

Kitle Kültürü Ortamında Stratejik Tutarsızlık ve Örgütsel İkiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna Bağlı Yurtlarda Bir Araştırma

Strategic Inconsistency and Organizational Hypocrisy in an Environment of Mass Culture: A Research on Dormitories of “Credit And Dormitories Institution”

Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu (Pamukkale University, Turkey)
Dr. Şeyma Gün Eroğlu (Pamukkale University, Turkey)

Abstract

Societies with mass culture adopt organizational structures and management behaviors which are not based on rational thinking and scientific mentality. In contrast with the appearance of contemporary management approaches and applications, these societies are in a widespread management populism. In this context, the web pages, formal records and expressions of organizations about management contain items that sound and look “charming”. However, in the actual operation and management; management behaviors with serious internal management pathologies are dominant. While strategic plans and items of organizations in mass societies are equipped with concepts about contemporary management approaches, a post-modern process where all these concepts are meaningless is effective. For example, there might be serious inconsistencies among “vision, mission and values” stated in formal expressions and the organization’s actual management behaviors. If the impression shows that these inconsistencies are not incidental and temporary; but intentionally constructed by management; this situation should be accepted as organizational hypocrisy. The research part of this study planned to be conducted in dormitories of “Credit and Dormitories Institution” in Denizli, which were observed to be suitable for theoretical and conceptual explanations of the subject. The survey prepared to test the trust perceptions of the management officers and inhabitant university students did not accepted by the general management of Credits and Dormitories Institution so the research could not be done by that way. Instead, the information about strategic items on the organization’s web page was collected. The real and actual operations on these subjects were compared according to ethics approach.

1 Kitle Kültürü Ortamında Egemen Davranış Biçimleri

İnsanların tabiatta hazır buldukları nesnelere ile doğuştan getirdikleri davranış özellikleri dışında, tabiata ve hayata katılan her şeye kültür denilmektedir. Geçmişten beri insanlar, kendilerine bir yaşam alanı olarak sunulan tabiattan esinlenerek elde ettikleri bilgi malzemeleri ile yeni cisimler ve aletler yapmışlardır. Ayrıca, insanların sosyal bir varlık olması birlikte yaşamaya dair birçok ilke ve kurallar ile çok sayıda etkinliğin gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Bütün insanlar, kendileri için yaratmış oldukları çeşitli kültür öğeleri üzerinden hayatlarını yaşarlar. Her kültür öğesinin ortaya çıkışı ve niteliği, kendine ihtiyaç duyan insanların böyle bir öğeyi yaratma konusundaki algılamaları, istek ve arzuları ile bu konulardaki bilgi ve becerileriyle yakından ilgilidir. Bu bağlamda, rasyonel düşünme ve isabetli akıl yürütme kapasitesi yüksek olan toplumlar, başta bilimsel bilgi olmak üzere, felsefe, hukuk, sanat ve ahlaki bilgiler gibi nitelikli bilgiler üretirler ve bu bilgi malzemeleri ile tabiata ve hayata katma değeri yüksek kültür öğeleri katarlar. Buna karşılık, rasyonel düşünceden uzak ve sıradan bir bilinçle hayatını yaşayan toplumlar ise kendi algılama ve alışkanlıklarına uygun düşen sıradan bir kültür düzeyi ile hayatlarını yaşamak zorunda kalırlar.

Her toplumun genel kültür sistemi, kendi içinde çok sayıdaki kültür öğeleri ile çok yönlü alt kültür sistemlerinin bir üst bileşimi olarak teşekkül eder. Bu bağlamda, her genel kültür sisteminin içindeki kültür oluşumlarını, özgünlük ve yetkinlik bakımından üç kategoriye ayırmak mümkündür. Bunları, kalite ve yetkinlik açısından yukarıdan aşağıya doğru bir kültür piramidi şeklinde sıralamak mümkündür. Medeni ve gelişmiş bir toplumun kültür piramidinin en üstünde yüksek kültür, ortasında halk (folklorik) kültürü, alt kademede ise popüler kültür öğeleri yer almaktadır (Batmaz, 1981). Yüksek kültür öğeleri arasında, bilimsel zihniyet ve yöntemle elde edilmiş bilimsel bilgiler, teknik ve tıp bilgisi, felsefe bilgisi, sanat bilgisi, entelektüel düşünce ve etik değerler, birlik olma ruhunu ve sosyal bütünleşmeyi öngören inanç sistemleri gibi kaliteli ve yaratıcı yönleri yüksek olan kültür etkinlikleri sayılabilir. Örneğin, bilimsel ve entelektüel düşünceye dayalı bilgilerin kullanımıyla yöneticilerin sorun çözme kapasitelerini artırıcı, yönetilenlerin ise üretkenlik ve verimliliklerini yükseltmeye yönelik yaklaşımlar ortaya konabilir. Halk kültürü içerisinde ise genel kültürün önceki nesiller tarafından yaratılıp sonraki nesillere sosyal miras yoluyla devrettiği, yaşanan hayatta da halihazırda işlevi olan, özellikle orta sınıf halk tarafından paylaşılan geleneksel kültür öğeleri sayılabilir. Bu öğelerden bazıları, halk müziği ve oyunları, geleneksel yemekler ve kıyafetler, bayram-nişan-düğün-doğum-ölüm gibi sosyal olaylardaki

