184), örgütlerin, performanslarına yönelik meşruiyet sorunlarına karşı koyma girişimlerini genellikle, kısa vadede; rol performansına ilişkin kanıtlar ile özür dileme, inkâr etme veya gizleme gibi açıklamaları içeren izlenim yönetimi taktiklerini, uzun vadede; zorlayıcı eşbiçimlilik, kaynak bağımlılıklarını değiştirme ve törensel uyum gibi stratejileri içerdiğini ifade etmişler, ayrıca örgütlerin değer algılarına yönelik meşruiyet sorunlarını ise toplumsal olarak kurumsallaşmış uygulamaların değiştirilmesi ve izlenim yönetimi gibi sembolik uygulamaların çeşitli kombinasyonlarını geliştirme girişimleriyle çözüme kavuşturmaya çalıştığını belirtmişlerdir. Elsbach (1994: 64) ise izlenim yönetimi bağlamında açıklama tiplerini/biçimlerini inkâr etme (yalanlama) ve kabullenme şeklinde sıralarken, kurumsal perspektif bağlamında açıklama içeriklerini ise kurumsal ve teknik özelliklere yapılan atıflar şeklinde ikiye ayırmıştır. Benzer şekilde Elsbach ve Sutton (1992: 709) gayrimeşru bir eylem ya da faaliyet sonrasında meşruiyetin yeniden yapılandırılması kapsamında; kurumsal uyum, ayırma/ayırıştırma (decoupling) gibi kurumsal kuramın öngördüğü stratejiler ile gerekçelendirme, suçsuzluğun savunulması, değerini yükseltme (enhancement) ve yetki alma (entitling) gibi izlenim yönetimi taktiklerini bütünleştirdiği bir süreç modeli geliştirmişlerdir. Bu bağlamda Elsbach ve Sutton (1992: 710), kurumsal uygunluk ve ayırma/ayırıştırma gibi kurumsal kuram bağlamında başvuru somut yönetim stratejilerinin örgüt sözcülerine olan güveni artırarak, izlenim yönetimi taktiklerinin önünü açtığını belirtmişlerdir. Drumheller (2004: 61, 243) ise Allen ve

Caillouet'in (1994) izlenim yönetimi taktikleri ile Benoit'in (1995) ortaya koyduğu örgütsel imaj onarımı stratejilerini bütünleştirerek, bu strateji ve taktiklere “göze girme/sevdirme, gözdağı verme ve ayırma (disassociation/ dissociation)” taktiklerinin eklenmesi suretiyle, örgütlerin kurumsal ve teknik özelliklerinin de göz önünde bulundurulması şartıyla örgütsel meşruiyet araştırmalarında temel öğeler olarak yararlanılabileceğini ifade etmiştir. Son olarak, Drumheller (2004: 7), örgütlerin meşruiyetlerini yeniden yapılandırma çabalarının, yalnızca kriz sonrasındaki meşruiyet onarım faaliyetlerine ya da yeniden meşruiyet kazanımına değil, aynı zamanda muhtemel bir meşruiyet krizinin tekrarını önlemek için ne tür strateji ve çabaların uygulanacağına da odaklanması gerektiğinin altını çizmiştir.

Bu noktaya kadar örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması kapsamında literatürde geniş ölçüde tartışılmış olan kurumsal perspektif ile izlenim yönetimi hakkında genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında daha geniş ve ayrıntılı olarak ele alınmış olan bu hususlar için örgütsel meşruiyetin onarılması başlığına geçmekte fayda görülmektedir.

### **3.3.1. Örgütsel Meşruiyetin Onarılması**

Örgütsel meşruiyet onarımı, genellikle bir meşruiyet krizinde ve örgütün meşruluğunun tehdit altında kalarak varlığı sorgulanır hâle geldiği zamanlarda ihtiyaç duyulan onarım faaliyetlerine odaklanmaktadır (Drumheller, 2004: 39). Örgütsel meşruiyetin onarılması pek çok açıdan örgütsel meşruiyetin kazanılması için yapılan işlere benzese de, bununla birlikte örgütsel meşruiyetin onarımı, genellikle beklenmedik ve öngörülemeyen bir kolektif anlam krizine karşı reaktif tepkileri yansıtmaktadır (Massey, 2001: 157). Bu tip krizler genellikle kendi meşruluk efsanelerinin tuzağına düşen, bir diğer ifadeyle kendilerine meşruluk anlamında zarar gelmeyeceği konusunda aldanan ve kültürel desteğin azaldığının farkına varmakta güçlük çeken örgütlerin karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Bu örgütler, kaynakların temininde kesinti yaşanması gibi bilişsel olarak dikkat çeken desteklerin azalmasıyla birlikte ancak krizlerin farkına varabilmektedirler. Bu durumda örgüt, yaşadığı problemlerin üstesinden gelmeye karar verip eyleme geçtiğinde, söz konusu reaktif tutum sonrası bilinen ve yaygın meşruiyet stratejileri çoktan faydasız ve güven vermeyen bir niteliğe bürünmüş olabilmektedir (Suchman, 1995: 597). Yine de örgütsel meşruiyet, kritik ve gerekli kaynakları temin edebilmek



(Aldrich ve Fiol, 1994; Deephouse ve Suchman, 2008; Zimmerman ve Zeitz, 2002) ve kaynak akışının sürekliliğini sağlamak, sosyal onay almak ve güç kazanmak (Dowling ve Pfeffer, 1975) için bir ön şart olarak görüldüğünden (Markard vd., 2015: 331, 341) meşruiyetin onarımı, örgütlerin başarısı için gerekli ve önemli bir faktör hâline gelmektedir. Bu bağlamda örgütsel meşruiyeti onarmaya, restore veya tamir etmeye yönelik stratejik faaliyetler, genellikle örgütün paydaş ilişkilerini ve meşruiyetlerini örgütsel meşruiyet krizi öncesindeki düzeye, hatta ilgili strateji ve taktiklerin ustaca ve yerinde kullanılmasıyla bu düzeyin de üzerine çıkarabilmeyi amaçlamaktadır (Gilpin ve Murphy, 2010: 684). Örgütsel meşruiyetin onarılmasında veya meşruiyet krizine tepki vermede, hangi strateji veya taktiklerin etkili olacağı konusunda ise önce ilgili stratejilerin tanımlanması ve analizi, daha sonra ise yaşanan mevcut durum/kriz analiz edilerek uygun ve etkili olacak strateji ve taktiklerin kullanılması faydalı olacaktır (Coombs ve Holladay, 1996: 280; Lee, 2005: 368). Bu bağlamda örgütler, ilgili strateji veya taktikleri birlikte veya ayrı ayrı, yaşanan olumsuz olay esnasında ya da sonrasında kullanabildiği gibi, farklı paydaş grupları için farklı strateji ve taktiklerden de yararlanabilmektedir (Caillouet, 1991: 22).

### 3.3.1.1. Kurumsal Stratejiler ve İzlenim Yönetimi Taktikleri

Örgütsel meşruiyetin onarılması kapsamında ilk olarak, somut/işlevsel faaliyetleri kapsayan kurumsal perspektifin öne sürdüğü stratejiler ile sembolik yönetime odaklanan izlenim yönetimi taktiklerini birlikte ele almakta fayda vardır.

Suchman (1995: 597), örgütlerin paydaşları ile belirli bir güven ve karşılıklı bağlılık zemininde kalabilmeyi başarması koşuluyla, daha önce ifade edilen meşruiyet kazanma stratejilerinin çoğunun meşruiyetin onarımında da kullanılabileceğini belirtmektedir. Ancak örgütlerin gayrimeşrulaşması durumunda ise global meşrulaştırma faaliyetlerine başlanmadan önce, acil ve öncelikli aksamalara odaklanılmalı ve vakit kaybetmeden harekete geçilmelidir. Özellikle geçmişteki faaliyetlere ilişkin paydaş değerlendirme ve algıları ile örgütün mevcut varlığı ve niteliğine ilişkin paydaş değerlendirmeleri arasında bir tür “güvenlik duvarı” inşa edilmelidir. Bu noktada Suchman (1995), üç strateji önermiştir. Suchman (1995: 597-599), iki ana onarım stratejisi olarak; *normalleştirici açıklamalarda bulunma* ve *yeniden yapılanma* stratejilerini ele alırken, son olarak ise *panik yapmama* stratejisine değinmiştir:

**Normalleştirici Açıklamalar:** Açıklamalar, faaliyet ve beklentiler arasında oluşan boşlukları doldurarak bir nevi köprü görevi gören ve uygunsuz davranışların normalleştirilmesini sağlayan yazılı veya sözlü söylemler olarak ifade edilmektedir (Scott ve Lyman, 1968: 46). Örgütler, kurumsal çevrelerinin ahlaki/normatif beklentilerine uyumlarının sorgulandığı durumlarda, faaliyetlerinin kabul edilebilir ve anlaşılabilir olduğunu gösterebilmek adına meşru ve normalleştirici açıklamalar sunmaktadırlar (Scott ve Meyer, 1991). Bu tür açıklamalar ise sonuç olarak “örgütün varlığını rasyonelleştiren mitlere olan güveni” artırarak, potansiyel meşruiyet sorunlarını azaltmayı amaçlamaktadır (Meyer ve Rowan 1977: 358). Meşruiyete ilişkin sorunların giderilerek, meşruiyet onarımında örgüt ile değerlendirci konumundaki örgütsel bileşenler arasındaki iletişimde bir nevi köprü görevi gören söylemlerde önemli olan nokta, mesajın doğru iletilmesi (Arslan ve Coşkun, 2017: 151) ve niteliğinin örgüt stratejisine uygun olmasıdır.

Örgütsel meşruiyet onarım stratejilerinden ilki olan normalleştirici açıklamaları; kabullenme, inkâr etme/yalanlama, mazeret sunma, gerekçelendirme/haklı gösterme ve izah etme şeklinde beş temel taktik etrafında ifade etmek mümkündür (Ashforth ve Gibbs, 1990; Elsbach, 1994; Staw vd., 1983; Suchman, 1995; Elsbach ve Sutton, 1992):

İlk olarak, *kabullenme (acknowledgment)* taktiği, örgütün olaylara yönelik sorumluluğunu en az indirmek veya olumsuz algıları azaltmak amacıyla yapılan kabullenici açıklamaları içermektedir. Kabullenme taktiğinde örgütler, olayın gerçekleştiğini ve ilgili olaya ilişkin tüm sorumluluğu kabul etmektedirler (Elsbach, 1994: 65).

İkinci olarak, örgütsel bileşenlerin pragmatik kaygılarını azaltmak amacıyla (Suchman, 1995) veya yargısal endişeler nedeniyle (Marcus ve Goodman, 1991) yöneticiler, yaşanan mevcut sorunları *inkâr etmeye/yalanlamaya* (denial) çalışabilirler. Bir tür savunma taktiği olan inkâr etme davranışı, meydana gelen olumsuz/tartışmalı bir durum karşısında gerçeği reddederek, söz konusu durumun veya olayın yaşanmadığını (Schütz, 1998: 618; Schönbach, 1980: 197) ya da örgütün ilgili olaya dâhil olmadığını (Elsbach, 1994: 64) iddia etmektir. İnkâr etme davranışının birtakım türleri bulunmaktadır (Tedeschi ve Riess, 1981: 7; Caillouet, 1991: 25; Allen ve Caillouet, 1994: 59). İlki, örgütün bir eylemin sonuçlarının

öngörülemez veya tesadüfi olduğunu iddia ettiği “niyetin/amacın inkârı”; ikincisi, örgütün söz konusu eylemi kontrol edemeyeceği veya kontrol etmesinin beklenemeyeceğini iddia ettiği kaderci bir yaklaşıma dayanan “iradenin inkârı” ve sonuncusu ise örgütün suçlanan davranış veya eylemlerde bulunmadığını (Goffman, 1971), eylemlerinin söz konusu durumlara yol açmadığını ya da zararlı olmadığını (Brinson ve Benoit, 1996) iddia ettiği “faaliyetlerin inkârı”dır. Ancak bu tip inkâr veya yalanlama taktikleri gerçeği yansıtmadığı takdirde kısa dönemli geçici etkiler yaratarak, örgütün sonraki açıklamalarının inandırıcılığını sarsacak ve uzun dönemli meşruiyet rezervlerini de tüketebilecektir.

Üçüncü olarak, yöneticiler sorunları ve yaşanan olumsuz olayları inkâr etmek yerine, örgütün ahlaki sorumluluğunu inkâr ederek *mazeret sunma* (*excuse*) yolunu tercih edebilirler. Mazeret sunma, yaşanan olayın sorumluluğunu genellikle reddetmeye, minimize etmeye (Ashforth ve Gibbs, 1990: 181) ya da hafifletmeye (Schütz, 1998: 619) yönelik girişim ve açıklamaları ifade etmektedir. Bu taktik çerçevesinde örgütler, genellikle ilgili olayı kontrol edemediklerini ya da sonuçlarını öngöremediklerini iddia ederek (Schütz, 1998: 619), yaşanan olumsuzlukları başka faktörlere bağlamaya çalışırlar. Bazı durumlarda da çalışanlar veya örgüt dışından birtakım yetkililer suçlanmaya çalışılabilir. Bu durum ise örgütler açısından mazeretlere sığınmanın yanı sıra yönetsel kontrolün sağlanması konusundaki zaafiyeti de ortaya koymaktadır. Benoit (1995: 90-91), mazeret sunarak sorumluluktan kaçmanın dört farklı yolu olduğunu ifade etmiştir. Bunları; provakasyon, geçersiz kılma, kaza/tesadüf ve iyi niyet olarak sıralamıştır. Provakasyon, söz konusu eylemin bir başka haksız veya kötü bir eyleme karşılık olarak yapıldığını vurgulamaktadır. Geçersiz kılma ise söz konusu eyleme bilgi veya irade eksikliğinin neden olduğunu iddia etmektir. Bu noktada mazeret olarak, aktörün tam olarak bilgilendirilmemesi veya önemli unsurlara ilişkin bilgi sahibi olmaması ya da tamamen kendi özgür iradesiyle karar verememesi gösterilmektedir (Scott ve Lyman, 1968: 48). Üçüncü olarak, kaza veya tesadüf ise söz konusu eylemin örgütün kontrolü dışında, bir kaza veya tesadüf sonucu meydana geldiğini ve bu tür durumlarda insanoğlunun çaresizliğini (Scott ve Lyman, 1968: 47) vurgulayarak, sorumluluğunu azaltmaya çalışmasını ifade etmektedir. Son olarak iyi niyet ise söz konusu eylemin iyi niyetlerle yapıldığını iddia ederek, eylemin olumsuz

sonuçlarının tahmin edilemediğini ve istem dışı, bir art niyet olmadan gerçekleştiğini imâ etmektedir.

Dördüncü taktikte, yöneticiler, yıkıcı/zarar verici olayları yaygın ahlaki ve bilişsel inançlarla uyumlu göstermek için yaşanan sorunları **gerekleştirmeye/haklı göstermeye** (temize çıkarmaya/justify) çalışabilmektedirler. Bu taktik ise yaşanan olayın olumsuz sonuçlarını azaltmaya yönelik girişimleri vurgulamaktadır (Tedeschi ve Riess, 1981: 9; Ashforth ve Gibbs, 1990: 181; Ogden ve Clarke, 2005: 322). Bu taktik çerçevesinde başvurulan en yaygın açıklama, “yaptığımız şey meşruydur” ifadesidir (Schonbach, 1980; Scott ve Lyman, 1968; Tedeschi ve Riess, 1981). Gerekleştirme taktiğinde örgüt sözcüsü aktör, yaşanan olay ve sonuçlarına ilişkin sorumluluğu kabul etmekle birlikte, sonuçların negatif, yanlış, uygunsuz ve naoh durumları içermediğini iddia etmektedir (Tedeschi ve Riess, 1981: 7). Ayrıca ilgili aktörler, ortaya çıkan durumun kaçınılmaz ya da haklı ve makul gerekçelere dayalı olduğunu, dolayısıyla yaşananlar nedeniyle örgütün suçlanmaması gerektiğini belirtirler (Schütz, 1998: 619; Elsbach, 1994: 65). Örgüt sözcüsü aktörlerin, gayrimeşru bir eylem ya da faaliyete başvurmadan önce, uzman kişilerin onaylarının alındığını ya da ahlaki ve bilişsel norm ve prosedürlerin takip edildiğini (Elsbach ve Sutton, 1992: 710), “herkesin aynı şeyi yaptığını” veya “yapılan test ve incelemelerin yetersiz olduğunu” iddia etmeleri (Ashforth ve Gibbs, 1990: 181) gerekçelendirme taktiğine örnek olarak gösterilebilir. Gerekleştirme taktiğinin de kendi içerisinde dört farklı yolu bulunmaktadır. İlkinde örgüt, söz konusu eylemin gerçekleştiğini, fakat kimsenin bu olaydan zarar görmediğini veya sonuçlarının minimal ya da önemsiz düzeyde olduğunu öne sürmektedir. İkincisinde, söz konusu eylemin kabul edilebilir ve makul olduğunu, çünkü eylem nedeniyle yaşanan mağduriyeti veya zararı karşı tarafın hak ettiğini iddia etmektedir. Üçüncüsünde, örgüt, söz konusu eylemi kabul eder, fakat eylemin önemsiz olduğunu, başkalarının daha kötü eylemlerde bulunduğunu iddia etmektedir. Sonuncusunda örgüt, negatif eylemlerin kamuoyuna yanlış yansıtıldığını belirtmektedir (Scott ve Lyman, 1968; Allen ve Caillouet, 1994: 59; Drumheller, 2004: 49). Bu gerekçelerin çoğu, söz konusu örgütsel eylem veya faaliyeti rasyonel, toplumsal olarak kabul edilebilir ve uygun bir kural ya da normla ilişkilendirir. Bu bağlamda örgütler, söz konusu olumsuz ve istenmeyen olayları; daha üst ve resmi kurumlar gibi yüksek otorite

sahiplerine, örgütsel kurallara, milli, dini, ideolojik değerlere, toplumsal normlara, hümanist değerlere, adalet standartlarına ve dahası olağan dışı doğa olaylarına bağlayabilmektedirler (Tedeschi ve Reiss, 1981: 8). Nitekim Francesconi'ye (1986: 20) göre gerekçelerin etkili olabilmesi için; toplumsal normlarla tutarlı, eleştirel, rasyonel anlamda tartışılabilir, kamu ve toplum yararına olmalı (çünkü bir faaliyetin kârlı olması, toplumsal anlamda zararlı olmasını haklı gösteremez) ve ortak fikir birliği oluşturabilmek için doğru bilgileri içermelidir.

Diğer yandan açıklama veya söylemlerin içeriğine odaklanan retorik araştırmacıları ise gerekçelendirmeleri; *duygusal (pathos)*, *ussal/mantıksal (logos)*, *ahlaki (ethos)* şeklinde üç temel gruba ayırmıştır (Aristotle, 2007; Green, 2004; Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011). Duygusal gerekçeler, değerlendiricilerin duygularını etkilemeyi amaçlar. Bu bağlamda örgüt sözcüleri değerlendiricilerin; korku, utanç, açgözlülük, kıskançlık, nefret, haksızlık, pişmanlık, öfke, kızgınlık, acıma, affetme, sevmeye, dostluk, güven gibi duygularına (Aristotle, 2007: 24; Green, 2004: 659; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011: 42); ussal/mantıksal gerekçeler ise değerlendiricilerin etkinlik ve verimlilik gibi pragmatik isteklerine hitap etmektedir. Bir diğer ifadeyle bu gerekçelendirmede örgütler, ussal/mantıksal gerekçelerle değerlendiricilerin zekâsının mantıksal yönünü etkilemeye çalışmaktadırlar. Ahlaki gerekçeler ise toplumsal olarak kabul görmüş norm ve değerlere hitap ederek ilgili eylem veya faaliyeti açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla örgütler, ahlaki gerekçeler aracılığıyla değerlendiricilerin onur, adalet, gelenek-görenekler gibi ahlaki ve etik hassasiyetlerini etkilemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca ahlaki gerekçeler, duygusal ve ussal gerekçelerin bireysel kaygı ve çıkarlara vurgu yapmasının aksine, toplumsal ve kolektif çıkarlar ile ilgili faaliyetin “doğru şey olup olmadığına” odaklanmaktadır (Green, 2004: 659-660). Bu bağlamda duygusal ve ussal gerekçeler, genellikle değerlendiricilerin bireysel çıkarlarına hitap ederek, pragmatik meşruiyetin kazanım veya onarımına hizmet ederken, diğer yandan ahlaki gerekçeler ise normatif onay ve ahlaki uygunluğa hitap ederek, ahlaki meşruiyetin kazanım veya onarımına destek olmaktadır. Bu gerekçelendirmeler, zaman içerisinde ikna edici ve etkili olmaları durumunda ise bilişsel meşruiyetin kazanım ve onarımına da katkı sağlayabilmektedirler (Green, 2004: 659).

Son taktikte ise yöneticiler, spesifik olaylara ilişkin mantıklı açıklamalar yapma yoluna gidebilmektedirler. Bu durumda yöneticiler, ahlaki sorumluluğu ortadan kaldıran bir açıklama tasarlayamazlarsa, yine de, basitçe ilgili yıkıcı/zarar verici olayı, aksi durumu destekleyen bir dünya görüşünü koruyacak şekilde, *izah etme (explanation)* yoluna giderek, örgütün bilişsel meşruiyetini bir nebze olsun muhafaza etmeye çalışmaktadırlar. Bu strateji daha çok beklenmedik, fark edilemeyen ve genellikle örgütün bütününden izole bir şekilde gelişen, spesifik ve tek bir olumsuz faaliyet ya da davranış sonrası meydana gelen tahribatı onarmaya yönelik açıklamaları içermektedir.

Literatürde gerekçelendirme ve mazeret sunma taktikleriyle birlikte, izlenim yönetimi bağlamında farklı onarım taktiklerine de yer verilmiştir (Scott ve Lyman, 1968: 47; Jones vd., 1963: 16-19; Tedeschi ve Riess, 1981: 6-8; Jones ve Pittman, 1982: 235-239; Allen ve Caillouet, 1994: 47-48; Schütz, 1998: 612-619):

**Özür dileme taktiği**, örgütün suçunu veya hatasını ve sorumluluğunu tamamen (Schönbach, 1980) kabul ederek affını talep etmesini ve verilecek cezayı kabul etmesini ifade etmektedir (Allen ve Caillouet, 1994: 60; Schütz, 1998: 619; Tedeschi ve Riess, 1981). Özür dileme; örgütsel meşruiyet krizine karşı verilen bir cevap (Hearit, 1995: 3) ve meşruiyet kaybını azaltmak veya önlemek amacıyla yapılan açıklamaları kapsamaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 181). Özür dileme, örgütlerin hatalarından ders çıkardıkları ve bunların tekrarlanmayacağına dair kamuoyuna güvence verdikleri törensel bir iletişim biçimidir (Hearit, 1995: 7). Bu bağlamda özürler, yaşanan olumsuz olaya ilişkin sorumlulukların kabulü ve bazı pişmanlık ifadelerini içermektedir. Nitekim özür dileyerek örgütler; olayın sonuçlarına ilişkin duydukları kaygı ve ilgilerini iletmiş olurlar, örgütsel bileşenlerin takdirini kazanmayı umarlar, yönetimsel kontrol eksikliklerinin farkına vararak, ilgili olaydan ders çıkarma suretiyle bir nevi öğrenme evresi geçirmiş olurlar ve son olarak kısmen güvenilirliklerini sürdürme imkânı elde ederler (Ashforth ve Gibbs, 1990: 181). Bu noktada Schenkler (1980), samimi bir özür konusunda ikna edilen örgütsel bileşenlerin, örgütü daha fazla cezalandırmayacağını ileri sürmüştür (Aktaran; Sutton ve Callahan, 1987: 433). Bunlarla birlikte sorumluluğu kabul ederek özür dilemek, örgütleri yetersizlik, yolsuzluk yapma gibi suçlamalara maruz bırakabilme ihtimali nedeniyle bazı riskleri de barındırmaktadır.

**İlgi ve şefkat gösterme taktiği**, örgüt sözcüsünün yaşanan olumsuz olay veya faaliyet neticesinde zarar gören paydaşlar var ise bu kişilerin zararlarına ilişkin duyduğu üzüntüyü ifade etmesi, gerekli maddi ve manevi zararın telafi edileceğini belirterek, ilgili ve şefkatli bir izlenim sergilemesidir (Coombs, 2010: 36).

**Gözdağı verme/sindirme taktiği**, genellikle örgütün güçlü kurumsal kimliğini göstermek amacıyla bazı sorunları tehdit ve gözdağı yoluyla (örneğin, gerektiğinde tehlikeli olabileceğini belirtmesi) çözmeye çalışmasıdır (Allen ve Caillouet, 1994: 60; Jones ve Pittman, 1982; Caillouet, 1991).

**Suçlama/itham etme taktiği** ise örgüt dışındaki bir bireyin veya grubun kusurlu olduğunun iddia edildiği taktiktir (Allen ve Caillouet, 1994: 60). Bu durumda örgüt suçu üzerinden atmaya çalışarak algıyı dışsal unsurlara yönlendirmeye çalışmaktadır.

**Başkalarını kötüleyerek kendini iyi gösterme taktiği**, olumlu bir imaj oluşturmak için başvurulan saldırgan bir taktiktir, başkalarına sözlü olarak saldırmak (ironik ifadeler kullanma, eleştirme vb.) suretiyle kötüleyerek, kendisini iyi göstermeye çalışmaktadır (Schütz, 1998: 615). Bu taktik, örgütün gayrimeşru bir faaliyet sonrasında, diğer örgütlerle karşılaştırma yaparak kendisini yüceltmeye, iyi göstermeye ve böylelikle örgütsel bileşenler nezdinde olumlu değerlendirmelere yol açmaya çalışmasını kapsamaktadır (Kızrak, 2016: 619).

**Gerçekleri çarpıtma taktiği**, bir eylem ile ilgili sunulan bilgilerin bağlamından çıkarıldığının veya bu bilgilerin doğru olmadığını iddia edildiği taktiktir (Allen ve Caillouet, 1994: 61).

**Gizleme taktiği**, örgütlerin meşruiyetine zarar vermesi muhtemel faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçlarıyla ilgili hassas bilgileri gizlemeyi ifade etmektedir. Bu strateji, mevcut sorunu kabullenmek yerine, inkâr ve gizlemeyi tercih etmesi nedeniyle örgüt açısından riskli ve muhtemel maliyetleri daha fazla olabilecek bir taktiktir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 180).

**İçine kapanma taktiği**, örgütü eleştirilere karşı korumayı ve olumsuz izlenimlerin yayılımını önlemeyi amaçlayan bir izlenim yönetimi taktiğidir. Bu bağlamda örgütün, kamuoyunun dikkatinden kaçmaya çalışarak eleştirel değerlendirmelerin kapsamından kurtulmaya çalışması, kendisiyle ilgili minimum düzeyde açıklama yaparak, bu şekilde başkalarına eleştiri için çok az fırsat verme, sosyal etkileşimi minimize etme ve sessiz kalma gibi alt taktikleri kapsamaktadır.

Burada amaç, kötü bir izlenim vermekten kaçınmak olduğu için aktif çabalardan ziyade olumsuz izlenimlerden kaçınmaya yönelik pasif çabaları içermektedir (Schütz, 1998: 617-618).

Tedeschi ve Riess'e (1981: 5, 8) göre aktör veya örgütler, kendilerini olumsuz faaliyet ve çıktılardan ayırmak suretiyle, suçlamalar ve toplumsal eleştirilerden kaçınmak adına izlenim yönetimi kapsamında yukarıda da ifade edildiği üzere çeşitli açıklamalara başvururlar. Diğer yandan ise kendilerini olumlu olay ve faaliyetlerle ilişkilendirerek toplumsal onay ve güven/kredi kazanmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla örgütler, sadece örgütsel bileşenlerinin veya toplumun kendilerine yönelik olumsuz tepkilerini önlemek ya da hafifletmek istemekle kalmazlar, aynı zamanda övgüye değer davranışlar sergileyerek, toplumun zihnindeki değerlerini yükselterek toplumsal onay aldıklarından emin olmak isterler (Tedeschi ve Riess, 1981: 8). Ayrıca örgütler, gayrimeşru eylem ya da faaliyetler sonrasında meşru amaç ve hedeflere daha fazla dikkat çekmek, bu doğrultuda gerçekleştirdikleri değişim sürecine vurgu yapmak ve toplumsal destek sağlayarak meşruiyet kazanmak veya zarar gören meşruiyeti onarmak adına, değerini yükseltme ve sorumluluk/yetki üstlenme taktiklerine de başvurmaktadırlar (Elsbach ve Sutton, 1992: 711, 720-721).

***Değerini yükseltme (enhancement) taktiği***, bir olayın ve sonuçlarının algılanan değerini veya cazibesini artırmaya yönelik girişimleri ifade etmektedir (Tedeschi ve Riess, 1981: 9). Bu taktik çerçevesinde örgüt sözcüleri, genellikle yaşanan gayrimeşru/olumsuz eylem ya da faaliyetin belirli bir kesim için gayrimeşru olarak görülse de toplumun daha geniş bir kesimine fayda sağladığını, kamuoyunda farkındalık oluşturduğunu vb. iddia ederek, ilgili faaliyeti savunma, değerini ve olumlu yönlerini artırma yoluna gitmektedirler (Elsbach ve Sutton, 1992: 721). Kısacası, örgüt sözcüleri bu taktikte, olayların olumlu sonuçlarının uygunluğuna ilişkin algıları artırmaya çalışmaktadır (Tedeschi ve Riess, 1981: 9). Ayrıca örgüt sözcüleri, gayrimeşru bir eylemin sonucunda meşruiyeti onarmak adına, toplumsal olarak arzulanan amaç ve hedeflere doğru olan gelişme ve ilerlemeleri ön plana çıkarmaya çalışmaktadır (Elsbach ve Sutton, 1992: 710). Bu taktiğe benzer şekilde ***göze girme/sevdirme (ingratiation) taktiği*** ise örgütlerin, paydaşlarının onayını yeniden kazanabilmek için kullandığı bir taktiktir. Bu bağlamda örgütler, kendi değerini yükseltici bir iletişim stratejisi ile pozitif özelliklerini, amaç ve niyetlerini,



geçmişte yapmış oldukları olumlu işleri, bununla birlikte toplumun inanç, değer ve tutumlarıyla uyumunu ortaya koyarak (örneğin, sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişmek<sup>28</sup>) ve paydaşlarını överek toplumsal takdir ve onaya ulaşmaya amaçlarlar (Allen ve Caillouet, 1994: 60; Jones vd., 1963; Schütz, 1998: 614; Coombs, 2010: 36).

**Sorumluluk üstlenme (entitling) taktiği** ise yaşanan bir olaya ilişkin üstlenilen sorumluluğu artırarak ve olumlu sonuçlara vurgu yaparak itibar, güven ve pozitif bir sosyal kimlik kazanmaya yönelik girişimleri ifade etmektedir (Tedeschi ve Riess, 1981: 9; Elsbach ve Sutton, 1992: 721). Bu taktik, mazeret sunma taktiğinin tam tersidir (Tedeschi ve Riess, 1981: 9). Toplum ve paydaşlar genellikle olumlu eylem ve faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenen aktörleri onaylar veya ödüllendirirken; olumsuz eylem ve faaliyetlerden sorumlu olmakla suçlanan aktörleri de genellikle eleştirir, onaylamaz veya cezalandırırlar (Tedeschi ve Riess, 1981: 6). Bu nedenle örgüt sözcüleri, olumsuz olay neticesinde örgütün üstlendiği sorumlulukla birlikte daha olumlu çıktılar sağlayacak değişimlerin tetiklendiğini ve örgütün toplumsal olarak istenen davranış ve eylemleri gerçekleştirmek için yaşanan değişim süreci ve sonucunda bir güven, itibar ve krediyi de hak ettiğini iddia etmektedirler (Elsbach ve Sutton, 1992: 710-711, 721-722). Özetle ifade etmek gerekirse; gerek değerini yükseltme, gerekse sorumluluk üstlenme taktiklerinin temelinde, örgütlerin gayrimeşru olay ya da faaliyetler sonrasında meşruiyetlerini onarmak adına negatif olay ve sonuçlardan ziyade, toplumsal algıyı söz konusu olay ya da faaliyetlerin veya örgütün diğer faaliyetlerinin olumlu sonuçlarına yönlendirerek toplumsal onay ve güven kazanma yatmaktadır.

**Yeniden Yapılanma:** İnkâr etme, mazaret sunma, haklı gösterme ve izah etme gibi normalleştirici açıklamaların ötesinde örgütler, stratejik yeniden yapılanma yoluyla yeniden yapılanmayı kolaylaştırabilirler (Pfeffer, 1981). Bu bağlamda iki tür yeniden yapılanma taktiğinden bahsetmek mümkündür (Suchman, 1995: 598-599): Bunlardan ilki; **denetleyici ve gözlemci tayin etme taktiği**dir. Denetleyici ve gözlemci tayin etme taktiği, örgütün yanlışlarının tekerrür etmesine karşın (örneğin,

<sup>28</sup> Örgütsel meşruiyet krizi kavramına değinen ilk yazarlardan birisi olan Schlusberg (1969), örgütsel meşruiyet krizine verilen tepkiler bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk kavramının üzerinde özellikle durmuştur.

yasal düzenlemeler talep etme) kamu denetçilerini davet etme veya şikâyet prosedürleri oluşturma suretiyle, bir nevi kefalet ödemesine izin vermektedir. Her ne kadar bu tür bir ilişki, örgütsel meşruiyeti doğrudan yeniden inşa ederek eski hâline getirmese de, bazı paydaşları pragmatik olarak ikna ederek karşılıklı menfaatlerin sürdürülebileceği konusunda güven duymaya sevk edebilecektir. İkincisi ise **ayırma (disassociation/dissociation) taktiği**dir. Ayırma taktiğinde örgüt, olumsuz bir olayın gerçekleştiğini kabul eder, ancak bu duruma neden olmadıklarını iddia eder. Bir diğer ifadeyle, başarı durumunda örgüt, bu durumu “biz” duygusuyla sahiplenirken, olumsuz bir durumda ise suçu ve sorumluluğu başkasının üzerine atarak kişiselleştirmeye çalışırlar (Schütz, 1998: 619). Bu taktikte örgütü sembolik olarak kötü etkilerden uzaklaştıran yapısal değişimlerden yararlanılmaya çalışılmaktadır. En yaygın olan ayırma biçimi, özellikle karizmatik etkiye bağlı olarak bireysel meşruiyete sahip liderin değişim isteğini göstermek amacıyla (Suchman, 1995: 582) bir yöneticiyi günah keçisi ilan etmesi ve değiştirmesidir. Hearit (1995: 8), çalışanların günah keçisi (Burke, 1970; Schütz, 1998) ilan edilerek söz konusu eylemin sorumluluğundan kurtulmaya çalışmayı (Scott ve Lyman, 1968: 50), bazı araştırmacıların (örneğin; Benoit, 1995: 90) iddia ettiği gibi bir inkâr eylemi olmadığını ileri sürmektedir. Bu durumda birey-örgüt ayrıştırması yoluyla örgütler, çalışanlarının hata yaptığını kabul ederler, ancak çalışanı örgütün geri kalanından ayrı tutmaya ve bunu göstermeye çalışırlar. Bu ayırma aracılığıyla örgütler yapılan yanlış kabul etmekle birlikte durumun, örgütün gerçek yüzünü veya esas ruhunu doğru yansıtmadığını ifade ederler. Diğer yandan örgütler, ayırma taktiği ile kendilerini gayrimeşrulaşmış prosedürlerden, yapılardan ve hatta coğrafi bölgelerden de uzaklaştırarak ayırabilmektedirler. Örneğin; General Motors, Satürn projesini yeni araçlar, yeni satış prosedürleri ve yeni bir bölüm oluşturarak, yeni inşayı eski yerleşkesi Detroit’e değil, Spring Hill-Tennessee’ye koyarak yeni bir yapılanma ile meşruiyetini onarmaya çalışmıştır (Suchman, 1995: 599).

Öte yandan kurumsal perspektif bağlamında somut yönetim stratejileri ile izlenim yönetimi kapsamında sembolik yönetim taktiklerini birbirine entegre eden yazarlardan Ashforth ve Gibbs (1990: 180-181) ise “*kabul edilebilir amaç ve hedefleri benimseme*”, “*araç ve amaçların yeniden tanımlanması*” ile “*törenselleşme*” stratejilerini ele almıştır:

*Kabul edilebilir amaç ve hedefler benimseme stratejisi*; toplumsal olarak kabul edilebilir amaç ve hedefleri benimsemeyi ifade etmektedir. Örgütler, toplumsal olarak kabul edilebilir amaç ve uygulamaları benimserken aynı zamanda toplumsal olarak daha az kabul gören uygulamaları da takip ederler. Daha açık bir ifadeyle, bu stratejinin özü, örgütsel faaliyetleri kabul edilebilir ve değerli kılabilmek adına toplumsal bağlamda onay almış amaçları uygulayıcılar gibi görünürken, gerçekte daha az kabul gören amaçları benimsemektir. Örneğin birçok örgüt, henüz politika ve prosedürlerini oluşturmadan etik ve çevresel politikaları benimsemeye çalışır gibi bir görüntü verebilmektedir.

*Araç ve amaçların yeniden tanımlanması stratejisi* ise örgütsel yöntem, araç ve amaçların geçmişe dayalı/geriye dönük olarak (retrospektif)<sup>29</sup> yeniden tanımlanmasını ifade etmektedir. Bu stratejide örgüt, araç ve amaçlarının anlamını yeniden şekillendirmeye çalışabilmektedir. Çünkü meşruiyet, bir örgütün geçmişteki faaliyet ve çıktılarının, mevcut toplumsal değer ve çıkarlar ışığında yorumlanması nedeniyle büyük ölçüde retrospektif bir süreçtir. Dolayısıyla değerler değiştikçe yeni gerekçeler sağlama (Pfeffer ve Salancik, 1978: 195) gerekliliği ve muhtemel bir anlam karmaşasının önüne geçmek adına örgütler, hâlihazırda meşru kabul edilen diğer değerler, aktörler ya da semboller aracılığıyla yaşanan sorunu “yeniden çerçeveleme”ye (şekillendirmeye)<sup>30</sup> ya da “yeniden tanımlama”ya çalışabilir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Dowling ve Pfeffer, 1975; Elsbach, 1994). Bir diğer ifadeyle örgütler, toplumun zihnindeki rolünü veya algısını yeniden tanımlayarak, gayrimeşru eylem ya da faaliyetten ayrılmaya ve kendini ayrıştırmaya yönelik olarak (Drumheller, 2004: 52) yeniden tanımlama stratejisine başvurabilmektedirler. Bu durumda ilgili sorun, toplum tarafından geçerliliği olan uygulama veya aktörlerle entegre edilerek, tartışmalı konuya ilişkin pozitif çağrışımlar oluşturulur ve meşru olarak algılanması sağlanabilir. Genellikle kamuoyunun dikkatini çeken ve

<sup>29</sup> Meşruiyetin retrospektif doğası, aynı faaliyetin eş zamanlı olarak meşru ve gayrimeşru olarak görülebileceğini ima etmektedir. Çünkü toplumsal değerlerin çeşitliliği ve gerçekliğin belirsizliği örgütsel faaliyet ve eylemlerin farklı şekillerde yorumlanmasına neden olabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 195).

<sup>30</sup> Yeniden çerçeveleme: Örgüt yaşanan olayın gerçekleştiğini kabul etmekle birlikte bu duruma olumsuz bir şekilde yaklaşmaması gerektiğini savunur ve yaşanan durumun bilinenin aksine farklı olduğunu ifade eder. Yeniden çerçeveleme kapsamında örgüt, durumu farklı kelimelerle çerçeveleyerek durumun çok da kötü olmadığını vurgulamaktadır (Schütz, 1998: 619).

paydaşların olumlu tepkiler vermelerini sağlayan (Deephouse ve Suchman, 2008: 68) ünlü kişilerin, ilgili ürünlere desteğinin açıklanması, benzer şekilde saygın ve güvenilir bireylerin yönetim kurulu üyeliğine getirilmesi, sportif ve toplumsal etkinliklere sponsor olma ve milli sembol ve değerleri kullanma bu stratejiye örnek olarak gösterebilir. Bununla birlikte Mano ve Rosenberg (2014: 461) de örgütsel bir krizin ortaya çıkmasının ardından meşruiyet onarımı bağlamında örgütsel vizyon, misyon, değerler, amaçlar ve yönetim ilkelerinin de yeniden değerlendirilerek yapılandırılmasında fayda olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer yandan Brummer (1991: 78) ise *eylemsel müdahale* olarak nitelendirilebilecek bir taktikten bahsetmiştir. Buna göre eylemsel müdahale; örgütlerin, diğer meşru örgütlerin politika ve düzenlemelerine uyum sağlamak, örgütsel amaçlara ulaşabilmek ya da paydaşlarına güven telkin etmek amacıyla başvurduğu özel bir davranış biçimidir. Örgütler, tüm girişimlerinin veya örgütün bütününe değil, belirli faaliyet, uygulama ya da politikalarının meşruluğunu kanıtlama durumunda eylemsel müdahaleye başvurumaktadırlar (Boyd, 2000: 342).

Brummer (1991), bazı faaliyetlerin diğerlerinden daha fazla düzeyde hesap vermeyi gerektirebileceğini de vurgulamıştır. Dolayısıyla yazar esasında, büyük bir meşruiyet krizine neden olabilecek faaliyet veya olaylar ile sadece yeniden düzenleme ya da küçük müdahalelerle muhtemel bir krizin önüne geçebilecek durumları ayırt etmenin önemi vurgulamıştır. Ciddi bir havayolu kazası ya da ürünlerinde tespit edilen kanserojen maddeler, ilgili örgütler için büyük çaplı bir meşruiyet krizine neden olabilecekken; bitkisel bir üründe meydana gelen yan etkiler eylemsel meşruiyet çabaları ile büyük bir krize dönüşmeden çözümlenebilecek (Boyd, 2000: 342) ve böylelikle örgütsel meşruiyet büyük oranda korunabilecektir. Ancak bu tür eylemsel meşruiyet çabalarının belirli bir aşamadan sonra örgütsel meşruiyetin korunmasını veya onarılmasını garanti etmeyebileceğini de belirtmekte fayda vardır (Drumheller, 2004: 36).

*Törenselle uyum stratejisinde* ise örgütler, toplumsal beklentilerle uyum gösteren, tutarlı ve meşru olarak kabul görmüş yaygın norm ve uygulamaları benimserken, teknik ve ekonomik kaygılar nedeniyle statükolarını korumaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977: 357). Bu stratejiyle bazı faaliyetleri, sosyal norm ve değerlerle ya da örgütün genel amaç ve değerleriyle çatışsa bile örgütler, söz konusu

tartışmalı faaliyetlerini sürdürebilmek için toplumsal bağlamda kabul edilebilir prosedür ve normları kullanarak, meşru ve rasyonel olduklarına dair izlenimlerini korumaya çalışmaktadırlar (Scott, 2003; Elsbach ve Sutton, 1992). Örgütlerin ISO kalite belgeleri almaları, azınlıkları istihdam etmeleri, eğitim kurumlarında eğitmenlerin sertifika sahibi olmalarının sağlanması veya müşteri memnuniyetinin önemsendiğini göstermek için müşteri hizmetleri departmanının, etik ilkelere uyulduğunu göstermek için etik komitesinin, iş güvenliğine önem verildiğini göstermek için iş güvenliği ve sağlığı biriminin kurulması bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir (Asforth ve Gibbs, 1990: 181).

Ayrıca örgüt sözcüsü aktörler, gayrimeşru eylemlerin tekrar meşruiyet kazanması veya meşruiyetin onarılması için sıklıkla kurumsal uyuma/uygunluğa vurgu yapmaktadırlar (Elsbach ve Sutton, 1992: 715). Nitekim Elsbach ve Sutton (1992: 731), örgüt üyelerinin gayrimeşru eylem ya da davranışlarının neden olduğu tahribatın onarımında, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımından önce törensel uyum sağlamanın ilgili eylemin negatif etkilerini azaltacağını belirtmişlerdir. Pfeffer ve Salancik (1978: 202) ise örgütsel meşruiyetin bir sorun olduğu her durumda, örgütün ya toplumsal beklentilere uyum sağlayarak ya da toplumsal bağlamda meşru amaçlar veya kurumlar/örgütler ile özdeşleşerek meşruiyetlerini onarabileceklerini ifade etmişlerdir.

Diğer yandan Lenz ve Viola (2017: 957), örgütsel meşruiyet krizi sonrasında kurumsal uyum bağlamında örgütlerin bilinen kurumsal yapı, form veya modelleri benimseyerek meşru olarak algılanabileceklerini öne sürmüşlerdir. Ayrıca Elsbach ve Sutton (1992: 717), izlenim yönetimi taktiklerinin başarısının kurumsal uyumu ve örgütün güvenilirliğini sağlamadaki başarıyı yansıtmakla birlikte, örgütün gayrimeşru faaliyet veya uygulamalardan başarılı bir şekilde ayrıştığını gösterdiğini de ifade etmişlerdir. Bir diğer ifadeyle, izlenim yönetimi taktiklerinin başarısında ve aktörlerin güvenilirlik sağlamasında kurumsal uyum ve ayırma/ayırışma gibi somut yönetim stratejilerinin aracılık etkisinin olduğunu vurgulamışlardır.

Bu noktada önemli olan bir diğer husus ise örgütlerin törensel uyum ve ayırma stratejileri yoluyla meşruiyetlerini onarma veya sürdürme noktasındaki faaliyetlerinin, arka planda teknik açıdan önemli bir uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmesidir (Riaz, 2009: 30-31). Oliver (1991: 152, 154), gizleme gibi

sembolik taktiklerle, esasında örgütün uyumsuzluğunu gizlediğini, kendisini kurumsal baskılardan koruduğunu ya da kurumsal bağları gevşettiğini ve kurumsal kural veya beklentilerden kaçtığını belirtmektedir.

Riaz (2009: 30-31), örgütlerin ilk zamanlarda somut koşullara uyum göstermeye çalıştıklarını, ancak ilerleyen zamanlarda birkaç örgütün kurumsal uyuma aykırı yapısal özellik veya faaliyetleri gizlemenin ya da ayrıştırmanın yolunu keşfetmesiyle, diğer örgütlerin de bunu taklit ederek tamamen sembolik faaliyetlere yönelim gerçekleştirebileceğini belirterek, bu durumun ise güçlü ve başarılı örgütler için uzun dönemde hayatta kalma ve sürdürülebilirlik açısından olumsuz etki yapacağını vurgulamıştır. Nitekim sembolik uygunluğun sürdürülmesi, örgütsel alan dışındakilerin zihninde örgütsel meşruiyet algısının artmasına neden olurken aslında örgütler, gayrimeşru yapı ve uygulamalarla dolu bir durumdadır. Dolayısıyla ayrıştırma, gizleme, manipüle etme gibi taktik ve stratejiler, örgütsel alan dışındakilerde meşruiyet algısını artırırken, diğer yandan örgütsel alan içerisinde ise gayrimeşru yapıların giderek artmasına neden olmaktadır. Bu durum örgütlerin gayrimeşru yapılar aracılığıyla eşbiçimli hâle gelmelerini sağlamaktadır.

Diğer yandan söz konusu gayrimeşru yapı ve faaliyetler, ilgili örgütsel alanın muhtemel bir meşruiyet krizine yönelmesine de yol açabilecektir. Çünkü örgütsel alanda özellikle daha başarılı olan birkaç örgütün gayrimeşruluğu alanın dışında fark edilirse, meşru olarak bilenen diğer örgütlerin de tüm yönleriyle uygun ve meşru olmadığına dair bir domino etkisi meydana gelebilir ve alanda bir örgütsel meşruiyet krizi doğabilir. Örneğin; ABD’de yaşanan mortgage krizinde yatırım bankaları, yüksek faizli ipotek ile karşı karşıya kalma gibi riskler karşısında kurumsal baskılardan kaçınmak adına, manipülatif davranışlarla gizleme veya ayrıştırma stratejisi izleyerek sembolik olarak meşruiyetlerini devam ettirmeye çalışmışlar, ancak bu durum, örgütsel alan dışında yer alan kamuoyu tarafından fark edilince, tüm yatırım bankalarının meşruiyeti şüpheli hâle gelerek örgütsel alanda ani bir meşruiyet kaybı yaşanmasına neden olmuştur. Bu domino etkisi sonucunda Lehman Brothers ve Merrill Lynch gibi büyük bankalar iflasla karşı karşıya kalırken, Goldman Sachs ile Morgan Stanley ise bu “*tersine meşrulaşma yayılımı*”ndan

kurtulabilmek adına örgütsel form değişikliğine giderek mevduat bankası olma yönünde karar almışlardır<sup>31</sup> (Riaz, 2009: 32).

Özetle, bu görüşe göre ayırıştırma veya gizleme gibi sembolik faaliyetlerdeki başarı, esasında örgütlere meşruiyetlerini onarma veya yeniden kazanma fırsatı ile teknik ve maddi açıdan kısa vadede avantajlar sağlasa da uzun dönemde sıkıntılar yaratarak muhtemel bir örgütsel meşruiyet krizi yaşanmasına neden olabilmektedir.

Tablo 11 aracılığıyla kurumsal kuram ve izlenim yönetimi bağlamında, bu noktaya kadar aktarılan, örgütsel meşruiyetin onarımında kullanılan strateji ve taktikleri toplu bir şekilde görmek mümkündür.

---

<sup>31</sup> Sektörel veya alan düzeyindeki örgütsel meşruiyet krizlerinde yukarıda ifade edilen açıklamalar/söylemler ve retorik stratejiler (Desai, 2011: 264) gibi sembolik faaliyetler ile *örgütsel form, yapı ve sektör değişikliğinin* yanı sıra, tersine meşruiyet yayılımının etkisinden kurtularak meşruiyetin onarılması amacıyla, örgütlerin kendilerini ve meşru olduklarını hatırlatmaları, gerekirse meşru faaliyet, uygulama ve amaçlarını yeniden *ön plana çıkarmaları* da (Okumuş, 2010: 24) meşruiyet onarım stratejileri bağlamında değerlendirilebilmektedir.