geleneksel tutum ve davranışlardır. Popüler kültür kapsamına ise nitelikli bilgilere dayanmamasından dolayı modern olma niteliği bulunmayan, ama geleneksel olma değeri de olmayan, özgünlük ve yetkinlik açısından son derece zayıf kültür öğeleri girmektedir. Mesela insanların üretim kapasitelerini geliştirme ya da sorunlarını çözme kapasitelerini artırmaya yönelik hiçbir katkısı olmadan, sadece boş “vakit geçirmeye” yarayan magazinsel bilgi ve eğlence öğeleri popüler kültür kapsamındadır.

Günümüzdeki bütün kültür sistemleri, bu üç alt kültür diliminin farklı bileşimlerinden meydana gelmektedir. Genel kültür sistemini meydana getiren bu kültür kategorilerinden yüksel kültür diliminin baskın olduğu, geleneksel halk kültürünün onu takip ettiği ve popüler kültür öğelerinin nispeten az bulunduğu bir model, en ideal milli kültür bileşimi sayılmalıdır. Bu bağlamda, modernleşme eşiğini aşmış ve gelişmiş Batı ülkelerinde, bilimsel bilgi, teknoloji, felsefe, sanat ve hukuk bilgisi gibi nitelikli bilgilerin, bir şekilde üretim süreçlerine ve sosyal hayata daha fazla katılmasından dolayı hatırı sayılır bir oranda yüksek kültür öğelerinin oluşumu gerçekleşebilmektedir. Buna karşılık, en az yüksek kültür öğelerinin, biraz halk kültürünün ve çoğunlukla popüler kültür diliminin yaşandığı bir kültür sistemi, en niteliksiz genel kültür modellerinden biri olarak ortaya çıkacaktır. Aslında, popüler kültür öğelerinin, toplumun her tür ve düzeydeki davranış düzlemlerinde yaygınlaştığı bir genel kültür modeline “kitle kültürü” denilmektedir. Kitle kültürü, toplumun üretim kapasitesini genişletecek ve yaşanan hayata anlamlı ölçüde katkı sağlayacak kabiliyette ve yeterlilikte olmayan öğelerden oluşmaktadır. Ayrıca, niteliksiz ve sıradan bilgilere dayalı kültür malzemeleri aracılığıyla milli kültürün özellikle yüksek kültür öğelerini bozucu ve kirlenici etkilere sahiptir. Bu çerçevede, milli ve genel kültür piramidindeki özgünlük ve yetkinlik açısından üst düzeyde bulunan yüksek ve halk kültür öğelerinin aleyhine olacak şekilde, en alt düzeydeki niteliksiz “popüler kültür” malzemeleri aşırı bir şekilde genişlemektedir.

Modernleşme çabalarında başarısız olmuş, ancak geleneksel kültür sisteminin çözülmesiyle birlikte, “iki arada bir derede kalmış” olan milli kültür sistemlerinin çoğunluğunda yaşandığı gibi Türkiye’de de büyük ölçüde köy ve kır kökenli “yeni kentli” kitle toplulukları arasında, kitle kültürü hızla yayılmıştır. Kitle kültürünün yaygınlaşmasında, eğitim ve kültür düzeyleri nispeten düşük olan kesimlerin, kalabalıkların davranışlarını sorgulamadan taklit ediyor olmalarının büyük bir payı vardır. Hızlı ve kapsamlı kültür değişmelerinin varlığı karşısında, geleneksel davranış kalıplarının yetersiz kalması, buna karşılık yeni hayat tarzına gereken uyumu davranışsal olarak göstermeye yarayacak olan modernleşme süreçlerinin ve tavırlarının geliştirilememesi, bir yığın insanın olaylar karşısındaki reaksiyonlarını kalabalıkların akışına ve güdümüne bırakmalarına yol açmaktadır.