Tablo-11: Örgütsel Meşruiyet Onarım Stratejileri

Faaliyet	Bağlam	Strateji	Taktik	Kurumsal İşler	Nitelik
Somut Yönetim	Kurumsal Kuram	Kurumsal Uyum - Zorlayıcı Eşbiçimlilik		Kurumsal çevrenin değer, norm ve beklentilerine uyum sağlama, meşru amaçlar belirleme, kabul görmüş formlara bürünme	
		Ayırma (Decoupling)		Resmi/formal yapı ile günlük işleyişi birbirinden ayırma	
		Sergileme (Performing)		Hissedarlara iyi bir getiri, çalışanlara adil ücret, tüketiciye makul fiyatlı ürün sunma	
		Kaynak Bağ. Değişirme		Alternatif tedarikçiler, yeni müşteriler, uzun vadeli yeni sözleşmeler	
		Kur. Toplumsal Uyg. Değişirme		Lobi, reklam ve sponsorluk faaliyetleri	
Sembolik Yönetim	İzlenim Yönetimi	Açıklamalar/ Söylemler	Kabullenme	Olayın gerçekleştiğini ve ilgili olaya ilişkin tüm sorumluluğu kabul etme	Reaktif/ Koruyucu
			İnkâr Etme/ Yalanlama	Olayın yaşanmadığını ya da örgütün ilgili olaya dâhil olmadığını söyleme	Reaktif/ Savunucu
			Mazeret Sunma	Yaşanan olayın sorumluluğunu genellikle reddetmeye, minimize etmeye ya da hafifletmeye yönelik girişim ve açıklamalar yapma	
			Gerekçeleştirme/ Temize Çıkarma	Yaşanan olayın kaçınılmaz ya da haklı ve makul gerekçelere dayandığını belirtme	
			İzah Etme	Spesifik olaylara ilişkin mantıklı açıklamalar yapma	Reaktif/ Koruyucu
			Özür Dileme	Hatasını, suçunu ve tüm sorumluluğu tamamen kabul ederek affını talep etme	
			İlgi ve Şefkat Gösterme	Olumsuz olay karşısında zarar görenlere ilgi ve şefkat göstererek, zararlarını karşılama	Reaktif/ Saldırgan
			Gözdağı Verme/Sindirme	Tehdit ve gözdağı içeren açıklamalar yapma	
			Suçlama	Örgüt dışındaki bir bireyin veya grubun kusurlu olduğunun iddia etme	
			Kötüleme	Başkalarına sözlü olarak saldırarak ve kötüleyerek kendisini iyi göstermeye çalışma	
			Gerçekleri Çarpıtma	Bilgilerin bağlamından çıkarıldığını veya bu bilgilerin doğru olmadığını iddia etme	
			Gizleme	Meşruiyete zarar vermesi muhtemel olayların sonuçlarıyla ilgili hassas bilgileri gizleme	Reaktif/ Koruyucu
			İçine Kapanma	Minimum düzeyde açıklama veya sessizlik	Proaktif/ İddialı
			Değerini Yükseltme (Enhancement)	İlgili faaliyeti savunma, değerini ve olumlu yönlerini artırma	
			Göze Girme/Sevdirme	Pozitif özellikleri, geçmişteki olumlu işleri ön plana çıkarma, toplumun inanç ve değerleriyle uyumunu ortaya koyma	
Sorumluluk Üstlenme (Entitling)	Olaya ilişkin üstlenilen sorumluluğu artırarak olumlu sonuçlara vurgu yapma				
Somut ve Sembolik Yönetim	Kurumsal Kuram ve İzlenim Yönetimi	Yeniden Yapılanma	Denetleyici ve Gözlemci Tayin Etme	Yasal düzenlemeler talep etme, kamu denetçilerini davet etme veya şikâyet prosedürleri oluşturma	
			Ayırma (Disassociation)	Bir yöneticini değiştirme (günah keçisi), gayrimeşrulaşmış prosedür ve yapılardan uzaklaşma, ayrılma	
		Kabul Edilebilir Amaç ve Hedefler Benimseme		Sosyal onay almış amaçları uygular gibi görünürken, gerçekte daha az kabul gören amaçları benimseme	
			Araç ve Amaçların Yeniden Tanımlanması		
				Eylemsel Müdahale	
Törenselle Uyum		Kalite belgeleri alma, azınlıkları istihdam etme, etik komitesi ve iş güvenliği birimi kurma gibi sembolik uyuma yönelik işler			



Tablo 11’de ifade edilen strateji ve taktiklerin dışında, sembolik yönetim bağlamında ele alınabilecek olan retorik stratejilere de değinmekte fayda görülmektedir.

### 3.3.1.2. Retorik Stratejiler

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre retorik veya belagat, kelime anlamı olarak, “güzel söz söyleme, hitabet sanatı; sözün veya yazının anlatım temizliğini, güzelliğini etkinliğini sağlamak için başvurulan yolları inceleyip kurallara bağlayan sanat” anlamına gelmektedir (TDK, 2017). Kelime anlamının daha ötesinde retorik, değerlendirici veya izleyicileri ikna etmek (Aristotle, 2007: 16), güvenilir yargı ya da kararlara ulaşmak ve sosyal eylemleri koordine etmek için kullanılan etkili bir söylem türü (Green, 2004: 654) olarak kabul görmektedir. Bu bağlamda dilin maksatlı olarak (örneğin, ikna için) kullanımında aktörün etkin rolünü vurgulamak amacıyla açıklamalar kadar retorik stratejiler de (Suddaby ve Greenwood, 2005) örgütsel meşruiyet kazanımı ve onarımında önemli görülmüştür.

Örgütsel meşruiyet bağlamında retorik analiz, meşruiyete ilişkin farklı boyutlardaki algıları manipüle etmek için kullanılan ikna edici temaları tanımlama ve sınıflandırmayı amaçlamaktadır (Korpivaara, 2015: 29). Bu bağlamda retorik, genellikle doğasında semboliktir ve örgütün meşru olarak algılanmasında toplumu ikna eden anlatıları vurgulamak için örgüt sözcüleri tarafından kullanılabilir (Patriotta vd., 2011; Suddaby ve Greenwood, 2005). Dolayısıyla retorik, örgütsel meşruiyetin kazanılmasında, sürdürülmesinde ve onarımında önemli bir rol oynamaktadır (Seeger, 1986; Ashforth ve Gibbs, 1990; Suchman, 1995; Patriotta vd., 2011). Diğer yandan örgütsel krizlerde de sıklıkla kullanılan retorik stratejiler, yaşanan krizin ardından örgüt ve sözcülerinin kullandığı iletişim stratejilerinin açıklığını, doğru algılanmasını ve anlaşılmasını da vurgulamaktadır (Seeger vd., 1998: 248). Birçok farklı kitleye hitap etmesi nedeniyle, krize karşı verilen tepkilerin önemi göz önünde bulundurularak, bir örgütün retoriğinin ortak ve kolektif bir ses sunabilmesi için dikkatle hazırlanması gerekmektedir (Drumheller, 2004: 65). Bu doğrultuda Seeger (1986: 148), meşruiyet sürecinin kısmen retorik olduğunu ve örgütlerin, kendilerinin ve faaliyetlerinin değeri noktasında iletişim yoluyla bir görüş birliği sağlayarak yeterli ve tatmin edici gerekçeler sunması gerektirdiğini ileri sürmektedir.

Retorik stratejiler, izlenim yönetimi taktiklerinden farklı olarak ikna amaçlı kullanılan mesajların şekline/biçimine değil, içeriğine odaklanmaktadır (Bitektine ve Haack, 2015: 64). Bu nedenle örgütsel meşruiyet bağlamında retorik stratejiler, izlenim yönetimi stratejilerine göre literatürde daha fazla tartışılmış, bunun sonucunda ise bazı yönleriyle benzer, bazı yönleriyle ise farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Örneğin; örgüt düzeyindeki faaliyet ve uygulamaların meşrulaştırılmasında ve gerekçelendirilmesinde duygusal (pathos), ussal/mantıksal (logos), ahlaki (ethos) şeklindeki retoriksel stratejiler<sup>32</sup> uygulanabilirken (Green, 2004: 659-660); örgütsel alan düzeyindeki, kurumsal bir değişim sonrasında oluşan yeni bir örgütsel formun meşrulaştırılmasında ise varoluşsal (ontolojik), tarihsel, amaçsal (teleolojik), evren bilimsel (kozmojik) ve değer temelli retoriksel meşrulaştırma stratejilerine başvurulabilmektedir (Suddaby ve Greenwood, 2005: 51).

Elsbach (1994: 64-65) ise izlenim yönetimi bağlamında açıklama tiplerini/biçimlerini tanımlamakla birlikte, kurumsalcı araştırmacıların çok azının değindiğini belirttiği, aktörlerin verdikleri mesajların veya yaptıkları açıklamaların içeriğine/retoriğine ilişkin iki farklı stratejiden bahsetmiştir. Söz konusu açıklamaların çoğunda örgüt sözcülerinin kurumsal ve teknik özelliklere atıf yaptığını ifade etmiştir. Kurumsal özellikler stratejisinde örgüt, ahlaki ve sosyal olarak onaylanan kurumsal uygulama ve niteliklere vurgu yapan açıklamalara başvurmaktadır. Kurumsal özellikler veya karakteristikler ise meşru hiyerarşi ve rolleri kapsayan “örgütsel yapı”, meşru kurallar ve süreçleri kapsayan “örgütsel prosedürler”, meşru hedef ve faaliyetleri ifade eden “örgütsel amaçlar” ile meşru ve gayrimeşru yapıları ayırt etmeyi ifade eden “ayrıştırma” unsurlarını vurgulamaktadır. Ayrıca aktörler, güvenilirlik ve inandırıcılıklarını artırmak ve böylelikle yaptıkları açıklamaların da güvenilirliğini sağlamak amacıyla kurumsal karakteristiklere atıflar yapabilmektedirler (Elsbach, 1994: 66).

Diğer taraftan teknik özellikler stratejisi ise yapılan açıklamaların içeriğinde örgütsel performansa ilişkin etkinlik ve verimliliğin göstergesi olan teknik özelliklere yer verilmesini ifade etmektedir. Söz konusu teknik özellikler ise doğası gereği daha

<sup>32</sup> Bu stratejilere “Kurumsal Stratejiler ve İzlenim Yönetimi Taktikleri” başlığı altındaki “Gerekçelendirme” taktiği içerisinde yer verilmiştir.

teknik ve detaylı veriler içermesi nedeniyle bu strateji, örgüt hakkında daha bilgili veya örgüte daha bağlı değerlendiricilere yönelik olup (Elsbach, 1994: 66), dolayısıyla daha bireysel algı düzeyindedir. Kısacası, kurumsal karakteristiklere atıf yapılmasının altında, örgütlerin ahlaki ve sosyal değerler ile amaçların farkında olarak bunlarla uyumlu olduğu, dolayısıyla faaliyetlerinin sorgulanamayacağı düşüncesi; teknik karakteristiklere yapılan atıflarda ise daha çok performans odaklı bir anlayış çerçevesinde verimlilik ve etkinlik gibi göstergelerin yattığı vurgulanmıştır (Elsbach, 1994: 65-66). Ayrıca Elsbach (1994), elde ettiği bulgularda, en etkili açıklamaların sorumluluğu kabul etme ve kurumsal özelliklere veya kurumsal çevreye atıfta bulunma olduğunu, sorumluluğu reddeden ve inkâr edici açıklamaların ise etkili olmadığını tespit etmiştir.

Leeuwen ve Wodak (1999: 104-110) *otoriteleştirme*, *rasyonelleştirme*, *ahlakileştirme* ve *hikâyeleştirme/anlatılaştırma* olmak üzere dört söylem stratejisi belirlemiştir. Benzer şekilde araştırmalarında söylemsel meşruiyet sürecine odaklanan Vaara vd. (2006: 790), bu sınıflandırmayı geliştirerek, *normalleştirme* stratejisini de eklemiştir. Bitektine ve Haack (2015: 64) ise Suddaby ve Greenwood (2005), Vaara vd. (2006), Elsbach (1994) ve Green (2004) başta olmak üzere birçok araştırmacının meşruiyete ilişkin retorik veya söylem stratejilerini bütünleştirerek retorik stratejileri genel olarak iki kategoride incelenmiştir. Bunlardan ilki, örgütün veya bir oluşumun, nesnenin geçerlilik inançlarını ele alan stratejiler, diğeri ise söz konusu oluşumun uygunluğuna ilişkin yargıları ele alan stratejilerdir. Korpivaara (2015: 30-32) ise Bitektine ve Haack'a (2015) göre daha yalın bir sınıflandırmaya gitmiş ve ahlaki değerlere atıflarda bulunan geçerliliğe ilişkin stratejileri ön plana çıkarmıştır. Geçerliliği vurgulayan stratejileri; *otoriteleştirme*, *normalleştirme* ve *ahlakileştirme* şeklinde; uygunluğa vurgu yapan stratejiyi ise rasyonelleştirme olarak ele almıştır.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Korpivaara'nın (2015) en dikkat çekici katkılarından birisi de meşruiyet oluşumunda izlenim yönetimi stratejileri ile retorik stratejileri bütünleştirmesidir. Bu bağlamda yazar; meşruiyet kazanım sürecinde, kendi ifadesiyle "yerel geçerlilik sağlama" aşamasında, izlenim yönetimi bağlamında yüksek oranda gerekçelendirme stratejisine ihtiyaç duyulduğunu, ikinci aşama olan "yayıma" aşamasında gerekçelendirmeyle birlikte retorik stratejilerden rasyonelleştirme stratejisine ihtiyaç olduğunu ve son olarak ise "genel geçerlilik sağlama" aşamasında ise artık izlenim yönetimi stratejilerine daha az ihtiyaç duyulduğunu ve daha ziyade retorik stratejilerden otoriteleştirme ve ahlakileştirme stratejilerinin etkili olduğunu belirtmiştir (Korpivaara, 2015: 33).

Geçerlilik ve uygunluk çerçevesindeki temel ayırmda yer alan stratejiler noktasında da literatürde görüş ayrılıkları görülmektedir. Örneğin; Elsbach (1994), Green (2004) ve Korpivaara (2015) ahlakileştirme stratejisini, en yüksek meşruiyet seviyesine ait olarak geçerliliğe ilişkin stratejiler arasında ele alırken; diğer yandan Bitektine ve Haack (2015) ise bu stratejiyi uygunluğa ilişkin stratejiler arasında değerlendirmiştir. Literatürdeki bu çeşitlilik doğrultusunda Bitektine ve Haack'ın (2015) sınıflandırması çerçevesinde, yukarıda ifade edilen yaygın görüşe istinaden bir uyarılma yapılarak, aşağıdaki Tablo 12 ve Tablo 13 vasıtasıyla ilgili retorik stratejiler özetlenmiştir.

Tablo 12'de görülebileceği gibi geçerlilik inançlarına ilişkin retorik stratejiler, örgütün sosyal bağlamdaki uygunluğuna dayanarak değerlendiriciyi; diğer birçok aktörün, örgütünün arzu ettiği yargıları benimsediği konusunda bilgilendirmek veya bu yargının alternatifi olmadığı konusunda ikna etmek amacıyla başvurduğu stratejilerdir. Bu durumda değerlendiriciler geçerli göstergelere dayanarak zihinsel bir uğraş gerektiren değerlendirme sürecine gerek kalmadan pasif bir yargı oluşturma biçimini tercih edebilmektedirler. Ayrıca geçerliliğe ilişkin stratejiler, geçmişe yönelik yargılara da atıfta bulunması nedeniyle gelenek, otorite veya mitolojik anlatılar gibi unsurlara hitap etmektedir (Bitektine ve Haack, 2015: 64-65). Örneğin; otoriteleştirme ile kurallara, yasalara veya uzman kişilere yapılan atıflar yoluyla meşrulaştırma çabaları kastedilirken; normleştirme ile geçmişteki olumlu faaliyetlere atıfta bulunularak retrospektif bağlantılarla şimdiki faaliyetleri normal veya doğal olarak göstermeye yönelik çabalar; ahlakileştirme stratejisiyle ise faaliyet, amaç, prosedür ve çıktılara kadar uzanan birçok kurumsal argümanda ahlaki değer ve normlara yapılan atıflar ön plana çıkarılmaktadır (Korpivaara, 2015: 30-31). Geçerlilik inançlarını ele alan retorik stratejiler, değerlendiriciyi kurumsal inançlar ve sosyal normlara dayanan inançlar doğrultusunda ikna etmeye çalıştığından bu stratejiler, ahlaki meşruiyet ile güçlü bir bağa sahiptir (Korpivaara, 2015: 29; Green, 2004: 659-660).

**Tablo-12: Geçerliliğe İlişkin Retorik Stratejiler**

Geçerliliğe İlişkin Str.	Tanım	Retorik/Söylem Türü
<b>Onaylamaya vurgu yapan stratejiler</b>	Aktörlerin çoğunluğunun örgütü doğru ve uygun bulması, tasdik etmesi örgütsel yapı ve pratiklerin örgütsel alanda kabul edilmiş yaygın yönetim tekniklerine, ilan edilmiş kural, ilke ve pratiklere uygun olduğuna yönelik geliştirilen söylemleri içerir. Faaliyet, amaç ve yöntemlerin değerlendiricilerin beklentileriyle uyumlu olduğu gösterilmeye çalışılır.	-Yaygınlık söylemi: Yaygın yönetim tekniklerinin desteklenmesine ilişkin söylemler -Taahhüt söylemi: Değerlendiricilerin güçlü desteğini sağlamak için ileride benimsenecek uygulamalara ilişkin taahhütte bulunma
<b>Otoriteye vurgu yapan stratejiler</b>	Örgütün düzenleyici/yasal veya diğer otorite sahibi etkili aktörler tarafından onaylandığını ve desteklendiğini ifade eder.	-Otoriteleştirme: Otorite sahibi aktörlerin (örneğin, meslek uzmanları, bilim insanları vb.) örgüt lehine söylemlerde bulunmasıdır. -Yasalara, kurallara veya alanında uzman kişilere veya güçlü aktörlere atıflarda bulunmadır.
<b>Ahlaki değer ve inançlara vurgu yapan stratejiler</b>	Örgütsel faaliyet ve sonuçların değerlendiriciler tarafından görüş birliği sağlanmış ahlaki ilkeler aracılığıyla aktarılmasıdır. Örgütün ahlaki statüsü meşruiyeti belirleyen temel unsurdur. Ortak olarak kabul edilen değerler, görgü kuralları, ortak hassasiyetler, kültürel açıklamalar, ortak deneyimler üzerine kurulu söylemleri ifade eder. Temel değer ve normlara uygunluğa vurgu yapar.	-Ethos (ahlaki) gerekçeler: Meşruiyet yargılarında adalet ve etik unsurların rolünün önemini vurgular. -Ahlakileştirme: Faaliyetlerin ahlaki argümanlara uygunluğunu belirler. -Çerçeveleme -Ortak anlam oluşturma -Değer temelli tanımlama ve davranış
<b>Olumlu kategorilere vurgu yapan stratejiler</b>	Örgütlerin kendilerini olumlu ve iyi kategoriler içerisinde konumlandırarak, bu sayede bireysel aktörlere doğru yayılacak meşruiyet algısından yararlanmak istemelerini ifade eder.	-Varoluşsal (ontolojik) söylem: Örgütlerin varlıksal olarak başka bir varlıkla karşıtlık taşıyıp taşımadığı veya birlikte var olup olamayacağı mantığı üzerine kurulu önermelere dayanan retorik kullanımdır. Düşmanlardan bahsederek kendisini iyiler kategorisi içerisinde gösterip değerlendiricilerin kaygıları üzerinden algı oluşturma gibi.
<b>Hikâye ve tarihsel anlatılara vurgu yapan stratejiler</b>	Efsanevi ve tarihsel hikâyeler, gelenekler, görenekler, adetler gibi kültürel motiflere vurgu yapar.	-Normalleştirme -Tarihsel söylem: Geçerlilik kaynağı olarak tarihe ve geleneklere hitap eder. -Efsaneler (mitler) oluşturma/anlatılaştırma: Hikâye ve efsaneler üreterek geçerliliği artırmaya yönelik söylemlerdir.
<b>Metaforlara vurgu yapan stratejiler</b>	Analojiler (benzeşimler) gibi söylem yöntemleri üzerine kuruludur ve genelde benzer kaynaklara dayanan fakat bilinmeyen varlıklar meşruiyet sebebi olarak gösterilir. <sup>34</sup>	-Benzer mantığa vurgu: Tanınmayan varlıkları/örgütleri meşrulaştırmak için bilinen bir kaynakla bağdaştırma -Çerçeveleme: Yeni veya değişmiş olan varlığı, bilinen veya aşına olarak göstermedir.
<b>Doğal bir gelişme veya varlığa vurgu yapan stratejiler</b>	Bir gelişim, değişim veya varlığın kaçınılmaz ve doğal olduğunu vurgular. Değişimin kaynağının örgütün kontrolü dışında olduğunu belirtir. Doğal, kültürel, siyasal, teknolojik gelişme ve değişimlere atıf yapar.	-Evren-bilimsel (kozmojik) söylem: Değişimin doğal ve geçerli bir gelişme olarak sunulmasıdır (ör; küreselleşme, müşteri talebi gibi muğlak güçlere atıflar yapma). -Amaçsal (teleolojik) söylem: Eylemlerin nihai ve geçerli bir amaç bağlamında gerçekleşmesi gerektiğini öne sürer. İkna edici argümanlar amaçlar üzerine kurulur ve gerekçelendirilir.

**Kaynak:** Bitektine ve Haack, 2015: 64-65'den uyarlanmıştır.

<sup>34</sup> Analoji ve metaforlar, örgütlerin derinlemesine değerlendirilmesine engel olarak, analitik kapanmaya neden olmakta ve böylelikle de politik destek ve meşruiyete yardım etmektedir. Bu nedenle örgütler hikâye, anlatı ve kültürel atıfları içerisinde barındıran analoji ve metaforlarla değerlendiricilerde olumlu izlenim ve yargılar sağlayabilmektedir. Dolayısıyla analogilerin ahlaki ve bilişsel meşruiyet oluşumunda değerli katkıları olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır (Arslan ve Coşkun, 2017: 155).

Uygunluğa ilişkin yargıları ele alan retorik stratejiler, değerlendiricilerin toplumsal düzeydeki genel geçerlilik algılarından ziyade, meşruiyete ilişkin bireysel yargılara odaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, örgüt veya varlığın toplumsal normlar, inanç sistemi ve değerlere uygunluğuna ilişkin yargılar bireysel duygu, inanç ve rasyonel değerlendirmelere göre şekillenmektedir (Bitektine ve Haack, 2015: 65). Uygunluğa ilişkin retorik stratejiler, bireysel değerlendirici düzeyinde bir örgütün, uygulamanın veya oluşumun etkinlik, verimlilik ve performansını tartışmaktadır (Korpivaara, 2015: 30; Green, 2004: 659) ve bu açıdan Elsbach'ın (1994: 66) teknik özelliklere vurgu yaptığı stratejisine benzemektedir. Bu stratejilerden örneğin, başarıyı vurgulayan strateji türleri arasında yer alan rasyonelleştirme söyleminde, bir uygulama veya faaliyetin uygunluğuna, yararlarına, fonksiyonlarına ve sonuçlarına atıflar yapılarak, etkinlik ve verimlilik gibi performans kriterleri ön plana çıkarılmaya çalışılmaktadır (Korpivaara, 2015: 31; Vaara vd., 2006: 800). Dolayısıyla uygunluğa ilişkin retorik stratejiler, değerlendiricilerin çıkarlarına ilişkin faydaları ve rasyonel bir mantığı vurguladığından, geçerlilik inançlarına ilişkin retorik stratejilerin aksine pragmatik meşruiyet ile bağlantılıdır. Bu bağlamda geçerliliğe ilişkin stratejilerin ahlaki meşruiyet ile daha güçlü bir ilişkisi olması nedeniyle, uygunluğa ilişkin retorik stratejilere nazaran meşruiyet kazanmada daha yüksek ve güçlü bir etkisinin olacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Korpivaara, 2015: 30, 32).

**Tablo-13:** Uygunluğa İlişkin Retorik Stratejiler

Uygunluğa İlişkin Stratejiler	Tanım	Retorik/Söylem Türü
<b>Başarıyı vurgulayan stratejiler</b>	Bir örgüt, uygulama veya oluşumun sosyal bir soruna uygun ve etkili bir çözüm sunması veya bu konuda başarısız olması üzerine geliştirilen söylemleri ifade eder.	-Başarı ve başarısızlık hikâyeleri -Sorun ve çözüm söylemleri -Rasyonelleştirme
<b>Kimlik inşa eden stratejiler</b>	Bir örgüt, oluşum veya uygulamanın doğruluğunu sağlamak veya yok etmek amacıyla kimlikler inşa etmeyi ifade eder. Örgütler hem kendi hem de değerlendiricinin kimliğine vurgu yapmaya ya da onları yeniden tanımlamaya girişebilir.	-Örgütsel aktörleri yüceltme ve değersizleştirme -Misyona açıklamaları, millilik ve yerlilik, milliyetçilik gibi sosyal/kültürel kimlik vurgusu
<b>Duyguları yönlendiren stratejiler</b>	Acıma, korku, hırs, fedakârlık, iyilik gibi değerlendiricinin duygularına yöneliktir.	-Pathos (duygusal) gerekçeler: Yoksullara yardım, doğal afet, savaş ve göç mağdurlarına destek, spor, sanat, eğitim, kültür faaliyetlerinde sponsorluk gibi.

**Kaynak:** Bitektine ve Haack, 2015: 64-65'den uyarlanmıştır.

Buraya kadar ifade edilen, örgütsel meşruiyetin onarılmasında yararlanılan strateji ve taktiklerin başarısında ve bu onarım sürecinde örgütlerin gayrimeşrulaştırıcı etkileri gidermesinde, toplum tarafından kendilerine atfedilen karakteristiklerin olumlu olduğuna dair yaygın inancın (Suchman, 1995: 579), bir diğer ifadeyle bilişsel meşruiyet rezervinin etkili olduğunun altını çizmekte fayda vardır. Nitekim bilişsel meşruiyet, örgütlerin izleyici veya paydaşlarınca sıklıkla değerlendirilmesi ve sorgulanmasından kaçınmasına yardımcı olması (Bitektine, 2011) nedeniyle, örgütlerin karşılaşılabileceği bir örgütsel krizin yol açacağı güvensizlik ya da reddedilme durumundan hızlı bir şekilde kurtulabilmelerini sağlamakla birlikte (Bitektine, 2011; Suchman, 1995); meşruiyet krizi süresince genel meşruluğun ve itibarın korunmasında (Ro, 2014), meşruiyet krizi sonrasında ise zarar gören meşruiyetin onarılmasında (Elsbach, 1994) diğer meşruiyet türlerine göre daha etkili olmaktadır.

Diğer yandan, her ne olursa olsun, örgütler paydaşlarıyla güçlü bir etkileşim geliştirmezlerse, örgütsel meşruiyet krizine ilişkin strateji ve taktiklerin beklenildiği kadar etkili olmayabileceğini de vurgulamak gerekmektedir (Drumheller, 2004: 7). Ayrıca paydaş ilişkileri bağlamında, özellikle izlenim yönetimi taktikleri temelinde gerçekleştirilen sembolik faaliyetlerin etkinliği ve olumlu algılanmasında örgütün faaliyet gösterdiği sosyal, kültürel, politik, demografik, ekonomik ve kurumsal bağlamın da (Zajac ve Westphal, 1995: 283, 301) etkili olduğunun ve bu doğrultuda strateji ve taktiklerin şekillendirilmesinin gerektiği de göz ardı edilmemelidir.

Bütün bu strateji ve taktikler uygulanırken örgütler, paniğe kapılmadan ve örgütün, örgütsel bileşenlerce bir bütün olarak değerlendirilmesine engel olmaya çalışarak, tutarlı (Massey, 2001: 168), mantıklı ve sakin hareket etmelidirler. Çünkü örgütler, zarar gören meşruiyetlerini onarmak amacıyla yapacakları yanlış açıklamalar, uygulayacakları hatalı strateji ve taktikler neticesinde meşruiyetlerini onarıp sürdürmek yerine, kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolayısıyla örgütlerin bu noktada, özellikle izlenim yönetimi taktikleri bağlamında başvurdukları açıklamalar da dikkatli, tutarlı ve hassas olmaları önem arz etmektedir.

Diğer yandan muhtemel bir örgütsel meşruiyet krizinde ve krizin atlatılması noktasındaki onarım aşamasında, örgütlerin sıklıkla ihmal ettiği önemli bir nokta da krize hızlı bir şekilde yanıt verebilmektir. Bu noktada genellikle örgütler, hızlı

hareket etmek isterken hata yapma ihtimalleri söz konusu olsa da, hızlı hareket etmenin faydaları, muhtemel risklerinden daha ağır basmaktadır. Ancak örgütler hızlı hareket ederken, tutarlı, mantıklı ve dikkatli davranmayı da ihmal etmemelidirler (Coombs, 2015: 18, 50). Nitekim panik hâlinde acele ile verilen kararlar, karar verme sürecine ciddi biçimde zarar vererek, yanlış kararlar alınmasına ve örgütsel başarısızlığa neden olacak olumsuz durumlara da yol açabilecektir. Bu nedenle, örgütsel meşruiyet krizi ile karşı karşıya kalan örgüt ve yöneticilerin krize hızlı tepki verme amacıyla paniğe kapılmaması gerektiğini önemle vurgulamak gerekmektedir (Suchman, 1995: 599).

Ayrıca bir örgütün algılanan meşruiyeti ne kadar düşükse, örgütsel bileşenlerin o örgüte olan şüpheli yaklaşımları da o kadar artmakta (Ashforth ve Gibbs, 1990: 186), dolayısıyla örgütsel bileşenlerin örgütün meşruiyetini ve güvenilirliğini sorgulamaları nedeniyle, bu süreçte örgütlerin meşruiyetlerini kanıtlamak adına gösterdikleri aşırı veya ölçsüz çabalar (Caillouet, 1991: 21) ters bir etki göstererek meşruiyetlerinin daha da azalmasına veya zarar görmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda ilgili onarım sürecinde aktörlerin (genellikle örgüt sözcülerinin) olumsuz davranışlarına da değinmekte fayda görülmektedir.

Örgütlerin muhtemel bir meşruiyet kriziyle karşı karşıya kalmaları durumunda örgütsel meşruiyetin korunması, sürdürülmesi veya onarılması noktasındaki başarısızlıklar karşısında tipik üç tür aktör davranışı görülmektedir. Buna göre, örgütsel meşruiyet itirazlarına karşı; *beceriksiz aktör*, *sinirli aktör* ve *abartılı davranan/rol yapan aktör* tiplerinden bahsetmek mümkündür (Ashforth ve Gibbs, 1990: 187-190):

*Beceriksiz aktör* tipolojisi, örgütün meşruiyetini sürdürmek veya korumak için etik davranmayan, beceriksiz ya da duyarsız yöneticileri ifade eder. Örgütsel meşruiyet krizi durumunda ağır ve reaktif davranır. Ciddi bir endüstriyel kazaya, ürün arızasına veya yasadışı davranışa karışan bir örgütün sorumlu yöneticileri, olayla ilgili dikkat dağıtma, normalleştirme, rasyonalize etme, örtbas etme veya basitçe olayı açıklama gibi girişimleriyle meşruluğa daha çok zarar verebilmektedirler. Bununla birlikte tipik olarak ani bir meşruiyet tehdidi sonrası oluşan belirsizlik durumu göz önüne alındığında, örgüt bileşenleri yönetimin



sunduğu tüm bilgilere karşı çok hassas davranmaya yatkındır ve bu nedenle de ilgili açıklamalar hasar potansiyelini artırmaktadır.

**Sinirli aktör** tipolojisi, örgütün meşruiyetini sürdürmek veya korumak için dogmatik, katı, hoşgörüsüz ve baştan savma davranan yöneticileri ifade eder. Bu davranış türü, bir tür “törenselle uyum” şeklindedir. Diğer bir ifadeyle yönetim, bir alanda meydana gelen gayrimeşru davranışları, başka bir alanda katı ve kararlı meşruiyet davranışlarıyla telafi etmeye çalışır. Bu nedenle sinirli veya asabi aktör davranışı özellikle düşük meşruiyete sahip örgütlerde savunma/koruma amacıyla görülür. Bu sembolik yönetim davranışı hem günlük faaliyetlere hem de gayrimeşruluk suçlamalarına verilen tepkilere yansımaktadır.

**Abartılı davranan/rol yapan aktör** tipolojisi ise örgütün meşruiyetini sürdürmek veya korumak için yöneticilerin durumu aşırı abartmaları, tansiyonu artırıcı ve tahrik edici bir davranış içerisinde olmaları ya da kendi tereddütleri hakkında abartılı tepkiler göstermeleri durumunu ifade etmektedir. Genellikle bu tip sembolik yönetim davranışları meşruiyeti tehdit altında olan, düşük meşruiyete sahip örgütlerde görülmektedir. Dolayısıyla yönetim, örgütün meşruiyeti ve güvenilirliği konusunda hassas ve savunmacı olduğu için iddialarını fazlasıyla abartmaktadır.

Örgütsel meşruiyet onarımında aktörlerin önemli bir rol oynadığı aşikârdır. Dolayısıyla örgüt sözcü olarak doğru aktörün seçimi önem arz etmektedir (Drumheller, 2004: 61). Nitekim Coombs (2015), seçilen sözcü veya konuşmacının önemine değinerek, seçilecek aktörün öncelikli sorumluluğunun doğru ve tutarlı mesajlar vermek olduğunu belirtmiştir. Meşruiyetin azalması ve meşruiyet itirazlarının fazla olması gibi meşruiyet problemleri karşısında örgütün meşruiyetini sürdürmeye ya da meşruiyeti ciddi zorluklara karşı savunmaya ve korumaya çalışırken, yöneticilerin reaktif, etik dışı, duyarsız, baştan savma, katı, hoşgörüsüz, abartılmış veya aşırı davranışları, meşruiyete zarar vererek meşruiyetin azalmasına neden olacaktır (Ashforth ve Gibbs, 1990: 191). Bu nedenle örgüt adına birden fazla aktör sözcü olarak seçilebilir, ancak burada önemli olan husus sözcüler arasında ortak bir görüş birliği ile tek bir ağızdan açıklamalar yapılmasıdır (Drumheller, 2004: 62).

### 3.3.2. Örgütsel Meşruiyetin Yeniden Kazanılması

En temel anlamda meşruiyetin yeniden kazanılması veya elde edilmesi; örgütsel değer, norm, amaç, hedef, faaliyet ve uygulamaları toplumsal değerler ve paydaş beklentileri ile yeniden uyumlu hâle getirme süreci olarak ifade edilebilmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975; Suchman, 1995; Massey, 2001; Hoque, 2005). Farklı bir bakış açısıyla Dobrev (2001: 421), kaybedilen meşruiyetin yeniden kazanılmasını bir diğer ifadeyle yeniden meşrulaşmayı, unutulmuş bir örgütsel form veya biçimin yeniden canlandırıldığı bilişsel bir süreç olarak ifade ederken; benzer şekilde Vaara (2014: 503) ise yeniden meşrulaşmayı, belirli bir çevrede bir şeyin yeniden olumlu, yararlı, anlaşılabilir, kabul edilebilir, etik veya gerekli olarak görülmeye başlandığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamanın yetersiz olduğunu, yeniden meşrulaşma tanımında tarih, kurumlar ve eyleme yer verilmesi gerektiğini belirten Çetin ve Aysan (2016: 932) ise yeniden meşrulaşma kavramını, “bir örgütsel biçim veya uygulamanın, onu daha önce gayrimeşru kılmış süreçlerin örgütsel alandaki tarihsel mirasıyla mevcut kurumsal güçlerin etkileşimi sonucunda bilişsel veya sosyo-politik meşruiyetini tekrar kazanması” şeklinde ifade etmişlerdir. Ancak bu çalışmada yeniden meşruiyet kazanımı, örgütsel meşruiyet krizi sonrasında gayrimeşru durumdaki örgütlerin, kaybettikleri meşruiyetlerini yeniden kazanmak için sergilediği çaba ve stratejileri kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütsel meşruiyetin yeniden kazanılması; yukarıda da ifade edildiği üzere örgütlerin faaliyet, uygulama, amaç ve değerlerini toplumsal değer, norm ve inanışlara yeniden uyumlu hâle getirmesi, işlerini doğru, anlaşılır ve makul algılanacak seviyeye taşınması ve/veya paydaşlarına tekrar fayda sağlayarak ihtiyaçlarını karşılamaını ifade etmektedir.

Örgütsel meşruiyet, bir örgütsel meşruiyet krizi ya da başkaca meşruluğu zedeleyici faaliyet veya uygulamalar neticesinde kaybedildiğinde, onu tekrar kazanmak mevcut şartlara, kurumsal çevreye ve sosyal, kültürel, ekonomik vb. bağlama göre zor, bazen de imkânsız olabilmektedir. Örgütsel meşruiyetin tekrar kazanılmasının imkânsızlığı, temel anlamda örgütün yaşamının sona ermesine ya da düşük bir ihtimalle örgütün gayrimeşru olarak faaliyetlerini sürdürmeye çalışmasına vurgu yapmaktadır. Özellikle toplumun ve diğer örgütsel bileşenlerin hassasiyetlerine dokunan, kültürel, ahlaki ve dini değerlerine aykırı işler yaparak meşruiyetlerini kaybeden örgütlerin, tekrar meşruiyet kazanmaları çoğu zaman

imkânsız olmaktadır. Bununla birlikte toplumun pragmatik anlamda artık kendisine herhangi bir ekonomik faydası olmayacağını düşündüğü bir örgütün veya örgütsel formun, diğer yandan yasal bir zemini kalmayan örgütlerin ve örgütsel form veya endüstrilerin de yeniden, aynı formatta meşruiyet kazanması çok zordur.

Öte yandan meşruiyeti yeniden kazanmak genellikle ciddi çaba ve emek gerektiren zor bir süreçtir. Hatta meşruiyetin kazanımı, korunması, sürdürülmesi ve onarımı ile mukayese edildiğinde belki de en zahmetli ve zor olanıdır. Çünkü örgütün bir kez lekelenmesi, gayrimeşru görülmesi ve bunlarla bağlantılı birçok zorluklarla mücadele ederek tekrar meşruiyet kazanması, bir diğer ifadeyle tekrar kabul görmesi, anlaşılır ve makul kabul edilmesi, güven kazanması maddi ve manevi anlamda yoğun çaba gerektiren işlerdir.

Meşruiyetin yeniden kazanılması, meşruiyetini kaybeden örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için üstlenmeleri gereken bir süreçtir. Bununla birlikte örgütler, birçok farklı nedenden ötürü yeniden meşruiyet kazanma çabalarına girişebilmektedirler. Bu noktada ise iki önemli unsur rol oynamaktadır: “süreklilik” ve “güvenilirlik”. Bir diğer ifadeyle yeniden meşruiyet kazanma çabalarının temelinde örgütlerin paydaşlarının desteğini alarak sürdürülebilir, kalıcı, bilişsel anlamda kabul görmüş ve güvenilir olma istekleri yatmaktadır (Suchman, 1995: 574).

Birçok açıdan mukayese edildiğinde ve değerlendirildiğinde yeniden meşruiyet kazanımı, temelde örgütsel meşruiyetin oluşturulması/kazanılması için başvuru somut ve sembolik faaliyetleri içermekle birlikte, gayrimeşruluk algısına yanıt veya tepki vermeyi gerektirdiğinden ötürü (Massey, 2001: 157) tıpkı örgütsel meşruiyet onarımında olduğu gibi benzer strateji ve taktikleri de barındırmaktadır. Nitekim Coombs ve Holladay (1996: 281) de kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında, örgütlerin meşruiyetlerini yeniden kazanmalarında örgütsel meşruiyet krizine karşı kullanılan strateji ve taktiklerin kullanılmasının faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda örneğin, Elsbach ve Sutton (1992: 709) gayrimeşru bir eylem ya da faaliyet sonrasında meşruiyetin yeniden kazanılması bağlamında; kurumsal uyum, ayırma/ayırıştırma (decoupling) gibi kurumsal kuramın öngördüğü somut faaliyetler ile gerekçelendirme, suçsuzluğun savunulması, değerini yükseltme (enhancement) ve yetki alma (entitling) gibi izlenim yönetimi taktiklerini içeren sembolik faaliyetlere

başvurulabileceğini belirtmişlerdir. Yine, Suchman'ın (1995: 598-599) meşruiyet onarım stratejilerinde ifade ettiği çeşitli açıklama ve söylemler, yeniden yapılanma stratejisi bağlamında ayırma (disassociation) ve denetçi tayin etme gibi taktikler de meşruiyetin yeniden kazanımında kullanılabilir. Örneğin, ayırma taktiği bağlamında meşruiyet kaybına neden olan yapı, prosedür ve uygulamaların terk edilmesi veya yeniden şekillendirilmesi yoluyla kaybedilen meşruluğun yeniden kazanımı amaçlanabilmektedir.

Seeger (1986: 153-154) ise meşruiyetin yeniden kazanılması veya kendi tabiriyle yeniden tesis edilmesi için içerisinde yukarıda ifade edilen meşruiyet onarım strateji ve taktiklerini de içeren dört spesifik strateji önermiştir:

İlk olarak, *yaşanan olumsuz olayın enine boyuna tartışılması amacıyla, örgüt dışından bağımsız ve güvenilir bir kuruluşa halka açık oturumlar/toplantılar organize ettirilmesi ve objektif, güvenilir otoritelerden oluşan soruşturma komisyonu kurulması* stratejisidir. 1986 yılında NASA'ya ait Challenger Uzay Mekiği'nin infilak etmesi sonucu, kazanın aydınlatılması için başta astronot Neil Armstrong olmak üzere birçok bilim insanı ve uzmanın yer aldığı komisyon kurulması bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir. Aslında bu strateji, örgütlerin hem meşruiyet onarımında hem de tekrar kazanımında başvurabileceği *bilimin üstünlüğüne/otoriteye başvurma* olarak da kavramsallaştırılabilecek bir stratejidir. Bilimsel ve teknik uzmanlığı vurgulaması ve toplum tarafından güvenilir, tarafsız, objektif ve inandırıcı bulunması nedeniyle hemen hemen bütün ülkelerde kabul ve itibar gören bir stratejidir. Bu çerçevede örgütler, toplum tarafından otorite olarak görülen, saygın, tanınmış ve kabul görmüş bilimsel kurum ve kuruluşlara (üniversiteler, laboratuvarlar vb.), alanında uzman kişilere başvurarak, ürünleriyle ilgili çeşitli test ve analizler yaptırma yoluyla meşruiyetlerini onarma veya yeniden kazanmaya çalışabilmektedirler. Ürünleri dünyaca ünlü laboratuvarlarda/üniversitelerde test ettirme, sertifikalandırma (organik, helal gıda sertifikaları gibi), üniversite ve otorite konumundaki örgütler ile işbirliği yapma, uzman hekimlerin onay ve tavsiyesini alma ve bütün bunları söylem yoluyla örgütsel bileşen veya değerlendiricilere aktarma bu strateji kapsamında ifade edilebilmektedir (Arslan ve Coşkun, 2017: 149).

İkincisi, *olaya ilişkin sorumluluğun belirli kişilere veya iş yapılan diğer ortaklara yüklenmesi* (bir diğer ifadeyle *günah keçisi ilan etme*) vasıtasıyla bir nevi örgütte otorite ve yetki değişimini gerçekleştirme stratejisidir. Üçüncüsü, alanında uzman ve yetkin kişilerin karar verme süreçlerine dâhil edilerek *yenilenmiş rasyonel bir sistem oluşturulması* (*rasyonelleştirme*) ya da bu yönde izlenim yaratılması stratejisidir. Son olarak ise *amaç ve hedeflerin yeniden değerlendirilmesi ve tanımlanması* stratejisidir. Bu faaliyet ve stratejiler bağlamında Seeger (1986: 155), uzun vadeli meşruiyetin yeniden tesis edilmesinde, rasyonelleşmenin kurumsal çevrenin değerleri bağlamında belirlenecek yeni amaç ve hedefler ile fiili örgüt performansının önemli olduğunu vurgulamıştır.

Diğer yandan Massey (2013: 245-246) de örgütlerin meşruiyet krizi anında yeniden meşruiyet kazanmaları için proaktif davranmaları gerektiğini belirterek, bu süreçte öncelikle sembolik yönetim faaliyetleri bağlamında etkin iletişim stratejilerinin önemli rol oynadığını, ikinci olarak örgüt imajını onarmak için paydaşlarla yoğun bir etkileşimin gerekliliğini vurgulamıştır. Üçüncü olarak, örgütlerin tüm iletişim kanallarında tutarlı bir görüntü sergilemek adına söz konusu meşruiyet kazanmaya ilişkin çabalara imaj yönetimini de entegre ederek etkin bir şekilde sürdürmesinin gerekliliğini ifade eden Massey (2013), son olarak ise bu süreçte paydaşlarla etkin bir iletişim kurularak doğru ve başarılı tepkilerin verilebilmesi adına iletişim uzmanlarından tavsiye alınması veya bunların kriz yönetim ekibine dahil edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Pfarrer vd. (2008: 731) ise örgütsel meşruiyetin yeniden kazanımını, yukarıda ifade edilen örgütsel meşruiyet krizi sürecine benzer şekilde dört aşamadan oluşan bir süreç şeklinde ele almışlardır. Yazarlar, bu aşamaların sırasıyla tamamlanması, bir diğer ifadeyle bir aşama tamamlanmadan diğerine geçilmemesi gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bu aşamalar sırasıyla; *keşfetme* (*discovery*), *açıklama* (*explanation*), *ceza/kefare* (*penance*) ve *rehabilitasyon/iyileştirme* (*rehabilitation*) şeklinde ifade edilmiştir (Pfarrer vd., 2008: 735-740):

*Keşfetme aşaması*, toplumun neler olduğunun farkına vararak, buna dair sorular sormaya ve bilgi toplamaya başladığı noktada ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla paydaşlar arasında, işlenen suçun, yapılan yanlışın veya ihlâlin ortaya çıkışının fark edilmesi ile birlikte kilit nokta ve unsurlar hakkında fikir birliği

sağlanmaktadır. Böylelikle örgüt, bir suç işlediğinin veya yanlış yaptığının farkına varmakta ve bunu gizleme imkânı kalmamaktadır. Bu farkındalık ise herhangi bir kamu kurumu tarafından yapılan soruşturma, medya veya internet üzerinden yapılan irdeleme, örgütün kendini ifşa etmesi veya bir ihbar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Nitekim paydaşlar, söz konusu suçu ortaya çıkarmakla birlikte örgütü bir açıklama yapmaya zorlamaktadırlar.

*Açıklama aşaması*, yaşananların neden gerçekleştiğine dair sorgulamanın yapıldığı aşamadır. Bu aşamada örgütler; suçu/yanlış kabul etme, pişmanlık duyma/özür dileme, sorumluluğu kabul etme, yapılan yanlış telafi etmeyi teklif etme (Goffman, 1971) gibi samimi algılanabilecek açıklamaların yanı sıra; mazeret sunma ve haklı gösterme/temize çıkarma gibi daha samimiyetsiz algılanabilecek çeşitli açıklamalara başvurabilirler. Ancak samimiyetsiz ve yetersiz görülen açıklamalar, paydaşlar arasındaki işbirliği seviyesini azaltmakla birlikte, onların intikam duygularının, öfke, endişe ve gerginliklerinin de artırmasına yol açabilecektir. Özetle; keşfetme aşamasında “ne olduğu” sorusu gündeme gelirken, açıklama aşamasında ise “neden olduğu” sorusu ön plana çıkmakla birlikte, örgütün yaşanan olayın gerekçesi ile ilgili açıklama yapması kaçınılmazdır.

Paydaşlar, açıklama aşamasında tatmin olarak taleplerinin karşılandığına dair bir fikir birliğine vardıklarında, cezalandırma aşamasına geçişe izin verecekler ve “örgüt nasıl cezalandırılmalı?” sorusuna odaklanacaklardır. Dolayısıyla *ceza/kefarete aşaması*, paydaşların örgütü nasıl cezalandırması gerektiği ile ilişkilidir. Söz konusu cezalar ise cezai soruşturma, para cezaları gibi resmi nitelikte olabileceği gibi, boykotlar, protestolar, ayıplama ve itibarsızlaştırma gibi gayriresmî nitelikte de olabilmektedir. Bu noktada örgütün adil bir cezalandırmayı kabul etmesi, yaptığı açıklamaların arkasında olduğunu göstermesi adına önem kazanmaktadır. Bu tutarlı ve doğru davranış ise meşruiyetin tekrar kazanılması üzerinde doğrudan bir etki göstermektedir. Çünkü, örgütün kendisi hakkında verilen hükmü ve cezayı kabul etmesi ve de bunu yerine getirmesi, paydaşların muhtemelen örgütün hatalarından ders çıkardığını, yöntemlerini değiştirme niyetinde olduğunu ve mevcut durumda iyi niyet sahibi olduğuna inanmalarını sağlayacaktır (Ashforth ve Gibbs, 1990; Shapiro, 1991; Sutton ve Callahan, 1987). Aksi takdirde örgütün açıklama aşamasında “boş lakırtı” (Bottom vd., 2002; Benabou ve Laroque, 1992) yaparak olayların üzerini

kapatmaya çalıştığına ve yaşananların “yanına kâr kaldığına” dair paydaşların zihninde bir izlenim oluşabilecek, bu durum da meşruiyetin yeniden kazanımını zorlaştıracaktır. Nitekim paydaşlar, bir örgütün yeniden meşruiyet kazanmasını sağlama yolunun önemli bir parçası olarak cezalandırma aşamasını gerekli görmektedir (Bottom vd., 2002).

Son olarak *rehabilitasyon/iyileştirme aşaması* ise yönetim, örgütlenme, davranış kural ve standartları, ödüllendirme sistemi ve ücret yapısı gibi örgütün teknik, beşeri, altyapısal ve sosyal yönlerini yeniden inşa etmesini (Pearson ve Mitroff, 1993), bir diğer ifadeyle ne gibi örgütsel değişiklikler yapıldığını ifade etmektedir. Irkçılık skandalının ardından, Texaco işletmesinin bir yöneticiyi işten çıkarması, bir diğerini görevinden uzaklaştırması ve iki üst düzey yöneticinin ise emeklilik ikramiyesini iptal etmesi (Singer, 2004) gibi somut yaptırımlar bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu tür eylemler, iç paydaşlar arasındaki belirsizliği azaltarak, örgütün meşruiyetini yeniden kazanma noktasında kararlı olduğunu gösterir niteliktedir. Bununla birlikte örgütler, paydaşlarının endişelerini göz önüne alarak, dikkat çekici faaliyetlere girişmek yerine yeniden meşruiyet kazanmak için çeşitli mitler ve semboller kullandıklarında, diğer bir ifadeyle sembolik yönetim taktiklerine başvurduklarında, rehabilitasyon aşamasının tamamlanmasını tehlikeye atabilirler. Bu durumda yaşanacak tutarsızlıklar nedeniyle iç ve dış paydaşlarda şüphe uyanır, olumsuz söylemler artar ve yeniden meşrulaşma süreci riske girebilir (Turner, 1976). Bu nedenle, örgütlerin açıklama ve eylemleri arasında tutarlılık olması, paydaşlar tarafından örgütün yaptığı değişimlerin inandırıcı bulunması ve başarılı algılanması için gereklidir.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET KRİZİ VE MEŞRUIYETİN YENİDEN**  
**YAPILANDIRILMASI: ÇOKLU VAKA İNCELEMESİNE DAYALI**  
**BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde; araştırmanın konusu, problemi, amacı, soruları ve önemi ile araştırmanın yöntemi, kapsamı, varsayımları, son olarak ise verilerin toplanması ve analizi ile bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**4.1. Araştırmanın Konusu, Problemi, Amacı ve Soruları**

Araştırmanın konusu; örgütsel meşruiyet krizi ve örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılmasıdır. Araştırmanın temel problemi ise literatürde örgütsel meşruiyet, meşruiyet kaynakları ve türlerinin araştırılması ile örgütsel meşruiyetin kazanımı, sürdürülmesi ve onarımına ilişkin çalışmalar olmasına rağmen, örgütlerin meşruiyet krizi olarak adlandırılacak durumlarda nasıl davrandıklarının, hangi strateji, taktik ve araçları tercih ettiklerinin bütüncül bir bakış açısıyla irdelenmemiş oluşudur.

Bu temel problem çerçevesinde araştırmanın amacı, örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda, örgütlerin krizi nasıl algıladıklarını ve kriz sonrasında meşruiyeti onarma veya yeniden kazanma amacıyla hangi stratejik tepkileri verdiklerini vaka incelemesi aracılığıyla analiz ederek ortaya koyabilmektir. Bir diğer ifadeyle, örgütlerin meşruiyet krizine tepki verme ve meşruiyeti yeniden yapılandırmada kullandıkları strateji, taktik ve araçları belirlemek, bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen temel araştırma sorusu şu şekildedir:

*- Örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda örgütler, meşruiyetlerini onarma veya yeniden kazanma, kısacası yeniden yapılandırma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullanmaktadırlar?*

Temel araştırma sorusu çerçevesinde geliştirilen alt sorular ise şu şekildedir:

- Kullanılan strateji ve taktikler arasında ilişkiler var mıdır?*
- Kullanılan strateji, taktik ve araçlar örgütsel alana (sektöre) göre farklılık göstermekte midir?*
- Örgütler, meşruiyet krizini nasıl algılamaktadırlar?*



- *Örgütlerin meşruiyet krizi ve sonrasında paydaşlarından aldıkları tepkiler nelerdir?*

- *Örgütler için meşruiyet krizinin etki ve sonuçları neler olmuştur?*

- *Meşruiyet krizi nedeniyle kapanan örgütler olmuş mudur? Kriz sonrasında yaşamını sürdüren örgütler bunu nasıl başarmıştır, nedenleri nelerdir?*

- *Meşruiyet krizinin olumlu yönlerini olmuş mudur?*

#### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Deephouse ve Suchman (2008), araştırmacıların meşruiyete ilişkin sürekli yeni özellikler ya da bileşenler üretmelerine rağmen, meşruiyetin ampirik olarak az sayıda test edildiğini belirtirken; Suddaby vd. (2017) ise yaygın kullanımına rağmen meşruiyetin, örgüt kuramının “yeterince incelenmemiş kavramlarından” birisi olmaya devam ettiğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte uluslararası literatürde meşruiyet kavramına son yıllarda gösterilen ilgi nispeten artmış, ancak konu ulusal literatürde henüz yeterince ilgi görmemiş ve konuyla ilgili çalışmalar sınırlı kalmıştır (Kalemci ve Duman, 2007; Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008; Taş, 2013).

Diğer yandan araştırmanın temel probleminde de ifade edildiği üzere, örgütsel meşruiyet kavramına ilişkin yapılan literatür incelemesinde; araştırmacıların genel eğiliminin örgütsel meşruiyeti tanımlama, kaynaklarını ve türlerini belirleme ile örgütsel meşruiyet kazanımı ve sürdürülmesini irdeleme yönünde olduğu belirlenmiş, örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını ciddi anlamda riske atan ve bu çalışma kapsamında “örgütsel meşruiyet krizi” olarak kavramlaştırılan durumlarda nasıl hareket ettiklerine ilişkin çok az sayıda çalışma yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu nedenlerle mevcut çalışmanın, söz konusu boşlukları kapatmaya ve özellikle ulusal literatüre katkı sağlayıcı nitelikte olabileceği düşünülmüştür. Örgütsel meşruiyet krizinin üstesinden gelme olarak ifade edilebilecek sorunsalın çalışılması, hem ifade edildiği nitelikte teorik katkılar sağlayacak, hem de meşruiyet krizlerinde kullanılan strateji, taktik ve araçlar konusunda uygulamacılara fikir sağlayacak olması nedeniyle önemli görülmektedir.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Sosyal olay ve insanlarla ilgili olgular, çevrelerinden bağımsız gerçekleşmeyeceği gibi araştırma sürecinde de dinamik niteliğini sürdürmektedir. Bu doğrultuda hiçbir ölçüm aracı kesin sonuçlar verememektedir. Bu anlamda nitel araştırma yöntemi ile ölçümden daha ziyade; ilişkileri ortaya çıkarmak, olay ve olguları içinde buldukları bağlamda açıklayabilmek amaçlanmaktadır. Bununla birlikte nitel araştırmalar, belirli bir içeriğin derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenebilmesine olanak sağlamakta, konu veya vaka üzerine bir tahminde bulunmak ya da bir genelleme yapmak yerine, duruma ilişkin ilişkiler ağını belirli bir sistematik düzen içerisinde açıklama ve yorumlamaya izin vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 49-57).

Bu noktadan hareketle araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden çoklu vaka incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Vakalara ilişkin ilgili işletme yöneticileriyle mülakat (görüşme) formu aracılığıyla derinlemesine mülakatlar yapılarak birincil kaynaklardan; yazılı/görsel basın araçları, internet haberleri ve sosyal medya aracılığıyla da ikincil kaynaklardan veri elde edilmiştir.

Vaka incelemesi yöntemi, çok az şey bilinen olay veya olguların anlaşılmasını (Eisenhardt, 1989: 548), özellikle olguların yakından, derinlemesine ve toplumsal/kültürel bağlamıyla birlikte irdelenmesini (Yin, 2009: 18) sağlamanın yanı sıra, özellikle mevcut teoriyi genişletmek veya geliştirmek için de uygun bir yöntemdir (Eisenhardt, 1989: 537). Bununla birlikte vaka incelemeleri, genellikle mülakat, arşiv, gözlem ve anket gibi farklı veri toplama araçlarını birleştiren özgün bir yöntemdir (Eisenhardt, 1989: 534). Sıralanan bu avantajları ve araştırmanın konusu ve kapsamı bağlamında en doğru ve derinlemesine verileri sağlayacağı düşünüldüğünden, bu araştırmada vaka incelemesi yöntemi tercih edilmiştir. Nitekim Reynolds ve diğerleri de (2018: 434) meşruiyet gibi sosyal olarak inşa edilmiş olgular incelenirken, olgunun gerçekliğe dönüşme sürecini, bu gerçekliğin nasıl yeniden kazanıldığını ve sürdürüldüğünü, ayrıca stratejik olarak nasıl manipüle edilebildiğini doğru anlamak için vaka araştırmalarında kurulan bağlamsal bir yaklaşımın gerekli olduğunu vurgulamış, ayrıca girişimciler düzeyinde yapılan meşruiyet araştırmalarında vaka incelemesinin sıklıkla kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Vaka incelemeleri, tek ya da birden fazla vakayı (Yin, 2009: 19) ve birden fazla analiz düzeyini içerebilmektedir (Eisenhardt, 1989: 534). Çoklu vaka incelemelerine, aynı araştırmamanın birden fazla vakayı kapsamaması durumunda başvurulmaktadır. Çoklu vaka incelemeleri, tekli vaka çalışmalarına göre genellikle daha saygın ve etkili görülmekte ve bu nedenle araştırmamanın daha güçlü olduğu kabul edilmektedir (Yin, 2009: 53). Bu temel üstünlükleri ve araştırma sorularına cevap verme noktasında, işletme bilgilerine göre karşılaştırma yapabilme olanağı da sağlaması nedeniyle, bu araştırmada çoklu vaka incelemesi yapılması uygun görülmüştür.

#### 4.4. Araştırmanın Kapsamı

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın, 5996 Sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu'nun 31. maddesinin 6. fıkrasında geçen "Bakanlık, uygun gördüğü hâllerde yapılan kontroller sonucunda sahip olduğu bilgileri, kamuoyunun bilgisine sunabileceği" (Resmi Gazete, 2010) ve yine 17 Aralık 2011 tarihli Gıda ve Yem Resmî Kontrolüne Dair Yönetmeliğin 8. maddesinde yer alan "kişilerin hayatını ve sağlığını tehlikeye düşürecek şekilde bozulmuş, değiştirilmiş gıdaları üreten ve satan firmanın adı, ürün adı, markası, parti ve seri numarasının Bakanlık resmi internet sitesinde Bakanlıkça kamuoyunun bilgisine sunabileceği" (Resmi Gazete, 2011) hükümlerine dayanılarak, "laboratuvar sonucu ile 'taklit ve tağşiş'<sup>35</sup> yapıldığı kesinleşen gıdaları üreten/ithal eden firma ve ürün bilgileri ile kişilerin hayatını ve sağlığını tehlikeye düşürecek şekilde bozulmuş, değiştirilmiş gıdaları üreten ve/veya satan firma ve ürün bilgileri" bakanlık tarafından 2012 yılından beri resmi web sayfası aracılığıyla kamuoyuna duyurulmaktadır (www.tarimorman.gov.tr, 2018).

<sup>35</sup> Gıda Güvenliği ve Kalitesinin Denetimi ve Kontrolüne Dair Yönetmeliğin 4. maddesinde; *"mm) Tağşiş: Gıda maddelerinin ve gıda ile temasta bulunan madde ve malzemelerin, mevzuata veya izin verilen özelliklerine aykırı olarak üretilmesi hâlini; nn) Taklit: Gıda maddesini ve gıda ile temasta bulunan madde ve malzemelerini; şekil, bileşim ve nitelikleri itibarıyla evsafında olmayan özellikleri haiz gibi göstermeyi ifade eder."* (Resmi Gazete, 2008).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre tağşiş; "herhangi bir gıdanın veya malzemenin özelliklerini bozacak bir şeyle karıştırılması, hile" şeklinde tanımlanırken; taklit ise "belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma" olarak ifade edilmiştir (TDK, 2017).

Tağşişe örnek olarak; et ürünlerine tavuk türevleri, bala glikoz ve fruktoz, tereyağına bitkisel yağ/margarin, yoğurt ve peynire nişasta veya bitkisel yağ karıştırılması örnek olarak verilebilecekken; taklitle ise mısır şurubundan bal, margarinden tereyağı yapılması örnek olarak gösterilebilir.

Bilindiği üzere meşruiyetin en önemli kaynakları arasında devlet, medya ve toplum yer almaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; Etzioni, 1987; DiMaggio ve Powell, 1991b; Scott, 2003; Deephouse ve Suchman, 2008; Erdemir, 2010). Aktörleri meşrulaştırma (Whitley, 2005), gayrimeşrulaştırma ve rasyonelleştirme noktasında (Özen, 2010) etkili olan devlet, mevzu bahis taklit ve tağşiş olayları sonrasında yaptığı ifşayla ilgili işletmelerin gayrimeşrulaştırılmasında ve muhtemel bir meşruiyet kriziyle baş başa kalmalarında önemli etki sahibi olmuştur. Bir diğer önemli meşruiyet kaynağı (Deephouse, 1996; Abrahamson ve Fairchild, 1999; Bansal ve Clelland, 2004) ve aynı zamanda önemli bir meşruiyet arabulucusu (Deephouse ve Suchman, 2008) olan medya ise meşru olmayan faaliyetlerin yayılmasında son derece etkilidir (Hybels, 1995). Söz konusu ifşa olayında da medyanın milyonlara ulaşabilen gücü sayesinde ilgili işletmelerin “halk sağlığıyla oynadığını” yaygınlaştırması<sup>36</sup> söz konusu işletmeler açısından durumu daha da zor bir hâle sokarak gelen toplumsal tepkilerle birlikte meşruiyet krizine girmelerine yol açabilmektedir. Kısacası, devletin resmi kurumlarının, halk sağlığıyla oynandığına ilişkin açıkladığı bilgiler, medya vasıtasıyla toplumda hızla yayılarak işletmelerin meşruiyetlerini ciddi oranda tehdit etmektedir. Devletin gayrimeşrulaştırıcı bu hamlesine, toplum ve diğer sivil toplum kuruluşlarından gelen tepkilerin de eklenmesiyle birlikte, bu işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi yaşadıkları görülmüş ve araştırma yapmak için ülkemiz bağlamında en uygun alanın bu olacağı düşünülmüştür.

Bu gerekçeler doğrultusunda araştırmanın evrenini; Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (yeni ismi ile Tarım ve Orman Bakanlığı) tarafından ürünlerinde taklit veya tağşiş yaptığı tespit edilerek, isimleri 2015-2018 yılları arasında kamuoyu ile paylaşılan (ifşa edilen) İç Anadolu Bölgesi’ndeki işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma evreni, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece İç Anadolu Bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Diğer yandan ifşaların 2012 yılında

<sup>36</sup> Aşağıda yer alan, bazı internet siteleri ve gazete başlıklarından örnekler, medyanın meşru olmayan faaliyetlerin yayılmasında ne kadar etkili olduğunu gösterir niteliktedir:

*“Bakanlık gıda teröristlerini açıkladı.”; “Bakanlık kara listeyi yayınladı”; “İşte insan sağlığını tehdit eden gıda teröristi firmalar”; “İşte hileli gıdalar ve firmalar listesi!”; “Bakanlık at eti satanları ifşa etti!”; “Bakanlık domuz, at, eşek eti satanları ifşa etti.”; “At ve Eşek Eti Yedirmişler!”; “Bu firmalar bozuk gıda satıyor.”; “Bakanlık uyardı: Bu ürünlerden uzak durun!”; “Sağlığımızı hiçe sayan 42 ürün!”; “İnsan Sağlığı İle Oynayanlar Terörist Kadar Vatan Haini!”; “Bakanlık hileli gıdaları açıkladı! İşte zehir saçan hileli ürünler ve firmalar.”*

başlamasına rağmen, sadece 2015 yılından itibaren yayınlanan listelerdeki işletmelerin araştırma evrenine dâhil edilmesi ise seçilen döneme ilişkin yaşanan olayların sıcaklığını ve etkilerini sürdürmesi ile örgütsel hafızadaki tazeleşimi korumasıyla gerekçelendirilebilir. Bakanlığın kamuoyu ile paylaştığı listeler incelendiğinde söz konusu işletmelerin sayısı (tekrar eden işletme ve marka isimleri hariç tutulduğunda) 99 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise bakanlığın 2015-2018 yılları arasında yayınladığı listelerde yer alan işletmelerin en yoğun olduğu ilk üç il olan Ankara, Konya ve Kayseri'deki işletmeler oluşturmaktadır. Dolayısıyla zengin ve farklı içeriklere sahip vakaların derinlemesine incelenmesine olanak sağlaması (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118) nedeniyle bu çalışmada “amaçlı (ölçüt) örnekleme yöntemi” tercih edilmiştir. Başlıca amaçlı örnekleme yöntemleri arasında yer alan “maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi” ise farklı niteliklere sahip vakalardan örneklem alınarak maksimum düzeyde çeşitlilik oluşturmayı amaçlamaktadır (Karagöz, 2017: 573). Nitekim bu çalışmada tercih edilen bu alt yöntem ile farklı sektör ve illerden vakalar incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda araştırmanın evren ve örnekleme ilişkin detaylı bilgiler görülebilmektedir.

**Tablo-14:** Araştırmanın Evren ve Örnekleme İlişkin Bilgiler

	Taklit/Tağış Yapan İşletme Sayısı*	Mülakat Sayısı	Görüşmeyi Reddeden İşletme Sayısı	Kapanan İşletme Sayısı	Adresi Eksik/Yanlı Olan veya Ulaşılamayan İşletme Sayısı
<b>Ankara</b>	35	13	5	10	7
<b>Konya</b>	28	11	1	7**	11
<b>Kayseri</b>	18	9	3	4	2
<b>Toplam</b>	81	33	9	21	20
<b>Diğer</b>	18	-	-	-	-
<b>Genel Toplam</b>	99	33	9	21	20

\* 2015-2018 yılları arasında taklit veya taşış yaptığı ilan edilen işletmeleri kapsamaktadır.

\*\*Kapanan iki işletmenin sahibine ulaşıp, kendileri ile mülakat yapılmıştır.

Tablo 14'te görüldüğü üzere, araştırmanın evrenini taklit ve taşış yaptığı ilan edilen toplam 99 işletme oluştururken; araştırmanın örneklemini ise Ankara, Konya ve Kayseri'de yer alan toplamda 81 işletme oluşturmaktadır. Örneklemin söz konusu

üç il düzeyinde sınırlandırılmasının nedeni ise İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan işletmelerden taklit ve taşış yapanların yaklaşık %82'sinin bu illerde bulunmasıdır.

Araştırma kapsamında 81 işletmenin tümüne ulaşılmaya çalışılmış, bu işletmelerden; 33'ü ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılırken, 9 işletme mülakatı reddetmiş, 20 işletme ise belirtilen adresinde bulunamamış, adresi yanlış beyan edilmiş veya işletme bilgilerine ulaşamamıştır. Ayrıca 81 işletmeden 21'inin ise kapandığı kesin olarak tespit edilmiş ve mülakat yapılan diğer işletmelerce de bu bilgi teyit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, taklit veya taşış yaptığı belirtilen işletmelerin %21,2'si ifşa olayından sonra kapanmış, örgütsel ölüm gerçekleşmiştir.

**Tablo-15: Mülakat Yapılan İşletmelerin Sektörleri**

Deşifre Kodu	Sektör	Frekans	Yüzde (%)
<b>SÜT</b>	Süt Ürünleri	10	30,30
<b>ET</b>	İşlenmiş Kırmızı Et Ürünleri	9	27,27
<b>HİZ</b>	Hizmet Sektörü	6	18,18
<b>İLC</b>	Bitkisel İlaç	3	9,09
<b>YAĞ</b>	Bitkisel Yağ	3	9,09
<b>BAL</b>	Bal	2	6,06
	Toplam	33	100,00

Tablo 15'te görüldüğü üzere mülakat yapılan 33 işletmeden; 10'u süt ürünleri (peynir, yoğurt vb.), 9'u işlenmiş kırmızı et ürünleri (sucuk, pastırma vb.), 6'sı hizmet (restoran, market vb.), 3'ü bitkisel ilaç, 3'ü bitkisel yağ ve 2'si bal sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerden süt ürünleri üretenlerin çoğunluğu Konya'da (n=7) iken; işlenmiş et ürünleri üreticilerinin çoğu Kayseri'de (n=6) ve hizmet sektöründe faaliyet gösterenlerin çoğunluğu ise Ankara'da (n=5) yer almaktadır. Öte yandan söz konusu işletmelerin; 27'si KOBİ iken, 6'sı ise büyük ölçekli işletmedir. Bununla birlikte, bu işletmelerden 10'u "4-9" yıldan beri faaliyet gösterirken, 8'i "10-19"; 8'i "20-29"; 5'i "30 ve üzeri" ve son olarak 2'si ise "1-3" yıldan beri faaliyet göstermektedir (kapanan işletmelerden biri 1,5 yıl faaliyet gösterebilmiş, diğeri ise 2 yıl faaliyette bulunmuştur).

#### **4.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırma kapsamında, örgütlerin karşılaştıkları meşruiyet krizleri sonrasında zarar gören meşruiyetlerini onarmaya veya kaybettikleri meşruiyetlerini yeniden kazanmaya, sonrasında ise meşruiyetlerini sürdürmeye çalıştıkları, bunu sağlamak

için de çeşitli strateji, taktik ve araçları kullandıkları varsayılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi olan yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin istenilen verileri elde etmede yeterli olacağı, bir diğer varsayımdır. Son olarak ise yapılan mülakatlarda görüşülen işletmelerin meşru olduğu ve işletme yetkililerinin de doğru beyanlarda buldukları varsayılmıştır.

#### **4.6. Verilerin Toplanması**

Nitel veri, araştırma amacı çerçevesinde örneklemeden, doğal ortamında gözlem ve mülakat yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini kapsayan her türlü bilgiyi ifade etmektedir (Özdemir, 2010: 327). Nitekim nitel araştırmaların veri toplama sürecinde genellikle mülakat, gözlem ve doküman incelemesi gibi farklı araçlar kullanılmaktadır (Sığı, 2018: 77-78). Bu doğrultuda araştırmanın veri toplama araçları; işletme sahipleri veya yöneticileri ile yapılan mülakatlar ile birincil veri kaynağını desteklemek amacıyla toplanan internet haberleri ve yazılı/görsel medya haberleridir. Öncelikle Ankara, Konya ve Kayseri illerinde toplam 42 işletme ile etkileşim sağlanmış olup bunların 33'ü mülakat yapmayı kabul etmiştir. Mülakatlar, işletme sahipleri veya tepe yönetici düzeyindeki kişiler ile 15 Haziran-30 Ağustos 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat formu (EK-1) üzerindeki sorular yöneltilerek, katılımcıların izni doğrultusunda ses kaydı alınmıştır. Kayıtlar, toplamda 9 saat 6 dakika sürmüştür. Ses kaydına izin verilmediği veya kaydın katılımcı isteğiyle duraklatıldığı zamanlarda ise görüşmeye ilişkin notlar mülakat formu üzerine alınmıştır. İkincil veri kaynağı olarak ise taklit veya tağşiş yaptığı bakanlık tarafından açıklanan işletmelerle ilgili yazılı/görsel basında, internet haberlerinde ve sosyal medyada yer alan çeşitli verilerden yararlanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakat, güçlü yönleri göz önüne alındığında çalışma kapsamında en doğru ve konu ile ilgili önemli bilgileri verebileceği düşünülerek tercih edilmiştir. Öncelikle mülakat yönteminde katılımcılardan daha derinlemesine yanıtlar alabilmek mümkün olabilmektedir. Veri toplama sürecinde ek sorular ya da tekrarlar ile yanıt alma oranı yükseltilebilmektedir. Öte yandan Türk insanının karşılıklı konuşmaları sevmesi ve bir kâğıttaki soruları işaretlemek yerine sohbet havasında geçen bir görüşmeyi tercih etmesi de, bu aracın kullanılması noktasında belirleyici olmuştur. Bunun yanında mülakatlarda katılımcıların hâl, hareket ve

tavirlerini gözlemek mümkün olmakta, bu tür gözlemler kişilerin verdiği bilgilerin doğruluğu/samimiyeti noktasında yardımcı olmaktadır. Son olarak, mülakatlarda bizzat bulunularak yüz yüze iletişim yoluyla doğru kişilerden konu ile ilgili doğru bilgilerin alınabilmesi mülakatı güçlü kılmaktadır. Kısacası, mülakat yöntemi araştırmacıya esneklik sağlaması, verilen yanıt oranlarının yüksek olması, görüşme ortamında kontrolü artırması ve derinlemesine veri sağlaması (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 130-134) gibi birçok nedenden ötürü araştırma kapsamında tercih sebebi olmuştur. Nitekim Suddaby ve diğerleri de (2017: 456) meşruiyet araştırmalarında yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin sıklıkla tercih edildiğini belirtmişlerdir.

Ayrıca verilerin toplanması aşamasında önemli görülebilecek bir husus, özellikle aynı sektördeki işletmelerin sorulara verdikleri cevapların ve söylemlerinin arka planındaki içeriğin (retoriğin) benzerlik göstermesi ve zaman zaman birbirini tekrar etmesiydi (*literal replication*). Bu ise çoklu vaka incelemelerinin doğasında yer alan ve beklenen bir durumdur (Yin, 2009: 54). Neticede bu hususlar göz önüne alınarak sektörel gruplandırma yapılmış ve analiz aşamasında detaylı karşılaştırmalar yapılmasına karar verilmiştir.

Diğer yandan verilerin toplanması aşamasında sahada birtakım zorluklarla da karşılaşmıştır. Bazı işletme yetkililerinin görüşmeyi reddetmelerinin yanı sıra “*Karıştırma o olayı*”, “*Neden yapıyorsunuz bu araştırmayı?*”, “*Yaptığınız araştırma etik değil!*”, “*Bakanlıktan mı geliyorsunuz?*” gibi tepkiler vermesi araştırma safhasında yaşanan sıkıntılardandır.

#### **4.7. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Nitel veri analizleri arasında en sık başvurulan yöntemlerden birisi olan içerik analizi, genellikle yazılı verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Özdemir, 2010: 335). İçerik analizinde verilerin kodlanması ve ilgili kodların temelinde yer alan kavramlar ile bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmaktadır (Sığırı, 2018: 280). İçerik analizi yöntemi, toplanan verilerin özgün şekline sadık kalınarak alıntılar yapılabilmesine olanak sağlamanın yanı sıra nedensel ve sistematik sonuçlar veren betimsel analiz yöntemini de içermesi nedeniyle tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 237).



Kuram geliştirmek için tümevarım esas araç olarak kabul edilirken, sık sık tümdengelim yöntemine de ihtiyaç duyulmaktadır (Punch, 2005: 159'dan Aktaran; Dinçer, 2013: 145). Bu araştırmada da, Dinçer'in (2013) çalışmasında olduğu gibi, nitel içerik analizinde kullanılan tema, kategori ve kodların büyük bir kısmının kurumsal kuram öncülüğündeki literatürden ithal edilmesi nedeniyle, betimsel analiz çerçevesinde tümdengelimci bir yaklaşım izlenirken; diğer yandan ortaya çıkan yeni kod ve alt kodların da keşfedilmesiyle kurama katkı sağlama veya genişletme çabası nedeniyle, içerik analizinin temelinde yer alan tümevarımcı yaklaşım da takip edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma verileri; önce tümdengelimci bir yaklaşımla daha önceden belirlenmiş temalara göre düzenlenmiş, sınıflandırılmış, betimlenmiş ve veriler arasında neden-sonuç ilişkileri kurularak yorumlanmıştır. Önceden belirlenen veya ortaya çıkan temalar ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılmıştır. Daha sonra ise verilerin işaret ettiği yeni kod ve alt kodlar tümevarımcı yaklaşımla ilgili olduğu kategori ve temanın altına eklenerek analize dâhil edilmiştir. Öte yandan betimsel analizde, katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak için özgün şekline bağlı kalınarak ifadelerinden alıntılar yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239-240). Bu çalışmada da mülakatlardan elde edilen veriler, zaman zaman pasajlar hâlinde alıntılanarak bulgular kapsamında değerlendirilmiştir. Bu noktada araştırma kapsamında vaka incelemesine konu edilen 33 işletme ile ilgili veriler, etik kurallar gereği ve işletme yetkililerinin de bu husustaki hassasiyeti nedeniyle, kendilerine gizliliğın sağlanacağı konusunda taahhütte bulunularak, bulgularda açıkça ifade edilmemiştir. Yukarıda yer alan Tablo 15'te de görüldüğu üzere sektörlere kısa kodlar verilmiş ve yapılan alıntılarının sonunda bu kodlara yer verilerek işletme isimleri gizli tutulmuştur.

Verilerin içerik analizinde; öncelikle mülakatlara ilişkin ses kayıtları deşifre edilmiş, mülakat formuna alınan notlar ile birlikte MAXQDA-2018 nitel araştırma programına aktarılmıştır. Daha sonra mülakatlar, kendi içerisinde şehirlere göre farklı belge gruplarına ayrılmıştır. Akabinde, kodlama aşamasına geçebilmek için gerekli olan kod, kategori ve tema ayrımı yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243, 249). Tablo 16 vasıtasıyla bu tema, kategori, kod ve alt kodlar görülebilmektedir.

Tablo-16: Tema, Kategori ve Kodlar

TEMA	KATEGORİ	KOD	ALT KOD	
ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI	Somut Yönetim Faaliyetleri	Kurumsal Uyum		
		Ayırma (Decoupling)		
		Rol Performansını Sergileme (Performing)		
		Kaynak Bağımlılıklarını Değiştirme		
		Kurumsallaşmış Uygulamaları Değiştirmeye Yönelik Girişimler		
	Sembolik Yönetim Faaliyetleri	İzlenim Yönetimi		Kabullenme
				İnkâr Etme/Yalanlama
				Mazeret Sunma
				Gerekçelendirme/ Temize Çıkarma
				İzah Etme
				Özür Dileme -Pişmanlık -Üzüntüyü İfade Etme
				İlgi ve Şefkat Gösterme
				Gözdağı Verme/Tepki Gösterme
				Suçlama
				Kötüleme
				Gerçekleri Çarpıtma
				Gizleme
				Sessizlik/İçine Kapanma
				Değerini Yükseltme (Enhancement)
				Göze Girme/Sevdirme
		Sorumluluk Üstlenme (Entitling)		
		<i>Şok Olma</i>		
		<i>Önemsememe</i>		
		<i>Vakit Kazanma</i>		
	Somut ve Sembolik Yönetim Faaliyetleri	Yeniden Yapılanma		Denetleyici ve Gözlemci Tayin Etme -Test/Analiz Yaptırma
				Ayırma (Disassociation)
				İsim Değiştirme
				Küçülme
			<i>Ders Çıkarma/Öğrenme</i>	
			<i>Hukuki Yollara Başvurma</i>	
			<i>İşletmeyi Kapatma</i>	
			Kabul Edilebilir Amaç ve Hedefler Benimseme	
		Araç ve Amaçların Yeniden Tanımlanması		
	Retorik Stratejiler	Törenselleştirme		
Yaygınlık Söylemi				
Bilişsel Meşruiyete Vurgu				
Başarıları Vurgulama				
Rasyonelleştirme				
Kimlik İnşa Etme				
Duyguları Yönlendirme				
Normalleştirme				
Otoriteleştirme				
Varoluşsal (Ontolojik)				
Ahlakileştirme				
Pozitifleştirme				
Doğal Gelişmeler				
Hikâye/Anlatı				
Metaforlar/Çerçeveleme				

Not: İtalik olan kod ve alt kodlar araştırmacı tarafından isimlendirilip uygun görülen kategorilere atanmıştır.

Bu noktada ilgili kod ve kategoriler, literatürdeki birçok farklı çalışmadan yararlanılarak oluşturulan ve çalışmanın “örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması” başlığı altında yer alan “örgütsel meşruiyet onarım stratejileri” ile “retorik stratejiler” temel alınarak hazırlanmış ve ilgili katılımcı ifadelerine atanmıştır. Toplamda 869 kodlama yapılmıştır. İlgili mülakat deşifreleri incelenirken karşılaşılan farklı kodlar ise yeni kod/alt kod olarak içerik analizinin tümevarımcı yaklaşımına uygun olarak yakın olduğu kategoriye eklenmiştir.

Kategori, kod ve alt kodların belirlenmesinden sonra ise MAXQDA programı aracılığıyla frekans analizi, çapraz tablo ve kod matris tarayıcı analizleri ile son olarak max maps aracılığıyla kod ilişkileri analizi yapılmıştır.

#### **4.8. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği**

Güvenilirlik ve geçerliliğin nitel araştırmalarda tespiti, nicel araştırmalara nazaran daha zordur (Baş ve Akturan, 2017: 220). Bu zorluğa rağmen araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmıştır.

Öncelikle nitel araştırmalarda geçerlilik; araştırmacının araştırmayı tarafsız bir şekilde, olduğu hâliyle gözlemlemesi ve aktarmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269). Bu doğrultuda; yüz yüze görüşmeler yoluyla derinlemesine bilgi toplamanın yanı sıra, gözlemler yoluyla doğrudan elde edilen veriler de geçerliliğin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır. Bunun yanında araştırma bulgularının doğrudan alıntılar yoluyla desteklenmesi de çalışmanın geçerliliğini sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Bu araştırma kapsamında genel geçerliliğin sağlanması amacıyla bu hususlara dikkat edilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlilik iki temele oturtulduğunda; öncelikle iç geçerliliğin, bulguların kendi içinde tutarlı olması ve elde edilen bulguların kuramsal çerçevedeki kuram ve kavramlarla örtüşmesi ile sağlandığı düşünülmektedir. İç geçerlilik sağlamada vaka ve bulguları kendi aralarında karşılaştırma, ayrıca analizlerde grafik ve diyagramlar aracılığıyla bulguları resmetme gibi yöntemler tercih edilmektedir (Baş ve Akturan, 2017: 220). Bu doğrultuda analizlerde çeşitli işletme bilgileri bağlamında karşılaştırmalar yapılmış, ilgili bulgular görseller aracılığıyla resmedilerek içsel geçerlilik artırılmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada, dış geçerlilik ise araştırma örnekleminin başka örneklerle karşılaştırılabilecek şekilde

detaylı olarak tanımlanması, okuyucunun, sonuçları kendi deneyimleri ile karşılaştırabilmesi ve araştırma sorularına bulgular ile cevaplar verilebilmesi ile sağlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 271-272). Ayrıca dış geçerliliğin sağlanmasında örneklem seçimi de oldukça önemlidir. Araştırma yapılacak konuya uygun olarak amaçlı bir şekilde seçilen örneklem, araştırma konusu ve sorularına uygun olarak belirlenmelidir (Maxwell, 1992: 283). Bu doğrultuda araştırmada amaçlı örneklem seçimi ve sektörel analizlerin yapılmasıyla dışsal geçerlilik güçlendirilmeye çalışılmıştır. Son olarak yapısal geçerliliği sağlamak adına (Baş ve Akturan, 2017: 220); veri toplama aşamasında birden fazla kaynaktan birden fazla yöntemle veri toplanmıştır. Mülakatlar aracılığıyla birincil veri kaynaklarından, internet haberleri ve yazılı medya araçları aracılığıyla da ikincil veri kaynaklarından destekleyici veriler temin edilmiştir.

Güvenilirlik, aynı kişi, grup ya da kurum üzerinde yapılacak olan araştırma sonuçlarının benzer olmasını ifade eden bir kavramdır (Karagöz, 2017: 604). Araştırma kapsamında güvenilirliğin sağlanması adına bazı yöntemlere başvurulmuştur. Öncelikle dış güvenilirliğin sağlanması adına en önemli nokta araştırmacının araştırma hakkında ayrıntılı ve açık bilgiler sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 275). Bu doğrultuda araştırmacının yöntemi kapsamında veri toplama, işleme, analiz etme aşamaları detaylı olarak aktarılmış olup, sonuçlar elde edilen verilerle açıkça ilişkilendirilmiştir. Bunun yanında ses kayıt belgeleri, mülakat formları vb. veri elde etme araçları, başkalarının inceleyebileceği şekilde muhafaza edilmektedir. İç güvenilirliğin sağlanması adına ise araştırma kapsamında araştırmacının ana ve alt soruları açıkça belirtilmiş, yine betimsel bir yaklaşımla ham veriler okuyucuya sunulmuş, verilerin toplanması, işlenmesi ve analiz edilmesi aşamalarında alana hâkim yardımcı bir araştırmacı araştırmaya dâhil edilmiş ve mülakatlarla elde edilen veriler gözlemlerle desteklenmiştir.

Nitel araştırmanın temel amaçlarından birisi olan ve araştırmanın değerini belirlemede kullanılan “aktarılabirlik” doğrudan bir genelleme değil de araştırma sonuçlarının uygulanabilirliğine ilişkin yargılara ulaşmayı sağlamaktadır. Bunun yolu ise ayrıntılı betimleme ve amaçlı örneklemedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 181-182). Araştırma bulgularında ham verilerin alıntılar şeklinde yorum katılmadan verilmesi, ayrıca çeşitli sektör ve illerden amaçlı örnekleme yöntemi aracılığıyla

vakalar belirlenmesi sayesinde bu çalışma, aktarılabirlik noktasında yeterli bir noktaya ulaştırılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca bilimsel bir araştırma sonuçlarının öznellik içermeyecek şekilde gerçekleri yansıtmaları beklenir. Bu noktada nesnelliğin sağlanabilmesi gerekmektedir. Nitel araştırmalarda nesnelliğin sağlanabilmesi için teyit incelemesi şarttır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 183). Bu doğrultuda alana hâkim uzman bir akademisyen araştırmanın sonuçlarını ham veriler ile karşılaştırmış ve teyit incelemesi yapmıştır.

Yukarıda bahsedilen yöntemlerin yanı sıra, daha somut bir çıktı sağlamak adına, MAXQDA programı aracılığıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu güvenilirlik analizinin dayandığı temel argüman ise kodlardır. Bu noktada alanında uzman bir akademisyene üç işletme ile yapılan mülakatlar ile kod tablosu verilmiş ve kodlama yapması istenmiştir. Daha sonra ilgili veriler üzerinden araştırmacı ile kodlayıcı arasındaki uzlaşmaya bakılarak, araştırmanın güvenilirliği pekiştirilmeye çalışılmıştır.

Bu noktada MAXQDA programı aracılığıyla kodlayıcılar arasındaki üç farklı uzlaşma türüne bakılabilmektedir. İlk olarak kodlayıcıların belgeleri arasındaki kod varlığı, ikinci olarak kod frekansı ve son olarak bölümlerdeki kod çakışmaları karşılaştırılabilmektedir.

İlk olarak, kodlayıcılar arasındaki uzlaşma kapsamında kod varlığına bakılmıştır. Bu yöntem her kodun belgede en az bir kez bulunup bulunmadığını, yani kodun varlığı ya da yokluğunu tespit etmektedir (www.maxqda.com, 2018). Yapılan analiz sonucunda, kod varlığı uzlaşma oranı %96,25 bulunmuştur. Şekil 4’de kod varlıklarına ilişkin karşılaştırma matrisi görülmektedir.

**Şekil-4:** Kodlayıcılar Arası Kod Varlığı Matrisi

Kod Sistemi	Araştırmacı	Uzman Kodlayıcı	TOPLAM
▶ Somut Faaliyetler	●	●	6
▶ Sembolik Faaliyetler	●	●	16
▶ Somut&Sembolik Faaliyetler	●	●	8
▶ Retorik Stratejiler	●	●	13
▶ İşletme Bilgileri	●	●	10
Σ TOPLAM	26	27	53

İkinci olarak kodlayıcılar arası uzlaşma kapsamında kullanılan kodların frekansları karşılaştırılmıştır. Bu yöntem, her kodlayıcının belgesindeki kodların

görülme sayısını (frekansını) göstermektedir (www.maxqda.com, 2018). Şekil 5'e göre, belgelerdeki kod frekansı uzlaşısı oranı %82,50 olarak tespit edilmiştir.

**Şekil-5:** Kodlayıcılar Arası Kod Frekansı Matrisi

Kod Sistemi	Araştırmacı	Uzman Kodlayıcı	TOPLAM
Somut Faaliyetler	10	0	10
Sembolik Faaliyetler	16	10	26
Somut&Sembolik Faaliyetler	13	6	19
Retorik Stratejiler	14	13	27
İşletme Bilgileri	10	0	10
<b>TOPLAM</b>	<b>43</b>	<b>49</b>	<b>92</b>

Son olarak kodlayıcılar arası uzlaşısı kapsamında bölümlerdeki kod çakışmasına bakılmış ve Cohen'in Kappa katsayısı, MAXQDA programı aracılığıyla hesaplanmıştır. Bu yöntem, kodlanan her satırın veya bölümün birbiri ile uyumunu ölçmektedir. Ayrıca güvenilirlik ölçümünde en kesin kriter olup, nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilmektedir (www.maxqda.com, 2018). Kappa testinin sonucu aşağıda görülmektedir.

	Araştırmacı		
	1	0	
Uzman Kodlayıcı	1 a = 68 b = 9 77	0 c = 15 0 15	
	83	9	92

$$P(\text{observed}) = P_o = a / (a + b + c) = 0.74$$

$$P(\text{chance}) = P_c = 1 / \text{Number of codes} = 1 / 28 = 0.04$$

$$\mathbf{Kappa} = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = \mathbf{0.73}$$

Yukarıdaki formülasyona göre; kodlayıcılar arası uzlaşısı kapsamında bölümler arası kod çakışması %73 olarak tespit edilmiştir. Landis ve Koch'un (1977: 165) sınıflandırmasına göre bu oran, %61 ile %80 aralığında olduğundan, "tatmin edici düzeyde güvenilir" kabul edilmektedir.

#### 4.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kapsamında frekans, kod ilişkileri ve çapraz tablolar analizlerine yer verilmiştir.

##### 4.9.1. Frekans Analizleri

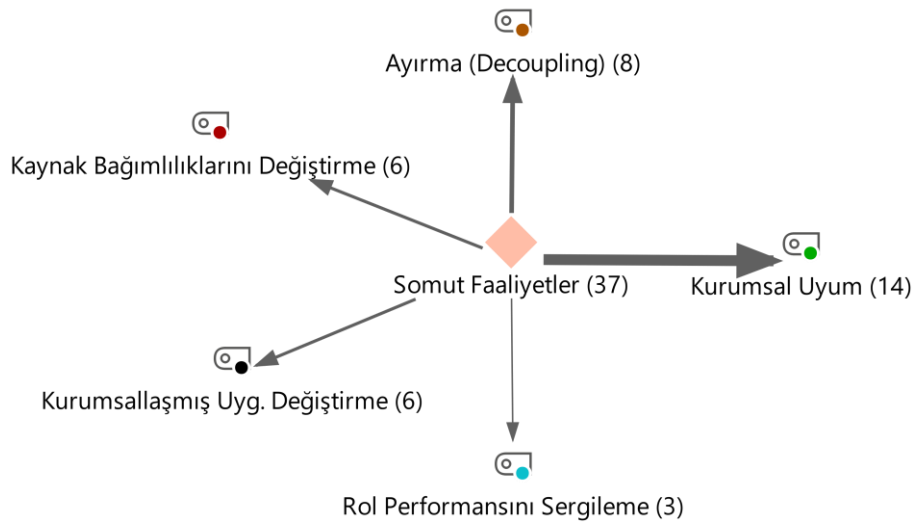
Frekans analizleri kapsamında öncelikle, araştırma analizinde başvurulan kodlara ilişkin genel bir görünüm verebilmek amacıyla kod frekans analizleri yapılmış, daha sonra ise işletmelerin sektörlerine göre kod frekanslarının dağılımı incelenmiştir.

##### 4.9.1.1. Kod Frekans Analizleri

Verilerin kodlanmaları sonucunda hangi strateji ve taktiklerin işletmeler tarafından daha sıklıkla tercih edildiğini, hangi stratejik araçların kullanıldığını ve kodların genel görünümünü vermek amacıyla frekans analizleri yapılmıştır.

İlk olarak işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada başvurdukları somut faaliyetlere ilişkin frekans bilgileri Şekil 6'da verilmiştir. Şekillerdeki çizgilerin kalınlıkları verilere atanan kodların frekansları ile doğru orantılıdır, bir diğer ifadeyle çizginin kalınlığı arttıkça frekans değeri de artmaktadır.

Şekil-6: Somut Faaliyetlerin Kod Frekansları



Şekil 6'da görüldüğü üzere, işletmeler yaşanan örgütsel meşruiyet krizlerinde nadiren somut stratejilere başvurmaktadır, 33 mülakat içerisinde toplamda 37 kez somut stratejilere atıf yapılması bu bulguyu kanıtlamaktadır. Bu stratejiler içerisinde işletmeler en çok kurumsal uyum stratejisine başvururken, rol performansını

sergileyerek meşruiyetlerini onarma veya yeniden kazanmayı ise pek tercih etmemişlerdir.

Kurumsal uyum stratejisine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

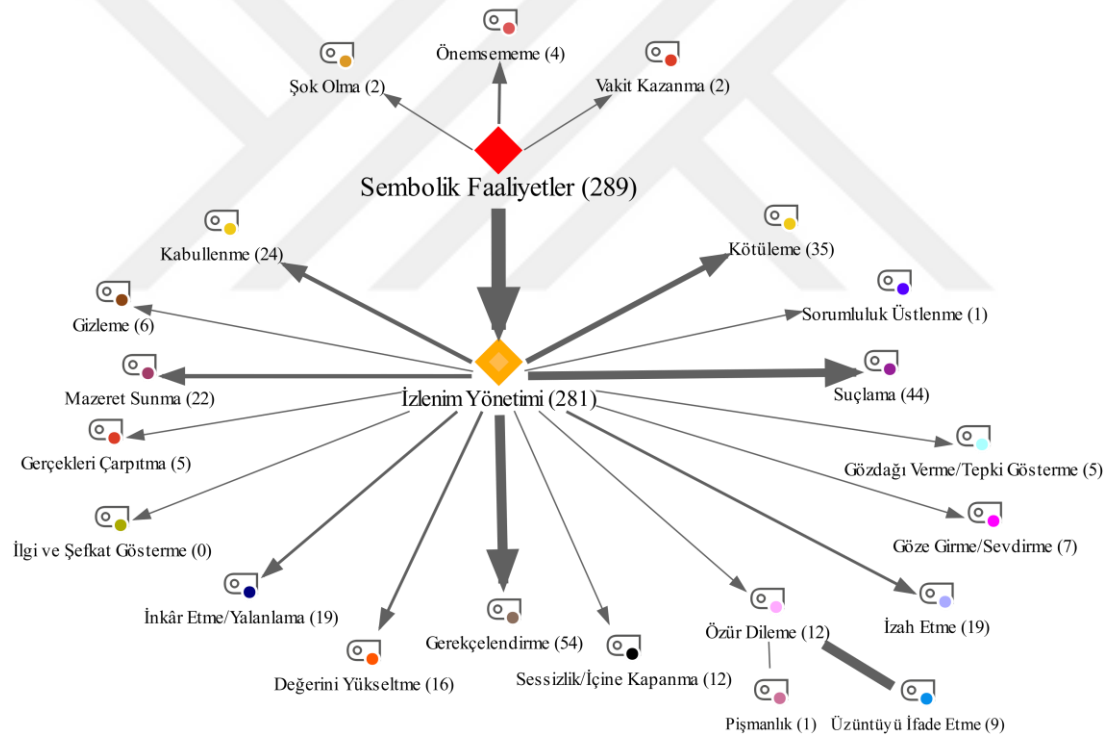
“.....Artık yoğurda süt tozu giriyorum, nişasta kullanmıyorum.” (SÜT-6)

“.....mevzuata uygun olarak artık üründe bitkisel karışım varsa ayçiçek yağı değil yemeklik bitkisel yağ yazıyoruz, etiketler ve ibareler değişti.” (YAĞ-1)

“Bu olay sonucunda artık kesinlikle baş eti kullanmıyoruz ürünlerimizde. Sakatatçılarla anlaşık, onlar gelip baş etini de alıyorlar.” (ET-3)

İkinci olarak ise işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada başvurdukları sembolik faaliyetlere ilişkin frekans bilgileri Şekil 7’de verilmiştir.

**Şekil-7: Sembolik Faaliyetlerin Kod Frekansları**



Şekil 7’ye göre, işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sonrasında meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada başvurdukları sembolik faaliyetler içerisinde en çok izlenim yönetimi taktiklerinden yararlandıkları görülmektedir. İşletmeler 281 kez izlenim yönetimi taktiklerinden bahsederken; gerekçeleştirme, başkalarını suçlama ve kötüleme taktiklerinden sıklıkla yararlandıkları anlaşılmaktadır. Açıklamalarda, yaşananları önemsememe vurgusunun ise 4 kez kullanılması dikkat çekmektedir.



Gerekçelendirme taktiğine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

“Sakatatçılar pazarı var, kelle-paça yiyorsun, işkembe çorbasını yiyorsun, lokantalarda da serbest. Biz büyükbaş kestiğimizde ortalama 3-4 kg baş eti çıkıyor, bunu lokantalar almaz, devlet de üzerindeki etikete yazıp pazara sürmemize izin vermiyor.” (ET-2)

“Büyük discount mağazalar piyasayı çok etkiledi. Bizim gibi küçük ve orta ölçekli üreticiler etkilendi. Eskiden et uygundu ucuzdu satılırdı, şimdiki gibi büyük market mantığı yoktu. Bakkallar bitti, bizden talep de hâliyle azaldı. Discount marketler büyük markalar satıyor. Devler, devler ile oynuyor, bizim onlara yetişmemiz mümkün değil. Bize de hâliyle alt piyasa kalıyor, sadece yüzde 10 birinci sınıf ürün üretebiliyoruz, gerisi baş etinden veya tavuk etinden ürettiğimiz sucuklar. Ayrıca talep var, nasıl tamamen bırakabiliriz. İkame edebileceğimiz başka bir üretim kanalı, pazar, finansal kaynağımız yok. Biz burda bu işten çıkarsak üretimimizin yarısı biter.” (ET-4)

“Piyasada önce 3-4 sene doğal yoğurt yaptım, hiç kimse beğenmedi. Doğal olduğu için biraz daha kıvamu yumuşak, çabuk bozuluyor, kokuyor. Böyle olunca da mecburen şimdiki üretime geçtik, yani yoğurdun kuruluşunu ve sertliğini artırmak için içerisine nişasta koyduk. Piyasada istenen, beğenilen ürün şekli bu şekilde, talep bu yönde.” (SÜT-6)

“Nişasta undur, bunu kurutma amaçlı kullanıyoruz, peynir yaş çıkıyor, hızlıca kurusun diye kullanıyoruz. Diğer yandan palm yağı ise lezzet verdiği için kullanılıyor. Çok güzel tat veriyor. Yağsız olmuyor.” (SÜT-2)

“Normalde petekli bal üretimini ve satışını bırakmıştık. Sadece Kahramanmaraş'ta bir bayimiz burada çok satılıyor, ben illaki istiyorum dediği için oraya özel, fason ürettirip gönderdik. Bunu da uzun zamandır Sivas yöresinden bir üreticiye yaptırıyorduk farklı bir markayla, yani fason üretim yaptırıyorduk. Oradan alınan numune neticesinde analiz yapılıyor ve ticari şeker çıkıyor. Üzerinde pazarlama firmamız olan .....'nın ismi geçiyor.” (BAL-1)

Suçlama taktiğine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

“Ortaklarımızdan yemiş olduğumuz kazık, bizi bu olaya sürükledi, çünkü biz 2017 yılında buraya ortak olduk, bu durumdan haberimiz yoktu.”(ET-5)

“.....Yüzünü bile görmediğimiz insanlar tarafından mağdur edildik.”(HİZ-3)

“İfşaya neden olan olay, fason üretim yapmamızdı. Başkasının ürününü doldurduk. Gelen para cezasını da bu işletmeye ödettik.” (YAĞ-1)

“Fason ürün yaptırmak için bir firmayla anlaşmıştık. ....Kendi ambalajlarımızı gönderiyorduk, onlar ürettikleri kaşarı paketliyorlardı. Ancak daha fazla kâr elde etmek için hayvansal yağ kullanmışlar ve bunu bize söylemediler.” (SÜT-1)

“.....Taraflarımıza tebliğ edilen bulgu ile kamuoyuna yansıtılan bulgu arasında bir tutarsızlık olduğu gerçeği görülmektedir. Bu da yapılan analiz ve yürütülen sürecin sağlığı ve güvenilirliği hakkında kaygı uyandırmaktadır.” (HİZ-1)

Kötüleme taktiğine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

“.....diğerleri bildiğiniz ahırda peynir üretiyor. Önce onlara baksınlar, onları da bulup kapatamadıkları için onun bedelini de biz ödüyoruz.”(SÜT-9)

“Halk pazarında ruhsatsız, etiketsiz birçok peynir satılıyor üretim izni olmayan ve sadece 1.800 TL cezası var, daha içeriğinden bahsetmiyorum bile, çünkü içerik bilgisi bile yok. Bunu pazarcıya satan kaçak imalatçı da ilgili cezayı üstleneceğini söylüyor, güvence veriyor ve sistem bu şekilde ilerliyor. Bizim suçumuz ne, izinli resmi ürün üretiyoruz, vergimizi veriyoruz ama 18.000 TL ceza yedik.” (SÜT-5)

*“Bu işin altında büyükler var, piyasada kimse kalmasin, pazar daralsın bir tek kendileri kalsın istiyor, bu nedenle balda denetimler arttı. Ama onların ürünlerinde de katkı maddesi var. Güçlü oldukları için devlet ile ilişkileri de iyi ve istediklerini yaptırabiliyorlar. İfşa edilmiyorlar.” (BAL-2)*

*“.....denetim ekibinin yeterli teknik bilgisi yok, hammaddeyi tanımıyorlar. Kendileri de ne yaptıklarını bilmiyorlar.” (ET-7)*

Diğer yandan, frekans değeri olarak ilk sıralarda tercih edilmese de literatürde nadir olarak geçen, ancak dikkat çekici bir taktik olan “sessizlik/içine kapanmaya” ilişkin katılımcı görüşleri ise şu şekildedir:

*“İnsanlar böyle farklı farklı şeyler katarak anlatabiliyorlar. Doğruyu anlatmak da bize düşüyor. Ama çıkıp da medyada, televizyonda, gazetelerde bu konuda bir açıklama yapmak aslında dikkatleri daha çok yanlış yönlere çekmektir. Çıktı birileri, sahte balla ilgili açıklama yaptı, neden böyle bir şeye gerek duydular acaba gibi olur, hiç gerek yoktur. 'Bir şeyin şuyuu vukuundan beterdir (bir şeyin dedikodusunun yapılması, onun gerçekleşmesinden daha kötüdür)' diye bir atasözü vardır. Bir şeyler söylersiniz aslında yoktur, ama o ona söyler diğeri ötekine söyler, kulaktan kulağa şehir efsanesine dönüşür, hiç gerek yok. Duyanlara gerçekleri anlatmak daha mantıklı, bu daha az bir kitledir.” (BAL-1)*

*“Medya organlarına açıklama yapmadık. Çünkü toplumda bunu duyan kesim %50 ise biz medyadan bu açıklamaları devam ettirsek bu sefer toplumun diğer kalanı da bu durumu öğrenecekti ve soru işaretleri oluşacaktı. Böyle durumlarda iki seçeneğiniz oluyor, birincisi kendinizi aklamak için büyük çabalar sarf etmek, ikincisi ise hiç sesini çıkarmadan, oldu bir kere deyip, bu durumu geçiştirmeye çalışmak. Biz aynı kaliteyi sürdürmek koşuluyla ikinci seçeneği tercih ettik. Biraz daha yayılıp duyulmasının önüne geçmeye çalıştık.” (HİZ-3)*

*“Açıklama yapmaya aslında karar vermiştik ama yapmadık, bu durumun neyinin açıklamasını yapacağız, insanlar size gülmez mi, ‘yıllardır bu işi yapıyorsunuz insan araştırmaz mı?’ diye sorarlardı. Bu süreçte sustuk, açıkçası bir suskunluk dönemi oldu.” (SÜT-1)*

Sessizlik gibi dikkat çekici bir diğer sembolik yönetim taktiği de önemsememedir. Bu taktiğe ilişkin katılımcı görüşler şu yöndedir:

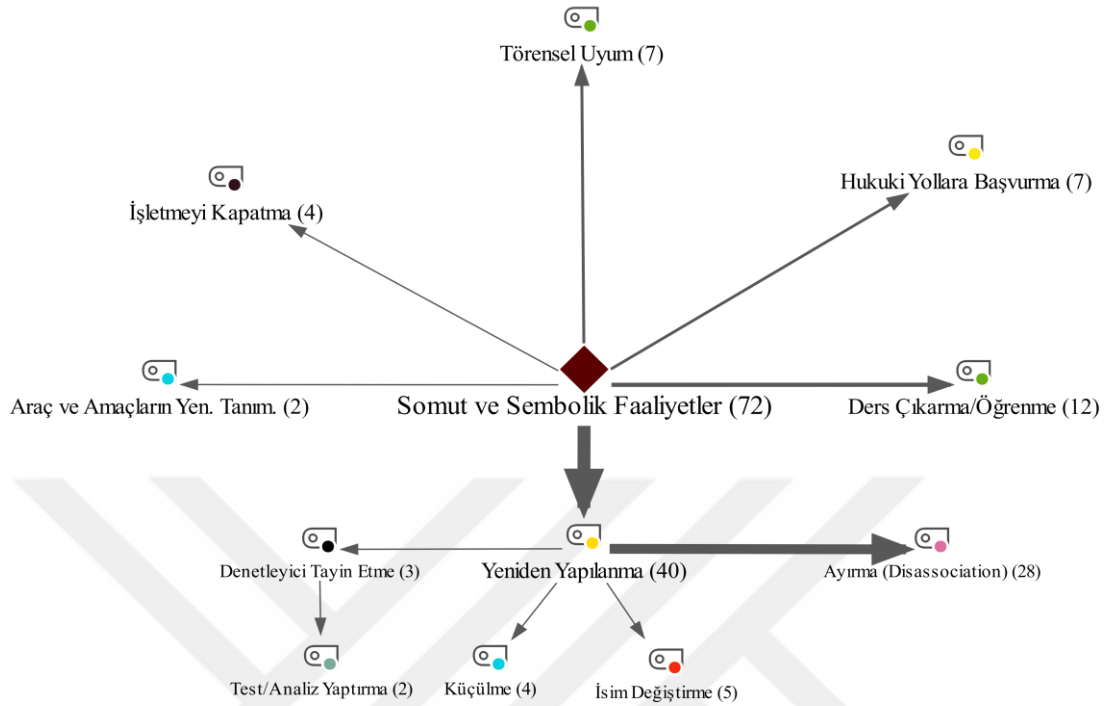
*“Açıklama yapma vb. gereği duymadık, hiç uğraşılacak bir şey değil.” (İLC-1)*

*“Bu olay sonrasında tepki almadık, bir iki kez konuşuldu sonra bir şey olmadı, biz de çok önemsemedik” (ET-8)*

*“Vicdanen çok rahatım, bu nedenle insanları ikna etmenin yolunu çok dert etmiyorum, düşünmüyorum.” (ET-7)*

Üçüncü olarak, işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırma başvurdukları somut-sembolik faaliyetlere ilişkin frekans bilgileri Şekil 8’de yer almaktadır.