Kitle kültürü insanları, konumları ve durumları ne olursa olsun, sıradan, akli denetimden yoksun, kişisel sorumluluk ve inisiyatiften uzak, bir tutarsızlıklar ve ikiyüzlülük sarmalı içinde kendilerini yığınların akışına bırakmışlardır (Eroğlu, 2013; Türkdoğan, 1988):

Davranışların Sıradanlaşması: Kitle kültürü taşıyıcısı bireyler, çeşitli olaylar ve durumlar karşısında, hangi davranışları göstereceklerine dair bir seçim yapmaları söz konusu olduğu vakit, kendi tercihlerine dayalı bir davranış göstermek yerine, çoğunlukla çevredeki kalabalık ve yığınların yaptıklarını yapmaya özenirler. Bu bağlamda, kitle insanların, kendi hareket tarzlarının ve tavırlarının “öznesi” olma niteliğini sağlayacak olan “nitelikli bilgi” sistemlerinden yoksun olmaları yüzünden, içinde yaşadıkları yığınların egemen davranışlarına katılmak suretiyle kendilerini çeşitli davranış seçenekleri arasında “herkesin” ya da “el-âlemin” gidişatına bırakmanın aymazlığını yaşamalarına sebep olmaktadır. Bireylerin, çeşitli belirsizlikler karşısında nispeten “özne” olma tavırlarını gösterebilmeleri ve seçkin hareket tarzlarını tercih edebilmeleri için olaylar ve olgular karşısında, sebep-sonuç ilişkilerini düşünebilmeleri, analiz yapabilmeleri ve sonuçlar hakkında bir takım öngörülerde bulunma kabiliyetlerinin gelişmesi gerekir. Böyle bir analitik karar verme ve tavır sergilemek, hiç kuşkusuz ilgili harekete dair asgari düzeyde de olsa nitelikli bilgi ve tecrübe gerekmektedir. Oysa kitle kültürü kişileri, kendilerine özel ve özgün tutumlar geliştirmek yerine, kalabalık ve yığınların içerisinde kişiliklerini gizlemeyi ve sıradanlaşmayı bir yaşam tarzı haline getirirler.

Aklın Yerine Duyguların Egemenliği: Yüksek kültür düzeyinin ağırlıkta olduğu milli kültürlerdeki normal insan davranışlarında, mantıklılık ögesi, duygusalılık boyutundan daha ön plandadır. Kitle kültüründeki toplam davranışlarda, çoğunlukla aklın önceliği yerine aşırı ve abartılmış bir duygusalılık yaygınlık kazanmıştır. Bu çerçevede, kitle kültürü taşıyıcısı olan kişilerin bireysel akıl ve yetenek düzeyleri ne olursa olsun, içinde yer aldıkları kitleyi meydana getiren kalabalıkların zeka ortalamasını geçmeyen tutum ve davranışlar sergilemekten kendilerini alıkoyamazlar (Türkdoğan, 1988).

Kişisel Sorumluluk ve İrade Gelişmemiştir: Yüksek kültürün hakim olduğu milli kültürlerde, ortalama bireylerin rasyonel bilgi sistemleri daha gelişmiş olması nedeniyle çoğunlukla sorumluluğunu üstlenmekten çekinmeyecekleri alternatif davranışlar arasından kendileri için en uygun olanı seçme eğilimini gösterirler. Buna karşılık, kitle kültürü taşıyıcısı kişiler, kalabalık ve yığınların basmakalıp davranışlarına yönelmek suretiyle “el ile gelen düğün-bayram” kolaycılığına ve kurnazlığına saklanırlar.

İletişimde Tutarsızlık ve İkiyüzlülük Egemendir: Yüksek kültürün hakim olduğu milli kültürlerde, insanların çoğunlukla zihinlerindeki duygu ve düşünceleri, aslına yakın bir şekilde söyleme dönüştürdükleri, ayrıca söylemleri ile davranışları arasında da büyük bir uyumluluk olduğu görülür. Kitle kültürlerinde ise

kişilerin çoğu, iletişim süreçlerinde yaygın bir şekilde başkalarına yalan söyleme, insanları aldatma, gerçekleri çarpıtma ve gizleme ile söylem ve eylemlerinin