Şekil-8: Somut-Sembolik Faaliyetlerin Kod Frekansları



Şekil 8'e göre, işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sonrasında meşruiyetlerini yeniden yapılandırma kapsamında başvurdukları hem somut hem de sembolik nitelikteki strateji ve taktikler arasında sıklıkla başvurulan strateji, yeniden yapılanma olarak dikkat çekerken; yeniden yapılanma stratejisi kapsamında ayırma taktiği ise en çok tercih edilen taktik olmuştur. Öte yandan örgütsel meşruiyet krizi sonrasında 5 kez isim değiştirme taktiğinden bahsedilmesi ise dikkat çekicidir.

Ayrırma (disassociation) taktiğine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

*"Ana isim tulum peyniriydi, bu işşalardan ve işlerimin kötüye gitmesinden ötürü küçülmeye gittim ve tulum peyniri üretimini tamamen bıraktık." (SÜT-2)*

*"Kasabamızın işine hemen son verdik, kasabamızı değiştirerek bu sorunu çözmeye çalıştık." (HİZ-2)*

*"Eskiye dair her şey değişti, bir tane çöp dahi kalmadı, tamamen yenilendi." (HİZ-4)*

*"Bu olayı öğrenir öğrenmez (bir yazı geldi) yarım saat içerisinde yönetim kurulu toplanarak piyasadaki ürünleri toplatma kararı aldı. Diğer yandan işşa olayından sonra piyasada önceden ciddi bir yeri ve bilinirliği olan ....markamız bitti. Tamamıyla piyasadan kaldırmamız gerekiyordu, böyle bir işşadan sonra başka alternatifimiz yoktu. Yıllarca yaptığımız emek bir olumsuz olay neticesinde heba oldu ve piyasadan istemeyerek de olsa çekmek zorunda kaldık." (SÜT-1)*

*"Kazanıyorsunuz, ürün yetiştiremiyorsunuz, normalde anlaşma yapılacağı zaman en fazla 2-3 haftalık bir süreçte inceleme yapıp anlaşma maddeleri belirlenip resmi sözleşme yapılır, tazminat maddeleri olur. Ama o dönemde para kazanma hırsıyla acele edilerek resmi anlaşma yapılmaması, vakit kaybetmemek için. Neticede düşünülmeden yapılan hamlelerdi. Bu olumsuz olay yaşandıktan sonra hukuk firmamızı değiştirdik, bu tarz olaylarda avukatların yönlendirmesi önemlidir." (SÜT-1)*

*"Artık petekli bal çalışmıyoruz, satıştan kaldırdık, işşa olayından sonra tamamen bıraktık" (BAL-1).*

Ders çıkarma/öğrenme söylemine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

*“Tedarik ettiğim ürünlerde daha kontrollü ve dikkatli olmaya başladım, daha bilindik ve güvenilir işletmelerden hammadde almaya başladım. Yeni açılan işletmelerden arayanlar oluyor, almıyorum onlardan. Ders oldu bu olay. 13 TL’ye de kaymak satan var, 23 TL’ye de, ucuz satan yemin ediyor krema yok diye ama yine de ondan almıyorum.” (YAĞ-2)*

*“Bu olay bize çok büyük korkular yaşattı, artık ders çıkardık, fason ürettirmek isteyenlere ‘kusura bakma, başka yerde yaptırabilirsin’ diyoruz.” (ET-1)*

*“Bu olay bize doğru dürüst iş yapmayı öğretti. Artık bitkisel yağı bıraktık. Her şey yasal ve yasalara uygun oldu. Rekabet şartlarına adapte olmayı öğretti. Bir daha listeye çıkmadık.” (SÜT-4)*

*“Artık kendi yetiştirdiğimiz hayvanlar dışında fabrikamıza dışardan kırmızı et almıyoruz. Bir başka ifadeyle yoğunluğa üflüyerek yiyoruz. Bizim için bu olay ciddi bir tecrübe oldu.” (ET-5)*

*“Önceki acemiliklerimiz şimdi yok, bu olaydan ders çıkardık, önceki birikimlerimizle artık yüzde yüz doğru olanı yapmaya çalışıyoruz. Daha güvenli ve düzgün iş yapan yerlerden yağ temin etmeye çalışıyoruz.” (YAĞ-1)*

*“Bu olay bizde ciddi etkiler bıraktı, ‘tecrübe yediğimiz kazıkların toplamıdır’ diye bir söz vardır, bu da bizim için öyle oldu.” (SÜT-1)*

Törensels uyum stratejisine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

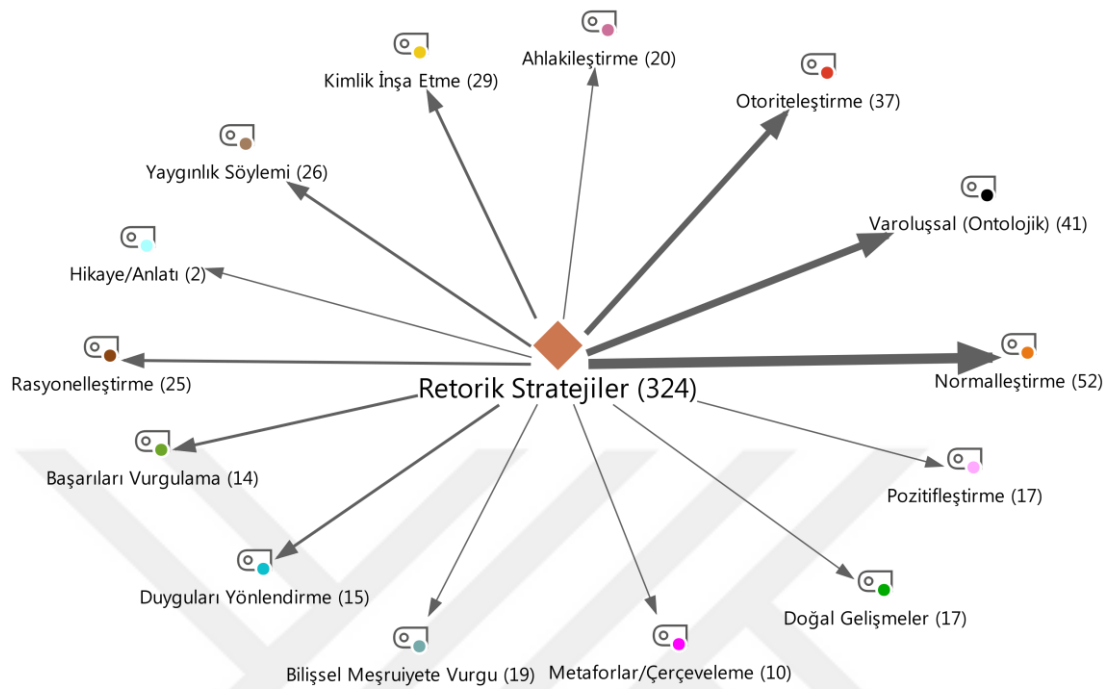
*“ISO 9001, ISO 22000 belgelerine ve Helal Gıda sertifikasına sahip bir kurum olarak, tüm ürünlerimizi Türk Gıda Kodeksine harfiyen uyarak üretiyoruz.” (HİZ-1)*

*“...bizim balımız TSE belgeli, ürün sertifikalı. Yani bu bir sistem sertifikası değil, tüm ballarımızda TSE'nin amblemini görürsünüz. TSE numunelerini alıp analizlerini yapmadığı hiçbir üründe ambleminin kullanılmasına izin vermez. Türkiye'nin en güvenilir ve akredite belgeleme kuruluşudur.” (BAL-1)*

*“...Ayrıca helal sertifikalı üretim yapan bir işletmeyiz.” (SÜT-1)*

Dördüncü olarak ise işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada yaptıkları açıklamaların retoriğine ilişkin frekans bilgileri Şekil 9’da yer almaktadır.

Şekil-9: Retorik Stratejilerin Kod Frekansları



Şekil 9’da görüldüğü üzere, işletmeler örgütsel meşruiyet krizi sonrasında ilişkin yaptıkları açıklamaların içeriğinde sıklıkla normalleştirmeye, varoluşsal nedenlere ve otoriteleştirmeye atıflarda bulunmuşlardır. Hikâye veya anlatılar yoluyla açıklamalar yapmayı ise nadiren tercih etmişlerdir.

Normalleştirme stratejisine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:

“Peynirimizin içerisinde margarin vardı, başka bir katkı yoktu. İnsanlarımızın birçoğu tereyağı yerine margarin yiyor zaten. Avrupa’da serbest bu durum, mesela ithal bir kaşar peyniri geliyor içerisinde margarin var, meşhur bir market zincirinde satılıyor. İşimize gelen durumlarda Avrupa’ya uyum diyoruz, işimize gelmeyince uyum filan gündeme gelmiyor.” (SÜT-8)

“Neticede fason yaptırdığımız firma da balları arıcılardan temin ediyor. Üretici 150 kovandan 5 tanesinde yetersiz bal olduğu için arılara şeker yedirmiş ve o petekler de tesadüfen bize denk gelmiş olabilir.” (BAL-1)

“Piyasada fruktozsuz glikozsuz ürün yiyebilmen mümkün değil, öyle bir ürün yok ülkemizde. Şekersiz bal olmaz.” (BAL-2)

“Bizim propolise dışarıdan müdahalemiz mümkün değilki. Hangi böcekten, çiçekten arının ne aldığı bilemezsin ki, bu bizim ürettiğimiz bir şey değil, arı üretiyor. Dolayısıyla propolisin içerisinden her şey çıkabilir.” (İLC-1)

“Binde bir oranında tavuk geni ete karışmış, bu da tavukta kullanılan bıçağın ete bulaşmasında bile yaşanabilecek bir durum.” (HİZ-2)

“Peynirin içerisinde bitkisel yağ (palm yağı) ve nişasta kullanıyoruz. İnsan sağlığına zararlı değil bunlar. Çünkü insan sağlığına zararlı olsa, bakanlığın hakkımızda suç duyurusunda bulunması gerekiyor, ama bulunamıyorlar..... Piyasada kullanılan bisküvi, çikolata, hazır kahve, kadın makyaj

malzemelerinin bir kısmında palm yağı kullanılır. Bebek mamasında var, madem yasak da neden çocuklarımıza yediriyoruz.” (SÜT-2)

“Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı duyurusunda yer alan .... markasına ait sakatat ve yabancı doku tespitindeki kasıt, ette yer alan zar ve sinir dokusundan ibaret olup, zar ve sinir dokusu tüm kırmızı et çeşitlerinde mevcuttur. Bu ürünlerin insan sağlığına zararlı olması mümkün değildir.” (ET-7)

“Et sektöründe kullanılacak bir et, çünkü hayvanın büyüklüğüne göre 6-8 kg baş eti çıkıyor, bunu dışarıya ya da çöpe atma şansımız yok, ayrı satmıyoruz. Baş eti, protein değeri biraz düşük olsa da sağlıklı, yumuşak ve lezzetli bir et.” (ET-3)

**Varoluşsal (ontolojik) stratejiye ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:**

“Şirketimiz 90 yılı aşkın süredir kalite politikasını değiştirmemiş ve değiştirmeyecektir. Yine şirketimiz son iki yıldır ikinci 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer almaktadır. Ayrıca sektörün iyileşmesi ve gelişmesi için tüm yatırım ve fedakârlığı yapmıştır. Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nun ise son 3 yıldaki en büyük ve gelişmiş işlenmiş et tesisinin yapımına başlanmış olup tüketicilerimize kaliteli ve sağlıklı ürünler ile daha fazla hizmet edebilmek için tüm gücümüzle çalışmaktayız.” (ET-7)

“Benim kullandığım yasaklı madde diğerlerine göre deve de kulak. ... diğer ürünlerde neler var neler, bir sürü kanserojen, kimyasal madde var.” (BAL-2)

“Bakar mısın işletmemizin içerisine pırıl pırıl, tertemiz iş yapıyoruz, nasıl zehir taciriymişiz. 1,5-2 milyon TL yatırım yaptık buraya.” (SÜT-3)

“Bakanlık izniyle ve resmi ruhsat üzerine açılan bir işletmemim, tüm ürünlerimde etiket var. Şehir dışında bir dükkân tutarak bu işi merdiven altında kaçak üretim şeklinde yapabilirsiniz, çuvalın üstünde sadece marka yazar, üretim yeri ruhsatı vs. yazmaz.” (SÜT-5)

“Kayseri’de ... ve ... firma, asıl onlar yüksek tonajda üretim yapıp satıyor. Bizim burada yaptıklarımız devenin yanında kulak kalır. Herkes sanki çok dürüst çalışıyor da biz sahtekâr olduk.” (SÜT-8)

“Birçok farklı marka ve işletmenin örneğin, yoğurtları doğal mı? Pastacı, çikolatacı, şekerici onların kullandıkları ne? Bu tatlı grubunda kullanılan kimyasallar diğer hiçbir üründe yok, önce onlara bakmaları lazım.” (SÜT-9)

**Otoriteleştirme stratejisine ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda görülmektedir:**

“İki farklı ildeki devlet üniversitelerimizin Veterinerlik Fakültesi Dekanlığı’ndan Ticaret Odası aracılığıyla yazı istedik. Baş etinin insan sağlığına herhangi bir zararı olup olmadığına dair bilgi istedik. Sucuk, salam vb. işlenmiş et ürünlerinde kullanılmasında bir sakınca var mıdır? şeklinde ilave bilgi talep ettik. Aldığımız cevapta ‘baş etinin dananın geri kalan etinden hiçbir farkı olmadığı, bütün kısmının yenilebilir olduğunu’ belirttiler. Tüketilmesinde sakınca yoktur, etiketin üzerine yazılabilir. Ben kendim yazdırtmadım bunları, iki profesörün yazısı bunlar. Ayrıca Canan Karatay hoca da sakatat tavsiye ediyor.” (ET-4)

“...Derhal harekete geçmiş ve yapılan analiz sonuçlarına karşı duyduğu şüpheyi bilimsel açıdan test etmek için .... Üniversitesi Ziraat Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölüm Başkanlığı’na yazılı bir dilekçe ile başvurmuş ve yapılan analizlerin (histolojik doku analizi) ne kadar sağlıklı ve doğru sonuçlar vereceği konusunda bilimsel görüş istemiştir. Bu dilekçe üzerine Türkiye’de bu alanda otorite kabul edilen ... Üniversitesi Ziraat Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi Profesör Doktor ... tarafından bir mütalaa hazırlanmış ve ...”

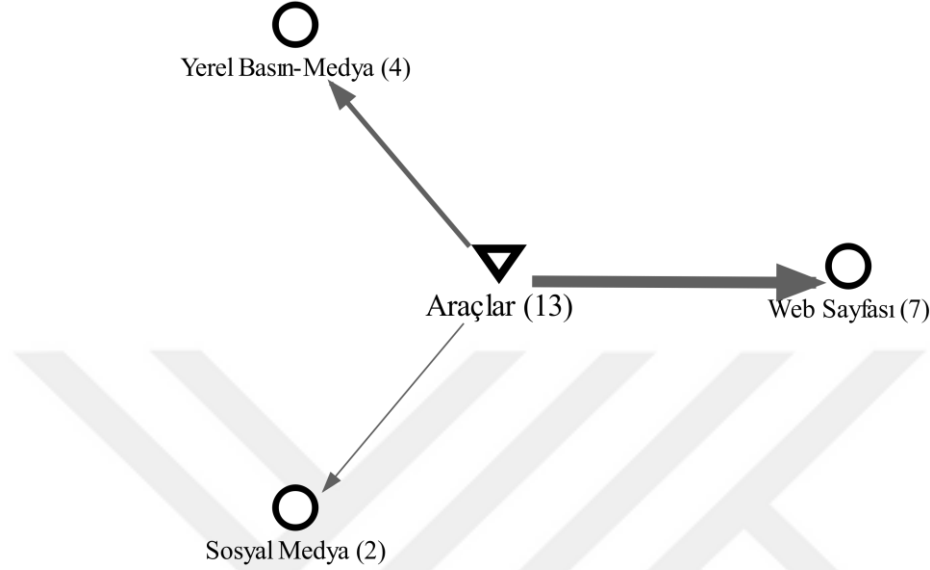
“...İl Gıda Kontrol Müdürü gelip büyük bir keyifle peynirimizi yedi, beğendi.” (SÜT-3)

“Avrupa’da serbest bu durum, mesela ithal kaşar peyniri geliyor, içerisinde margarin var.” (SÜT-8)

“AB standartlarında üretim tesisimiz var, bununla ilgili belgelerimiz var. %75’i AB destekli, %25’i Tarım Bakanlığı destekli ortak proje.” (ET-5)

Beşinci olarak, işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada hangi araçları kullandıklarına ilişkin frekans bilgileri Şekil 10'da yer almaktadır.

**Şekil-10:** Kullanılan Araçların Kod Frekansları



Şekil 10'a göre, işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi esnası veya sonrasında yazılı/görsel basın, web sayfası veya sosyal medya gibi iletişim araçlarını nadiren kullandıkları anlaşılmaktadır. Toplam 33 mülakatta sadece 13 kez bu araçların zikredilmesi manidardır. Bu araçlar içerisinde en çok tercih edilen ise kurumsal web sayfaları olmuştur.

Son olarak, yapılan analizler sonucunda kullanılan kodların sıklığını gösteren kelime bulutu Şekil 11'de görülmektedir. Şekildeki kelimelerin punto büyüklükleri, verilere atanan kodların frekansları ile doğru orantılıdır, bir diğer ifadeyle kelime puntoları büyüdükçe ilgili frekans değeri de artmaktadır.

Şekil 11'e göre, araştırmaya katılan işletmeler örgütsel meşruiyet krizi karşısında meşruiyetlerini korumak, sürdürmek veya yeniden yapılandırmak istediklerinde genellikle *gerekçelendirme*, *suçlama*, *kötüleme*, *mazeret sunma* gibi izlenim yönetimi taktiklerine ve *ayırma (disassociation)* gibi yeniden yapılanma taktiklerine başvururken; diğer yandan söylemlerinde sıklıkla *normalleştirmeye*, *varoluşsal niteliklere*, *otoriteleştirmeye*, *rasyonelleştirmeye*, *kimlik inşa etmeye*, *yaygınlığa ve bilişsel meşruiyete* yönelik atıflarda buldukları anlaşılmaktadır.

Şekil-11: Kod Kelime Bulutu



#### 4.9.1.2. Sektörel Frekans Analizleri

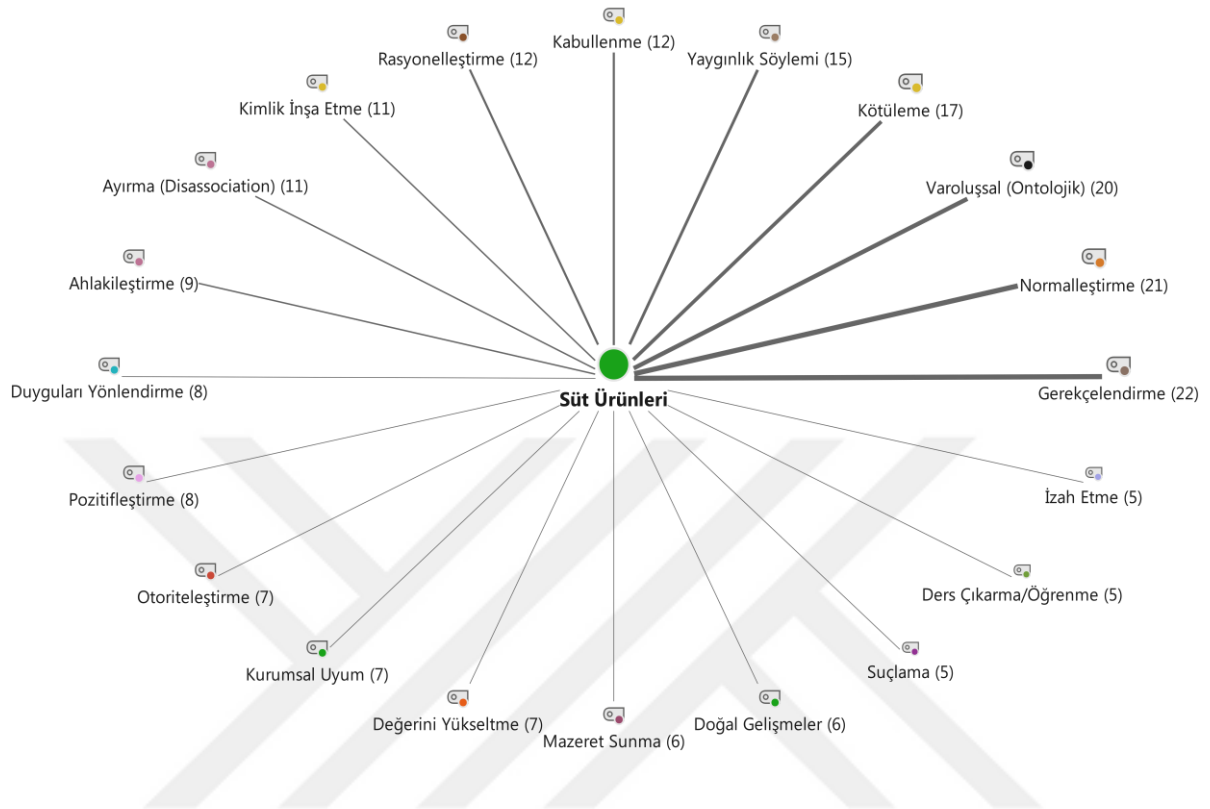
Sektörel frekans analizlerinde, mülakatlarda sektör yoğunluğu bakımından ilk üç sırada yer alan süt ürünleri, işlenmiş et ürünleri ve hizmet sektörlerinin en sık kullandığı strateji ve taktiklere ilişkin kod frekansları ele alınmıştır (Tüm sektörlerle ait kod-alt kod frekans analizini ise EK-2’de görmek mümkündür).

Bu başlık altındaki şekillerde görülen çizgi kalınlıkları ait olduğu koda ilişkin frekans yoğunluğunu, kodların yanında yer alan rakamlar ise kodların frekansını ifade etmektedir.

İlk olarak süt ürünleri sektörünün en sık kullandığı strateji ve taktiklere ilişkin kod frekanslarını Şekil 12’de görmek mümkündür.



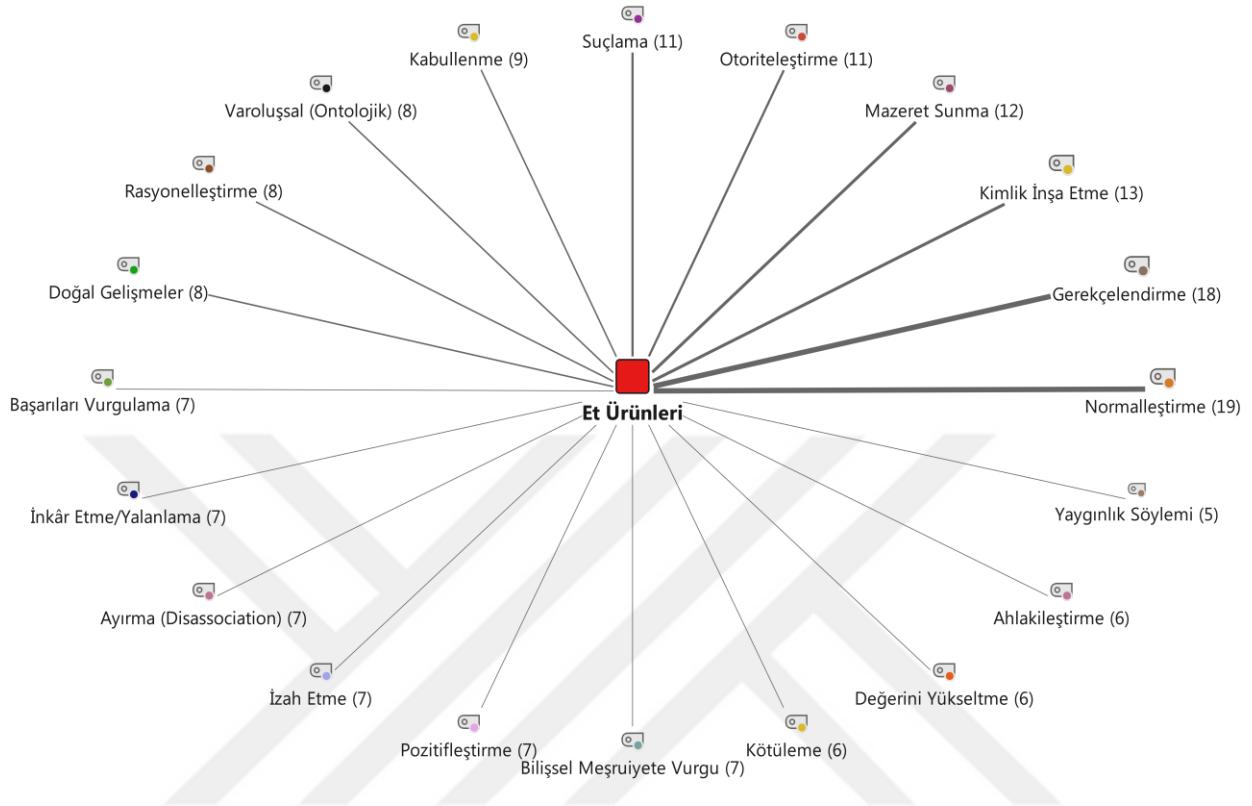
**Şekil-12:** Süt Ürünleri Sektörü Kod Frekansları



Şekil 12'ye göre süt sektöründe yer alan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sürecinde örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada izlenim yönetimi taktiklerinden en çok gerekçelendirme taktiğinden yararlandıkları, bunun ardından retorik stratejilerden normalleştirme ve varoluşsal stratejilerin tercih edildiği, yine izlenim yönetimi taktikleri arasında yer alan başkalarını kötüleme ve kabullenme taktiklerinin de sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte EK-3'te süt sektöründe kullanılan tüm strateji, taktik ve araçların kategoriksel dağılımları detaylı olarak yer almaktadır.

İkinci olarak, işlenmiş et ürünleri sektörünün en sık kullandığı strateji ve taktiklere ilişkin kod frekanslarını Şekil 13'de görmek mümkündür.

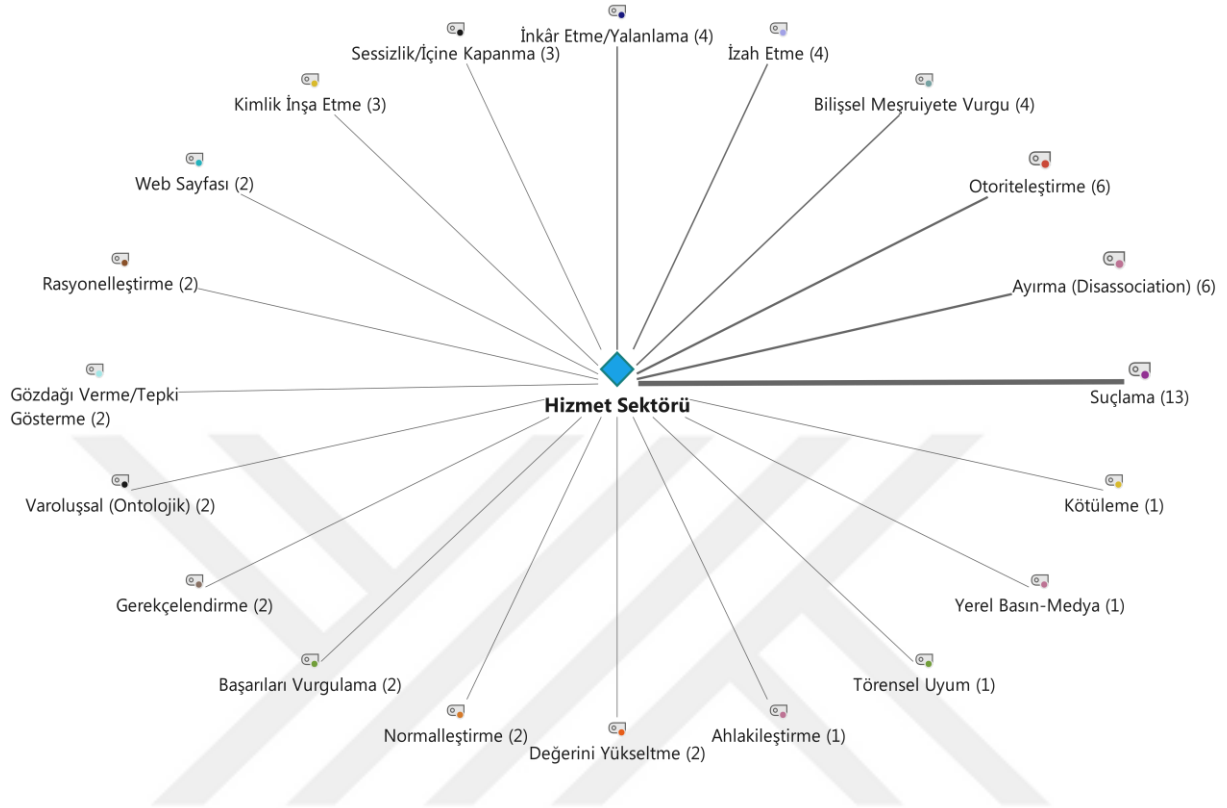
**Şekil-13:** Et Ürünleri Sektörü Kod Frekansları



Şekil 13'e göre işlenmiş et sektöründe yer alan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sürecinde örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada en çok retorik stratejiler arasında yer alan normalleştirme stratejisinden yararlandıkları, diğer yandan izlenim yönetimi taktiklerinden gerekçeleştirme, mazeret sunma ve suçlama taktiklerini de tercih ettikleri ve yine retorik stratejiler arasında yer alan kimlik inşa etme ve otoriteleştirme stratejilerini de sıklıkla kullandıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte EK-4'te işlenmiş et sektöründe kullanılan tüm strateji, taktik ve araçların kategoriksel dağılımları detaylı olarak yer almaktadır.

Son olarak ise hizmet sektörünün en sık kullandığı strateji ve taktiklere ilişkin kod frekanslarını Şekil 14'de görmek mümkündür.

Şekil-14: Hizmet Sektörü Kod Frekansları



Şekil 14 incelendiğinde; hizmet sektöründe yer alan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sürecinde, örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırma noktasında izlenim yönetimi taktiklerinden en çok suçlama taktiğini kullandıkları, bunun dışında ise hem somut hem sembolik nitelik arz eden ayırma taktiğinden yararlandıkları ve retorik stratejiler arasında yer alan otoriteleştirme ve bilişsel meşruiyete vurgu stratejilerini de tercih ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte EK-5'te hizmet sektöründe kullanılan tüm strateji, taktik ve araçların kategoriksel dağılımları detaylı olarak yer almaktadır.

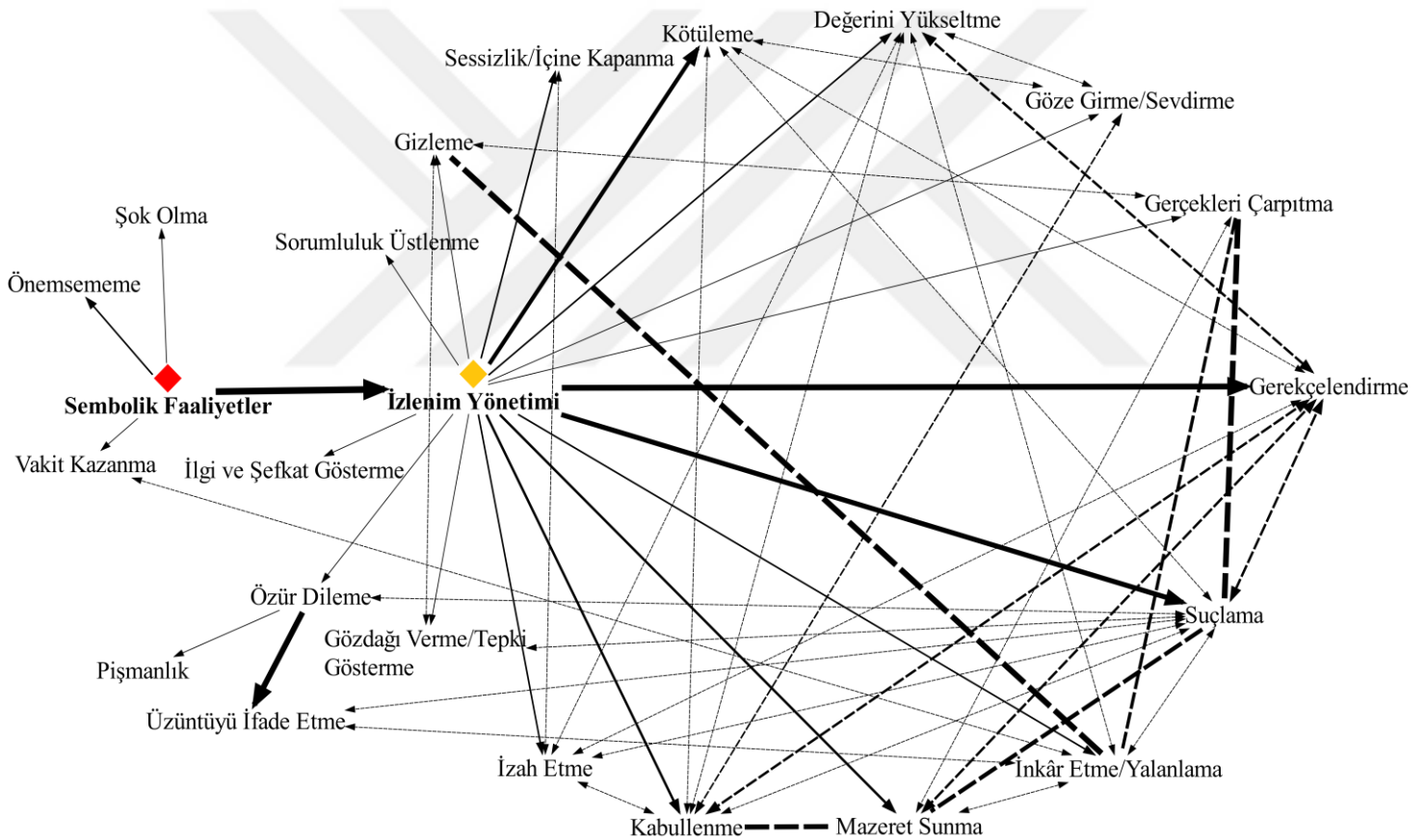
#### 4.9.2. Kod İlişkileri Analizi

Kod ilişkileri analizi, veriler üzerine yapılan kodlamalar arasındaki ilişkileri, bir diğer ifadeyle üst üste gelen kodları ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Aşağıda verilen modellerde kesik çizgiler, alt kodlar arasındaki ilişkileri; normal çizgiler ise kodlardan alt kodlarına veya kategorilerden kodlara doğru olan bağlantıları göstermektedir. Ayrıca çizgilerin kalınlıkları kodlar

arasındaki frekans sıklığını ifade etmektedir, bir diğer ifadeyle çizginin kalınlığı arttıkça ilgili kod ilişkisinin frekansı da artmaktadır.

Kod ilişkileri analizleri kapsamında ilk olarak, en fazla kod frekansına sahip, bir diğer ifadeyle mülakatlarda en sık geçen kodlara sahip kategorilerin kendi içerisindeki kod-alt kod ilişkileri analiz edilmiştir (retorik stratejiler, n=324; sembolik faaliyetler, n=289). Bu doğrultuda öncelikle Şekil 15'te sembolik faaliyetler kapsamındaki strateji ve taktiklerin birlikte kullanımına bağlı iç ilişkileri görülmektedir.

**Şekil-15:** Sembolik Faaliyetler Kod-İç İlişki Modeli

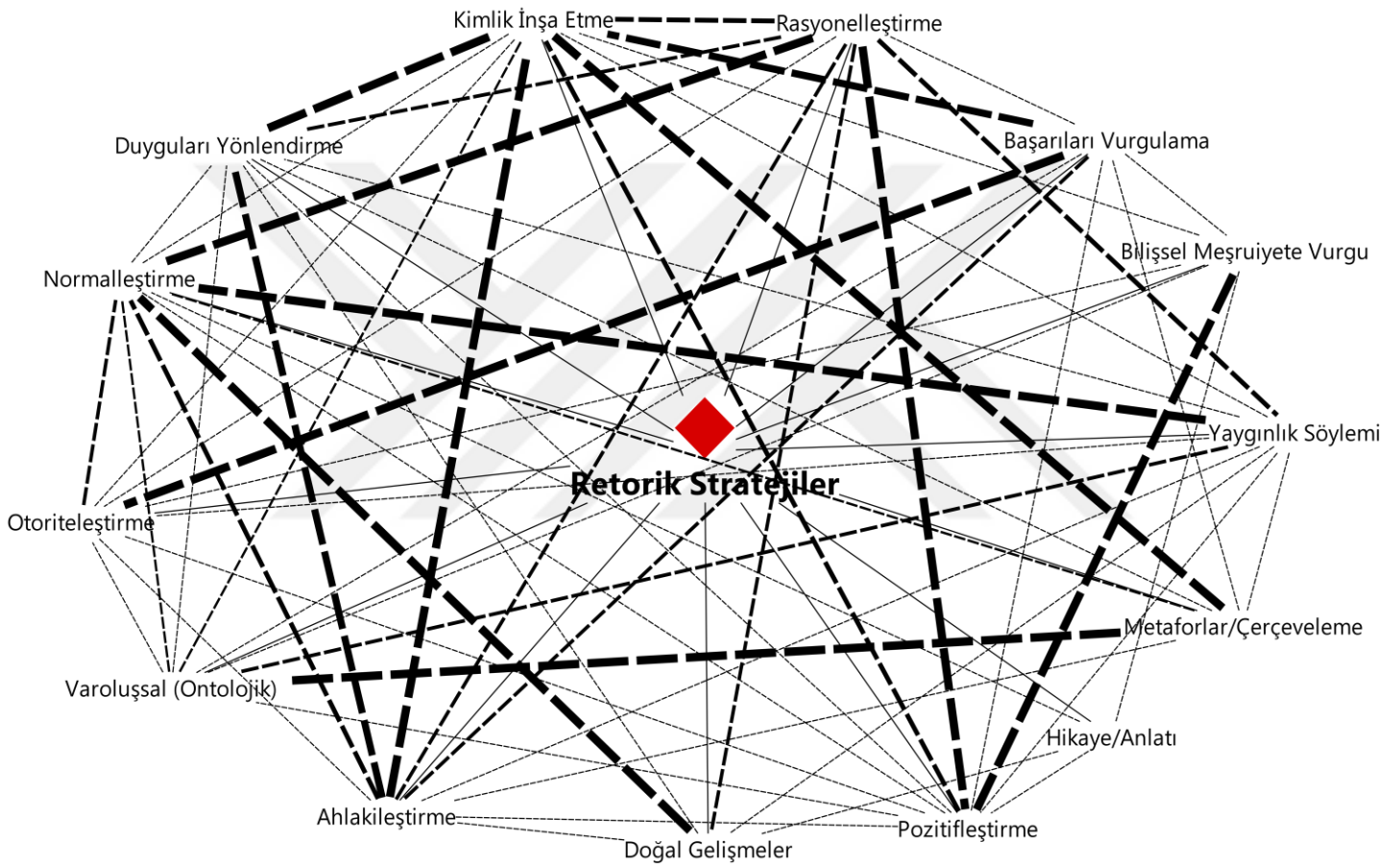


Şekil 15 incelendiğinde; sembolik faaliyetlerin kendi içerisindeki ilişkilerde en göze çarpan ilişkinin, gizleme ile inkâr etme/yalanlama arasındaki güçlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca suçlama ve yalanlama ile gerçekleri çarpıtma arasında, kabullenme ile mazeret sunma arasında da önemli ilişkiler görülmektedir. Diğer yandan gereğçelendirme ile kabullenme, mazeret sunma, suçlama ve değerini yükseltme arasındaki ilişkiler de göze çarpmaktadır. Ayrıca suçlama taktiğinin odak

bir noktada olduğu ve birçok farklı taktikle birlikte kullanıldığı görülmektedir. Kabullenme, yalanlama ve gerekçelendirme taktiklerinin de birçok farklı taktikle ilişkisi olduğu ve bu taktiklerin birlikte kullanıldığı dikkat çekmektedir.

İkinci olarak ise Şekil 16’da retorik stratejilerin birlikte kullanımına bağlı iç ilişkiler modeli görülmektedir.

**Şekil-16:** Retorik Stratejiler Kod-İç İlişki Modeli

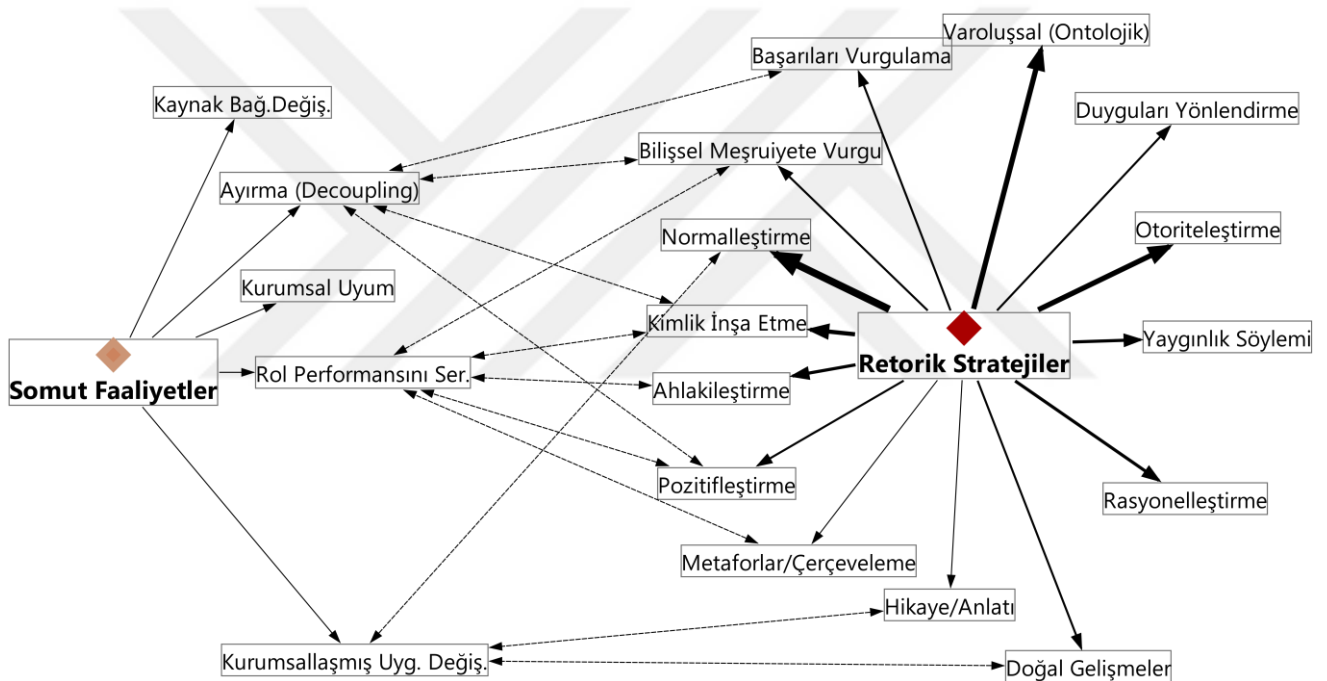


Şekil 16 incelendiğinde; rasyonelleştirme ile normalleştirme ve pozitifleştirme; başarıları vurgulama ile otoriteleştirme; bilişsel meşruiyete vurgu ile pozitifleştirme; yaygınlık söylemi ile normalleştirme; metaforların kullanımı ve çerçeveleme ile varoluşsal ve kimlik inşa etme; pozitifleştirme ile bilişsel meşruiyete vurgu ve rasyonelleştirme; doğal gelişmelere vurgu ile normalleştirme; ahlakileştirme ile kimlik inşa etme ve duyguları yönlendirme; otoriteleştirme ile başarıları vurgulama; normalleştirme ile doğal gelişmelere vurgu ve yaygınlık söylemi; duyguları yönlendirme ile ahlakileştirme; kimlik inşa etme ile ahlakileştirme, metaforların

kullanımı/çerçeveleme, duyguları yönlendirme ve başarıları vurgulama arasında güçlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Kısacası, birçok retorik stratejinin aynı cümle veya paragrafta üst üste kodlandığı, katılımcıların aynı anda birçok farklı stratejiye vurgu yaptığı anlaşılmaktadır.

En sık kullanılan kategorilerin kod-alt kod ilişkilerine bakıldıktan sonra, en sık kullanılan kategori olan retorik stratejiler ile diğer strateji ve taktikler arasındaki dışsal ilişkiler analiz edilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak, Şekil 17’de somut stratejiler ile retorik stratejiler arasındaki ilişkiler görülmektedir.

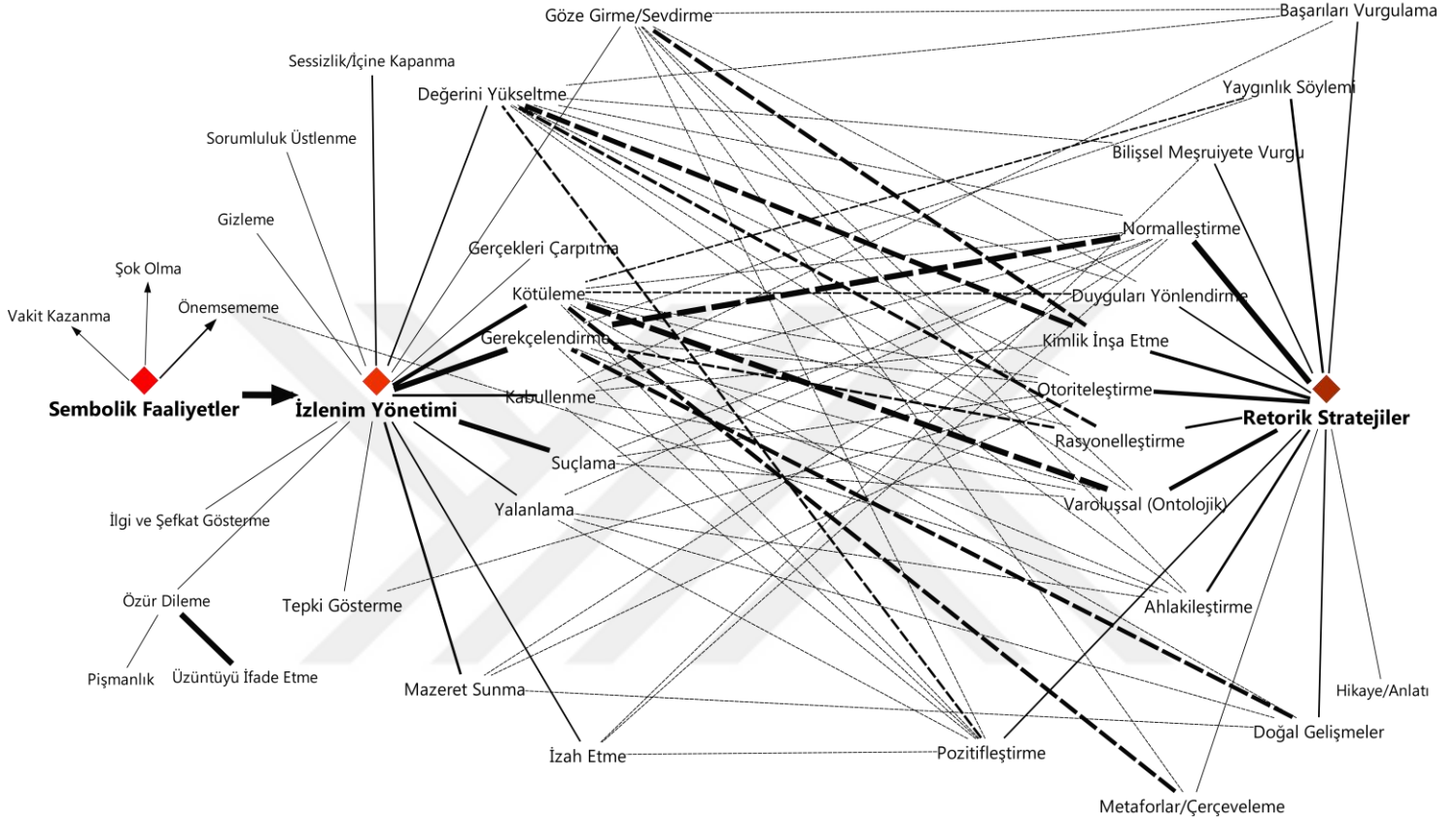
**Şekil-17:** Somut ile Retorik Stratejiler Kod İlişkiler Modeli



Şekil 17’ye göre; somut stratejilerden ayırma (decoupling) ile retorik stratejilerden başarıları vurgulama, bilişsel meşruiyete vurgu, kimlik inşa etme ve pozitifleştirme stratejileri arasında karşılıklı ilişkiler görülmektedir. Ayrıca somut stratejilerden rol performansını sergileme stratejisi ile retoriklerden bilişsel meşruiyete vurgu, kimlik inşa etme, ahlakileştirme, pozitifleştirme ile metaforların kullanımı ve çerçeveleme stratejileri arasında; somut stratejilerden kurumsallaşmış uygulamaları değiştirme girişimleri ile retoriklerden normalleştirme, hikâye/anlatı ve doğal gelişmelere vurgu stratejileri arasında karşılıklı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 18’de sembolik faaliyetler ve dolayısıyla izlenim yönetimi taktikleri ile retorik stratejiler arasındaki ilişkiler görülmektedir.

**Şekil-18:** Sembolik Faaliyetler ile Retorik Stratejiler Kod İlişkiler Modeli



Şekil 18’e göre, izlenim yönetimi taktiklerinden değerini yükseltme ile retorik stratejilerden kimlik inşa etme ve rasyonelleştirme; izlenim yönetimi taktiklerinden göze girme ile retoriklerden kimlik inşa etme; izlenim yönetimi taktiklerinden gereççelendirme ile retoriklerden normalleştirme; izlenim yönetimi taktiklerinden kötüleme ile retoriklerden varoluşsal ve metaforları kullanma/çerçeveleme arasında güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

Son olarak Şekil 19’da somut-sembolik faaliyetler ile retorik stratejiler arasındaki ilişkiler görülmektedir.





İlk olarak, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılmasında kullandıkları somut-sembolik strateji ve taktiklerin nasıl değişim gösterdiğine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 17’de görülmektedir.

**Tablo-17:** Sektörlere Göre Kullanılan Somut-Sembolik Faaliyetlerin Karşılaştırılması

	<b>Et Ürünleri</b>	<b>Bitkisel İlaç</b>	<b>Süt Ürünleri</b>	<b>Bal</b>	<b>Hizmet Sektörü</b>	<b>Bitkisel Yağ</b>	<b>Toplam</b>
<b>Somut Faaliyetler</b>	% 11,0	-	% 11,8	-	% 4,1	% 17,2	% 9,3
<b>Sembolik Faaliyetler</b>	% 72,1	% 93,9	% 66,1	% 87,4	% 73,5	% 65,5	% 72,6
<b>Somut ve Sembolik Faaliyetler</b>	% 16,9	% 6,1	% 22,0	% 12,5	% 22,4	% 17,2	% 18,1
<b>n (işletme sayısı)</b>	9 (%27)	3 (%9)	10 (%30)	2 (%6)	6 (%18)	3 (%9)	33 (%100)

Tablo 17’ye göre araştırmaya katılan işletmelerden, bitkisel ilaç sektöründe faaliyet gösterenlerin %93,9’unun sembolik faaliyetlere, dolayısıyla izlenim yönetimi taktiklerine büyük oranda başvurdukları; ancak bal sektöründe olduğu gibi kurumsal uyum gibi somut stratejilere ise hiç başvurmadıkları anlaşılmaktadır. Diğer yandan işletmelerin genelinin (%72,6) sembolik strateji ve taktikleri kullandıkları, somut stratejilere ise çok az başvurdukları görülmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 18’e göre; işlenmiş et ürünleri, süt ürünleri ve bitkisel ilaç sektörlerindeki işletmelerin, örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması kapsamında başvurdukları izlenim yönetimi taktikleri içerisinde en çok gerekçelendirme taktiğini kullandıkları; hizmet sektörü ile bitkisel yağ sektöründeki işletmelerin suçlama taktiğini; bal sektöründeki işletmelerin ise başkalarını kötüleme taktiğini sıklıkla kullandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-18:** Sektörlere Göre Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Karşılaştırılması

İZLENİM YÖNETİMİ	Et Ürünleri	Bitkisel İlaç	Süt Ürünleri	Bal	Hizmet Sektörü	Bitkisel Yağ	Toplam
Sorumluluk Üstlenme	%1,1	-	-	-	-	-	%0,4
Göze Girme/Sevdirme	%3,2	%3,5	%3,6	-	-	-	%2,5
Değerini Yükseltme	%6,4	-	%8,4	%4,8	%5,7	-	%5,7
Sessizlik/İçine Kapanma	%2,1	%3,5	%3,6	%4,8	%8,6	%10,5	%4,3
Gizleme	%3,2	%6,9	-	-	-	%5,3	%2,1
Gerçekleri Çarpıtma	%3,2	-	-	-	%2,9	%5,3	%1,8
Kötüleme	%6,4	%10,3	%20,5	%33,3	%2,9	%5,3	%12,5
Suçlama	%11,7	%13,8	%6,0	%23,8	%37,1	%31,6	%15,7
Gözdağı Verme/ Tepki Gösterme	-	-	%1,2	-	%5,7	%10,5	%1,8
İlgi ve Şefkat Gösterme	-	-	-	-	-	-	-
Özür Dileme	%2,1	-	-	-	-	-	%0,7
-Üzüntüyü İfade Etme	%3,2	%10,3	%1,2	%4,8	%2,9	-	%3,2
-Pişmanlık	%1,1	-	-	-	-	-	%0,4
İzah Etme	%7,5	%6,9	%6,0	-	%11,4	%5,3	%6,8
Gerekçeleştirme	%19,2	%20,7	%26,5	%19,1	%5,7	%10,5	%19,2
Mazeret Sunma	%12,8	%3,5	%7,2	%4,8	%2,9	%5,3	%7,8
İnkâr Etme/Yalanlama	%7,5	%20,7	%1,2	-	%11,4	%5,3	%6,8
Kabullenme	%9,6	-	%14,5	%4,8	%2,9	%5,3	%8,5
n (işletme sayısı)	9 (%27,3)	3 (%9,1)	10 (%30,3)	2 (%6,1)	6 (%18,2)	3 (%9,1)	33 (%100)

Aşağıdaki Tablo 19'a göre ise araştırmaya katılım gösteren işletmelerden, bitkisel yağ sektöründe faaliyet gösterenlerin yaptıkları açıklama veya söylemlerde bilişsel meşruiyete vurgu, durumu rasyonelleştirmeye çalışma ve duyguları yönlendirme konularında diğer sektörler göre daha önde olduğu görülürken, ilgili sektörde bunların dışındaki stratejilerden yararlanılmaması da dikkat çekicidir. Diğer yandan et ve süt ürünleri sektörlerinde en çok kullanılan retorik strateji normalleştirme iken; bitkisel ilaç sektöründe rasyonelleştirme stratejisi; bal sektöründe varoluşsal strateji ve son olarak hizmet sektöründe ise otoriteleştirme stratejisinin ön planda olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo-19:** Sektörlere Göre Kullanılan Retorik Stratejilerin Karşılaştırılması

RETORİK STRATEJİLER	Et Ürünleri	Bitkisel İlaç	Süt Ürünleri	Bal	Hizmet Sektörü	Bitkisel Yağ	Toplam
Yaygınlık Söylemi	%4,6	-	%11,9	%17,6	-	-	%8,0
Bilişsel Meşruiyete Vurgu	%6,5	%6,5	%2,4	%5,9	%18,2	%33,3	%5,9
Başarıları Vurgulama	%6,5	%6,5	%2,4	-	%9,1	-	%4,3
Rasyonelleştirme	%7,4	%3,2	%9,5	%2,9	%9,1	%33,3	%7,7
Kimlik İnşa Etme	%12,0	%3,2	%8,7	%2,9	%13,6	-	%9,0
Duyguları Yönlendirme	%3,7	%3,2	%6,3	%2,9	-	%33,3	%4,6
Normalleştirme	%17,6	%12,9	%16,7	%17,6	%9,1	-	%16,0
Otoriteleştirme	%10,2	%25,8	%5,6	%14,7	%27,3	-	%11,4
Varoluşsal (Ontolojik)	%7,4	%9,7	%15,9	%23,5	%9,1	-	%12,7
Ahlakileştirme	%5,6	%9,7	%7,1	%2,9	%4,5	-	%6,2
Pozitifleştirme	%6,5	%6,5	%6,3	-	-	-	%5,2
Doğal Gelişmeler	%7,4	%6,5	%4,8	%2,9	-	-	%5,2
Hikâye/Anlatı	%0,9	%3,2	-	-	-	-	%0,6
Metaforlar/Çevreleme	%3,7	%3,2	%2,4	%5,9	-	-	%3,1
n (işletme sayısı)	9 (%27)	3 (%9)	10 (%30)	2 (%6)	6 (%18)	3 (%9)	33 (%100)

İşletme bilgileri doğrultusunda yapılan karşılaştırmaların ikincisinde ise işletmelerin büyüklüklerine göre, örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılmasında kullandıkları strateji ve taktiklerin nasıl değişim gösterdiğine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 20’de görülmektedir.

**Tablo-20:** İşletme Büyüklüğüne Göre Kullanılan Somut-Sembolik Faaliyetlerin Karşılaştırılması

	KOBİ	Büyük İşletme	Toplam
Somut Faaliyetler	%9,2	%10,0	%9,3
Sembolik Faaliyetler	%74,0	%65,0	%72,6
Somut ve Sembolik Faaliyetler	%16,9	%25,0	%18,1
n (işletme sayısı)	27 (%81)	6 (%18)	33 (%100)

Tablo 20’ye göre, araştırmaya katılan küçük ve orta ölçekli işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada, büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla oranda sembolik strateji ve taktikleri tercih ettikleri, büyük ölçekli işletmelerin ise hem somut hem de sembolik nitelikteki yeniden yapılanma, hukuki yollara başvurma gibi stratejileri daha sıklıkla tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo-21:** İşletme Büyüklüğüne Göre Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Karşılaştırılması

İZLENİM YÖNETİMİ	KOBİ	Büyük İşletme	Toplam
Sorumluluk Üstlenme	-	%2,8	%0,4
Göze Girme/Sevdirme	%2,0	%5,6	%2,5
Değerini Yükseltme	%5,7	%5,6	%5,7
Sessizlik/İçine Kapanma	%4,5	%2,8	%4,3
Gizleme	%2,5	-	%2,1
Gerçekleri Çarpıtma	%1,6	%2,8	%1,8
Kötüleme	%13,5	%5,6	%12,5
Suçlama	%15,9	%13,9	%15,7
Gözdağı Verme/Tepki Gösterme	%1,2	%5,6	%1,8
İlgi ve Şefkat Gösterme	-	-	-
Özür Dileme	%0,8	-	%0,7
-Üzüntüyü İfade Etme	%2,9	%5,6	%3,2
-Pişmanlık	%0,4	-	%0,4
İzah Etme	%7,4	%2,8	%6,8
Gerekçeleştirme	%20,0	%13,9	%19,2
Mazeret Sunma	%8,2	%5,6	%7,8
İnkâr Etme/Yalanlama	%4,1	%25,0	%6,8
Kabullenme	%9,4	%2,8	%8,5
n (işletme sayısı)	27 (%81,8)	6 (%18,2)	33 (%100)

Tablo 21 incelendiğinde; araştırmaya katılan KOBİ'lerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırma kapsamında, izlenim yönetimi taktiklerinden gerekçeleştirme, suçlama ve kötüleme taktiklerini diğerlerine göre daha sık kullandıkları, büyük ölçekli işletmelerin ise inkâr etme veya yalanlama taktiğini daha sık tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 22'den anlaşılacağı üzere ise araştırmaya katılım gösteren işletmelerden küçük ve orta ölçekli olanların örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada, retorik stratejilerden en çok normalleştirme stratejisine başvurdukları, büyük ölçekli işletmelerin ise otoriteleştirme stratejisine yöneldikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'ler varoluşsal atıflara da sıklıkla yer verirken, büyük ölçekli işletmeler ise kimlik inşa etme stratejisini, otoriteleştirmenin ardından tercih etmektedirler.

**Tablo-22: İşletme Büyüklüğüne Göre Kullanılan Retorik Stratejilerin Karşılaştırılması**

RETORİK STRATEJİLER	KOBİ	Büyük İşletme	Toplam
Yaygınlık Söylemi	%9,1	%2,1	%8,0
Bilişsel Meşruiyete Vurgu	%5,4	%8,3	%5,9
Başarıları Vurgulama	%4,3	%4,2	%4,3
Rasyonelleştirme	%7,6	%8,3	%7,7
Kimlik İnşa Etme	%8,0	%14,6	%9,0
Duyguları Yönlendirme	%4,7	%4,2	%4,6
Normalleştirme	%16,7	%12,5	%16,0
Otoriteleştirme	%10,5	%16,7	%11,4
Varoluşsal (Ontolojik)	%13,8	%6,3	%12,7
Ahlakileştirme	%5,8	%8,3	%6,2
Pozitifleştirme	%5,8	%2,1	%5,2
Doğal Gelişmeler	%5,1	%6,3	%5,2
Hikâye/Anlatı	%0,4	%2,1	%0,6
Metaforlar/Çevreleme	%2,9	%4,2	%3,1
n (işletme sayısı)	27 (%81)	6 (%18)	33 (%100)

Son olarak, işletmelerin faaliyet yıllarına göre örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılmasında kullandıkları strateji ve taktiklerin nasıl değişim gösterdiğine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 23'te görülmektedir.

**Tablo-23: Faaliyet Yılına Göre Kullanılan Somut-Sembolik Faaliyetlerin Karşılaştırılması**

Faaliyet/Yıl	1-3	4-9	10-19	20-29	30+	Toplam
Somut Faaliyetler	%10,0	%8,1	%6,5	%5,8	%14,0	%9,3
Sembolik Faaliyetler	%80,0	%71,7	%74,2	%75,0	%68,4	%72,6
Somut ve Sembolik Faaliyetler	%10,0	%20,2	%19,4	%19,2	%17,5	%18,1
n (işletme sayısı)	2 (%6)	10 (%30)	8 (%24)	8 (%24)	5 (%15)	33 (%100)

Tablo 23 incelendiğinde, faaliyet yılı fark etmeksizin tüm işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada sıklıkla izlenim yönetimi gibi sembolik faaliyetlere başvurdukları anlaşılmakta, bununla birlikte sembolik yönetim strateji ve taktiklerine en fazla başvuran grubun 1-3 yıl arasında faaliyetini sürdüren, nispeten yeni işletmelerden oluştuğu; en az tercih eden işletme grubunun ise en az 30 yıldan beri faaliyetine devam edenler olduğu görülmektedir. Yine bu işletme grubunun somut faaliyetleri de diğer gruplara göre daha sık kullandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo-24:** Faaliyet Yılına Göre Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Karşılaştırılması

<b>İZLENİM YÖNETİMİ</b>	<b>1-3</b>	<b>4-9</b>	<b>10-19</b>	<b>20-29</b>	<b>30+</b>	<b>Toplam</b>
Sorumluluk Üstlenme	-	-	-	-	%1,3	%0,4
Göze Girme/Sevdirme	%3,2	%1,4	%3,0	-	%4,0	%2,5
Değerini Yükseltme	-	%5,7	%9,0	%5,3	%5,3	%5,7
Sessizlik/İçine Kapanma	%3,2	%5,7	%6,0	%2,6	%2,7	%4,3
Gizleme	%3,2	%2,9	-	%5,3	%1,3	%2,1
Gerçekleri Çarpıtma	-	%2,9	-	-	%4,0	%1,8
Kötüleme	%12,9	%20,0	%7,5	%21,1	%5,3	%12,5
Suçlama	%22,6	%15,7	%19,4	%18,4	%8,0	%15,7
Gözdağı Verme/Tepki Gösterme	-	%2,9	%1,5	%5,3	-	%1,8
İlgi ve Şefkat Gösterme	-	-	-	-	-	%0,0
Özür Dileme	-	-	-	-	%2,7	%0,7
-Üzüntüyü İfade Etme	%9,7	-	%3,0	%2,6	%4,0	%3,2
-Pişmanlık	-	-	-	-	%1,3	%0,4
İzah Etme	%9,7	%7,1	%10,5	%2,6	%4,0	%6,8
Gerekçeleştirme	%19,4	%18,6	%20,9	%13,2	%21,3	%19,2
Mazeret Sunma	%3,2	%5,7	%9,0	%2,6	%13,3	%7,8
İnkâr Etme/Yalanlama	%12,9	%4,3	-	%15,8	%8,0	%6,8
Kabullenme	-	%7,1	%10,5	%5,3	%13,3	%8,5
<b>n (işletme sayısı)</b>	2 (%6,1)	10 (%30,3)	8 (%24,2)	8 (%24,2)	5 (%15,2)	33 (%100)

Tablo 24'e göre, "4-9" ve "20-29" yıl arasında faaliyetlerini sürdüren işletmeler, izlenimi yönetimi taktiklerinden kötüleme taktiğini diğerlerine göre daha çok tercih ederken; "10-19" ile "30 ve üzeri" faaliyet yılına sahip işletmeler daha çok gerekçeleştirme taktiğini; "1-3" yıl arasında faaliyetini sürdüren işletmeler ise suçlama taktiğini daha fazla tercih etmişlerdir. Ayrıca en az 30 yıldan beri faaliyetini devam ettiren köklü işletmeler dışındakilerin, suçlama taktiğini de sıklıkla kullandıkları anlaşılmaktadır. Yine en köklü işletmeler, öncelikle gerekçeleştirme ve kabullenme taktiklerini benimserken; yeni sayılabilecek işletmeler ise suçlama, gerekçeleştirme, yalanlama gibi taktikleri benimsemektedirler.

**Tablo-25:** Faaliyet Yılına Göre Kullanılan Retorik Stratejilerin Karşılaştırılması

RETORİK STRATEJİLER	1-3	4-9	10-19	20-29	30+	Toplam
Yaygınlık Söylemi	-	%11,4	%7,5	%14,6	%4,8	%8,0
Bilişsel Meşruiyete Vurgu	%7,4	%3,8	%5,4	%7,3	%7,1	%5,9
Başarıları Vurgulama	%7,4	%2,5	%3,2	%2,4	%7,1	%4,3
Rasyonelleştirme	%7,4	%6,3	%8,6	%4,9	%9,5	%7,7
Kimlik İnşa Etme	%3,7	%8,9	%7,5	%7,3	%13,1	%9,0
Duyguları Yönlendirme	%7,4	%2,5	%6,5	%2,4	%4,8	%4,6
Normalleştirme	%7,4	%19,0	%16,1	%17,1	%15,5	%16,0
Otoriteleştirme	%22,2	%6,3	%17,2	%12,2	%6,0	%11,4
Varoluşsal (Ontolojik)	%11,1	%21,5	%9,7	%17,1	%6,0	%12,7
Ahlakileştirme	%11,1	%6,3	%3,2	%4,9	%8,3	%6,2
Pozitifleştirme	%7,4	%3,8	%7,5	-	%6,0	%5,2
Doğal Gelişmeler	-	%3,8	%6,5	%4,9	%7,1	%5,2
Hikâye/Anlatı	%3,7	-	-	-	%1,2	%0,6
Metaforlar/Çevreleme	%3,7	%3,8	%1,1	%4,9	%3,6	%3,1
n (işletme sayısı)	2 (%6)	10 (%30)	8 (%24)	8 (%24)	5 (%15)	33 (%100)

Tablo 25'e göre, en az 20 yıldan beri faaliyetine devam eden işletmeler, karşılaştıkları örgütsel meşruiyet krizinde, meşruiyetin yeniden yapılandırılması noktasında en çok normalleştirme stratejisini tercih ederken; 1-3 yıl arasında ve 10-19 yıl arasında faaliyet gösterenler ise sıklıkla otoriteleştirme stratejisini ve son olarak 4-9 yıl arasında faaliyet gösterenler işletmeler ise daha çok varoluşsal stratejiyi kullanmayı tercih etmektedirler.

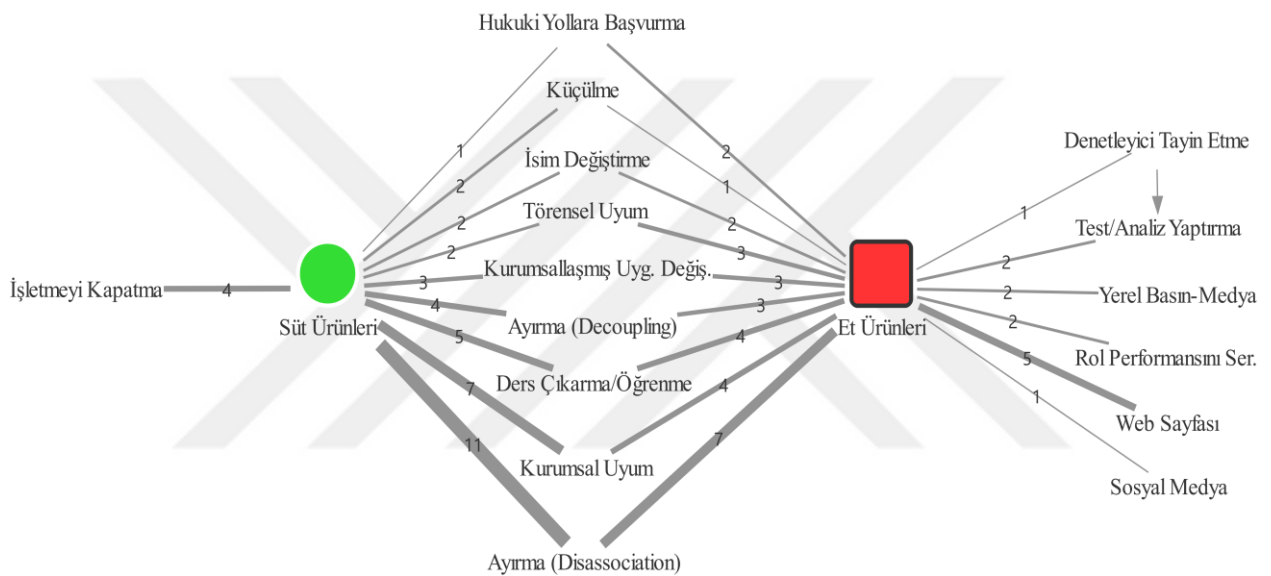
#### 4.9.3.2. Sektörel Karşılaştırmalar

Bu başlık altında, bir önceki başlıkta yer alan sektörel karşılaştırmalar detaylandırılarak, sektörel düzeyde işletmelerin kullandıkları ortak ve farklı strateji, taktik ve araçların ortaya konulması amacıyla, mülakatlarda sektör yoğunluğu bakımından ilk üçte yer alan süt ürünleri, işlenmiş et ürünleri ve hizmet sektörleri ayrı ayrı karşılaştırmalı analizlere tabi tutulmuştur. Aşağıda yer alan karşılaştırmalara ilişkin veri ve şekillerde, sektörlerdeki işletmelerin kullandıkları ortak ve farklı strateji, taktik ve araçlar görülmektedir. Çizgilerin üzerindeki rakamlar, ilgili koda ilişkin frekans sayılarını; çizgi kalınlıkları ise ilgili koda ilişkin frekans yoğunluğunu ifade etmektedir.

#### 4.9.3.2.1. Süt Ürünleri ile Et Ürünleri Sektörlerinin Karşılaştırılması

İlk olarak, işletmelerin kullandıkları somut faaliyetler, hem somut hem sembolik nitelikli faaliyetler ile bu faaliyetlere aracılık eden araçlar birlikte ele alınarak, sektörel düzeyde karşılaştırmalar yapılmıştır. Şekil 20’de süt ürünleri ile işlenmiş et ürünleri sektörünün ilgili strateji, taktik ve araçlar bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

**Şekil-20:** Süt Ürünleri ile Et Ürünleri Sektörlerinin Somut Faaliyetler, Somut-Sembolik Faaliyetler ve Kullanılan Araçlar Düzeyinde Karşılaştırılması

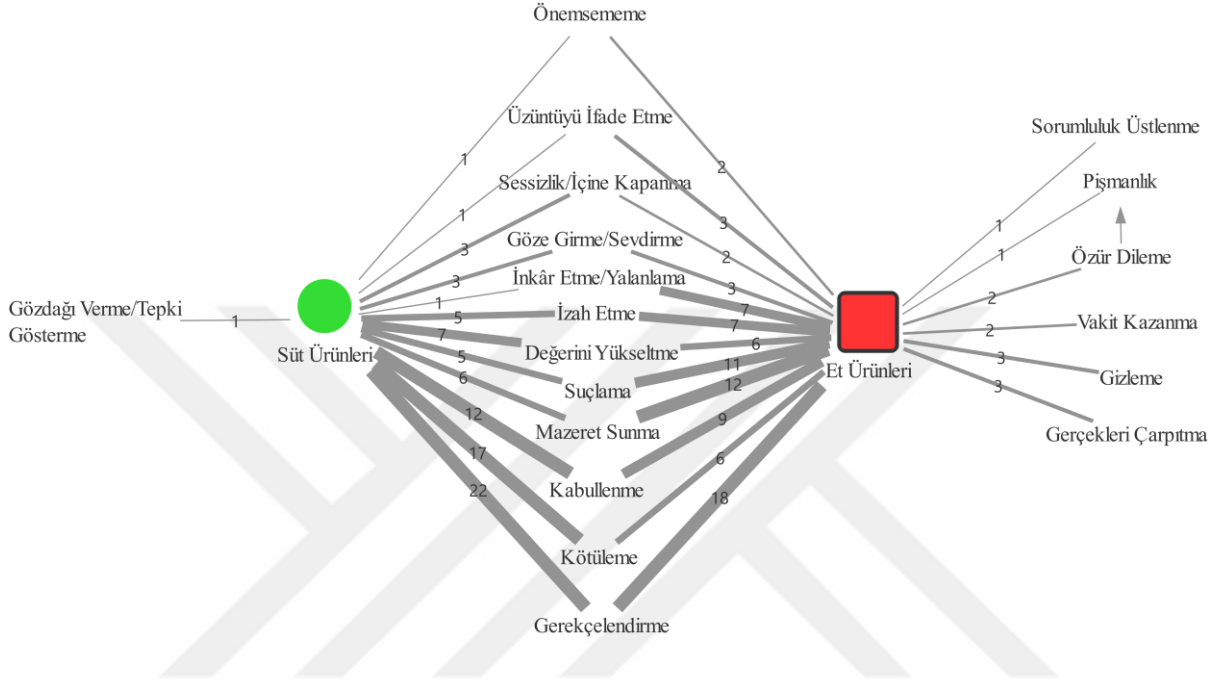


Şekil 20 incelendiğinde; süt ile et ürünleri sektöründeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı somut, somut-sembolik strateji, taktik ile araçlar görülmektedir. Buna göre; süt ürünleri sektöründekiler daha sık tercih etmekle birlikte, her iki sektördeki işletmeler de yeniden yapılanma kapsamında ayırma (disassociation) taktiğini, somut stratejilerden olan kurumsal uyumu, ayırma (decoupling) stratejilerini ve ders çıkarma/öğrenmeye yönelik söylemleri sıklıkla kullanmışlardır. Diğer yandan süt ürünleri sektöründeki işletmeler, et sektöründen farklı olarak dört kez işletme kapatma stratejisinden bahsetmiş iken; et ürünleri sektöründeki işletmeler, süt ürünleri sektöründen farklı olarak kullanılan araçlar bağlamında web sayfaları, yerel medya ve sosyal medya araçlarını tercih etmişler, ayrıca denetleyici tayin etme stratejisi altında test/analiz yaptırma taktiğini kullanmışlardır.



İkinci olarak Şekil 21’de süt ürünleri ile işlenmiş et ürünleri sektörünün sembolik faaliyetler bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

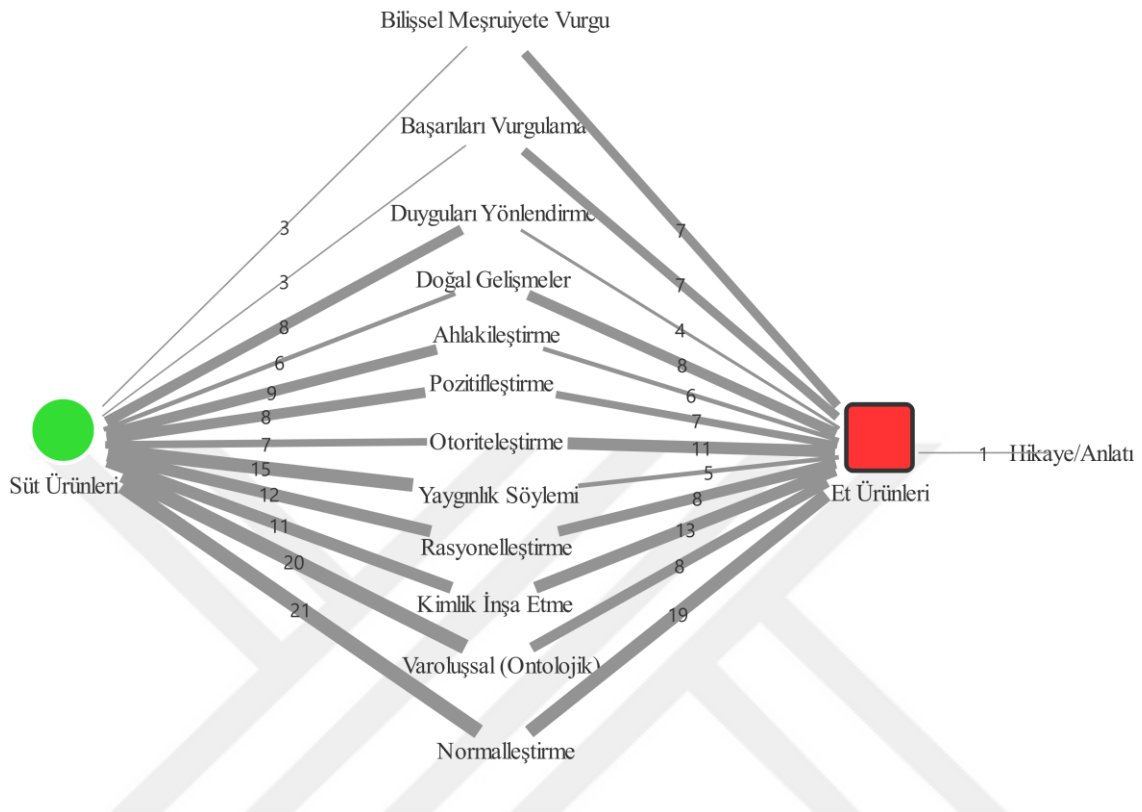
**Şekil-21:** Süt Ürünleri ile Et Ürünleri Sektörlerinin Sembolik Faaliyetler Düzeyinde Karşılaştırılması



Şekil 21 incelendiğinde, süt ile et ürünleri sektörlerindeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı sembolik strateji ve taktikler görülmektedir. Buna göre; her iki sektörde de izlenim yönetimi taktiklerinin sıklıkla kullanıldığı, bunlar içerisinde ortak olarak en çok gereçlendirme, kötüleme, mazeret sunma, suçlama, değerini yükseltme ve izah etme taktiklerinin tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca süt ürünleri sektöründekiler gereçlendirme, kötüleme ve kabullenme taktiklerini; et ürünleri sektöründekiler ise mazeret sunma, suçlama ve yalanlama taktiklerini daha sık kullanmışlardır. Diğer yandan, süt ürünleri sektöründen farklı olarak et ürünleri sektöründekiler gerçekleri çarpıtma, gizleme ve özür dileme gibi izlenim yönetimi taktiklerinin yanı sıra, vakit kazanma stratejisini tercih etmişlerken; süt ürünleri sektöründeki bir işletme ise et ürünleri sektöründen farklı olarak tepki gösterme taktiğinden bahsetmiştir.

Üçüncü olarak Şekil 22’de süt ürünleri ile işlenmiş et ürünleri sektörünün retorik stratejiler bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

**Şekil-22:** Süt Ürünleri ile Et Ürünleri Sektörlerinin Retorik Stratejiler Düzeyinde Karşılaştırılması



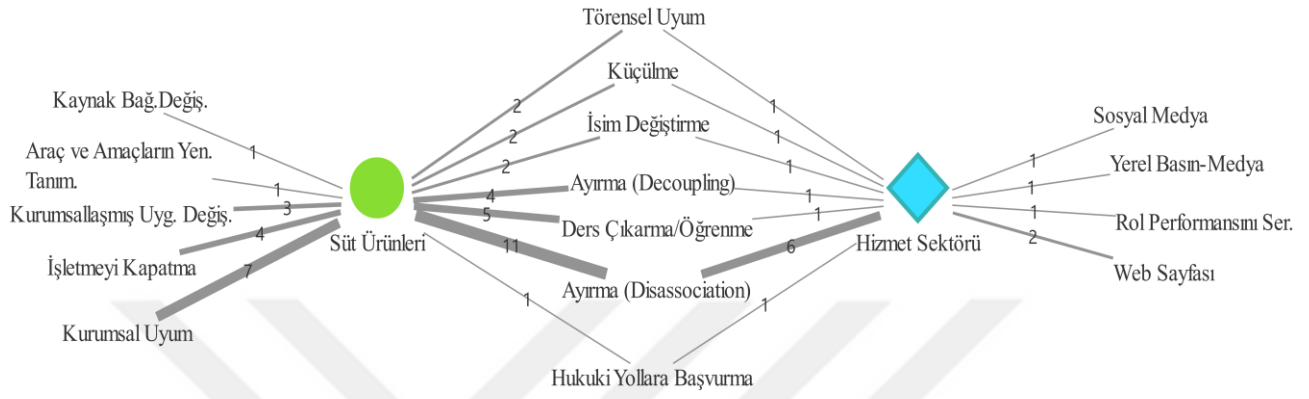
Şekil 22 incelendiğinde süt ile et ürünleri sektöründeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı retorik stratejiler görülmektedir. Bu doğrultuda, her iki sektördeki işletmelerin de birçok ortak retorik stratejiye başvurdukları anlaşılmakta; bunların içerisinde normalleştirme, varoluşsal, kimlik inşası, rasyonelleştirme, yaygınlık söylemi ve otoriteleştirmenin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Ancak varoluşsal ve yaygınlık söylemi stratejilerini süt ürünleri sektörü daha sık kullanırken; bilişsel meşruiyete ve başarılar vurgu ile otoriteleştirme stratejilerini ise et ürünleri sektörü daha sık tercih etmiştir. Diğer yandan süt sektöründen farklı olarak et ürünlerindeki bir işletmenin hikâye/anlatılara başvurduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.9.3.2.2. Süt Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Karşılaştırılması

İlk olarak, işletmelerin kullandıkları somut faaliyetler, hem somut hem sembolik nitelikli faaliyetler ile bu faaliyetlere aracılık eden araçlar birlikte ele alınarak sektörel düzeyde karşılaştırılmıştır.

Şekil 23'te süt ürünleri ile hizmet sektörünün ilgili strateji, taktik ve araçlar bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

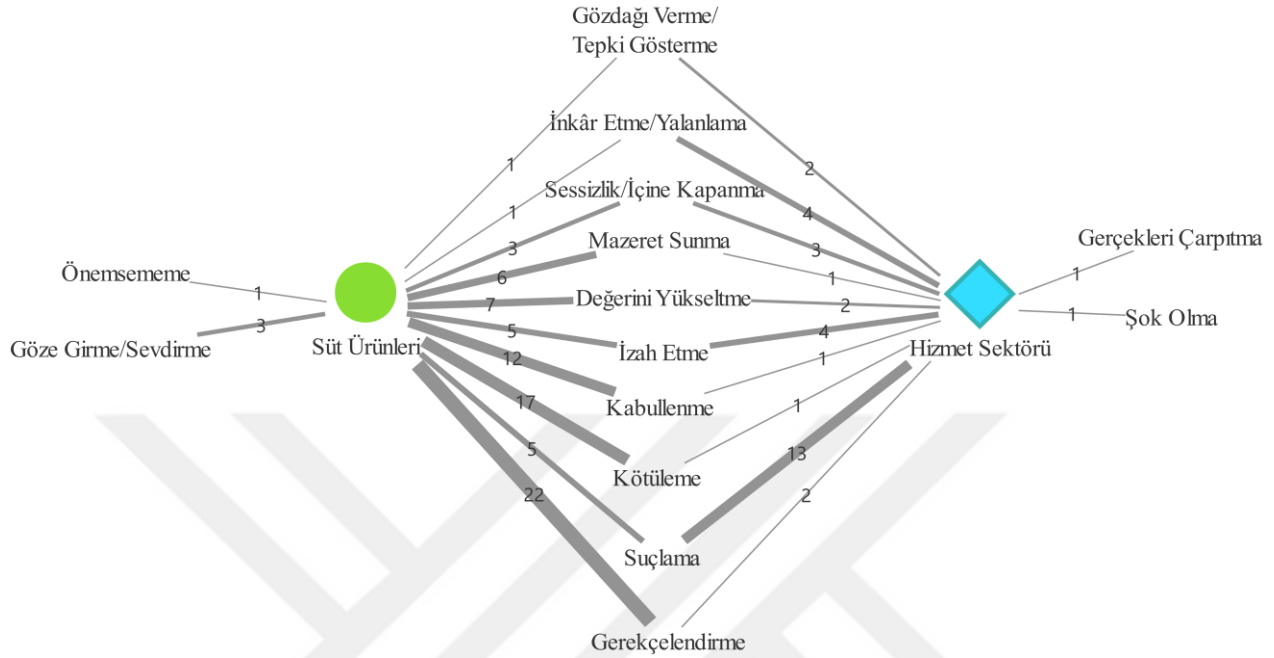
**Şekil-23:** Süt Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Somut, Somut-Sembolik Faaliyetler ve Kullanılan Araçlar Düzeyinde Karşılaştırılması



Şekil 23 incelendiğinde; süt ürünleri ile hizmet sektöründeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı somut, somut-sembolik strateji ve taktik ile araçlar görülmektedir. Buna göre; süt ürünleri sektöründekiler daha sık tercih etmekle birlikte, her iki sektördeki işletmeler de yeniden yapılanma kapsamında ayırma (disassociation) taktiğini, somut stratejilerden ayırma (decoupling) stratejisini ve ders çıkarma/öğrenmeye yönelik söylemleri sıklıkla kullanmışlardır. Ayrıca her iki sektörde de isim değiştirme ve küçülme stratejileri sık olmasa da bazı işletmelerce tercih edilmiştir. Diğer yandan süt ürünleri sektöründeki işletmeler, hizmet sektöründen farklı olarak somut stratejilerden kurumsal uyum, kurumsallaşmış uygulamaları değiştirme çabaları ve kaynak bağımlılıklarını değiştirme stratejileri ile işletmeyi kapatma stratejisinden bahsetmiş iken; hizmet sektöründeki işletmeler, süt ürünleri sektöründen farklı olarak kullanılan araçlar bağlamında web sayfaları, yerel medya ve sosyal medya araçlarını tercih etmişler, ayrıca somut stratejiler arasında yer alan rol performansını sergileme stratejisinden yararlanmışlardır.

İkinci olarak Şekil 24'de süt ürünleri ile hizmet sektörünün sembolik faaliyetler bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

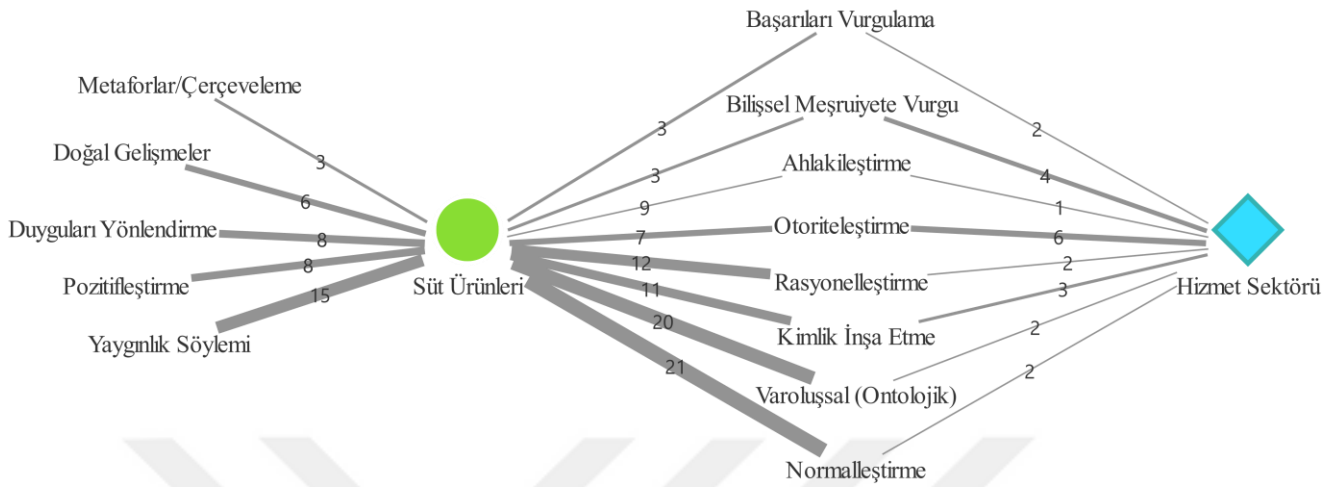
**Şekil-24:** Süt Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Sembolik Faaliyetler Düzeyinde Karşılaştırılması



Şekil 24 incelendiğinde, süt ürünleri ile hizmet sektörlerindeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı sembolik strateji ve taktikler görülmektedir. Buna göre; her iki sektörde de izlenim yönetimi taktiklerinin sıklıkla kullanıldığı, bunlar içerisinde ortak olarak en çok gerekçeleştirme, suçlama, kötüleme, kabullenme, izah etme ve sessiz kalma taktiklerinin tercih edildiği görülmektedir. Ancak süt sektöründeki işletmelerin gerekçeleştirme, kötüleme, kabullenme ve değerini yükseltme taktiklerini hizmet sektöründekilerden daha sık; hizmet sektöründeki işletmelerin ise suçlama ve yalanlama taktiklerini, süt ürünleri sektöründekilere göre daha sık tercih ettiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan, süt ürünleri sektöründen farklı olarak hizmet sektöründekiler şok olma ve gerçekleri çarpıtma gibi sembolik taktikleri tercih etmişlerken; süt ürünleri sektöründekiler ise hizmet sektöründen farklı olarak önemsememe ve göze girme/sevdirme taktiğinden bahsetmişlerdir.

Üçüncü olarak Şekil 25'te süt ürünleri ile hizmet sektörünün retorik stratejiler bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

**Şekil-25:** Süt Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Retorik Stratejiler Düzeyinde Karşılaştırılması

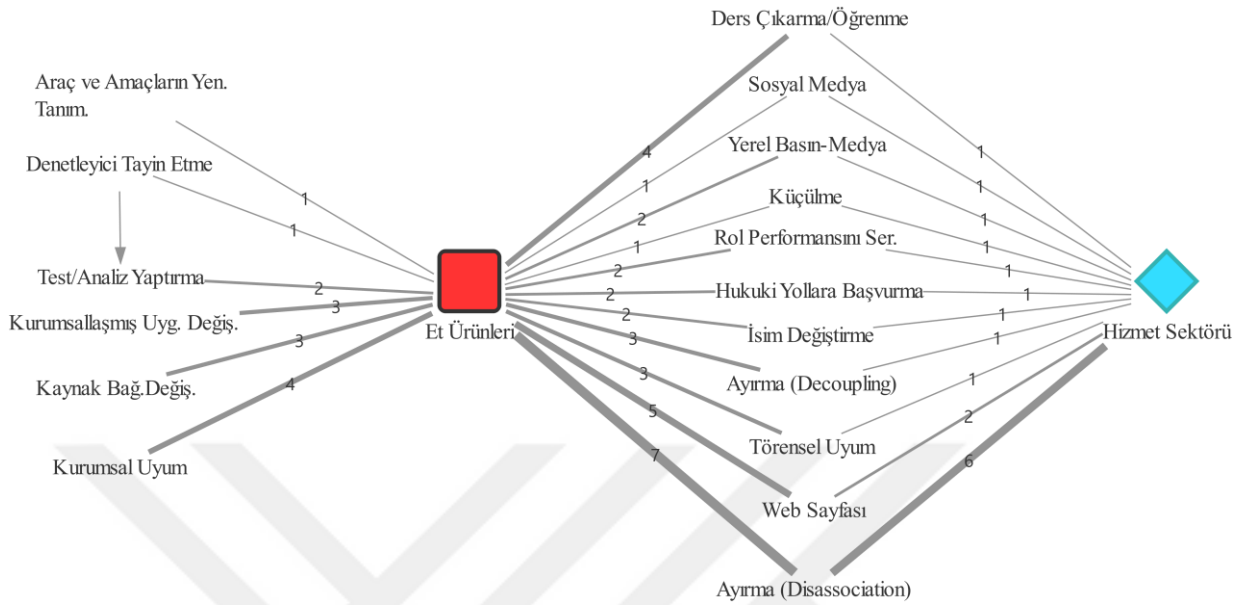


Şekil 25 incelendiğinde, süt ürünleri ile hizmet sektörlerindeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı retorik stratejiler görülmektedir. Bu doğrultuda; süt ürünleri sektöründekiler daha sık tercih etmekle birlikte, her iki sektördeki işletmeler normalleştirme, varoluşsal, kimlik inşası, rasyonelleştirme, otoriteleştirme ve ahlakileştirme gibi retorik stratejileri tercih etmişlerdir. Diğer yandan hizmet sektöründen farklı olarak süt ürünleri sektöründeki işletmelerin yaygınlık söylemi, pozitifleştirme ve duyguları yönlendirme gibi bazı stratejilere de başvurdukları anlaşılmaktadır.

#### 4.9.3.2.3. Et Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Karşılaştırılması

İlk olarak, işletmelerin kullandıkları somut faaliyetler, hem somut hem sembolik nitelikli faaliyetler ile bu faaliyetlere aracılık eden araçlar birlikte ele alınarak, sektörel düzeyde karşılaştırılmıştır. Şekil 26'da et ürünleri ile hizmet sektörünün ilgili strateji, taktik ve araçlar bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

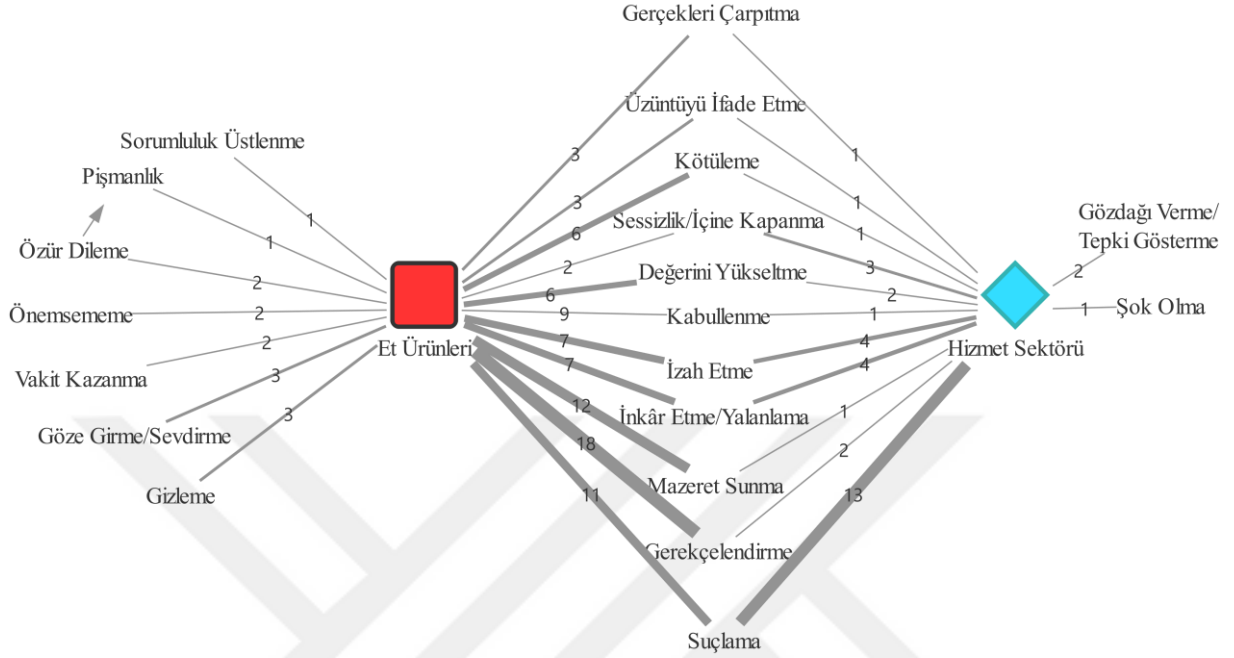
**Şekil-26:** Et Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Somut, Somut-Sembolik Faaliyetler ve Kullanılan Araçlar Düzeyinde Karşılaştırılması



Şekil 26 incelendiğinde; et ürünleri ile hizmet sektöründeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı somut, somut-sembolik strateji, taktik ile araçlar görülmektedir. Buna göre, et ürünleri sektöründekiler daha sık tercih etmekle birlikte, her iki sektördeki işletmeler de somut-sembolik stratejilerden; yeniden yapılanma kapsamında ayırma (disassociation) taktiğini, ders çıkarma, törenselle uyum, isim değiştirme ve hukuki yollara başvurma gibi stratejiler ile somut stratejilerden; ayırma (decoupling) ve rol performansını sergileme stratejilerini sıklıkla kullanmışlardır. Ayrıca her iki sektörde kullanılan araçlar bağlamında web sayfaları, yerel medya ve sosyal medya araçlarını tercih etmişlerdir. Diğer yandan et ürünleri sektöründeki işletmeler, hizmet sektöründen farklı olarak kurumsal uyum, kaynak bağımlılıklarını değiştirme ve kurumsallaşmış uygulamaları değiştirme çabaları gibi somut stratejileri ve somut-sembolik stratejiler bağlamında test/analiz yaptırma stratejisini de kullanmışlardır.

İkinci olarak Şekil 27’de et ürünleri ile hizmet sektörünün sembolik faaliyetler bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

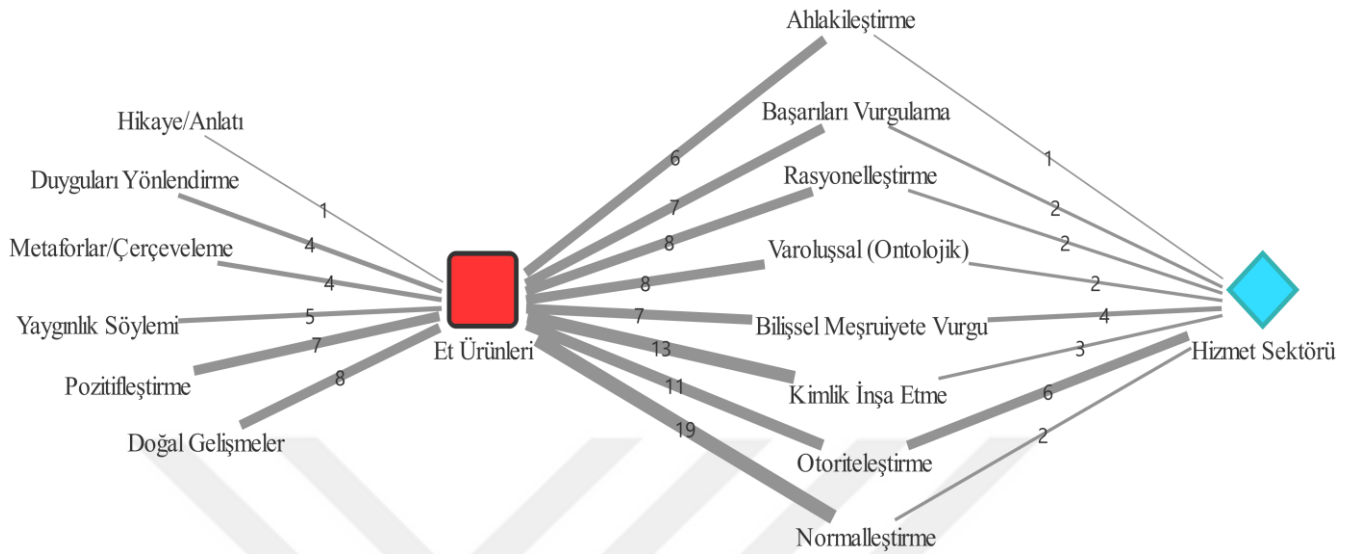
**Şekil-27:** Et Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Sembolik Faaliyetler Düzeyinde Karşılaştırılması



Şekil 27 incelendiğinde, et ürünleri ile hizmet sektöründeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı sembolik strateji ve taktikler görülmektedir. Buna göre; her iki sektörde de izlenim yönetimi taktiklerinin sıklıkla kullanıldığı, bunlar içerisinde ortak olarak en çok suçlama, gerekçeleştirme, mazeret sunma, yalanlama, izah etme, kabullenme, değerini yükseltme ve kötüleme gibi taktiklerin tercih edildiği görülmektedir. Bununla birlikte suçlama ve sessiz kalma taktikleri dışındaki taktikleri, et ürünleri sektöründekilerin süt ürünleri sektöründekilere göre daha sık kullandığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan hizmet sektöründen farklı olarak et ürünleri sektöründekiler gizleme, göze girme, özür dileme, vakit kazanma ve önemsememe gibi izlenim yönetimi taktiklerini tercih etmişlerken; hizmet sektöründekiler ise et ürünleri sektöründen farklı olarak tepki gösterme ve şok olma taktiklerinden bahsetmişlerdir.

Üçüncü ve son olarak ise Şekil 28'de süt ürünleri ile işlenmiş et ürünleri sektörünün retorik stratejiler bağlamındaki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

**Şekil-28:** Et Ürünleri ile Hizmet Sektörlerinin Retorik Stratejiler Düzeyinde Karşılaştırılması



Şekil 28 incelendiğinde, et ürünleri ile hizmet sektöründeki işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada kullandıkları ortak ve farklı retorik stratejiler görülmektedir. Bu doğrultuda; et ürünleri sektöründeki işletmeler daha sık tercih etmekle birlikte, her iki sektördeki işletmelerin de normalleştirme, otoriteleştirme, kimlik inşası ve bilişsel meşruiyete vurgu stratejilerini sıklıkla kullandıkları görülmektedir. Diğer yandan, hizmet sektöründen farklı olarak et ürünleri sektöründeki işletmelerin doğal gelişmelere vurgu, pozitifleştirme, yaygınlık söylemi gibi retorik stratejilerinden de yararlandıkları anlaşılmaktadır.

#### 4.9.4. Verilere İlişkin Diğer Bulgular

Verilere ilişkin diğer bulgular kapsamında, MAXQDA programı ile kodlar üzerinden yapılan analizlere ek olarak, katılımcı işletmelerin dikkat çekici konular hakkında vermiş oldukları önemli beyanlar özet tablolar ve konu başlıkları hâlinde aktarılmaya çalışılmıştır.

##### 4.9.4.1. Örgütsel Meşruiyet Krizinin Etki ve Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Taklit veya tağşiş yaptıkları gerekçesiyle bakanlık tarafından ifşa edilen işletmelerin sadece 6 tanesi “kriz” yaşadıklarını ifade etse de Tablo 26’da yer alan katılımcı görüşleri çok daha fazla işletme için bu durumun etkileri ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde bir krize dönüştüğünü açıkça ortaya koymaktadır.



**Tablo-26: Örgütsel Meşruiyet Krizinin Etki ve Sonuçlarına İlişkin Bulgular**

KATILIMCI	KATILIMCI GÖRÜŞÜ
ET-1	“Bir anda tüm bankacıları burada gördük. Çok büyük korkular yaşattı bize bu durum.”
ET-2	“Göz göre göre oldu, yasak olan hammaddeyi kullandık, bundan kaçamazsınız. Bunun ağırlığı ve etkisinin bu kadar olacağını kestiremedik.”
HİZ-3	“Telefonlar susmadı, kasadaki arkadaşımız başa çıkamadı, işa edildiğimiz gün sabahtan akşama kadar telefonlarımızın ardi arkası kesilmedi, artık sırayla telefonlara bakmaya başlamıştık, düşünün o kadar yoğundu, inanılmazdı.”
ET-4	“Satışlarda düşüş oldu, milletimiz olur olmaz takip ediyor, sektörümüz çok göz önünde. Sanki biz bilgi kaçırmışız, cinayet işlemiz, insan zehirlemişiz, dolandırıcılık yapmışız gibi gündem oluyor.”
ET-4	“Bize zarar veren husus, internette haber başlıklarındaki ‘Bakanlık atından sucuk yapanları açıkladı’ şeklinde yazılar ve aynı başlık altında ismimizin zikredilmesi. Vatandaş ayrıntısına bakmadan yaftalıyor, bu da bizi yaralıyor.”
ET-7	“ ‘Şerefsizler, bize domuz mu yedirdiniz?’ yazmışlar sosyal medyada.”
ET-5	“İfşadan sonra müşterilerimizin çoğuyla sıkıntı yaşadık, ürünlerimizin tamamını iade almak ve toplamak durumunda kaldık. Fabrika satış mağazalarımızdan ciddi zararlar ettik. Satışlarımız %80 oranında düştü.”
ET-5	“...Askeriyeye iş yapıyorduk, oradaki komutan bile başıma vazo fırlattı. Nizamiyede açık alanda askerlerimize rahatlıkla servis yapılabilsin diye üzerinde işletmemizin marka giydirmesi olan bir aracımız vardı, bu olaydan sonra onu da kaldırıp nizamiyeden dışarı atmışlar. Oradaki komutana durumu izah ettim, anlattım ama bu durumu 4000 tane askere nasıl anlatacaksın. Yine benzer şekilde gittiğim market zincirlerinin sorumlu müdürlerine durumu anlatıyorum, hak veriyorlar bana ama onların da dediği şu; ‘biz senin ürününü alsak rafa koysak başına tek tek eleman koymam lazım ki her gelen müşteriye tek tek bu durumu izah etmeli, bu da mümkün değil! Ayrıca bu ürünü rafta gören bazı müşteriler <i>hâlâ bunları mı satıyorsunuz?</i> diye marketin içerisinde bağırıp tepki gösteriyor.”
ET-5	“İfşanın açıklandığı gün çok büyük bir market zinciriyle anlaşma yapacaktık, fiyat konuşmaya gidecektim. Sabah açıklandı liste, öğleden sonra görüşmemiz vardı, ilgili firmanın satın alma yetkilileri akrabam olmalarına rağmen ‘abi gelmene gerek kalmadı’ diye whatsapp’tan ifşanın resmini gönderdiler.”
HİZ-2	“Kasabamız hatasını kabullendi, zararımızı karşıladı ama bizim ismimiz lekendi, itibarımız sarsıldı bir kere. Adımızın lekelenmesinin bir bedeli olamazdı.”
SÜT-3	“Bizi öyle bir itham ediyorlar ki, zehir tacirleri diyorlar. Vatandaş telefon açıp beddua ediyor, bilip bilmeden konuşuyor.”
SÜT-4	“Telefon, mail, sosyal medya yoluyla tepkiler geldi. Savcılığa vereceğiz dediler, tehdit ettiler. Sosyal medyada çok ciddi anlamda yayıldı ve tepkiler geldi. Bu işa olayından sonra satışlarımızda %70 oranında azalma meydana geldi. Çalışanlarımızdan da tepkiler oldu, birkaç kişi işten ayrıldı. Arkadaşları olumsuz konuşmuş, dalga geçenler olmuş, onların da zoruna gitmiş. Dolayısıyla çevre baskısı nedeniyle işten ayrıldılar.”
SÜT-5	“Eş dost, sosyal medyadan gördük, insanlar konuşuyor, adımız lekeli. Böyle böyle zengin oluyorlar vb. ağır eleştiriler yazmışlar, bu da psikolojimi etkiledi.”
HİZ-3	“Şu anda hâlâ bile eski müşterilerden karşılaştıklarımıza ‘neden gelmiyorsunuz artık’ diye sorduğumuzda ‘sizin köftenizde tavuk ve sakatat çıkmıştı’ diyorlar. Hatta geçenlerde bir çalışanımız kuaföre gidiyor, kuaför çalıştığı yeri öğrenince, ‘sizin etlerde sıkıntı çıktığını söylüyorlar’ demiş, aradan 3 sene geçmesine rağmen bunu unutmamışlar.”
HİZ-3	“Sonradan işlerimiz yavaş yavaş toparlansa da o lekenin izi bizde kaldı. İşimiz düştüğü gibi marka değerimiz de düştü.”
BAL-1	“Şöyle bir olay yaşadık, oturduğumuz apartmanın altında bir dondurmacı var, oradan çocukların alışveriş yaparken benim de ...’de çalıştığımı biliyorlar, diyorlar ki işte ....’in ballarında şeker varmış, ... sahte bal satıyormuş. Oğlum da o olay öyle değil, aslını biliyoruz demiş ve kendince anlatmış gerçekleri. Gerçekten insanı üzücü ve yıpratıcı bir durum, hoş değil.”
YAĞ-2	“Eskiye göre işlerde artış var ama %80 kaybımızın ancak %30-40’ı geri döndü sadece. İnsanların zihninde hâlâ bir kuşku var. Bu işa bulunduğum yerde çok fazla duyulmasa da bir işletme ile anlaşma yapacağımız zaman araştırmak için internete girip yazıyor, bakıyor ve bu durumu görüyor neticede. ‘Daha önce bu işi yapmışsın’ deyip vazgeçiyor. Özetle, ismimizin çıkması işletmeyi bitirdi.”

Tablo 26'ya göre, her ne kadar araştırmaya katılan işletmelerin birçoğu kriz kelimesini kullanmaktan imtina etse de taklit ve taşışe binaen yapılan ifşa nedeniyle yaşadıkları sıkıntılar, aldıkları tepkiler ve satış oranlarındaki ciddi azalmalar bir kriz yaşadıklarını gösterir niteliktedir.

#### 4.9.4.2. Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Kurumsallaşma İlişkisine Dair Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelere mülakatlar esnasında yöneltilen “*kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, kriz yönetimi vb. birimleri olup olmadığına*” dair sorular üzerine verdikleri cevaplar ve kurumsallaşma üzerine görüşleri Tablo 27'de görülmektedir.

**Tablo-27:** Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Kurumsallaşma İlişkisine Dair Katılımcı Görüşleri

KATILIMCI	KATILIMCI GÖRÜŞÜ
ET-1	“Kurumsal bir yapımız yok, küçük bir aile işletmesiyiz. Bu nedenle aktif bir halkla ilişkiler departmanımız yok. Teoride var, ama pratikte yok. Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler bir işletmede öncelikle olması gereken departmanlar, asla gereksiz değil. Olsa daha iyi olurdu, örneğin, ben bankalarla tek tek muhatap olmak, izahatta bulunmak zorunda kaldım. Her departman kendi işini yapsın. Bu bile büyük bir zaman kaybı, her işi ortaklar olarak biz yapıyoruz. Yeri geldiğinde içeride ete bile yardım ettiğimiz oluyor (gülerek).”
ET-4	“X firması görünürde kurumsal, departmanlaşmış, hiyerarşik bir yapıya bürünmüş ancak her durumda XX abiye sorular son karar, bütün müdürler yine aynı kişiye sorar. O zaman ne gerek var o kadar müdüre. Dışarıdan muhatap olmak isteyen kişiler direkt XX abiye ulaşsın. Aile işletmeleri bu anlamda kurumsallaşamaz.”
ET-4	“Bizim için kurumsal iletişim vb. gereksiz maliyet olur, o kadar büyük bir işletme değiliz. Yerel anlamda güçlüyüz çünkü.”
SÜT-1	“Halkla ilişkiler, kurumsal iletişim vb. departmanlarımız var ve aktif çalışır. Ama krizi ailecek yönetmeyi daha uygun buluyoruz. Çünkü yıllarca siz çalışmışsınız, hata yapacaksam da ben yapayım, başkasının hatasını çekmeyeyim diyorsunuz.”
SÜT-4	“Halkla ilişkiler kurumsal iletişim vb. birimler olsaydı da bu süreçte işe yaramazdı. Çünkü devlet açıklama yaptı, inandırıcılığı yüksek, insanların inanmama gibi bir durumu yok.”
HİZ-3	“Çok yayıldık, isim hakkı vermeyi tercih ettik, bu durum ise bence kontrolü kaybetmemize belki de bu olayı yaşamamıza neden oldu. Bizim patronlara para gelsin de nereden gelirse gelsin mantığı var. Hâlen şubelerimizin denetimini yapmıyoruz. En büyük sıkıntımız bu. Aslında yaşadığımız olayda bu durumdan kaynaklandı.”

Tablo 27 incelendiğinde; işletmelerin birçoğunun kurumsal iletişim, halkla ilişkiler gibi birimleri gerekli görmelerine rağmen bünyelerinde bulundurmadıkları, bünyelerinde bulunduranların ise törensel uyum sağlamak amacıyla görünüşte bu birimleri muhafaza ettikleri ve yine son kararları işletme sahiplerinin verdiği, bir diğer kısmın ise bu birimleri tamamen gereksiz masraf olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Diğer yandan, örgütsel meşruiyet krizinde kurumsallaşmanın önemine vurgu yapan görüşlerin de yer aldığı görülmektedir.

#### 4.9.4.3. İşletmelerin Örgütsel Meşruiyet Krizine İlişkin Diğer Söylem ve Tepkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi bağlamında kayda değer ve dikkat çekici bazı görüş ve eleştirileri ise Tablo 28’de ilgili konu başlıkları altında görülebilmektedir.

**Tablo-28:** İşletmelerin Örgütsel Meşruiyet Krizine İlişkin Diğer Söylem ve Tepkileri

KATILIMCI	KONU	KATILIMCI GÖRÜŞÜ
ET-1	Türkiye’de İş Ahlakı ve Toplumsal Analiz	“Firmanın iflasını gösterip B isminde farklı firma açıyor ve devam ediyor. Suçu elemena atıp kovduk diyor ve halkı inandırıyor. Özur dileme, kabullenme yok bizim mantığımızda. Başka birine suç atıyoruz, bahane üretiyoruz, ilk tepkimiz bu oluyor.”
ET-2		“Ülkemizde eğer bir açık varsa hemen değerlendiriliyor, inancımız kültürümüz göz ardı ediliyor. AB ülkesi olsaydık bunlar yaşanmazdı, onlar halk sağlığında daha hassas.”
İLC-2		“Maalesef millet olarak biraz paraya tamahkâriz. Ana hedef para. İnsani ve ahlaki değerleri geçtik, hedef paraya dönüştü.”
ET-2		“Değerler ön planda olmalı, kalite ön planda olmalı ama işletmeler de bir şekilde ayakta kalmalı. Diğer taraftan halkımız yozlaşmış, kaliteyi göz ardı ediyor, ne yediğini önemsemiyor, bir şeyi tükettiğinde o anda bir zararı olmuyorsa ilerisini düşünmeden o ürünün içeriğini önemsemiyor, temel mantık bu.”
ET-2		“Halkımız da biraz balık hafızalı. İfşa konusunda büyük firmaları hatırlar, geri kalanları hatırlamaz halkımız.”
ET-3		“Milletimiz bu konularda çok hassas değil, anlık tepki verip 1 ay sonra unutuyor.”
BAL-2		“Cuma yayınlansın ifşa edilsin, pazartesi günü hatırlanmaz bile, herkesin ismi çıkıyor artık.”
SÜT-1		“İnsanlar unutmaz, zaman zaman ‘sizin şöyle bir ürününüz vardı’ diyorlar.”
SÜT-6	Temel Gereçlendirme ve Mazeretler	“Hâlâ eski yoğurt üretim sistemine yani nişastaya dönmeyi bile düşünüyorum, çünkü süt zamlandı, ticarete temel amaç para kazanmak. Ticari kaygım ön planda olur. Ben batıp gittikten sonra kaliteli ürünün bana bir faydası olur mu? Merdiven altı sistemi kaldırılmadıkça bu endişelerimiz, ikilemelerimiz hep olacak.”
SÜT-6		“Ceza yiyeceğimizi bile bile üretiyorduk. Çünkü nişastanın maliyeti 7 bin TL ise süt tozu kullanımının maliyeti 30 bin TL idi, aradaki fark, cezayı ödediğinizde bile sizi kârlı kılıyor. Diğer yandan halk da hem ucuz hem kaliteli olsun diyor, ama üretici açısından mümkün değil. Maliyetler çok yüksek, yüzde yüz artış var maliyetlerde önceki seneye göre.”
SÜT-9		“Sürekli ceza ödesek de mevcut şartlar bizi buna yönlendiriyor, buna devam etmemizi gerektiriyor. Doğal ürün de yaptık ama olmuyor çünkü diğer türlü üretenler oldukça insanlar onu tercih ediyor. Doğal ürün elimizde kalıyor, fiyatları yüksek oluyor. Benim abim doğal ve sağlıklı ürün yaptığı için işlerini devam ettiremedi, yüksek fiyata mal olduğu için kimse almadı ve kapatmak zorunda kaldı.”
BAL-2		“Ben ne yapayım, nasıl kazanayım, herkes böyle yaparken hileli ürün üretirken benim doğru iş yaparak ürün satmam mümkün değil, çünkü piyasada tutmaz, fiyatı pahalı gelir müşteriye. İnsanlar 14-15 TL’ye bal satıyor, ben doğru iş yapsam bu fiyata satmam mümkün değil.”
YAĞ-2		“Tek sıkıntı, tedarik ettiğimiz hammaddenin içerisinde ne olduğunu bilememiz. İl Tarım’a analize göndersem sonuç bir ayda geliyor, her aldığım parti üründen numune göndersem işi gücü bırakmam gerekir, çünkü her analizden 200 ile 500 TL arasında ücret alıyorlar.”

ET-8	<b>Kriz Sürecinde ve Sonrasında Satışların Artması</b>	“Satışlarda azalma olmadığı gibi eskisine göre daha iyi oldu. Sadece 1-2 hafta durgunluk oldu. Sonra millet ne olduğunu anladı. Dana deri dokusu olduğu için olumsuzluk olmadı. Hayvan keserken normal olan bir durum olduğunu müşteri de biliyor.”
SÜT-3		“Reklamın iyisi kötüsü olmaz, 4-5 kez de çıksak müşteriler artık alıştı, yine çıkmışsınız diyorlar ama ürünlerimizi beğendikleri için seviyorlar, alıyorlar, onlar da biliyorlar durumu.”
SÜT-5		“Bu listelerde sürekli ismi çıkanlar benim üretimimin 3-4 katı tonajda üretim yapıyorlar, bu işletmelerin isimleri çıktıkça işleri çoğalır. Adamlar şu anda trilyonluk. İsimlerinin çıkması olumlu etkiliyor, reklam oluyor. Reklamın iyisi kötüsü olmaz. Bu yayınlanma olunca artık isminizi çevre illerden, tüm Türkiye’den duyuyorlar. Çok yayınlananlar daha çok peynir yapmaya başladılar. En çok ismi çıkan en fazla üretimi yapanlardır, doğru orantı var. Ben şahsi olarak bu durumdan rahatsız olmasaydım, ifşadan sonra işlerim daha da artardı, çünkü şehir dışından 3-4 müşteri arayıp görüşmek istedi. Listeden ismimi görmüşler, hatta facebooktan birçok yeni toptancıdan vb. arkadaşlık istekleri geldi.”

Tablo 28’deki katılımcı görüşleri incelendiğinde; ilk olarak, ülkemizde ahlaki ve sosyal değerlerden önce paranın ve pragmatik kaygıların ön planda olduğuna, halkımızın ise ekonomik sıkıntılar nedeniyle sağlıklı ve kaliteli ürün konusunda çok hassas olmadığına yönelik eleştiriler dikkat çekmektedir. Halkımızın ifşaları çabuk unuttuğuna yönelik genel görüşe rağmen, büyük ölçekli işletmelerden olan SÜT-1 kodlu işletmenin ise kendileri açısından bu olayın unutulmadığını vurgulaması manidardır. İkinci olarak, işletmelerin temel gerekçelendirme ve mazeret olarak merdiven altı üreticileri, maliyetlerin yüksekliğini ve tüketici talebini göstererek yaptıklarını meşrulaştırmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Son olarak ise önceki başlıklarda genel olarak meşruiyet krizi sonrasında satışların düştüğü vurgulansa da, durumu ilginç bir şekilde “reklamın iyisi kötüsü olmaz” mantığına dayandırarak, işlerinin iyice arttığını ifade eden bazı işletmelerin de olduğu görülmektedir.

#### **4.9.4.4. Taklit ve Tağşiş İlişkin Denetimler ve Yasal Boşluklara İlişkin Bulgular**

Son olarak taklit veya tağşiş yapan işletmelerin denetimler, sektörel düzenlemeler, alandaki yasal/kurumsal boşluklar ve yayınlanan listelerdeki taklit/tağşiş sınıflandırmalarına ilişkin görüş ve eleştirileri Tablo 29’da görülebilmektedir.

**Tablo-29:** Taklit ve Tağşişe İlişkin Denetimler ve Yasal Boşluklara İlişkin Bulgular

KATILIMCI	KONU	KATILIMCI GÖRÜŞÜ
ET-4	<b>Denetim ve Denetleyicilerin Nitelik ve Niceliği</b>	“Bakanlık ve Tarım Müdürlüğü yetkilileri olaya uzak, baş etinin bu kadar yaygın ve serbest olduklarının farkında değiller.”
ET-7		“Türkiye’de denetim yeterli değil ve denetim ekibinin yeterli teknik bilgisi yok, hammaddeyi tanımıyorlar. Kendileri de ne yaptıklarını bilmiyorlar.” “Yasal boşluklar çok fazla, yine ismimiz çıkabilir, kalitatif bir denetleme yok.”
SÜT-2		“Afyon’da X var, her listede çıkarlar. Asıl yeri, ruhsatı XXX ilinde görünüyor ama Afyon’da kaçak üretim yapıyorlar, bakanlık yetkilileri XXX’e gidiyor adreste kimse yok, dolayısıyla cezadan kurtuluyorlar, devam ediyorlar, yöntemini, kılıfını uydurmuşlar.”
ET-4		“Bizim burası göz önünde, her şeyimiz şeffaf, yetkilileri güzelce ağırlarız, işlerini kolaylaştırırız. Ancak dağın başında olup ekiplerin geldiğini önceden görüp ürünlerini saklayanlar, merdiven altı üretim yapanlar var, devletimizin bu noktada eksikliği ve ihmali var.”
SÜT-6		“Sektöre en büyük darbeyi merdiven altı firmalar vuruyor. Ben 5-6 ton üretim yapıyorum, onlar 500 kg üretimle benden daha fazla kazanıyorlar. En önemlisi maliyetleri çok düşük, ürünlere istediklerini katıyorlar, işfa olmuyorlar. Ben bile burayı satın merdiven altı çalışmayı düşünüyorum, yani o dereceye geldik maliyetler yüzünden. Merdiven altını kesinlikle engellemeleri lazım ya da onların kullandığı hammaddeleri bizim de kullanmamıza izin vermeleri lazım.”
YAĞ-1		“Vatandaşımız kaliteye bakmıyor, ucuz ürün istiyor, tasarruf derdinde. Dolayısıyla devlet de sağlığa zararlı olsa bile fiyatı düşük, herkese hitap ediyor diye sadece ceza kesip üretimine devam etmesine izin veriyor bu tip işletmelerin. Yasal düzenlemeler ve denetlemeler yetersiz. Her sektörde denetleme yapılmıyor.”
BAL-2		“Türkiye’de satılan balın tonajına bakınız, milyon tonlarca bal satışı var ama üretilen bal miktarı binde biri bu oranın. Geri kalanın hepsi şeker ve ithal fruktoz.”
SÜT-3		“İşletmemde el konulup yediemine alınan 400 kg palm yağı için yetkililer beni arayıp ‘ihaleye çıkacağız gel sen al bu yağları’ diyor. Bu nasıl bir mantık, el koyduğu yağı tekrar parayla bana satmaya çalışıyor. Bu ne demek, ‘gel al bunu, tekrar peynirine koy’ demek.”
SÜT-1	<b>Denetim ve Cezaların Caydırıcılığı</b>	“Ceza yiyip ikinciye yememek için kapatıp yenisini açıyor. Zaten cezaları maliyetine eklediğinde, kârının yanında lafı bile edilmiyor, yüzde 2 bile değildir ödediği ceza.”
SÜT-2		“3-4 işletmem var, 6-7 kez ismim çıkmıştır. Zaten bu olay yüzünden sürekli isim değiştiriyorum, yeni işletme kuruyorum. Cezalar karşısında yeni işletme kurmak daha mantıklı ve az maliyetli.” “Bu zamana kadar 350-400 bin TL ceza ödedim. Artık şu an bütün marketlerden çıktık. Marketçiler tepki gösterdi ‘abi bu ne böyle sürekli ceza geliyor sana bizi de etkiliyor’ dediler.” “Burada en önemli sorunlardan birisi de devletin vergi kaybı. Vergi kaçırıyoruz hepimiz, ona göre düşük fatura kesiyoruz. Ne yapalım devlet bizi buna mecbur bırakıyor.” “Günlük 50-60 bin TL kazanan adam, aylık 15-16 bin TL cezayı umursar mı? Cezalar yetersiz, hem meblağ olarak düşük, hem de kapatmaya varan ağır yaptırımlar yok. Vergi öder gibi ceza ödüyor adam.”
SÜT-3		“Bu zamana kadar 1 milyon TL’ye yakın ceza ödemişimdir. Devlete çalışıyoruz resmen. Kazancımın %60-70’ini devlete veriyorum.”
BAL-1		“Türkiye’de hiçbir şeyin cezası yeterli ve caydırıcı değil. 11-12 bin TL ceza nedir ki, adam milyonlar kazanıyor, kilit vurup kapatmak lazım.”

ET-2	<b>Taklit/Tağışış Listelerinde Sınıflandırma</b>	“Devlet bu işaların sınıflandırmasını farklı kategorilerde yapmalı, sucuğa baş eti katan ile tereyağına margarin katan veya at eti kullanan aynı listede yer almamalı.”
ET-4		“Yasada tek tırnaklı eti de olsa, baş eti veya tükürük bezi salgısı da karışsa hepsi aynı kategoride değerlendiriliyor. Bizi ifşa edeceksezin edin, biz bunu yapıyoruz ama lütfen kanunun maddesini değiştirin de tek tırnaklı yapanları ayrı bir listede ve farklı bir günde yayımlayın, bizi de ayrı bir listede farklı bir zamanda yayımlayın.”
ET-8		“Biraz moralimiz bozuldu, çöküntü yaşadık. Çünkü diğer yanlış iş yapanlarla, tek tırnaklı eti karıştıranlarla aynı kategoride anılmak bizi üzdü.”
ET-4		“Gıda Tarım gerçeklerden uzak yaşıyor, taklit/tağışış şeklinde Osmanlıca bir kelime kullanıyor, milletimizin de kafası karışıyor, tağışış ne diye sorsak vatandaşa, çoğu söyleyemez anlamını.”
SÜT-2		“İfşada ismimizi görenler bizi gıda teröristi olarak görüyor.”
SÜT 5		“Ürünüde at eti, eşek eti çıkanla aynı listede yayınlıyorum, bu durum ciddi rahatsız etti beni.”
SÜT-8		“Gıda teröristi dediler bize, domuz eti, at eti satanla margarin kullananı aynı listeye koyuyorlar.”
İLC-2		“Kötü, yanlış iş yapanlar nasıl ifşa ediliyorsa, iyi iş yapanlar da devlet tarafından bir şekilde mükâfatlandırılmalı. Sahte ürünlerin önüne geçilmeli.”
HİZ-2		“Bakanlık sadece olumsuz sonuçları açıklıyor, üstelik 18 ay öncesine ait sonuçları ilan ediyor. Ama biz kasabımızı değiştirerek bu sorunu çözdük ve 2017 yılı denetiminden temiz çıktık. Bu ise ilan edilmiyor.”

Son olarak Tablo 29'daki katılımcı görüşleri incelendiğinde; öncelikle taklit, tağışış ve kaçak üretim konularında yapılan denetimlerin yetersiz olduğuna ve bazı denetleyicilerin ise yeterince yetkin olmadığına yönelik eleştirilerin olduğu; ayrıca söz konusu denetimlerde verilen cezaların ise caydırıcılığının olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, taklit ve tağışış listelerinin ifşasında işletmeler, yapılan taklit veya tağışışın niteliğine göre sınıflara ayrılarak, ayrı listelerde ve mümkünse farklı zamanlarda ilan edilmesi yönündeki isteklerini belirtmişler ve mevcut ifşa süreci ve sınıflandırmasından rahatsızlık duyduklarından bahsetmişlerdir. Ayrıca doğru ve dürüst iş yapanlar ile ifşa sonrasında hatalarını düzelterek, kurumsal uyum sağlayanların da kamuoyuna duyurulmasının gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Meşruiyet kavramı, sosyal ve ekonomik hayatın temel dinamiklerinde önemli bir yer edinmiş, toplumsal ve örgütsel yaşama şekil veren önemli bir kavramdır. Özellikle örgütsel bağlamda ele alındığında, işletmelerin toplumsal düzeyde kabul ve destek görmelerinin, sürdürülebilirliklerinin, güç kazanmalarının, kaynaklara kolay erişebilmelerinin ve başarılı olabilmelerinin temelinde örgütsel meşruiyet yatmaktadır. Örgütler toplumsal olarak inşa edilmiş norm, değer, inanç ve tanımlara uygun olarak faaliyetlerini doğru bir şekilde sürdürmeleri durumunda anlaşılabilir, uygun ve doğru kabul edilerek, meşruiyet kazanmakta ve yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Aksi bir durumda ise örgütler, meşruiyetlerini kaybederek gayrimeşru görülebilmekte ve yaşamlarının sona ermesi riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Örgütlerin inşasında ve yaşamlarını sürdürmelerinde bu derecede önem arz eden meşruiyet kavramı, araştırmacıların da dikkatini çekerek son yıllarda daha çok ilgi görmeye başlamıştır. Bu doğrultuda örgütsel meşruiyet kavramına ilişkin yapılan literatür incelemesinde; araştırmacıların genel eğiliminin örgütsel meşruiyeti tanımlama, kaynaklarını ve türlerini belirleme, örgütsel meşruiyet kazanımı ve sürdürülmesini irdeleme yönünde olduğu belirlenmiş, örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamını ciddi anlamda riske atan ve bu çalışma kapsamında “örgütsel meşruiyet krizi” olarak kavramlaştırılan durumlarda ise örgütlerin nasıl davrandıklarının, hangi strateji, taktik ve araçları tercih ettiklerinin bütüncül bir bakış açısıyla araştırılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu tespiti destekler nitelikte, Deephouse ve Suchman (2008), araştırmacıların meşruiyete ilişkin sürekli olarak yeni özellikler ya da bileşenler üretmelerine rağmen, meşruiyetin ampirik olarak az sayıda test edildiğini belirtirken; Suddaby vd. (2017) ise yaygın kullanımına rağmen meşruiyetin, örgüt kuramının “yeterince incelenmemiş kavramlarından” birisi olmaya devam ettiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte uluslararası literatürde meşruiyet kavramına son yıllarda gösterilen ilgi artarken, ulusal literatürde kavram, henüz yeterince ilgi görmemiş ve konuyla ilgili çalışmalar sınırlı kalmıştır (Kalemci ve Duman, 2007; Kalemci ve Tüzün, 2008; Taş, 2013).

Bu noktadan hareketle mevcut çalışmanın, söz konusu boşlukları kapatabileceği ve özellikle ulusal literatüre kendi ölçeğinde katkı sağlayıcı nitelikte

olabileceği düşünölmüştür. Örgötsel meşruiyet krizinin östesinden gelme ve meşruiyetin yeniden yapılandırılması şeklinde tanımlanabilecek sorunsalın çalıışılması, hem ifade edildiği nitelikte teorik katkılar sağlayacak olması, hem de meşruiyet krizlerinde kullanılan strateji, taktik ve araçlar konusunda uygulamacılara da fikir sağlayacak olması nedeniyle önemli görölmektedir.

Örgütlerin özellikle ölkemizin kültürel bağlamında yaşadıkları meşruiyet krizlerinin östesinden nasıl geldikleri, krizlere nasıl tepkiler verdikleri, hangi strateji, taktik ve araçları kullandıkları bu araştırmanın temel çıkış noktası olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgötsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda örgütlerin krizi nasıl algıladıklarını ve kriz sonrasında meşruiyeti onarma veya yeniden kazanma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullandıklarını, vaka incelemesi aracılığıyla analiz ederek ortaya koyabilmektedir. Bu amaç doğrultusunda temel olarak; *“örgötsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda, örgütler meşruiyetlerini onarma veya yeniden kazanma, kısacası yeniden yapılandırma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullanmaktadırlar?”* sorusuna cevap aranmıştır. Bununla birlikte söz konusu strateji, taktik ve araçların temel işletme bilgilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, hangi strateji ve taktiklerin bir arada kullanıldığı, bu strateji ve taktikler arasında ilişkiler olup olmadığı soruları da araştırmanın merak konusu olmuştur.

Bu araştırma sorularına cevap bulabilmek adına, 2015-2018 yılları arasında Gıda, Tarım ve Hayvancılık (yeni adıyla Tarım ve Orman) Bakanlığı tarafından ürünlerinde taklit ve tağşış yaptığı ilan edilen Ankara, Konya ve Kayseri’de yer alan toplam 33 işletme ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Yazılı ve görsel medya araçlarında yer alan ilgili dokümanlar ile desteklenen mülakat verileri, MAXQDA nitel veri analizi programı aracılığıyla kodlanarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında 81 işletmeden 33’ü ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılırken, 9 işletme mülakatı reddetmiş, 20 işletmeye ise belirtilen adresinde ulaşılammış, işletmenin adresi yanlış beyan edilmiş veya işletme bilgilerine ulaşılammıştır. Ayrıca 81 işletmeden 21’inin ise kapandığı kesin olarak tespit edilmiş ve mülakat yapılan diğer işletmelerce de bu bilgi teyit edilmiştir. Diğer yandan ulaşılammayan 20 işletmenin büyük bir kısmının da kapanmış olma ihtimali yüksektir, çünkü birçoğunun ne adres ne de telefon bilgilerine ulaşılabilirken,



bazılarında ise verilen adreste kapalı kepenkler ile karşılaşmıştır. Dolayısıyla örneklem kapsamında yer alan, taklit veya taşış yaptığı gerekçesiyle ifşa edilerek meşruiyet krizi yaşadığı düşünölen 81 işletmenin, en az yüzde 26'sının kapandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda henüz analizlere geçilmeden önce araştırma adına önemli bir sonuç olarak, örgütsel meşruiyet krizi yaşayan işletmelerin en az dörtte birinin örgütsel ölüm ile karşılaştığı sonucuna erişilmiştir. Araştırmanın alt sorularından birisine açıkça cevap veren bu bulgu, araştırma açısından son derece dikkat çekici ve seçilen evren ile örneklemin örgütsel meşruiyet krizi açısından uygunluğunu gösterir niteliktedir. Nitekim literatürde örgütsel meşruiyet krizi yaşayan işletmelerin meşruiyetlerini kaybederek örgütsel ölüme kadar giden bir süreçle karşı karşıya kalabilecekleri vurgulanmaktadır (Hamilton, 2006; Singh vd., 1986; Grandy ve Wicks, 2008). Söz konusu işletmelerin kapanmasında başkaca faktörlerin etkili olup olmadığı bilinmemekle birlikte, taklit veya taşış durumunun ifşa edilmesinin akabinde kapanmaları, yaşadıkları meşruiyet kaybına müteakiben örgütsel ölüm ile karşılaştıkları ihtimalini güçlendirmekte, nitekim kapanan işletmelerden ikisinin sahipleri ile yapılan mülakatlardan elde edilen sonuçlar da bu görüşü desteklemektedir.

Analizler kapsamında ilk olarak, araştırmanın temel sorusuna cevap verebilecek betimsel bulgular elde edebilmek amacıyla frekans analizleri yapılmıştır. Bu analizler kapsamında öncelikle işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi karşısında, meşruiyetlerini yeniden yapılandırma adına tercih ettikleri somut stratejiler analiz edilmiştir. Buna göre işletmelerin, örgütsel meşruiyet krizinde nadiren somut stratejilere başvurduğu tespit edilmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte, Bansal ve Kistruck (2006), somut yönetim stratejilerinin belirsizlik ortamında paydaşlar tarafından algılanması ve tanımlanmasının zor olması nedeniyle çok tercih edilmediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte somut stratejilerin frekans dağılımına bakıldığında ise kurumsal kuramın önde gelen meşruiyet kazanma stratejisi olan kurumsal uyum stratejisine daha sık başvurulduğu anlaşılmıştır. Nitekim Elsbach ve Sutton da (1992), gayrimeşru eylemlerin tekrar meşruiyet kazanmasında veya meşruiyetin onarılmasında aktörlerin sıklıkla kurumsal uyuma vurgu yaptıklarını belirtmişlerdir.

İkinci temel kategori olan sembolik faaliyetler kapsamında ise işletmelerin, bu kategorinin can damarını oluşturan izlenim yönetimi taktiklerinden sıklıkla yararlandıkları tespit edilmiştir. Toplam kodlamaların %32'sini (işletme bilgilerine ait kodlamalar hariç tutulduğunda %38'ini) oluşturan izlenim yönetimi taktiklerinden işletmelerin sıklıkla bahsettikleri anlaşılırken, bu bulguyu Elsbach ve Sutton (1992), Elsbach (1994), Bansal ve Kistruck (2006), Wick (2013) ve Drumheller'ın (2014) çalışmaları desteklemektedir. İşletmelerin yaptıkları açıklamalarda, bu taktikler içerisinde en çok sırasıyla; *gereçlendirme*, *başkalarını suçlama*, *kötüleme*, *kabullenme*, *mazeret sunma* ve *yalanlama* taktiklerinden yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu taktiklerin tümü reaktif ve koruyucu niteliktedir. Diğer yandan tümdengelimci yaklaşımla, ilgili literatür doğrultusunda önceden belirlenen kodlardan, bir diğer ifadeyle mevcut strateji ve taktiklerden farklı olarak katılımcılar *önemsememe*, *vakit kazanma* ve *şok olma* şeklinde araştırmacı tarafından isimlendirilen taktiklerden bahsetmişlerdir. Bu bulgu ise literatürde gerek meşruiyete kurumsal açıdan gerekse stratejik açıdan yaklaşan kurumsal kuram araştırmacılarının dile getirmediği bir sonuçtur. İlgili literatür incelendiğinde meşruiyet gibi işletmeler açısından son derece kritik bir olgunun krizinde ilgili durumun önemsenmemesi, doğal olarak pek akıllara gelmeyecek bir taktiktir. Bununla birlikte işletmeleri veya ilgili aktörleri, meşruiyet krizini önemseyecek kadar ileri noktaya taşıyan taktiğin temelinde “kurumsal bir boşluk” yatabileceği akıllara gelmektedir. Kurumsal boşluklar; piyasa ya da sektörü şekillendiren ve destekleyen kurumsal düzenlemelerin olmaması, yetersiz olması veya kendilerinden beklenen rolü yerine getirme noktasında başarısız olmaları şeklinde ifade edilebilmektedir (Mair ve Marti, 2009; Khanna ve Palepu, 2000). Bu noktada, işletmelere taklit veya tağşiş durumunda verilen cezaların yetersizliği ve caydırıcı olmaması, denetimlerin yetersiz olması gibi unsurlar ilgili alanda kurumsal düzenlemelerin zayıf ya da başarısız olduğunu, diğer bir ifadeyle kurumsal boşluk olduğunu gösterir niteliktedir. Söz konusu kurumsal boşluğu doldurması beklenen temel aktör olan devletin (Everingham, 2009; Yadav, 2014) ise yaptırım ve denetimler konusunda caydırıcı olmamasının, bazı işletmelerin gayrimeşru faaliyetleri “önemsememelerine” yol açtığını iddia etmek mümkündür.

Diğer yandan vakit kazanma taktiği kamuoyuna yapılan basın açıklamaları gibi argümanlar aracılığıyla yalanlama/inkâr etme taktiği ile birlikte kullanmış, söz konusu krizde muhtemelen vakit kazanarak, olayın sıcaklığını kaybetmesi ve unutulması amaçlanmıştır. Son olarak, şok olmayı ifade eden söylemler ise birkaç işletme tarafından masumluğa atıf yapan bir taktik olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca izlenim yönetimi taktikleri bağlamında sessizlik taktiğinden on iki kez, sorumluluk üstlenme taktiğinden bir kez ve ilgi gösterme taktiğinden ise hiç bahsedilmemesi de kayda değer sonuçlar arasındadır. Bu sonuçlar arasında dikkat çekici bir diğer bulgu, literatürde sadece birkaç çalışmada “içine kapanma” (Schütz, 1998) şeklinde ifade edilmiş olan “sessiz kalma” taktiğidir. Bu taktikte adeta hiçbir şey olmamışçasına sessiz kalmanın temel gerekçesinin, özellikle konunun kamuoyunda daha fazla yayılmak suretiyle duyulmasının ve spekülasyonların artmasının önüne geçmek, dikkatleri üzerine çekmemek ve böylelikle örgütsel meşruiyet krizinin derinleşmesinden kaçınmak, belki de kendi doğal mecrasında unutulabilecek bir konunun yeniden gündeme taşınmaması sağlamak olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, örgütsel meşruiyet krizi sonrasında işletmelerin meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada başvurdukları üçüncü temel kategori olan hem somut hem de sembolik nitelikteki strateji ve taktikler ise somut stratejilerin ardından en az tercih edilen kategori olmuştur. Bu strateji ve taktikler arasında sıklıkla başvuru alan strateji, *yeniden yapılanma* olarak dikkat çekerken, yeniden yapılanma stratejisi kapsamında *ayırma taktiği* ise en çok tercih edilen taktik olmuştur. Bu bulgu ise Suchman (1995) ve Hearit’in (1995) çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte önceden belirlenen kodlardan farklı olarak keşfedilen *küçülmeye gitme ve isim değiştirme* stratejileri yeniden yapılanma kapsamında değerlendirilirken; *ders çıkarma, hukuki yollara başvurma ve işletmeyi kapatma* ise genel kategori altında değerlendirilmiştir. Bu stratejiler arasında beş kez isim değiştirmeden, dörder kez küçülme ve işletmeyi kapatmadan bahsedilmesi ise önemli bir sonuçtur. Özellikle literatürde karşılaşılmayan *isim değiştirme* bulgusunun, ülkemize özgü bir strateji olabileceği düşünülmektedir. Bu durum ise ahlaki ve bilişsel meşruiyetten ziyade, pragmatik meşruiyetin sağlanarak faaliyetlere devam edilebileceğinin düşünüldüğünü göstermekte, ayrıca ilgili stratejinin yukarıda ifade edilen kurumsal boşluklar nedeniyle de tercih edilmiş olabileceğini akıllara

getirmektedir. Öte yandan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sonrasında dörder kez küçülme ve işletmenin kapanması durumundan bahsetmeleri ise örgütsel meşruiyet krizinin olumsuz etki ve sonuçlarını kanıtlar niteliktedir.

Analizlerde dördüncü temel kategori olan retorik stratejilerin kullanımına bakıldığında ise toplam kodlamaların %37'sini (işletme bilgilerine ait kodlamalar hariç tutulduğunda %44'ünü) bu stratejilerin oluşturduğu tespit edilmiş ve örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılmasında en çok tercih edilen kategori olduğu görülmüştür. Ashforth ve Gibbs (1990), Patriotta vd. (2011), Seeger (1986) ve Suchman'ın (1995) meşruiyetin onarımında retorik stratejilerin önemine dair ifadeleri, bu bulguyu destekler niteliktedir. Retorik stratejilerin dağılımı incelendiğinde, işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sonrasına ilişkin yaptıkları açıklamaların içeriğinde en çok sırasıyla; *normalleştirme*, *varoluşsal nedenler*, *otoriteleştirme*, *kimlik inşa etme*, *yaygınlık söylemi*, *rasyonelleştirme* ve *ahlakileştirmeye* atıflarda buldukları görülmüştür. Hikâye veya anlatılar yoluyla açıklama yapmayı ise sadece iki kez tercih etmişlerdir. İşletmelerin yaptıkları açıklamaların içeriğinde en çok normalleştirme stratejisine başvurduklarına ilişkin bulgu ise Korpivaara'nın (2015) bulguları ile paralellik göstermektedir. Öte yandan önceden belirlenen kodlardan farklı olarak keşfedilen, *bilişsel meşruiyete vurgu* stratejisi ise genel retorik stratejiler kategorisine eklenmiştir. Aksi düşünülemez kadar kanıksanmış olmaktan kaynaklanan bir meşruiyet türü olan bilişsel meşruiyet (Suchman, 1995), meşruiyet sorunlarının üstesinden gelme ve meşruiyetin sürdürülmesinde en kesin ve kısa yol olduğu (Wick, 2013) için işletmeler, geçmişe yönelik bilinirlik ve güvenilirliklerine atıflar yaparak bu stratejiyi sıklıkla kullanmışlardır.

Araştırmanın beşinci kategorisi çerçevesinde, işletmelerin meşruiyeti yeniden yapılandırma strateji ve taktiklerine başvururken hangi stratejik araçlardan, ne sıklıkta yararlandıkları incelenmiş ve işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi esnası veya sonrasında yazılı/görsel basın, web sayfası veya sosyal medya gibi iletişim araçlarını nadiren kullandıkları anlaşılmıştır. Toplam 33 mülakat ve 869 kodlama içerisinde sadece on üç kez bu araçların (en çok tercih edileni kurumsal web sayfaları) zikredilmesi manidar ve işletmelerin genel kamuoyuna açıklama yapma konusunda sessiz kaldıklarını gösterir niteliktedir.

Frekans analizlerinin sonucunda ise işletmelerin en sık başvurduğu strateji veya taktiklerin herhangi bir kategori ayrımı yapılmaksızın kod bulutu aracılığıyla frekanslarına bakılmıştır. Bu doğrultuda *araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi karşısında, meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada en çok sırasıyla; gerekçelendirme, normalleştirme, suçlama, varoluşsal (ontolojik), otoriteleştirme, kötüleme, kimlik inşa etme, ayırma (disassociation) ve yaygınlaştırma strateji ve taktiklerini, bu strateji ve taktikleri uygulamada ise en çok kurumsal web sayfalarını araç olarak kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır*. Dolayısıyla bu analizler sonucunda, işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi karşısında ülkemiz işletmelerine özgü *sessizlik, önemsememe, isim değiştirme ve küçülme* gibi strateji ve taktiklerin yanı sıra; literatürde kurumsal kurama stratejik yaklaşarak, eyleyenliğe atıfta bulunan araştırmacıların (örneğin; Suchman, 1995; Ashforh ve Gibbs, 1990; Elsbach, 1994) ifade ettikleri, genel geçerliliği olan gerekçelendirme, yalanlama, kötüleme ve suçlama gibi taktikleri de sıklıkla kullandıkları anlaşılmaktadır.

Frekans analizlerinde ortaya çıkan bu bulgular, *“kurumsal kuramın temel ilkelerine rağmen işletme sahip veya yöneticilerinin bilinçli ve kasıtlı olarak nasıl strateji ve taktik seçimi yapabildikleri”* sorusunu akıllara getirmektedir. Zira açıkça bilindiği üzere kurumsal kuramın öncül araştırmaları (DiMaggio ve Powell, 1983, 1991a; Meyer ve Rowan, 1977, 1991; Meyer ve Scott, 1983; Zucker, 1987), örgütsel alan ve örgüt düzeyindeki analizlerinde, kurumsal düzenlemeler karşısında aktörleri “pasif” bir konumda ele almış (Koç ve Vurgun, 2012: 409-410) ve aktörlerin kurumsal çevreleri tarafından şekillendirildiğini ve sınırlandırıldığını (Allen ve Caillouet, 1994) vurgulamıştır. Dolayısıyla her ne kadar burada ilgili işletme sahipleri, stratejik eylem (Fligstein ve McAdam, 2011) gerçekleştirmiş görünse de bu durum, kurumsal kuramına temel tezlerine aykırı görünmektedir. Bu noktada meşruiyet kavramına stratejik olarak yaklaşan kurumsal kuramcılar, örgütsel aktörlerin “örgütün değerini, uygunluğunu ve kabul edilebilirliğini göstermek” (Oliver, 1991: 158) amacıyla kurumsallaşmış yapı veya prosedürlere yönelik bağlantıları, stratejik ve manipüle edici şekilde kullanabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Elsbach, 1994: 59). Bu görüşün temelinde ise farklı eylem alternatifleri arasında seçim yapma, karar verme ve değişimi etkileme ile bu süreç esnasında sosyal yapılardan bağımsız hareket edebilme (Giddens, 1984) ve amaçlı/kasıtlı bir

eylemsellik gösterebilecek yetkinliğe sahip (Battilana, 2006; Battilana vd., 2009) “eyleyen” kavramı ön plana çıkmaktadır. Eyleyen kavramıyla yapısal belirlenimcilik karşısında bireysel ya da kolektif aktörlerin sahip oldukları iradi özelliklere vurgu yapılmakta (Turhan ve Danışman, 2016: 11), dolayısıyla örgütlere şekil veren bireysel aktörlere gönderme yapılmaktadır (Berger ve Luckmann, 1966; DiMaggio, 1991). Örgütsel meşruiyete ilişkin stratejik bakış açısı da yöneticileri, çevreleri tarafından şekillendirilmiş ve kısıtlanmış olsalar da, örgütsel bileşenlerin algılarını etkileyerek örgütün menfaatine eylem ve davranışlarda bulunabilme yeteneğine sahip “stratejik eyleyenler” olarak görmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975). Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan vakalarda işletme sahiplerini, birer kurumsal girişimci olarak, kurumsal kuramın öngördüğü kurumsal düzenin dışına çıkmak suretiyle amaçlı ve kasıtlı olarak, farklı strateji ve taktik seçimleriyle örgütsel meşruiyet krizine cevap vermeye çalışan, meşruiyet sorunlarına karşı savunmaya geçerek onarım faaliyetinde bulunmaya çabalayan “eyleyenler”, Battilana ve D’Aunno’nun (2009) tanımlamasıyla “muhakemeci eyleyenler” sınıfında değerlendirmek mümkündür.

Diğer yandan frekans analizlerinin son kısmında, mülakatlarda sektör yoğunluğu bakımından ilk üçte yer alan süt ürünleri, işlenmiş et ürünleri ve hizmet sektörlerinin en sık kullandığı strateji ve taktiklere ilişkin kod frekansları ele alınmıştır. İlk olarak, süt ürünleri sektöründeki işletmelerin kullandıkları strateji ve taktiklerin frekansları incelenmiş ve sonuç olarak, en sık; gerekçelendirme, normalleştirme, varoluşsal, kötüleme ve yaygınlık söylemi strateji ve taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Ardından, et ürünleri sektörüne bakılmış ve ilk sırada normalleştirme stratejisinin, sonrasında gerekçelendirme, kimlik inşa etme ve mazeret sunma taktiklerinin tercih edildiği anlaşılmıştır. Son olarak ise hizmet sektörünün tercihleri analiz edilmiş ve sonuç olarak, bu sektör temsilcilerinin ilk sırada suçlama taktiğini kullandıkları, ardından ayırma (disassociation) ve otoriteleştirme stratejisinin kullanıldığı belirlenmiştir. Bu analizlere göre üç sektörün en sık kullandığı strateji ya da taktiğin farklı olması dikkat çekicidir. Bu farklılığın; et sektöründe kullanılan yasaklı maddenin halk sağlığına zararlı olmadığı ve aksine sıklıkla kullanılan faydalı bir et türü olduğuna dair söylemlerle durumun normalleştirilmeye çalışılması, diğer yandan süt ürünleri sektöründe maliyetlere ve

piyasadaki talebe vurgu yapılarak durumun gerekçelendirilmesi, son olarak hizmet sektöründe ise genellikle kaynak bağımlılıkları doğrultusunda tedarikçilerin suçlanmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Frekans analizlerinin ardından, araştırmanın bir diğer alt sorusuna cevap bulabilmek, diğer bir ifadeyle *hangi strateji ya da taktiklerin bir arada kullanılıp kullanılmadığının ve aralarında bir ilişki olup olmadığının* tespiti amacıyla kod ilişkileri analizleri yapılmıştır. Kod ilişkileri analizi kapsamında öncelikle katılımcıların en sık kullandığı iki kategori olan, retorik stratejiler ile sembolik yönetim taktiklerinin iç ilişkileri incelenmiştir. Buna göre, sembolik faaliyetlerin kendi içerisindeki ilişkilerde en dikkat çeken, gizleme ile inkâr etme/yalanlama arasındaki güçlü ilişki iken, suçlama ile gerçekleri çarpıtma ve mazeret sunma arasında, ayrıca kabullenme ile mazeret sunma arasında da güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizine verdikleri tepkilerde ve meşruiyeti yeniden yapılandırma, izlenim yönetimi taktiklerini kullanırken; gizleme ile yalanlamayı, suçlama ile gerçekleri çarpıtma ve mazeret sunmayı, diğer yandan kabullenme ile mazeret sunma taktiklerini de birlikte tercih ettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte yapılan bu analizde, suçlama taktığının merkezi bir noktada olduğu ve birçok farklı taktikle birlikte kullanıldığı anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler başkalarını suçlarken sıklıkla, başta gerekçelendirme ve mazeret sunma olmak üzere farklı taktiklerden de yararlanmışlardır. Retorik stratejilerin iç ilişkilerine bakıldığında ise rasyonelleştirme ile normelleştirme ve pozitifleştirme; başarıları vurgulama ile otoriteleştirme; bilişsel meşruiyete vurgu ile pozitifleştirme; yaygınlık söylemi ile normelleştirme; metaforların kullanımı/çerçeveleme ile varoluşsal ve kimlik inşa etme; doğal gelişmelere vurgu ile normelleştirme; ahlakileştirme ile kimlik inşa etme ve duyguları yönlendirme stratejileri arasında güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ise retorik stratejilerin sıklıkla birlikte kullanıldığını, bir diğer ifadeyle işletmelerin söylemlerinde sadece bir retorikten değil aynı anda birden fazla retorik stratejiden bahsettiklerini göstermektedir.

Sembolik taktikler ile retorik stratejilerin iç ilişkilerine bakıldıktan sonra ise en fazla tercih edilen kategori olan retorik stratejilerin, diğer kategorilerdeki strateji ve taktiklerle olan dış ilişkilerine bakılmıştır. Bu anlamda somut stratejilerden ayırma

(decoupling) ile retorik stratejilerden başarıları vurgulama, bilişsel meşruiyet vurgu, kimlik inşa etme ve pozitifleştirme stratejileri arasında karşılıklı ilişkiler; öte yandan izlenim yönetimi taktiklerinden değerini yükseltme ile retorik stratejilerden kimlik inşa etme ve rasyonelleştirme; izlenim yönetimi taktiklerinden göze girme ile retoriklerden kimlik inşa etme; izlenim yönetimi taktiklerinden gerekçelendirme ile retoriklerden normalleştirme; izlenim yönetimi taktiklerinden kötüleme ile retoriklerden varoluşsal ve metaforları kullanma/çerçeveleme arasında güçlü ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Hem somut hem de sembolik nitelik taşıyan stratejilerden hukuki yollara başvurma ile retorik stratejilerden otoriteleştirme arasında güçlü bir ilişki olduğu; törensel uyum stratejisi ile retoriklerden otoriteleştirme ve başarıları vurgulama; ders çıkarma/öğrenme ile retoriklerden kimlik inşa etme; ayırma (disassociation) stratejisi ile retoriklerden otoriteleştirme ve kimlik inşa etme; küçülme stratejisi ile retoriklerden kimlik inşa etme arasında da ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ise Deephouse ve diğerlerinin (2016) meşruiyet yönetiminin önemli bir unsuru olan izlenim yönetimi, retorik ve söylem analizi gibi sembolik yönetim taktiklerinin teorik bağımsızlığını ve özgünlüğünü korumaktan ziyade, kümülatif bilgi birikimine ulaşabilmek amacıyla bu taktiklerin birbirlerine entegre edilerek güçlendirilmesi gerektiği şeklindeki görüşleri ile benzerlik göstermektedir. Bu strateji ve taktikler arasındaki ilişkiler, birbirleri ile ne kadar sık kullanıldığını ve Deephouse ve diğerlerinin (2016) ileri sürdüğü teorik önerinin, pratikteki görünümünden bir örneği sergiler niteliktedir.

Araştırmanın bir diğer alt sorusu olan, kullanılan strateji, taktik ve araçların örgütsel alan (sektör), işletme büyüklüğü ve faaliyet yılına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla araştırmanın üçüncü temel analizi olan çapraz tablo analizlerine geçilmiştir. Bu analizler kapsamında ilk olarak, işletmelerin sektörlerine göre kullandıkları somut, somut-sembolik ve sembolik faaliyetler kategorik düzeyde karşılaştırılmıştır. Buna göre bitkisel ilaç ve bal sektöründeki işletmelerin neredeyse tümünün sembolik taktiklere başvurdukları, ancak somut stratejileri ise hiç tercih etmedikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca bitkisel yağ sektörü, kurumsal uyum gibi somut stratejileri en sık kullanan sektör olurken; bitkisel ilaç sektörü, sembolik taktikleri en sık kullanan ve hizmet sektörü ise somut-sembolik stratejileri en sık kullanan sektör olmuştur. İkinci olarak, sektörlerle göre kullanılan



izlenim yönetimi taktikleri incelendiğinde; et ürünleri, süt ürünleri ve bitkisel ilaç sektörlerindeki işletmelerin en çok gerekçelendirme taktiğini; hizmet sektörü ile bitkisel yağ sektöründeki işletmelerin suçlama taktiğini; bal sektöründeki işletmelerin ise başkalarını kötüleme taktiğini sıklıkla kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca sorumluluk üstlenme, özür dileme ve pişmanlığı ifade etme taktiklerinin, et ürünleri sektörü dışında kullanılmaması dikkat çekici bir diğer sonuçtur. Üçüncü olarak, sektörler göre retorik stratejilerin kullanımına bakıldığında; bitkisel yağ sektöründe faaliyet gösterenlerin yaptıkları açıklama veya söylemlerinde bilişsel meşruiyete vurgu, durumu rasyonelleştirmeye çalışma ve duyguları yönlendirme konularında, diğer sektörler göre daha önde olduğu tespit edilirken, ilgili sektörde bunların dışındaki retorik stratejiden yararlanılmaması da ilgi çekicidir. Diğer yandan et ve süt ürünleri sektörlerinde en çok kullanılan retorik strateji, normalleştirme iken; bal sektöründe varoluşsal strateji ve son olarak hizmet ve bitkisel ilaç sektörlerinde ise otoriteleştirme stratejisinin ön planda olduğu belirlenmiştir.

Çapraz tablo analizleri kapsamında bir diğer karşılaştırma ise işletme büyüklüğü ile kullanılan strateji ve taktikler arasında yapılmıştır. Buna göre, KOBİ'lerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada, büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla oranda sembolik strateji ve taktikleri, dolayısıyla izlenim yönetimini tercih ettiği, büyük ölçekli işletmelerin ise hem somut hem de sembolik nitelikteki yeniden yapılanma ve hukuki yollara başvurma gibi stratejileri daha sıklıkla tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. İzlenim yönetimi taktikleri karşılaştırıldığında ise KOBİ'lerin gerekçelendirme, suçlama ve kötüleme taktiklerini diğerlerine göre daha sık kullandıkları; büyük ölçekli işletmelerin ise yalanlama taktiğini daha sıklıkla tercih ettiği sonucuna ulaşılrken; diğer yandan, büyük işletmelerin gizleme taktiğine, KOBİ'lerin ise sorumluluk üstlenme taktiğine hiç başvurmamaları dikkat çekici sonuçlardandır. İşletme büyüklüğüne göre retorik stratejiler karşılaştırıldığında, KOBİ'lerin en sık normalleştirme stratejisine başvurdukları, büyük ölçekli işletmelerin ise otoriteleştirme stratejisine, diğer stratejilere nazaran daha sık yöneldikleri tespit edilmiştir.

İşletmelerin faaliyet yılına göre kullandıkları strateji ve taktiklerin karşılaştırması yapıldığında; sembolik taktikleri en sık kullananların 1 ile 3 yıl arasında bir süredir faaliyetini sürdüren, nispeten yeni işletmeler; en az kullananların

ise en az 30 yıldır faaliyet gösteren eski işletmeler olduğu, yine en eski işletmelerin somut faaliyetlere diğerlerine nazaran daha çok başvurduğu tespit edilmiştir. İzlenim yönetimi taktiklerine göre karşılaştırma yapıldığında; en az 30 yıldır faaliyet gösteren köklü işletmelerin suçlama ve kötüleme gibi taktikleri diğer gruplara nazaran daha az kullandığı, gerekçelendirme ve kabullenme taktiklerini ise daha fazla kullandığı sonucuna ulaşılmış, ayrıca özür dileme ve pişmanlığı dile getirme taktiklerini en az 30 yıldır faaliyet yapan işletmeler dışındakilerin hiç dillendirmediği, öte yandan yeni sayılabilecek, en fazla 3 yıldır faaliyette olan işletmelerin ise en sık suçlama taktiğini kullandığı, kabullenme taktiğini ise hiç kullanmadıkları sonucuna erişilmiştir. Faaliyet yılına ilişkin son karşılaştırmada incelenen retorik stratejiler çerçevesinde ise en az 20 yıldır faaliyetine devam eden işletmelerin en çok normalleştirme stratejisini kullandıkları, 4 ile 9 yıl arasında faaliyet gösterenler işletmelerin ise daha çok varoluşsal stratejiyi tercih ettikleri sonucuna ulaşılrken; diğer yandan en az 30 yıldır faaliyetini sürdüren işletmelerin, diğer işletmelere nazaran örgütsel kimliğine ilişkin vurguları daha sık kullandığı tespit edilmiştir.

Buraya kadar ifade edilen temel analiz sonuçları dışında, araştırmanın diğer alt sorularına cevap bulabilmek amacıyla ilgili bulgular irdelenmiştir. Buna göre öncelikle, işletmelerin sadece 6'sının yaşananları kriz şeklinde algıladıklarını beyan etmesine rağmen, söylemleri doğrultusunda yaşadıkları sıkıntılar, paydaşlarının tepkileri ve birçoğunun satışlarındaki düşüş bir meşruiyet krizi içerisine girdiklerine dair kanıtları güçlendirmektedir. Bununla birlikte meşruiyet krizinin işletmeler açısından etki ve sonuçları değerlendirildiğinde; kriz sonrasında toplumsal tepkilerin gerek telefon ve mail, gerekse sosyal medya ve yüz yüze iletişim yoluyla özellikle büyük ölçekli veya bilinirliği yüksek olan işletmelerde yoğun olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bu sonuç; Dowling ve Pfeffer (1975), Suchman (1995) ile Hearit'in (1995) ifadeleri tarafından da desteklenmektedir.

Elde edilen bir diğer bulgu da meşruiyet krizi sonrasında, genel anlamda işletmelerin satışlarının düştüğü, işletme ve marka imajının sarsıldığı ve lekelenildiği yönündeki sonuçtur. İşletmenin lekelenmesi veya damgalanması sonucunu; Ashforth ve Gibbs (1990), Suchman (1995) ve Hamilton'ın (2006) ifadeleri de desteklemektedir. Öte yandan ilginç bir şekilde, meşruiyet krizi sonrasında satışların azaldığı vurgulansa da, devlet tarafından yapılan ifşanın "reklamın iyisi kötüsü

olmaz” mantığına dayandırılarak, işlerini artırdığını ifade eden bazı işletmelerin olduğu da tespit edilmiştir.

İşletmelerin yaşadıkları meşruiyet krizinin üstesinden gelme noktasında hangi mekanizmaları tercih ettiklerine yönelik, araştırma sorularından bir diğerine cevap bulabilmek adına ilgili bulgular incelendiğinde, işletmelerin neredeyse tamamının içsel mekanizmaları kullandığı tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, işletmeler kendi iç imkânlarını kullanarak dışarıdan profesyonel bir destek almamışlar, istisna olarak sadece büyük bir işletme, hukuki destek aldığına yönelik beyanda bulunmuştur. Bu noktada işletmelerin içsel mekanizmalara yönelerek kullandıkları temel argüman ise işletme sahibi veya ortaklarının birlikte verdiği kararlar ve uygulanan stratejilerdir. Bununla birlikte, işletmelerin sadece üç-dört tanesinde bulunan kurumsal iletişim veya halkla ilişkiler gibi departmanların, bu tip kriz durumlarında bile aktif olarak kullanılmadıkları, genellikle törensel uyuma yönelik sadece tabeladan ibaret oldukları, son sözü ise işletme sahiplerinin verdiği tespit edilmiştir. Öte yandan işletmelerinde bu departmanlara sahip olmayanların çoğu, bu birimleri gerekli gördüklerini ifade etseler de, küçük işletme olmalarına atıf yaparak gereksiz bir masraf olacağını da altını çizmişlerdir.

Veri toplama sürecinde, örgütsel meşruiyet krizi sonrasında kapandığı tespit edilen 2 işletme dışındaki 31 işletme ise birçok farklı strateji ve taktik kullanarak hayatlarını devam ettirmişlerdir. Bu işletmelerin önemli bir kısmı, ağırlıklı olarak retorik ve izlenim yönetimi strateji ve taktikleri aracılığıyla meşruiyet krizinin olumsuz etki ve sonuçlarını bertaraf etmeye çalışmış; kurumsal düzene, bir diğer ifadeyle yasalara, mevzuatlara ve kurumsal çevreye yeniden uyum sağlamışlar ve meşruiyetlerini onararak yaşamlarını sürdürmüşlerdir.

Ayrıca süt ürünleri sektöründen dört işletme, et ürünleri ve bal sektörlerinden birer işletme olmak üzere toplamda 6 işletme ise açıkça ifade etmeseler de, söylemlerinden anlaşıldığı üzere kurumsal düzene, dolayısıyla yasa ve mevzuatlara aykırı üretim yapmaya devam etmektedirler. Bu durum her şeyden önce, isim değiştirme stratejisi ile önemsememe taktiğinde de ifade edildiği üzere, kurumsal bir boşluk olduğunun, bir diğer ifadeyle ilgili alandaki kurumsal düzenlemelerin yetersiz olduğunun bir göstergesidir. Bunun yanında söz konusu bulgu, kurumsal kuramın temel tezi olan, “örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal

çevreye uyumları sonucunda biçimlendiği” (Özen, 2007) ve “kurumsal çevrenin beklentileri doğrultusunda verimliliklerini düşürse bile kurumsallaşmış uygulama ve yapıları da benimsemeleri gerektiğine” (Meyer ve Rowan, 1977; Meyer ve Scott, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powell, 1991b; Suchman, 1995) dair görüşlere uymamaktadır. Daha ziyade “eski kurumsalcı” (Selznick, 1949; 1957; Stinchcombe, 1965; 1968) yaklaşımın, örgütsel faaliyetlerin durumsal koşullara (bu vakalar özelinde özellikle piyasa koşullarına) rasyonel bir şekilde uyumu neticesinde örgütsel yapı ve faaliyetlerin şekillenerek (Özen, 2007), meşruiyet kazanıldığına dair görüşünü desteklemektedir. Bir diğer ifadeyle bu durum, mal ve hizmet değişiminin yapıldığı etkinlik ve verimliliğe dayanan teknik çevrenin (Scott ve Meyer, 1991) taleplerine uyumu yansıtmaktadır. Çünkü bu vakalarda temel gerekçeler; taşış yapılan ürüne talebin çok fazla olduğu, insanların çoğunun gelir düzeyleri nedeniyle bu türde ucuz ürünleri talep ettiği ve piyasanın gerçeklerinin bu yönde olduğuna dairdir. Bu bağlamda, bu bulgunun temelinde pragmatik kaygılar, karşılıklı çıkar ve faydaya dayanan pragmatik meşruiyet (Suchman, 1995) yatmaktadır. Gelir düzeyi düşük olan insanlar, ürünün sağlıksız olabileceği yönündeki ahlaki kaygılara veya ilgili marka veya işletmenin bilinirliğine ilişkin bilişsel konulara dikkat etmeden, sadece pragmatik bir düşünce ile talepte bulunmakta ve böylelikle bu tip işletmelerin ayakta kalmasını sağlamaktadırlar. Bu görüşü destekler nitelikte Wick de (2013), bir örgütün toplumun bazı kesimleri tarafından pragmatik fayda sağladığı için sadece bu yönde bir değerlendirmeye tabi tutularak meşru görülmeye devam edebileceğini ifade etmiştir. Özen (2010) ise işletme davranışlarının zaman zaman aşırı pragmatik bir hâl alarak, ahlaki değer ve normları ihmal edecek düzeye ulaşabildiğini belirterek, işletme sahiplerinin değişken ve belirsiz koşullar altında kısa dönemde yüksek kâr elde etme güdüsüyle yasal ve ahlaki unsurları göz ardı ederek sıklıkla pragmatik bir tavır takındıklarını vurgulamıştır. Özen’in (2010) bu duruma ilişkin, “Türkiye’deki iş ortamının *pragmatizmi kurumsallaştırması*” şeklindeki kavramsallaştırması ise örgütsel meşruiyet krizi yaşadığı hâlde bunu normalleştirmeye ve gerekçelendirmeye çalışanlar ile hâlen pragmatik kaygılarla yasal olmayan işlere devam eden işletmelerin durumuna ilişkin yapılabilecek en doğru tespittir. Bu tespiti destekler nitelikte, %99’u Müslüman olan bir ülkede, söz konusu işletmelerin taklit ve taşış gibi dini değerlere aykırı faaliyetlerde bulunmalarının yanı sıra, yaşanan meşruiyet

krizini önemsemeyerek veya sessiz kalarak faaliyetlerine aynı şekilde devam etmeleri veya isim değiştirme benzeri kurnazca taktiklere başvurarak yaşamlarını sürdürmeleri son derece manidar ve ilginçtir. Bu durum, yine kurumsal kuramın temel tezlerine aykırılık teşkil etmekle birlikte ahlaki meşruiyetin, dolayısıyla İslam dininin temel öğretileri, kısacası ülkemizin dini, kültürel ve toplumsal bağlamı ile de bağdaşmamaktadır.

Öte yandan, özellikle süt sektöründeki bazı işletmelerin kurumsal düzene uygun olarak yaptıkları meşru işlerin yanı sıra; gayrimeşru yollarla kaçak üretim yaptıklarını veya tağşiş yapmadan yaşamlarını devam ettiremeyeceklerini ifade etmeleri ise meşruiyet krizi döneminde sembolik stratejiler aracılığıyla çevrelerine meşru görünmeye çalıştıklarını ancak, aslında gayrimeşru işlere devam ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu durum; öncelikle bu işletmelerin, örgütlerin kurumsal ve teknik boyutunu ayırmada kullanılan kavramlardan birisi olan “gevşek bağlanmışlık (loose coupling)” (Meyer ve Rowan, 1977) sayesinde başarılı olmaya çalıştıklarını, bunun için de formal yapılarını dışsal aktörlerin denetiminden mümkün olduğunca uzak tutarak, iş ve faaliyetlerini informal bir biçimde sürdürdüklerini (Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2007) akla getirmektedir. İkinci olarak ise Riaz’ın (2009) görüşleri ile söz konusu vakalara açıklama getirmeye çalışmak mümkündür. Riaz (2009), örgütlerin ilk zamanlarda somut koşullara uyum göstermeye çalıştıklarını, ancak ilerleyen zamanlarda birkaç örgütün kurumsal uyuma aykırı yapısal özellik veya faaliyetleri “gizlemenin ya da ayırıştırmanın (decoupling)” yolunu keşfetmesiyle diğer örgütlerin de bunu taklit ederek, tamamen sembolik faaliyetlere yönelim gerçekleştirebileceklerini belirtmiş ve sembolik uygunluğun sürdürülmesinin, örgütsel alan dışındakilerin zihninde meşruiyet algısının artmasına neden olurken, esasında örgütlerin gayrimeşru yapı ve uygulamalarla dolu bir duruma büründüğünü ifade etmiştir.

Söz konusu sonuçlar dışında işletmeler; yukarıda da vurgulandığı üzere, ülkemizde ahlaki ve sosyal değerlerden ziyade, maddi ve pragmatik kaygıların ön planda olduğunu, halkımızın ise ekonomik sıkıntılar nedeniyle doğru ve kaliteli ürün konusunda çok hassas olmadığını belirtmişler, öte yandan, bakanlığın ifşalarının küçük işletmeler açısından çok çabuk unutulduğunu, ancak büyük işletmeleri biraz daha fazla etkilediğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte işletmelerin meşru olmayan

faaliyetlerine ilişkin temel gerekçelendirme ve mazeret olarak; merdiven altı üreticileri, maliyetlerin yüksekliğini ve tüketici talebini öne sürmek suretiyle, yaptıklarını meşrulaştırmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu taklit, tağşiş ve kaçak üretim konularında yapılan denetimlerin yetersiz olduğuna ve bazı denetleyicilerin yeterince yetkin olmadığına yönelik eleştiriler yapmışlardır. Ayrıca, bazı işletme sahiplerinin ciddi cezalar ödemelerine rağmen işlerini devam ettirmesi ve bu konuda piyasada birçok kötü örnek olduğunun iletilmesi söz konusu denetimler neticesinde verilen cezaların caydırıcılığının olmadığını kanıtlamaktadır. Diğer yandan taklit ve tağşiş listelerinin ifşasında işletmeler, yapılan taklit veya tağşişin niteliğine göre sınıflara ayrılarak, ayrı listelerde ve mümkünse farklı zamanlarda ilan edilmeleri yönündeki isteklerini belirtmişler. Bu anlamda mevcut ifşa süreci ve sınıflandırmasından duydukları rahatsızlıkları dile getirerek, aslında ifşanın ve kamuoyunda yayılımının bile, açıkça dile getirmeseler de, kendileri adına başlı başına bir meşruiyet krizi göstergesi olabileceğine dair ipuçları vermişlerdir.

## ÖNERİLER

Araştırma sonuçları çerçevesinde devletin yetkili kurumları ve ileride konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılar için birtakım öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle ülkemizde taklit ve tağşiş yapan işletmeler konusunda mülakat yapılan birçok işletme sahibi veya yöneticisinin de vurguladığı üzere yasal düzenlemeler konusunda ciddi kurumsal boşluk ve yetersizlikler söz konusudur. Özellikle bu işletmelere verilen cezalar, taklit veya tağşiş yoluyla elde edilen kazançların yanında çok cüzi bir miktar olması nedeniyle caydırıcı nitelikte olmayıp işletmelerin yaşamlarını devam ettirmelerine de engel teşkil etmemektedir. Nitekim sürekli ceza ödeyerek taklit veya tağşiş yapmaya devam eden birçok işletme bulunmaktadır. Ülkemizde bu konuda, geçtiğimiz aylarda bitkisel yağ üreticisi bir işletme sahibine taklit ve tağşiş yaptığı gerekçesiyle verilen hapis cezası her ne kadar ertelenmiş olsa da, caydırıcılık konusunda önemli bir adım ve emsal olacaktır. Bu noktada konuyla ilgili geliştirilen önerileri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kurumsal düzenlemeler konusunda yegâne aktör olan devlet kurumlarının ilgili denetimleri sıklaştırması gerekmektedir.

- Gayrimeşru faaliyette bulunan işletmelere, caydırıcı nitelikte cezaların verilmesi (maddi cezaların yanı sıra hapis cezası) ve faaliyetin niteliğine göre ikinci kez tekrarında işletme kapatma cezasının uygulanması gerekmektedir.

- Piyasadaki ortalama fiyatların aşağı çekilmesine neden olan ve uygun olmayan şartlarda sağlıksız ve ucuz ürünler üreterek, halk sağlığını ciddi anlamda tehlikeye atan merdiven altı ve kaçak işletmelere yönelik denetim ve cezalar artırılmalıdır. Böylelikle piyasada belirli bir standart ve kurumsal düzenin sağlanması gerekmektedir. Bu şekilde hem halkın kaliteli ve sağlıklı ürünler tüketmesi sağlanabileceken hem de taklit veya tağşiş yapan işletmelerin temel mazeretlerinden birisi boşa çıkarılmış olacaktır.

- İşletmeler, gayrimeşru faaliyet gösteren ve taklit/tağşiş yapan üretici ve tedarikçiler konusunda bilgilendirilmeli ve denetime tabi tutulmalıdırlar.

- Taklit veya tağşiş yapan işletmeler daha sık ifşa edilmeli (son ifşa 23.03.2018 tarihinde yapılmıştır), listeler bakanlık web sayfasında kalıcı olmalıdır.

- Bakanlık veya İl Tarım Müdürlükleri bünyesinde oluşturulacak bir elektronik sistem ile işletmelerin bir nevi ticaret sicilleri (herhangi bir taklit, tağşiş vb.

gayrimeşru faaliyette bulunup bulunmadığı gibi bilgiler, verilen cezalar vs.) il ve sektörler bazında kategoriksel olarak görülebilmelidir.

- Tüketiciler, taklit ve tağşişin ne olduğu konusunda, ayrıca sağlığa zararlı hammaddeler ve etkileri noktasında kamu spotları vb. araçlar vasıtası ile bilinçlendirilmelidir.

Öte yandan üretici veya satıcı penceresinden taklit veya tağşiş durumu irdelendiğinde ise şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Türk Gıda Kodeksi Yönetmelikleri gibi yasal düzenlemelerde birtakım eksiklikler olduğu sıklıkla dile getirilmiştir. Bu bağlamda devletin ve yetkili organlarının en önemli paydaşlarından olan üreticilerle bir araya gelerek, taklit ve tağşiş hususundaki son gelişmeleri ve üreticilerin sıkıntılarını toplumun hassasiyetlerini de göz önüne alarak değerlendirmesi, ilgili düzenleme ve mevzuatların halk sağlığını ve üreticinin çıkarlarını uyumlaştıracak şekilde tekrar gözden geçirmesi tüm paydaşlar açısından faydalı olacaktır.

- Üreticilerin halk sağlığına aykırı olmadığı ispatlanan bazı “kurumsal yamama veya ekleme”<sup>37</sup> (Koç, 2013) talepleri yetkililer tarafından değerlendirmeye alınmalıdır. Örneğin, sucuk üreticilerinin büyükbaş hayvanın baş etinin sağlığa zararlı olmadığı gerekçesiyle, ürün içeriği ve etiketinde yapılacak düzenleme ve eklemelerle serbest olması yönündeki talepleri bu şekilde değerlendirilebilir.

- Tedarikçi kaynaklı sıkıntıların önüne geçmek için üreticiler daha sık denetlenmelidir.

- Satın aldıkları ürünleri, İl Tarım Müdürlüğü aracılığıyla analiz ettirmek isteyen işletmelere kolaylık sağlanmalı, analiz ücretleri makul tutulmalı ve analizler hızla sonuçlandırılmalıdır.

- Doğal, organik ve sağlıklı ürün üreticilerine gerekli destek ve teşvikler sağlanmalıdır. TSE, ISO, organik ürün, helal gıda sertifikası gibi belgelere sahip üreticiler ödüllendirilmelidir.

- Sağlıklı veya organik ürünlerin raf ömürlerinin uzaltılması ve ilgili ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi noktasında ar-ge çalışmaları yapılmalıdır.

---

<sup>37</sup> Örgütsel alan düzeyinde; kurumsal düzenleme veya eklemeler yaparak var olan kurumu güçlendirme yönündeki kurumsal işleri ifade etmektedir (Koç, 2013: 138).



- Tekrarlanan denetimlerde gayrimeşru faaliyetten vazgeçerek gerekli kurumsal düzenlemeleri yapan işletmelerin bilgileri, bakanlık web sayfasındaki listelerden çıkarılmalıdır. Gerekli görülmesi durumunda ilgili işletmeler, tabiri caizse kara listeden beyaz listeye alınmalı, ancak sıkı denetimler yine devam etmelidir.

- İşletmelerin farklı kategori ve listelerde ifşa edilme talepleri değerlendirilmelidir (tek tırnaklı eti kullanan ile işlenmiş ete sadece baş eti karıştıran üreticinin aynı listede ifşa edilmeme talebi gibi).

Bu çalışmada örgütlerin meşruiyet krizlerine verdikleri tepkiler ve meşruiyetlerini onarma veya yeniden yapılandırmada kullandıkları strateji, taktik ve araçların aktarımında, araştırmaya katılan işletme yetkililerinin verdikleri sözlü beyanlar esas alınmıştır, bundan sonraki çalışmalarda ise söz konusu birincil veri kaynağını, basın açıklamaları gibi ikincil veri kaynaklarıyla daha da güçlendirmek araştırmanın etkinliğini artıracaktır. Ayrıca bu tez çalışmasının örneklemini, sadece İç Anadolu Bölgesi'ndeki işletmelerin oluşturması nedeniyle sonuçların genellenebilirliği noktasında dezavantaj oluşabilmektedir. Bu nedenle, örneklemini Türkiye genelindeki işletmeleri kapsayacak şekilde kurgulayacak araştırmalar literatüre katkı sağlayacaktır. Bununla doğrultuda örgütsel meşruiyet krizi yaşadığı düşünülen farklı evren ve örneklemelerin tespit edilerek ortaya çıkabilecek farklı strateji, taktik ve araçların literatüre kazandırılması da önemli görülmektedir.

Son olarak, Battilana ve diğerlerinin de (2009) vurguladığı üzere, aktör ve eyleyen ayrımındaki ince çizginin irdelenmesi, aktörlerin nasıl birer eyleyene dönüştüklerinin farklı örgütsel alan ve aktörler bağlamında araştırılması, bir diğer ifadeyle meşruiyet krizinin yönetilmesi noktasında aktörlerin, yapı-eyleyen ikiliğinin kısacası "kültürel ahmaklar" (Lawrence ve Suddaby, 2006) olmaktan çıkarak, amaçlı ve kasıtlı stratejik eylemleri nasıl gerçekleştirdiklerinin, nereden güç aldıklarının ve makro, mezo ve mikro düzeydeki etkilerinin neler olduğunun kurumsal matrisler çerçevesinde detaylı bir şekilde ele alınması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu araştırma çerçevesinde ülkemiz işletmelerine, bir diğer ifadeyle ülkemiz kültürel ve sosyal bağlamına özgü; önemsememe, isim değiştirme, sessizlik ve vakit kazanma gibi strateji veya taktiklerin farklı araştırmalarca test edilerek genel geçerliliğinin olup olmadığının belirlenmesi de yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abolafia, Mitchel Y. (2010). Narrative construction as sensemaking: How a central bank thinks. *Organization Studies*, 31 (3), 349-367.
- Abrahamson, Eric ve Fairchild, Gregory (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.
- Adams, Richard N. (1975). *Energy and Structure: A Theory of Social Power*. Austin, Texas: The University of Texas Press.
- Ağlargoöz, Ozan (2015). Kurumsal işlerin analiziyle işadami kavramının betimlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15 (1), 99-110.
- Ahlstrom, David, ve Bruton, Garry D. (2001). Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy. *Academy of Management Perspectives*, 15, 72-83.
- Aksarı, Fatmanur (2009). *Organizasyonel Meşruiyet Yönetimi ve Organizasyonların Takım Çalışmalarını Benimseme Nedenleri Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akyüzoğlu, İlyas (2012). *Hız Muhammed ve Dört Halife Döneminde İktidarın Meşruiyet Kaynakları*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aldrich, Howard E., ve Fiol, C. Marlene (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670.
- Aldrich, Howard E. ve Ruef, Martin (2006). *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Allen, Myria Watkins ve Caillouet, Rachel H. (1994). Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 61 (1), 44-62.
- Almaz, Fulya (2015). Stratejik yönetim alanında yeni bir yaklaşım: Pratik olarak strateji (strategy as practice). 23. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 182-189.
- Andrews, Kenneth R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow-Jones Irwin.
- Archibald, Matthew E. (2004). Between isomorphism and market partitioning: How organizational competencies and resources foster cultural and sociopolitical legitimacy, and promote organizational survival. (Ed. C. Johnson). *Research in the Sociology of Organizations*, Amsterdam: Elsevier JAI, 171-211.
- Aristotle (2007). *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. (Translator: George A., Kennedy). New York: Oxford University Press.
- Arslan, Salih ve Coşkun, Recai (2017). Kurumsal kuram açısından örgütsel dil ile örgütsel meşruiyet ilişkisi: Örgütler dil aracılığıyla meşruiyeti nasıl elde eder? *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (3), 137-164.

- Ashforth, Blake E. ve Gibbs, Barrie W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1 (2), 177-194.
- Atakan Duman, Şirin (2012). Kurumsal kuram yaklaşımı ile örgütsel değişimi anlamaya yönelik bir inceleme. *Journal of Business Economics and Political Science*, 1 (1), 9-23.
- Atay, Ender E. (1997). Hukukta meşruiyet kavramı. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 121-166.
- Aybakan, Bilal ve Dönmez, İbrahim K. (2004). “Meşrû”, *Türk Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 29, 378-383, <http://www.islamansiklopedisi.info/dia/ayrmetin.php?idno=290380>, Erişim Tarihi: 10.05.2017.
- Aydın, Şule ve Coşkun, Recai (2007). Örgütsel güç'e ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler*, 2 (2), 97-128.
- Babb, Sarah (2009). *Behind the Development Banks: Washington Politics, World Poverty, and the Wealth of Nations*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ballesteros, Athena, Nakhoda, Smita, Werksman, Jacob ve Hurlburt, Kaija (2010). Power, Responsibility, and Accountability: Re-Thinking the Legitimacy of Institutions for Climate Finance. Final Report. Washington, DC: World Resources Institute. [http://pdf.wri.org/power\\_responsibility\\_accountability.pdf](http://pdf.wri.org/power_responsibility_accountability.pdf) Erişim Tarihi: 15.02.2017
- Bansal, Pratima ve Clelland, Iain (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47 (1), 93-103.
- Bansal, Pratima ve Kistrucuk, Geoffrey (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67 (2), 165-180.
- Bansal, Pratima ve Roth, Kendall (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- Bartley, Tim ve Child, Curtis (2011). Movements, markets and fields: The effects of anti-sweatshop campaigns on U.S. firms, 1993-2000. *Social Forces*, 90 (2), 425-451.
- Baş, Türker ve Akturan, Ulun (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Battilana, Julie (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13 (5), 653-676.
- Battilana, Julie ve D'Aunno, Thomas (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. (Ed. Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby ve Bernard Leca). *Institutional Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 31-58.
- Battilana, Julie, Leca, Bernard ve Boxenbaum, Eva (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 65-107.

- Baum, Jeol A. C. (1996). Organizational ecology. (Ed. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy ve Walter R. Nord). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 77-114.
- Baum, Joel A. C. ve Oliver, Christine (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57 (4), 540-559.
- Bayraktar, Nurdan (2013). *Meşrulaştırma Stratejilerine Kurumsal İletişim Açısından Bir Bakış*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beaulieu, Suzanne, Roy, Mario ve Pasquero, Jean (2002). Linking the management of legitimacy and the learning process: Evidence from a case study. *Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, 5-6 April, Athens, Greece.
- Beckert, Jens (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20 (5), 777-799.
- Beddewela, Eshani ve Fairbrass, Jenny (2016). Seeking legitimacy through CSR: Institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics*, 136, 503-522.
- Bedük, Aykut (2012). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Konya: Atlas Yayın-Kitabevi.
- Beetham, David (1991). *The Legitimation of Power*. London: Macmillan.
- Beetham, David ve Christopher, Lord (1998). *Legitimacy and the EU*. New York: Longman.
- Benabou, Ronald ve Laroque, Guy (1992). Using privileged information to manipulate markets: Insiders, gurus, and credibility. *The Quarterly Journal of Economics*, 107 (3), 921-958.
- Benford, Robert D. ve Snow, David A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. (Ed. K. S. Cook ve J. Hagan). *Annual Reviews of Sociology*. ABD: Palo Alto, CA, 611-639.
- Benoit, William L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46 (1-2), 89-105.
- Benson, J. Kenneth (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 1-21.
- Berger, Peter L. (1993). *Dinin Sosyal Gerçekliği*. (Çeviren: Ali Coşkun), İstanbul: İnsan Yayınları.
- Berger, Peter L. ve Luckmann, Thomas (1966). *The Social Construction of Reality*. USA: Penguin Books.
- Berger, Peter L., Berger, Brigitte ve Kellner, Hansfried (1974). *The Homeless Mind*. England: Pelican Books.

- Bitektine, Alex (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation and status. *Academy of Management Review*, 36 (1), 151-179.
- Bitektine, Alex ve Haack, Patrick (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40 (1), 49-75.
- Black, Julia (2008). Constructing and contesting legitimacy and accountability in polycentric regulatory regimes. *Regulation and Governance*, 2, 137-164.
- Bolat, Tamer ve Seymen, A. Oya (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254.
- Bottom, William P., Gibson, Kevin, Daniels, Steven E. ve Murnighan, J. Keith (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13, 497-513.
- Bourdieu, Pierre (1977). *Outline of a Theory of Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Bourdieu, Pierre (1990). *The Logic of Practice*. Stanford CA: Stanford University Press.
- Boxenbaum, Eva ve Jonsson, Stefan (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. (Ed. Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin ve Roy Suddaby). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: Sage Publications, 78-98.
- Boyd, Josh (2000). Actional legitimation: No crisis necessary. *Journal of Public Relations Research*, 12, 341-353.
- Bozeman, Barry (1993). A theory of government ‘Red Tape’. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3 (3), 273-303.
- Brinkerhoff, Derick W. (2005). Organisational legitimacy, capacity and capacity development. *European Centre for Development Policy Management, Discussion Paper No 58A*, 1-16.
- Brinson, Susan ve Benoit, William L. (1996). Dow corning’s image repair strategies in the breast implant crisis. *Communication Quarterly*, 44 (1), 29-41.
- Brown, Andrew D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22, 643-686.
- Brown, Andrew D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35, 35-58.
- Brown, Andrew D. (2003). Authoritative sensemaking in a public inquiry report. *Organization Studies*, 25 (1), 95-112.
- Brown, Andrew D. (2005). Making sense of the collapse of Barings Bank. *Human Relations*, 58 (12), 1579-1604.

- Brown, Andrew D. ve Toyoki, Sammy (2013). Identity work and legitimacy. *Organization Studies*, 34 (7), 875-896.
- Brown, Noel ve Deegan, Craig (1998). The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29 (1), 21-41.
- Brummer, James J. (1991). *Corporate Responsibility and Legitimacy: An Interdisciplinary Analysis*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Burke, Kenneth (1970). *The Rhetoric of Religion: Studies in Logology*. Berkeley: University of California Press.
- Caillouet, Rachel H. (1991). *A Quest for Legitimacy: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis*. Doktora Tezi. Louisiana State University.
- Can, Özge (2016). Çevre konusunda örgütlerce oluşturulan anlam yapıları ve izlenim yönetimi: Türkiye örneği. 24. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 673-678.
- Carberry, Edward J. ve King, Brayden G. (2012). Defensive practices adoption in the face of organizational stigma. *Journal of Management Studies*, 49 (7), 1137-1167.
- Carroll, Archie B. (1979). A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, Glenn R. ve Hannan, Michael T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54, 524-541.
- Castello, Itziar ve Lozano, Josep M. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100, 11-29.
- Certo, S. Trevis (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *The Academy of Management Review*, 28 (3), 432-446.
- Chen, Haiyang, Griffith, David A. ve Hu, Michael Y. (2006). The influence of liability of foreignness on market entry strategies. *International Marketing Review*, 23, 636-649.
- Clark, Delwyn N. (1997). Strategic management tool usage: A comparative study. *Strategic Change*, 6 (7), 417-427.
- Clarkson, Max B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Cohen, Boyd D. ve Dean, Thomas J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26, 683-690.

- Coombs, W. Timothy (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, W. Timothy (2010). Parameters for crisis communication. (Ed. W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay). *The Handbook of Crisis Communication*. UK: Blackwell Publishing, 17-53.
- Coombs, W. Timothy (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, W. Timothy ve Holladay, J. Sherry (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8 (4), 279-295.
- Coombs, W. Timothy ve Schmidt, Laine (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12 (2), 163-178.
- Creed, W. E. Douglas, Scully, Maureen A. ve Austin, John R. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organizational Science*, 13 (5), 475-496.
- Çakar, Mehmet (2010a). Kurumsal etkiler mi yoksa popülasyon dinamikleri mi?: Türkiye'de bir örgütsel form olan özel ortaöğretim okullarının kurumsallaşması. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 352-357.
- Çakar, Mehmet (2010b). *Örgüt Toplulukları Arasında Meşruiyet Yayılımları: Türkiye'de Özel Ortaöğretim Okulları, 1993-2004*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, Adnan (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, Metin (2007). *Uluslararası İlişkilerde Meşruiyet Krizi: Avrupa Birliği Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, Önder ve Aysan, Hasibe (2016). Dışlanmış uygulamaların yeniden meşrulaşması: Geleneksel ve tamamlayıcı tıp uygulamalarının Türk sağlık sistemine girişi, 2014-2016. 24. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 931-937.
- D'Aunno, Thomas, Sutton, Robert I. ve Price, Richard H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34, 636-661.
- Dacin, M. Tina, Oliver, Christine ve Roy, Jean Paul (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 169-187.
- Daft, Richard L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (Ed. Ömür N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Akademik.
- Deeds, David L., Mang, Paul Y. ve Frandsen, Michael L. (2004). The influence of firms' and industries' legitimacy on the flow of capital into high-technology ventures. *Strategic Organization*, 2, 9-34.

- Deegan, Craig (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures-a theoretical foundation. *Accounting, Auditing ve Accountability Journal*, 15 (3), 282-311.
- Deegan, Craig ve Gordon, Ben (1996). A study of environmental disclosure practices of Australian Corporations. *Accounting and Business Research*, 26 (3), 187-199.
- Deephouse David L. ve Carter, Suzanne (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 329-360.
- Deephouse, David L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39, 1024-1039.
- Deephouse, David L. ve Suchman, Mark (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. (Ed. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Deephouse, David L., Bundy, Jonathan, Tost, Leigh P. ve Suchman, Mark C. (2016). Organizational legitimacy: Six key questions. (Ed. Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., ve Meyer, R.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Desai, Vinit M. (2008). Constrained growth: How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations. *Organization Science*, 19 (4), 594-608.
- Desai, Vinit M. (2011). Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 263-278.
- DiMaggio, Paul J. (1985). Interest and agency in institutional theory. (Ed. Zucker, L. G.) *Institutional Patterns and Organizations*. USA: Ballinger Publications.
- DiMaggio, Paul J. (1988). Interest and agency in institutional theory. (Ed. Lynne G. Zucker). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger Publishing, 3-22.
- DiMaggio, Paul J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. (Eds. Walter W. Powell ve Paul J. Di Maggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 267-292.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1991b). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. (Ed. Walter W. Powell ve Paul J. Di Maggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 63-82.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.



- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1991a). Introduction. (Eds. Walter W. Powell ve Paul J. Di Maggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1-38.
- Diñer, Mustafa A. M. (2013). *Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: İnovasyon ve Kümeleme Açısından Bir Değerlendirme*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dobrev, Stanislav D. (2001). Revisiting organizational legitimation: Cognitive diffusion and sociopolitical factors in the evolution of Bulgarian newspaper enterprises, 1846-1992. *Organization Studies*, 22 (3), 419-444.
- Dobrev, Stanislav D., Ozdemir, Salih Z. ve Teo, Albert C. (2006). The ecological interdependence of emergent and established organizational populations: Legitimacy transfer, violation by comparison, and unstable identities. *Organization Science*, 17 (5), 577-597.
- Donaldson, Thomas ve Preston, Lee E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Dornbusch, Sanford M. ve Scott, W. Richard (1977). *Evaluation and the exercise of authority*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dowling, John ve Pfeffer, Jeffrey (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18 (1), 122-136.
- Downing, Stephen (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (2), 185-204.
- Driscoll, Cathy ve Starik, Mark (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49 (1), 55-73.
- Drumheller, Kristina (2004). *Vehicles for Entertainment or for Legitimacy Crisis? Revisiting Legitimacy and Image Restoration Efforts After Film Depictions of Organizational Crises*. Doktora Tezi, University of Missouri-Columbia.
- Edelman, Lauren B. ve Suchman, Mark C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 23, 479-515.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Elsbach, Kimberly D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 57-88.
- Elsbach, Kimberly D. ve Kramer, Roderick M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 442-476.
- Elsbach, Kimberly D. ve Sutton, Robert I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and

- impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 699-738.
- Emerson, Richard M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Emirbayer, Mustafa (1997). Manifesto for a relational sociology. *American Journal of Sociology*, 103 (2), 281-317.
- Emirbayer, Mustafa ve Mische, Ann (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103 (4), 962-1023.
- Erdemir, Erkan (2010). Kurumların ortaya çıkışında meşrulaştırma stratejilerinin kullanımı: Saatleri Ayarlama Enstitüsü örneği. 18. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 299-306.
- Eryılmaz, Mehmet E. ve Eryılmaz, Filiz (2011). Ekonomik krizlerin retoriksel stratejilere etkisi: TKY örneği. *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11 (1-2), 35-78.
- Etzioni, Amitai (1987). Entrepreneurship, adaptation and legitimation: A macro-behavioral perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8, 175-189.
- Evan, William M. ve Schwartz, Mildred A. (1964). Law and the emergence of formal organization. *Sociology and Social Research*, 48 (3), 270-280.
- Everingham, Jo-Anne (2009). Australia's regions congested governance or institutional void? *Public Policy and Administration*, 24 (1): 84-102.
- Fink, Steven (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Finnemore, Martha (2005). Fights about rules: The Role of efficacy and power in changing multilateralism. *Review of International Studies*, 31, 187-206.
- Fisher, Greg, Kotha, Suresh ve Lahiri, Amrita (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy and new venture life cycles. *Academy of Management Review*, 41 (3), 383-409.
- Fligstein, Neil ve McAdam, Doug (2011). *Toward a general theory of strategic action fields*. *Sociological Theory*, 29 (1), 1-26.
- Francesconi, Robert (1986). The implications of Habermas's theory of legitimation for rhetorical criticism. *Communication Monographs*, 53 (1), 16-35.
- Freeman, John, Carroll, Glenn R. ve Hannan, Michael T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48, 692-710.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedland, Roger ve Alford, Robert R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. (Ed. W.W. Powell ve P.J.

- DiMaggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. 232-263, Chicago: University of Chicago Press.
- Galaskiewicz, Joseph (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology* 11, 281-304.
- Gardberg, Naomi A., ve Fombrun, Charles J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31, 329-346.
- Garud, Raghu, Hardy, Cynthia ve Maguire, Steve (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28 (7), 957-969.
- Garud, Raghu, Schildt, Henri A. ve Lant, Theresa K. (2014). Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. *Organization Science*, 1-14.
- George, Elizabeth, Chattopadhyay, Prithviraj, Sitkin, Sim B. ve Barden, Jeff (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review*, 31, 347-365.
- Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Gilpin, Dawn R. ve Murphy, Priscilla (2010). Complexity and crises: A new paradigm. (Ed. W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay). *The Handbook of Crisis Communication*. UK: Blackwell Publishing, 683-690.
- Ginzel, Linda E., Kramer, Roderick M. ve Sutton, Robert I. (1992). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. (Ed. L. L. Cummings ve B. M. Staw). *Research in Organizational Behavior*, 14, Greenwich, CT: JAI Press, 227-266.
- Goffman, Erving (1971). *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*. New York: Harper & Row Publishers.
- Goffman, Erving. (1974). *Frame Analysis*. New York, New York: Harper & Row Publishers.
- Golant, Benjamin J. ve Sillince, John A.A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization Studies*, 28 (8), 1149-1167.
- Gök, Gonca O. (2012). *Türk Dış Politikası'nda Uluslararası Meşruiyet Sorunsalı: Birleşmiş Milletler ve Bölgesel Krizler*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gölbaşı, Şükran (2014). Gereksinimden pratiğe: Bir proto-kurum olarak YOYSEM. 5. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 97-129.
- Gönenç, Levent (2001). Meşruiyet kavramı ve anayasaların meşruiyeti problemi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 50 (1), 131-152.
- Grandy, Gina ve Wicks, David (2008). Competitive advantage as a legitimacy-creating process. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3 (1), 21-41.

- Grant, Robert M. ve Jordan, Judith (2014). *Stratejinin Temelleri/Foundations of Strategy* (Çeviren: Gamze Sart). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gray, Rob, Kouhy, Reza ve Lavers, Simon (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (2), 47-77.
- Green, Sandy Edward (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29 (4), 653-669.
- Green, Sandy Edward ve Li, Yuan (2011). Rhetorical institutionalism: Language, agency and structure in institutional theory since Alvesson 1993. *Journal of Management Studies*, 48 (7), 1662-1697.
- Greening, Daniel W. ve Johnson, Richard A. (1996). Do managers and strategies matter? *Journal of Management Studies*, 33 (1), 25-51.
- Greenwood, Royston, Suddaby, Roy ve Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.
- Guler, Isin, Guillén, Mauro F. ve Macpherson, John M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of the ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 207-232.
- Güçlü, Nezahat (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Haack, Patrick, Pfarrer, Michael D. ve Scherer, Andreas G. (2014). Legitimacy-as-feeling: How affect leads to vertical legitimacy spillovers in transnational governance. *Journal of Management Studies*, 51 (4), 634-666.
- Habermas, Jürgen (1988). *Legitimation Crisis*. (Translator: Thomas McCarthy). Cambridge, UK: Polity Press.
- Hamilton, Elizabeth A. (2006). An exploration of the relationship between loss of legitimacy and the sudden death of organizations. *Group and Organization Management*, 31 (3), 327- 358.
- Hannan, Michael T. (1991). Theoretical and methodological issues in analysis of density-dependent legitimation in organizational evolution. *Sociological Methodology*, 21, 1-42.
- Hannan, Michael T. ve Carroll, Glenn R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations*. New York: Oxford University Press.
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

- Hardy, Cynthia ve Maguire, Steve (2008). Institutional entrepreneurship. (Ed. Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin ve Roy Suddaby). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: Sage Publications, 198-217.
- Harlow, Carol (2006). Global administrative law: The quest for principles and values. *The European Journal of International Law*, 17 (1), 187-214.
- Hasbani, Marc ve Breton, Gaetan (2013). Restoring social legitimacy: Discursive strategies used by a pharmaceutical industry leader. *Society and Business Review*, 8 (1), 71-89.
- Hasselbladh, Hans ve Kallinikos, Jannis (2000). The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies*, 21 (4), 697-720.
- Hawn, Olga V. (2013). *Organizational Legitimacy: Different Sources – Different Outcomes?* Doktora Tezi, Duke University.
- Hearit, Keith M. (1995). “Mistakes were made”: Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, 46, 1-11.
- Heath, Robert L. (2010). Introduction crisis communication: Defining the beast and demarginalizing key publics. (Ed. W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay). *The Handbook of Crisis Communication*. UK: Blackwell Publishing, 1-14.
- Hegtvædt, Karen A. (2004). Legitimizing legitimacy: Shaping a new frontier of research. *Social Justice Research*, 17 (1), 93-109.
- Henisz, Witold J. ve Zelner, Bennet A. (2005). Legitimacy, interest group pressures, and change in emergent institutions: The case of foreign investors and host country governments. *Academy of Management Review*, 30, 361-382.
- Heracleous, Loizos ve Barrett, Michael (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*. 44 (4), 755-778.
- Higgins, Monica C. ve Gulati, Ranjay (2003). Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige. *Organization Science*, 14, 244-263.
- Higgins, Monica C. ve Gulati, Ranjay (2006). Stacking the deck: The effects of top management back-grounds on investor decisions. *Strategic Management Journal*, 27, 1-25.
- Hill, Charles W. L. ve Jones, Thomas M. (1992). Stakeholder agency theory. *Journal of Management Studies* 29 (2), 131-154.
- Hirsch, Paul M. (1975). Organizational effectiveness and the institutional environment. *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), 327-344.
- Hirsch, Paul M. ve Andrews, John A. Y. (1984). Administrators’ response to performance and value challenges: Stance, symbols, and behavior. (Ed. T. J. Sergiovanni ve J. E. Corbally). *Leadership and Organizational Culture: New*

- Perspectives on Administrative Theory and Practice*, Champaign. IL: University of Illinois Press, 170-185.
- Hirsch, Paul M. ve Lounsbury, Michael (1997). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40 (4), 406-418.
- Hoefer, Rolf L. ve Green, Sandy E. (2016). A rhetorical model of institutional decision making: The role of rhetoric in the formation and change of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 41 (1), 130-150.
- Holm, Petter (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 398-422.
- Homans, George C. (1974). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace and Jovanovich.
- Hoque, Zahirul (2005). Securing institutional legitimacy or organizational effectiveness? A case examining the impact of public sector reform initiatives in an australian local authority. *International Journal of Public Sector Management*, 18 (4), 367-382.
- Hudson, Bryant A. ve Okhuysen, Gerardo A. (2009). Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men’s bathhouses. *Organization Science*, 20 (1), 134-153.
- Humphreys, Ashlee (2010). Megamarketing: The creation of markets as a social process. *Journal of Marketing*, 74, 1-19.
- Huy, Quy N., Corley, Kevin G. ve Kraatz, Matthew S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1650-1680.
- Hybels, Ralph C. (1995). On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model. *Academy of Management Proceedings*, 1, 241-245.
- Jackman, Robert W. (1993). *Power Without Force: The Political Capacity of Nation-States*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Jacobs, Ronald N. ve Sobieraj, Sarah (2007). Narrative and legitimacy: U.S. congressional debates about the nonprofit sector. *Sociological Theory*, 25 (1), 1-25.
- Jepperson, Ronald L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. (Ed. Walter W.Powell ve Paul J. DiMaggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 143-163.
- Johnson, Cathryn (2004). Introduction: Legitimacy processes in organizations. (Ed. C. Johnson). *Research in the Sociology of Organizations*. 22, Amsterdam: Elsevier JAI, 1-24.
- Johnson, Cathryn, Dowd, Timothy J. ve Ridgeway, Cecilia L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53-78.

- Johnston, Michael (2002). Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan010193.pdf>, Erişim Tarihi: 13.06.2017.
- Jones, Edward E. ve Pittman, Thane S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. (Ed. Jerry Suls). *Psychological perspective on the self (Volume 1)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 231-262.
- Jones, Edward E., Gergen, Kenneth J. ve Jones, Robert G. (1963). Tactics of ingratiation among leaders and subordinates in a status hierarchy. *Psychological Monographs: General and Applied*, 77 (3), 1-20.
- Jones, Gareth R. (2003). *Organizational Theory, Design, and Change*. New Jersey: Pearson Education-Prentice Hall.
- Jonsson, Stefan, Greve, Henrich R. ve Fujiwara-Greve, Takoko (2009). Undeserved loss: The spread of legitimacy loss to innocent organizations in response to reported corporate deviance. *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), 195-228.
- Joutsenvirta, Maria (2013). Executive pay and legitimacy: Changing discursive battles over the morality of excessive manager compensation. *Journal of Business Ethics*, 116 (3), 459-477.
- Kalemci, R. Arzu ve Atakan Duman, Şirin (2007). Uluslararası örgüt yazınında meşruiyet kavramının tanımı. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 84-92.
- Kalemci, R. Arzu ve Kalemci Tüzün, İpek (2008). Örgütsel alanda meşruiyet kavramının açılımı: Kurumsal ve stratejik meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 403-413.
- Kalemci, R. Arzu, Gökoğlu, Mustafa M. ve Kalemci Tüzün, İpek (2015). Örgütsel alanda kurumsal mantıklar arası oluşan çelişki: Türk askerlik hizmet alanı örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2), 153-175.
- Karagöz, Yalçın (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaufman, Jeffrey B., Kesner, Idalene F. ve Hazen, Thomas Lee (1994). The myth of full disclosure: A look at organizational communications during crises. *Business Horizons*, 37 (4), 29-39.
- Khanna, Tarun ve Palepu, Krishna (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*, 55 (2): 867-891.
- Kızrak, Meral (2016). Kurumsal mantık değişiminde bireysel aktör eylemliliği: Liderlik davranışlarının düzenleyici etkisi. *24. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 211-221.
- King, Brayden G. ve Whetten, David A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11 (3), 192-207.

- Knoke, David (1985). The political economies of associations. (Ed. Braungart, R. G. ve Braungart, M. M.). *Research in Political Sociology*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 211-242.
- Koç, Oktay (2012a). Kurumsal mantıklar arasındaki rekabetin yönetimi: Türk sağlık alanı kapsamında karşılaştırmalı bir analiz. 3. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 71-103.
- Koç, Oktay (2012b). Kurumsal değişim ve direniş kurumsal mantıkların değişimi sürecinde Türk Emniyet Teşkilatı örneği. 20. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 536-542.
- Koç, Oktay (2013). Dini kurumsal düzenlemeler nasıl sürdürülür? Helal sertifika örneği. 21. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 138-144.
- Koç, Oktay ve Vurgun, Levent (2012). Aktörden eyleyene 'kurumsal iş' tasarımı: Yeni kurumsal kuram kapsamında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 405-421.
- Koç, Umut ve Türker, Yücel (2012). Örgütsel öğrenme ve kurumsal kuram: Kavramsal bir tartışma. 3. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 179-207.
- Koparan, Emrah ve İlhan Nas, Tülay (2012). Gelişmekte olan ülkelerde ulusal kültürün kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisi. 3. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 104-132.
- Korpivaara, Ida (2015). *Legitimacy Building in Public Disclosures on Strategic Energy Investments*. Yüksek Lisans Tezi, Lappeenranta University of Technology.
- Kostova, Tatiana ve Zaheer, Srilata (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24 (1), 64-81.
- Kraatz, Matthew S. ve Zajac, Edward J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61 (5), 812-836.
- Ku, Charlotte (2015). The Elements of Legitimacy: The State and the United Nations System, Creating a Workable World Conference Humphrey School of Public Affairs, University of Minnesota. [https://www.workableworld.org/uploads/4/7/5/0/47500125/charlotte\\_ku\\_impacting\\_greater\\_legitimacy\\_to\\_the\\_united\\_nations\\_system-2.pdf](https://www.workableworld.org/uploads/4/7/5/0/47500125/charlotte_ku_impacting_greater_legitimacy_to_the_united_nations_system-2.pdf), Erişim Tarihi: 05.02.2017
- Kueneman, Rodney M. (1975). *Organization-Environment Interaction: Organizational Legitimacy and The Non-Autonomous Organization*. Doktora Tezi, Ohio State University.
- Landis, J. Richard ve Koch, Gary G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33 (1), 159-174.
- Lamertz, Kai ve Baum, Joel A. C. (1998). The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 93-107.



- Lamin, Anna ve Zaheer, Srileta (2012). Wall Street vs. main street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science*, 23, 47-66.
- Langley, Ann (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5 (3), 271-282.
- Latin Lexicon (2017). [latinlexicon.org/search\\_latin.php](http://latinlexicon.org/search_latin.php), Erişim Tarihi: 21.06.2017.
- Lawrence, Anne T. (2002). The drivers of stakeholder engagement: Reflections on the case of Royal Dutch Shell. *Journal of Corporate Citizenship*, 6, 71-85.
- Lawrence, Thomas B. (2008). Power, institutions and organizations. (Ed. Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin ve Roy Suddaby). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: Sage Publications, 170-197.
- Lawrence, Thomas B. ve Suddaby, Roy (2006), Institutions and institutional work. (Ed. Steward R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence ve Walter R. Nord). *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 215-254.
- Lawrence, Thomas B., Leca, Bernard ve Zilber, Tammar B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34 (8), 1023-1033.
- Lawrence, Thomas B., Suddaby, Roy ve Leca, Bernard (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20 (1), 52-58
- Lawrence, Thomas B., ve Robinson, Sandra L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.
- Lawrence, Thomas B., Winn, Monika I., ve Jennings, P. Devereaux (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 26 (4), 624-644.
- Lee, Betty Kaman (2005). Hong Kong consumers' evaluation in an airline crash: A path model analysis. *Journal of Public Relations Research*, 17 (4), 363-391.
- Leeuwen, Theo V. ve Wodak, Ruth (1999). Legitimizing immigration control: A discourse historical analysis. *Discourse Studies*, 1 (1), 83-118.
- Lenz, Tobias ve Viola, Lora A. (2017). Legitimacy and institutional change in international organisations: A cognitive approach. *Review of International Studies*, 43 (5), 939-961.
- Lewis, David (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction*. London, UK: Routledge.
- Lindblom, Cristi K. (1994). The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.

- Lipset, S. Martin (1959). Some social requisites of democracy: Economic development and political legitimacy. *American Political Science Review*, 53 (1), 69-105.
- Lounsbury, Michael ve Glynn, Mary A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
- Love, E. Geoffrey ve Kraatz, Matthew (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *The Academy of Management Journal*, 52 (2), 314-335.
- Low, Brian ve Johnston, Wesley (2008). Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China. *Industrial Marketing Management*, 37 (7), 873-879.
- Maguire, Steve, Hardy, Cynthia ve Lawrence, Thomas B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*. 47 (5), 657-679.
- Mair, Johanna ve Marti, Ignasi (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 419-435.
- Mano, Rita ve Rosenberg, Dennis (2014). Organizational restructuring, government control and loss of legitimacy following an organizational crisis: The case of Israel's nonprofit human services. *Journal of Health and Human Services Administration*, 36 (4), 460-497.
- Marcus, Alfred A. ve Goodman, Robert S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*. 34 (2), 281-305.
- Marion, Gilles (2006). Marketing ideology and criticism: Legitimacy and legitimization. *Marketing Theory*, 6 (2), 245-262.
- Markard, Jochen, Wirth, Steffen ve Truffer, Bernhard (2015). Institutional dynamics and technology legitimacy - A framework and a case study on biogas technology. *Research Policy*, 45, 330-344.
- Martens, Martin L., Jennings, Jennifer E. ve Jennings, P. Devereaux (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 1107-1132.
- Martin, Joanne, Feldman, Martha S., Hatch, Mary Jo ve Sitkin, Sim B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 438-453.
- Mascarenhas, Michael ve Scarce, Rik (2004). The intention was good: Legitimacy, consensus based decision making, and the case of forest planning in British Columbia, Canada. *Society and Natural Resources*, 17, 17-38.

- Massey, Joseph Eric (2001). Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication*, 38 (2), 153-183.
- Massey, Joseph Eric (2013). Managing organizational images: Crisis response and legitimacy restoration. (Ed. Dan P. Millar ve Robert L. Heath). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. New York: Routledge, 233-246.
- Mathews, M. Reg (1993). *Socially Responsible Accounting*. London: Chapman & Hall.
- Maurer, John G. (1971). *Readings in Organizational Theory: Open System Approaches*. New York: Random House.
- Maxwell, Joseph A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62 (3), 279-300.
- Mazza, Carmelo (1999). *Claim, Intent, and Persuasion: Organizational Legitimacy and The Rhetoric of Corporate Mission Statements*. Springer Science & Business Media, LLC.
- McCombs, Maxwell E. ve Shaw, Donald L. (1972). The agenda-setting function of the mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36 (2), 176-187.
- McDonnell, Mary-Hunter ve King, Brayden (2013). Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58 (3), 387-419.
- McPherson, C. Michael ve Sauder, Michael (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58 (2), 165-196.
- Merkel-Davies, Doris M. ve Brennan, Niamh M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116-194.
- Merkel-Davies, Doris M. ve Brennan, Niamh M. (2011). A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41 (5), 425-437.
- Merriam-Webster (2017). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/legitimate>, Erişim Tarihi: 14.05.2017.
- Metin, Abdullah (2011). Kimliğin toplumsal inşası ve geleneksel kadın kimliğinin aktarımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 74-92.
- Metkin, Kısmet (2014). *Uluslararası İlişkiler Sosyolojisi: Yapı-Amil Tartışması*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Meyer, John W. ve Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, John W. ve Rowan, Brian (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. (Ed. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio).

- The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 41-62.
- Meyer, John W. ve Scott, W. Richard (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, Jeffrey A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*. (Ed. Mustafa Polat ve Korhan Arun). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Milne, Markus J. ve Patten, Dennis M. (2002). Securing organizational legitimacy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15 (3), 372-405.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mitchell, Ronald. K., Bradley, R. Agle ve Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mitroff, Ian I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36 (2), 101-113.
- Moir, Lance (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1 (2), 16-22.
- Navis, Chad ve Glynn, Mary A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55 (3), 439-471.
- Neu, Dean, Warsame, Hussein ve Pedwell, Kathryn (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (3), 265-282.
- Nickel, Manuel N. ve Fuentes, José M. (2004). Relationship between legitimation, competition and organizational death: Current state of the art. *International Journal of Management Reviews*, 5 (6), 43-62.
- Nickols, Fred (2016). *Strategy: Definitions and Meanings*. [https://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf), Erişim Tarihi: 11.03.2018
- Nielsen, Eric ve Rao, M. V. Hayagreeva (1987). The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12 (3), 523-533.
- Nystrom, Paul C. ve Starbuck, William H. (1984). To avoid organizational crisis, unlearn. *Organizational Dynamics*, Spring, 53-64.
- O'Brien, Thomas (2010). Stuck in the middle: Maintaining the organizational legitimacy of the regional environmental center. *Voluntas*, 21, 339-357.
- Ogden, Stuart ve Clarke, Julia (2005). Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy: Corporate reports in the UK privatised water industry. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18 (3), 313-345.
- Okumuş, Ejder (2010). *Meşruluğun Toplumsal Gerçekliği*. İstanbul: İnsan Yayınları.

- Oliver, Amalya L. (2001). *Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms*. *Organization Studies*, 22, 467-489.
- Oliver, Christine (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Oliver, Christine (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13, 563-588.
- Öncer, Ayla Zehra (2010). *Krizle Yaşamak: Çok Boyutlu Yaklaşım*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Önder, Çetin ve Üsdiken, Behlül (2010). Örgütsel ekoloji: Örgüt toplulukları ve çevresel ayıklama. (Derleyenler: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen). *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 133-191.
- Özdemir, Murat (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.
- Özen Aytemur, Janset, Erdemir, Erkan ve Koç, Umut (2015). Kurumsallaşamayan kurumsal girişimler: Yeni bir örgütsel form denemesi olarak köy enstitüleri. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 33-37.
- Özen, Şükrü (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 47-90.
- Özen, Şükrü (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. (Derleyenler: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 237-331.
- Özen, Şükrü (2009). Yönetim uygulamalarının uluslararası transferinde retorik dizilerinin değişmesi. *The Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management*, IV (Fall), 65-74.
- Özen, Şükrü (2010). Yeni kurumsal kuramın dayandığı siyasal sistem varsayımları ve Türkiye açısından bir değerlendirme. 1. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 17-32.
- Özen, Şükrü ve Berkman, Ümit (2007). The cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (6), 825-851.
- Özen, Şükrü ve Yeloğlu, Hakkı (2006). Bir örgüt kimliği olarak ‘holding’ adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2), 45-84.
- Özev, M. Hilmi (2005). Meşruiyet kavramının dönüşümü. *Bilim ve Sanat Vakfı Bülteni*, 57 (Ocak-Nisan), 87-96. [https://www.bisav.org.tr/userfiles/yayinlar/bsv\\_bulten57.pdf](https://www.bisav.org.tr/userfiles/yayinlar/bsv_bulten57.pdf), Erişim Tarihi: 11.10.2017.
- Özkan Canbolat, Ela (2015). Stratejik yönetim düşüncesine yeni bir bakış açısı: Evrimsel oyun kuramı. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 190-195.

- Özkan Canbolat, Ela ve Çeliksoy, Emine (2013). Kurumsal kuramın varsayımlarına uyum bağlamında bir eleştiri: Sağlık kurumları örneği. 4. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 179-191.
- Özkara, Belkıs ve Özcan, Kerim (2009). “Kurumsal” diskurun rasyonel temelleri: Yeni kurumsal kuram bağlamında rasyonelite tartışması. 17. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 785-791.
- Özkara, Belkıs, Kızıldağ, Duygu ve Özcan, Kerim (2017). Bir kurumsal alanın doğuşu ve yapılaşması: 16. yüzyılda Osmanlı para vakıflarına ilişkin tartışmalar. 25. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1212-1219.
- Özlük, Erdem (2008). Uluslararası ilişkilerde meşruiyet ve Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi’nin meşruiyet krizi. *Uluslararası Hukuk ve Politika*, 4 (14), 1-26.
- Öztürk, Oğuzhan ve Coşkun, Recai (2017). Örgüt kuramlarında “bağımlılığa” ilişkin tartışmalar. 25. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 94-105.
- Parsons, Talcott (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, 1 (1), 63-85.
- Parsons, Talcott (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Patriotta, Gerardo, Gond, Jean-Pascal ve Schultz, Friederike (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1804-1836.
- Pearce, John A. ve Robinson, Richard B. (2015). *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. (Çeviri Editörü: Mehmet Barca). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Pearson, Christine M. ve Clair, Judith A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23 (1), 59-76.
- Pearson, Christine M. ve Mitroff, Ian I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7 (1), 48-59.
- Pedersen, Jesper S. ve Dobbin, Frank (2006). In search of identity and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*. 49 (7), 897-907.
- Perrow, Charles (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Pfarrer, Michael D., Decelles, Katherine A., Smith, Ken G. ve Taylor, M. Susan (2008). After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, 33 (3), 730-749.
- Pfeffer, Jeffrey (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 218-228.

- Pfeffer, Jeffrey (1973). Size, composition and function of hospital boards of directors: A study of organization environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), 349-364.
- Pfeffer, Jeffrey (1981). *Power in Organizations*. Cambridge: Harper & Row Publishers.
- Pfeffer, Jeffrey ve Salancik, Gerald (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, Nelson ve Namrata Malhotra. (2008). Taking social construction seriously: Extending the discursive approach in institutional theory. (Ed. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, ve K. Sahlin-Andersson). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 602-720.
- Podolny, Joel M. ve Phillips, Damon J. (1996). The dynamics of organizational status. *Industrial and Corporate Change*, 5 (2), 453-471.
- Pollock, Timothy G. ve Rindova, Violina P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46, 631-642.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Powell, Walter W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. (Ed. Powell, W.W. ve DiMaggio, P.J.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 183-203.
- Powell, Walter W. ve DiMaggio, Paul J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Preston, Alistair M., Cooper, David J., Scarbrough, D. Paul ve Chilton, Robert C. (1995). Changes in the code of ethics of the US. accounting profession 1917 and 1988: The continual quest for legitimation. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (6), 507-546.
- Punch, Keith F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş*. (Çeviren: Dursun Bayrak, H. Bader Arslan ve Zeynep Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Quirke, Linda (2006). *Recreating Legitimacy: 'Niche' Private Schools as Organizational Responses to a Shifting Ethos of Childrearing*. Doktora Tezi. McMaster University.
- Rao, Hayagreeva (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Rao, Hayagreeva, Greve, Henrich R. ve Davis, Gerald F. (2001). Fool's gold: Social proof in the initiation and abandonment of coverage by wall street analysts. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3), 502-526.

- Rao, R. Singh, Chandy, Rajesh K. ve Prabhu, Jaideep C. (2008). The fruits of legitimacy: Why some new ventures gain more from innovation than others. *American Marketing Association*, 72 (4), 58-75.
- Resmi Gazete (2008). *Gıda Güvenliği ve Kalitesinin Denetimi ve Kontrolüne Dair Yönetmelik*. Sayı: 27009, Tarih: 26 Eylül 2008. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/09/20080926-4.htm>, Erişim Tarihi: 13.05.2018
- Resmi Gazete (2010). *5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu*. Sayı: 27610, Tarih: 13 Haziran 2010. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/06/20100613-12.htm>, Erişim Tarihi: 13.05.2018
- Resmi Gazete (2011). *Gıda ve Yemin Resmi Kontrollerine Dair Yönetmelik*. Sayı: 28145, Tarih: 17 Aralık 2011. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/12/20111217-7.htm>, Erişim Tarihi: 13.05.2018
- Reynolds, Orlagh, Sheehan, Maura ve Hilliard, Rachel (2018). Exploring strategic agency in sustainability-oriented entrepreneur legitimation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (2), 429-450.
- Riaz, Suhaib (2009). The global financial crisis: An institutional theory analysis. *Critical Perspectives on International Business*, 5 (1/2), 26-35.
- Richardson, Alan John (1985). Symbolic and substantive legitimation in professional practice. *The Canadian Journal of Sociology*, 10 (2), 139-152.
- Ro, Sangbum (2014). *Liability of Foreignness in Legitimacy Evaluation: The Legitimacy Challenge Facing Foreign Firms*. Doktora Tezi, Florida State University.
- Rothschild-Whitt, Joyce (1979). The collectivist organization: An alternative to rational bureaucratic models. *American Sociological Review*, 44, 509-527.
- Ruef, Martin ve Scott, W. Richard (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43, 877-904.
- Salancik, Gerald R. ve Meindl, James R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 238-254.
- Sandstrom, Kent A., Lively, Kathryn J., Martin, Daniel D. ve Fine, Gary A. (2014). *Symbols, Selves, and Social Reality*. New York: Oxford University Press.
- Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü (2007). Örgüt kuramlarına genel bir bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. (Derleyenler: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 11-34.
- Saylam, Ayşegül ve Leblebici, Doğan N. (2017). Kurumsal kuram ve kurumsal girişimci. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 94-106.
- Schenkler, Barry R. (1980). *Impression Management*. California: Brooks-Cole.



- Schlusberg, Malcolm D. (1969). Corporate legitimacy and social responsibility: The role of law. *California Management Review*, 22 (1), 65-76.
- Schönbach, Peter (1980). A category system for account phases. *European Journal of Social Psychology*, 10, 195-200.
- Schütz, Astrid (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132 (6), 611-628.
- Scott, Marvin B. ve Lyman, Stanford M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33 (1), 46-62.
- Scott, W. Richard (1977). Effectiveness of organizational effectiveness studies. (Ed. P. S. Goodman ve J. M. Pennings). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 63-95.
- Scott, W. Richard (1991). Unpacking institutional arguments. (Ed. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 164-182.
- Scott, W. Richard (1992). The organization of environments: Network, cultural and historical elements. (Ed. J. W. Meyer ve W.R. Scott). *Organizational Environments: Ritual And Rationality*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 155-175.
- Scott, W. Richard (1995). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W. Richard (2001). *Institutions and Organizations. Second Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W. Richard (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, W. Richard (2008a). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W. Richard (2008b). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37 (5), 427-442.
- Scott, W. Richard ve Meyer, John W. (1983). The organization of societal sectors. (Ed. John W. Meyer ve W. Richard Scott). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 129-153.
- Scott, W. Richard ve Meyer, John W. (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. (Ed. W.W. Powell ve P.J. DiMaggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 108-140.
- Scott, W. Richard, Ruef, Martin, Mendel, Peter J., ve Caronna, Carol A. (2000). *Institutional change and health care organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Seeger, Matthew W. (1986). The challenger tragedy and search for legitimacy. *Central States Speech Journal*, 37 (3), 147-157.

- Seeger, Matthew W. (1997). *Ethics and Organizational Communication*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Seeger, Matthew W., Sellnow, Timothy L. ve Ulmer, Robert R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook*, 21, 231-275.
- Selznick, Philip (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Selznick, Philip (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.
- Seo, Myeong-Gu ve Creed, W. E. Douglas (2002). Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27 (2), 222-247.
- Sethi, S. Prakash (1978). Advocacy advertising - the American experience. *California Management Review*, 21 (1), 55-67.
- Sethi, S. Prakash (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review*, 4 (1), 63-74.
- Sezgin, Fatih (2013). *Türkiye'de Toplumsal Değişme Sürecinde Dini Gruplar ve Meşruiyet Kazanma Yolları*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Shapiro, Carl (1982). Consumer information, product quality, and seller reputation. *The Bell Journal of Economics*, 13 (1), 20-35.
- Shapiro, Debra L. (1991). The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36, 614-630.
- Shepherd, Dean A. ve Zacharakis, Andrew (2003). A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 148-167.
- Shocker, Allan D. ve Sethi, S. Prakash (1973). An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 15 (4), 97-105.
- Sığı, Ünsal (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sinclair, John (1995). Legitimate. *Collins Cobuild English Dictionary*. London: Harper Collins Publication.
- Singer, Andrew W. (2004). Your good name after you've lost it. *Across the Board*, 41 (6), 33-38.
- Singh, Jitendra V., Tucker, David J. ve House, Robert J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.

- Sirgy, M. Joseph (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35 (3), 143-162.
- Sitkin, Sim B. ve Bies, Robert J. (1993). The legalistic organization: Definitions, dimensions and dilemmas. *Organization Science*, 4 (3), 345-351.
- Smith, Denis (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4 (4), 263-275.
- Snow, David A., Rochford, E. Burke, Worden, Steven K. ve Benford, Robert D. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review*, 51 (4), 464-481.
- Staw, Barry M., McKechnie, Pamela I. ve Puffer, Sheila M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28 (4), 582-600.
- Steffek, Jens (2000). The power of rational discourse and the legitimacy of international governance. *EUI Working Paper 2000/46*. RSC, European University Institute.
- Steffek, Jens (2003). The legitimation of international governance: A discourse approach. *European Journal of International Relations*, 9 (2), 287-313.
- Steffek, Jens (2007). Legitimacy in International Relations: From State Compliance to Citizen Consensus. (Ed. Hurrelmann, Achim, Schneider, Steffen ve Steffek, Jens). *Legitimacy in an Age of Global Politics*. London: Palgrave MacMillan, 175-192.
- Steiner, George A. (1979). *Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965). Social structure and organizations. (Ed. J. G. March). *Handbook of Organizations*. Chicago. Rand McNally, 142-193.
- Stinchcombe, Arthur L. (1968). *Constructing Social Realities*. Chicago: University of Chicago Press.
- Strang, David ve Meyer, John W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22, 487-511.
- Stryker, Robin (1994). Rules, resources, and legitimacy processes: Some implications for social conflict, order and change. *American Journal of Sociology*, 99, 847-910.
- Stuart, Toby E., Hoang, Ha ve Hybels, Ralph C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 315-349.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Suddaby, Roy ve Greenwood, Royston (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50 (1), 35-67.

- Suddaby, Roy, Bitektine, Alex ve Haack, Patrick (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 451-478.
- Sullivan, Bilian N., Haunschild, Pamela ve Page, Karen (2007). Organizations non gratae? The impact of unethical corporate acts on interorganizational networks. *Organization Science*, 18 (1), 55-70.
- Sutton, Robert I. ve Callahan, Anita L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30 (3), 405-436.
- Şenyuva, Zuhale ve Özen, Şükrü (2010). Türkiye’de dershanelerin yayılma ve meşrulaşma süreci: Başarı öyküsü mü – efsane mi? 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 332-337.
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tak Meydan, Bilçin ve Yasit, Meltem (2015). Tababet ve Şuabatı San’atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun’dan kamu özel iş birliği modeli ile tesis yaptırılması, yenilenmesi ve hizmet alınmasına dair kanuna: Türk sağlık alanında kurumsal çevrenin değişimi (1928-2014). 23. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 13-23.
- Taş, Ali (2013). Türk girişimcilerinin algılanan meşruiyet düzeyine ilişkin bir odak grup çalışması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 61-83.
- Taşçı, Deniz ve Erdemir, Erkan (2010). Kurumlar nasıl ortaya çıkar? Yeni kurumsal kuram perspektifinden bir sosyal inşa süreci olarak “Saatleri Ayarlama Enstitüsü”. 1. *Örgütsel Kuram Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 129-152.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2017). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts), Erişim Tarihi: 10.02.2018
- Tedeschi, James T. ve Riess, March (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. (Ed. James T. Tedeschi). *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. Academic Press, 3-22.
- Thomas, Tom E. ve Lamm, Eric (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110, 191-203.
- Thornton, Patricia (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, Patricia H. (2001). Personal versus market logics of control: A historically contingent theory of the risk of acquisition. *Organization Science*, 12 (3), 294-311.
- Thornton, Patricia H. ve Ocasio, William (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3): 801-843.

- Thornton, Patricia H. ve Ocasio, William (2008). Institutional logics. (Ed. Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin ve Roy Suddaby). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: Sage Publications, 99-129.
- Thornton, Patricia H., Ocasio, William ve Lounsbury, Michael (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tolbert, Pamela S. ve Zucker, Lynne G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Tolbert, Pamela S., ve Zucker, Lynne G. (1994). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized. *ISSR Working Paper*, 6 (5), 1-43.
- Tolbert, Pamela S., ve Zucker, Lynne G. (1996). The institutionalization of institutional theory. (Ed. S. R. Clegg, C. Hardy ve W. Nord). *Handbook of Organization Studies*. Londra: Sage Publications, 175-190.
- Tornikoski, Erno T. ve Newbert, Scott L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 311-335.
- Tost, Leigh P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36 (4), 686-710.
- Turhan, Miraç S. ve Danişman, Ali (2016). *Yapı-Eyleyen İkiliği ve Kurumsal Kuram*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Turner, Barry A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378-397.
- Tümer, Alper B. (2008). *Kurumsallaşma ve Türkiye’de TS-EN-ISO 9000 Belgeli Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tyler, Tom R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.
- Ullmann, Arie A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10 (3), 540-557.
- Ulukapı Yılmaz, Hande ve Yılmaz, Abdullah (2017). Küresel krizin bir felsefesi var mıdır? Kimler, niçin çıkarırlar? Makro bir inceleme. *Research Journal of Politics, Economics and Management*, 5 (5), 125-138.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vaara, Eero (2014). Struggles over legitimacy in the Eurozone crisis: Discursive legitimation strategies and their ideological underpinnings. *Discourse and Society*, 25 (4), 500-518.

- Vaara, Eero ve Tienari, Janne (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, 33 (4), 985-993.
- Vaara, Eero ve Tienari, Janne (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22 (2), 370-390.
- Vaara, Eero, Tienari, Janne ve Laurila, Juha (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27 (6), 789-810.
- Vanhonacker, Wilfried R. (2000). A better way to crack China. *Harvard Business Review*, 78, 20-21.
- Walker, Henry A. (2004). Beyond power and domination: legitimacy and formal organizations. (Ed. C. Johnson). *Research in sociology*, 22, *Legitimacy processes in organizations*. Oxford: JAI, 239-271.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (Çevirenler: A. M. Henderson ve Talcott Parsons; Ed. Talcott Parsons). New York: Oxford University Press.
- Weber, Max (1968). *Economy and society: An interpretive sociology*. (Ed. Guenther Roth ve Claus Wittich). New York: Bedminster Press.
- Weber, Max (1978). *Economy and society: An interpretive sociology*. (Ed. Guenther Roth ve Claus Wittich). New York: Bedminster Press.
- Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, Karl E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Westphal, James D., Gulati, Ranjay ve Shortell, Stephan M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42, 366-394.
- Whitley, Richard (2005). How national are business systems? The role of states and complementary institutions in standardizing systems of economic coordination and control at the national level. (Ed. Glenn Morgan, Richard Whitley ve Eli Moen) *Changing capitalisms? Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization*. Oxford: Oxford University Press, 190-231.
- Wick, S. Michael (2013). *Missionaries of Modernization and Managers of Myth: Organizational Legitimacy in the Field of International Development*. Doktora Tezi, University of Minnesota.

- Wood, Stephen J. ve Menezes, Lilian M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1575-1597.
- Woodward, David G., Edwards, Pam ve Birkin, Frank (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision. *British Journal of Management*, 7, 329-347.
- [www.maxqda.com/help-max18/teamwork/problem-intercoder-agreement-qualitative-research](http://www.maxqda.com/help-max18/teamwork/problem-intercoder-agreement-qualitative-research), Erişim Tarihi: 24.09.2018
- [www.tarimorman.gov.tr/Konu/1438/Kamuoyu-Duyurulari](http://www.tarimorman.gov.tr/Konu/1438/Kamuoyu-Duyurulari), Erişim Tarihi: 14.09.2018.
- Yadav, Vanita (2014). Unique identification project for 1.2 billion people in India: Can it fill institutional voids and enable 'inclusive' innovation? *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6 (1): 38-48.
- Yalçınkaya, Akansel ve Taşcı, Deniz (2017). Bir kurumsal girişimci olarak devlet: Yeni kurumsal kuram bağlamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 71-90.
- Yaşbay, Hava ve Ataman, Göksel (2015). Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu bileşiminin örgüt performansına etkisi. 6. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 89-120.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Abdullah, Negiz, Muhammet, Kıray Abdullah ve Koç, Oktay (2015). Örgütsel meşruiyet krizinden nasıl korunulur? Bir örnek olay incelemesi. 15. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1143-1156.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Yoğun Erçen, Ayşe E. (2010). Kurumsal taklitçilik-izomorfizm: Türkiye'de sağlıkta dönüşüm program hedeflerinin ulaşılabilirliği. *Akademik Bakış Dergisi*, 19 (Ocak-Şubat-Mart), 1-11.
- Yu, Tieying, Sengul, Metin ve Lester, Richard H. (2008). Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *Academy of Management Review*, 33 (2), 452-472.
- Zajac, Edward J. ve Westphal, James D. (1995). Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 283-308.
- Zavyalova, Anastasiya, Pfarrer, Michael D., Reger, Rhonda K. ve Shapiro, Debra L. (2012). Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media reports following wrongdoing. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1079-1101.

- Zelditch, Morris (2001). Theories of legitimacy. (Ed. J. T. Jost ve B. Major). *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 33-53.
- Zelditch, Morris (2006). Legitimacy theory. (Ed. P. J. Burke). *Contemporary social psychological theories*. Stanford, CA: Stanford University Press, 324-352.
- Zelner, Bennet A., Henisz, Witold J. ve Holburn, Guy L. F. (2009). Contentious implementation and retrenchment in neo-liberal policy reform: The global electric power industry, 1989-2001. *Administrative Science Quarterly*, 54, 379-412.
- Zimmerman, Monica A. ve Zeitz, Gerald J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *The Academy of Management Review*, 27 (3), 414-431.
- Zucker, Lynne G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743.
- Zucker, Lynne G. (1983). Organizations as institutions. (Ed. Samuel B., Bacharach). *Research in the Sociology of Organizations*, 2, Greenwich, CT: JAI Press, 1-47.
- Zucker, Lynne G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.
- Zucker, Lynne G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
- Zucker, Lynne G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. (Ed. L. G. Zucker) *Institutional Patterns and Organisations*. Cambridge, MA: Ballinger. 23-52.
- Zucker, Lynne G. (1989). Combining institutional theory and population ecology: No legitimacy, no history. *American Sociological Review*, 54 (4), 542-545.
- Zucker, Lynne G. (1991). The role of institutionalization in cultural persistence. (Ed. Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press. Chicago, 83-107.
- Zyglidopoulos, Stelios C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6, 70-81.



## EK-1: MÜLAKAT FORMU

1. Gıda Tarım Hayvancılık Bakanlığı'nın açıkladığı “*kişilerin hayatını ve sağlığını tehlikeye düşürecek şekilde bozulmuş, değiştirilmiş ürün*” üretenler listesinde işletmenizin isminin de yer alması karşısında ne demek istersiniz? Sizce neden böyle bir konu ortaya çıktı? Olayın aslı nedir, kısaca özetler misiniz?

2. İşletmeniz adına yaşanan bu olumsuz durumu ne olarak/nasıl nitelendirirsiniz?

3. Bakanlığın bu açıklaması öncesinde, esnasında ve sonrasında satış oranlarınızda bir değişim yaşandı mı? Müşterilerinizde azalma yaşandı mı? Elinizde somut veriler varsa paylaşabilir misiniz? Bu süreçte toplumsal desteğin azalması veya geri çekilmesi gibi bir durum oldu mu?

4. Bu olay sonrasında ortaklarınızdan/hissedarlarınızdan olumsuz tepkiler aldınız mı? İlişkilerinizde bozulma meydana geldi mi?

5. Bu olay sonrasında tedarikçilerinizle, bankalarla vb. ilişkilerinizde bir değişiklik oldu mu? Kaynak temin etmede sorunlar yaşadınız mı? STK'lardan sanayi ticaret odası vb. medyadan tepkiler aldınız mı?

6. Bu olay sonrasında çalışanlarınızdan tepki aldınız mı? İşten ayrılanlar oldu mu?

7. Bu durumu aşmak için neler yaptınız / ne tür stratejiler izlediniz?

8. En çok hangi strateji, taktik veya araçları kullanmayı tercih ettiniz? Hangi sebeplerle söz konusu strateji ve araçları tercih ettiniz?

9. İşletmenizde kurumsal iletişim, halkla ilişkiler vb. departmanlarınız mevcut mudur? İşletmenizde kriz yönetimi birimi ve çalışanları aktif olarak mevcut mudur?

(Evet ise); Söz konusu departmanlar bu olayın yönetilmesinde ve aşılmasında etkili oldu mu?

(Hayır ise); Böyle bir departmanın gereksiz olduğunu mu düşünüyorsunuz?

10. Bu durumun işletmeniz açısından olumlu yönleri oldu mu? Bu durumu atlattığınızı ve üstesinden geldiğinizi düşünüyor musunuz? Yaşanan bu durumun olumsuz etkilerinin sürmesi hâlinde ne yapmayı düşünüyorsunuz?

İşletme Bilgileri: .....

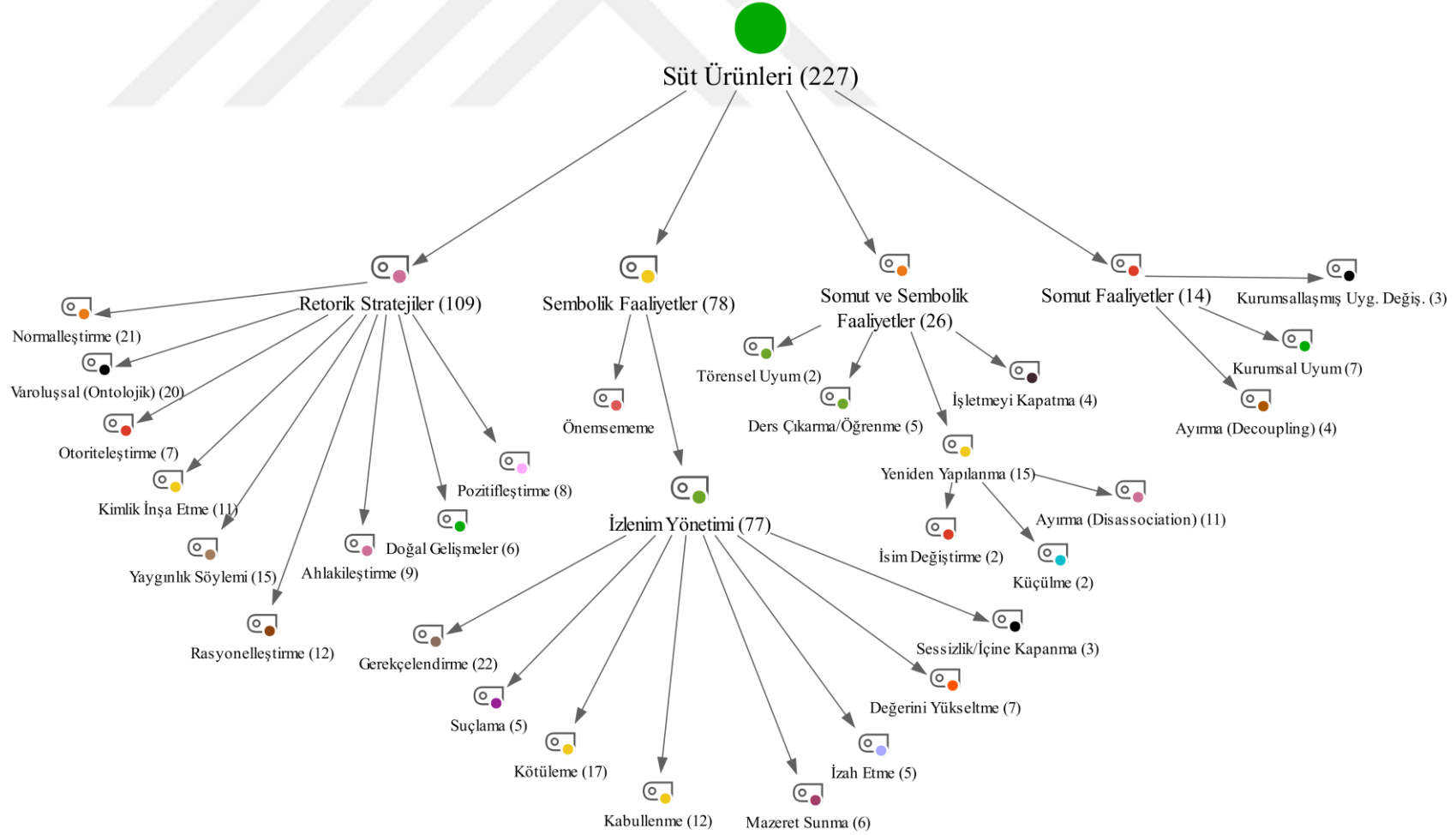
Görüşülen Kişi ve Pozisyonu: .....

Tarih/Yer: .....

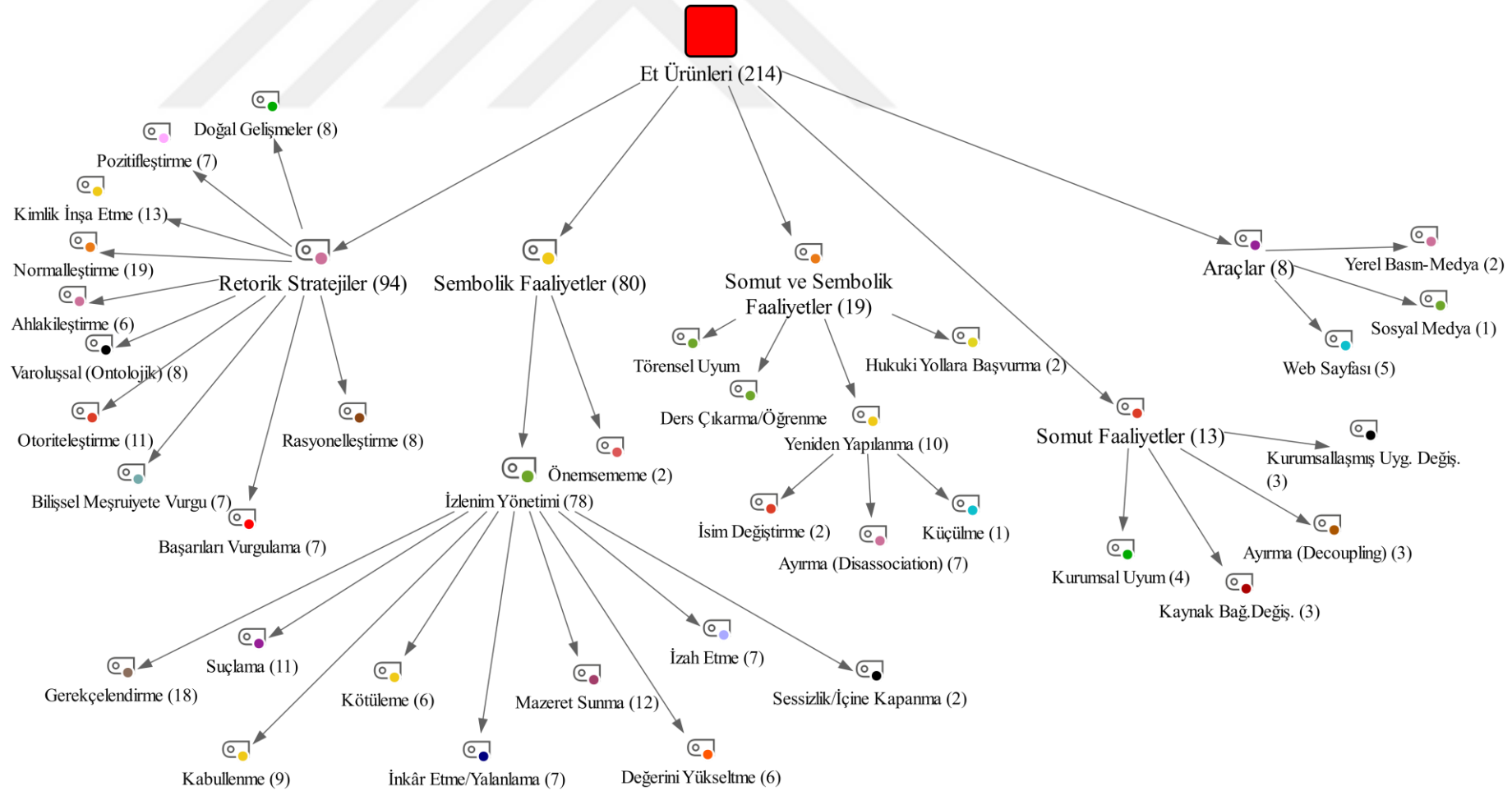
## EK-2: KOD FREKANS ANALİZİ (TÜM SEKTÖRLER)

Kod Sistemi	Süt Ürünleri Sektörü	Et Ürünleri Sektörü	Hizmet Sektörü	Bitkisel Yağ Sektörü	Bitkisel İlaç Sektörü	Bal Sektörü	TOPLAM
▲ Araçlar							0
Sosyal Medya		1	1				2
Yerel Basın-Medya		2	1	1			4
Web Sayfası		5	2				7
▲ Somut Faaliyetler							0
Kurumsallaşmış Uyg. Değiş.	3	3					6
Rol Performansını Ser.		2	1				3
Kaynak Bağ. Değiş.	1	3		2			6
Ayrırma (Decoupling)	4	3	1				8
Kurumsal Uyum	7	4		3			14
▲ Sembolik Faaliyetler							0
▲ İzlenim Yönetimi							0
Sorumluluk Üstlenme		1					1
Göze Girme/Sevdirme	3	3			1		7
Değerini Yükseltme	7	6	2			1	16
Sessizlik/İçine Kapanma	3	2	3	2	1	1	12
Gizleme		3		1	2		6
Gerçekleri Çarpıtma		3	1	1			5
Kötüleme	17	6	1	1	3	7	35
Suçlama	5	11	13	6	4	5	44
Gözdağı Verme/Tepki Gösterr	1		2	2			5
İlgi ve Şefkat Gösterme							0
▲ Özur Dileme		2					2
Üzüntüyü İfade Etme	1	3	1		3	1	9
Pişmanlık		1					1
İzah Etme	5	7	4	1	2		19
Gereçlendirme	22	18	2	2	6	4	54
Mazeret Sunma	6	12	1	1	1	1	22
İnkâr Etme/Yalanlama	1	7	4	1	6		19
Kabullenme	12	9	1	1		1	24
Şok Olma			1		1		2
Önemsememe	1	2			1		4
Vakit Kazanma		2					2
▲ Somut&Sembolik Faaliyetler							0
Ders Çıkarma/Öğrenme	5	4	1	2			12
Hukuki Yollara Başvurma	1	2	1	1	1	1	7
İşletmeyi Kapatma	4						4
Törensel Uyum	2	3	1			1	7
Araç ve Amaçların Yen. Tanım.	1	1					2
Kabul Edil. Amaçlar Benimseme							0
▲ Yeniden Yapılanma							0
Küçülme	2	1	1				4
İsim Değiştirme	2	2	1				5
Ayrırma (Disassociation)	11	7	6	2	1	1	28
▲ Denetleyici Tayin Etme		1					1
Test/Analiz Yapırma		2					2
▲ Retorik Stratejiler							0
Yaygınlık Söylemi	15	5				6	26
Bilişsel Mesruiyete Vurgu	3	7	4	1	2	2	19
Başarıları Vurgulama	3	7	2		2		14
Rasyonelleştirme	12	8	2	1	1	1	25
Kimlik İnşa Etme	11	13	3		1	1	29
Duyguları Yönlendirme	8	4		1	1	1	15
Normalleştirme	21	19	2		4	6	52
Otoriteleştirme	7	11	6		8	5	37
Varoluşsal (Ontolojik)	20	8	2		3	8	41
Ahlakileştirme	9	6	1		3	1	20
Pozitifleştirme	8	7			2		17
Doğal Gelişmeler	6	8			2	1	17
Hikaye/Anlatı		1			1		2
Metaforlar/Çerçeveleme	3	4			1	2	10
Σ TOPLAM	253	252	75	33	64	58	735

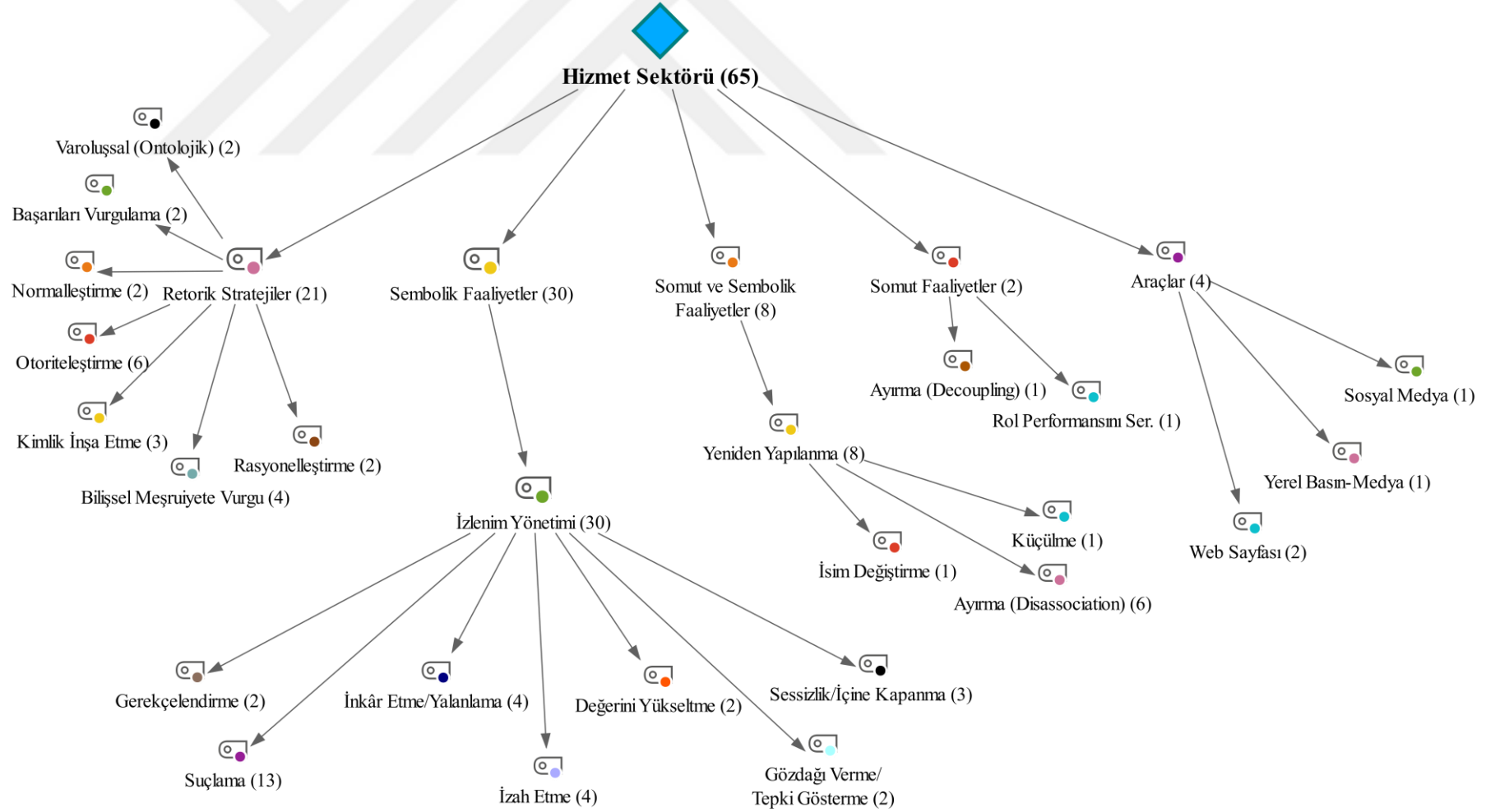
### EK-3: KOD FREKANS ANALİZİ (SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ)



## EK-4: KOD FREKANS ANALİZİ (ET ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ)



## EK-5: KOD FREKANS ANALİZİ (HİZMET SEKTÖRÜ)





**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Özgeçmiş**

<b>Adı Soyadı:</b>	Abdullah YILMAZ
<b>Doğum Yeri:</b>	Ankara
<b>Doğum Tarihi:</b>	20.03.1987
<b>Medeni Durumu:</b>	Evli
<b>Öğrenim Durumu</b>	
<b>Derece:</b>	<b>Okulun Adı:</b>
<b>Lisans</b>	Erciyes Üniversitesi Yozgat İİBF İşletme Bölümü (2005-2009)
<b>Yüksek Lisans</b>	-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı (2009-2011) -Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı (2011-2012)
<b>Becerileri:</b>	Microsoft Office, SPSS, AMOS, Smart PLS, MAXQDA
<b>İlgi Alanları:</b>	Örgüt Kuramları, Örgütsel Davranış
<b>Hâlen Yaptığı İş:</b>	Akademisyen
<b>İş Deneyimi:</b>	Selçuk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi (2011-...)
<b>Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:</b>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK ( <a href="mailto:adnancelik@selcuk.edu.tr">adnancelik@selcuk.edu.tr</a> )
<b>Tel:</b>	
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:ayilmaz25@gmail.com">ayilmaz25@gmail.com</a>
<b>Adres:</b>	

İmza: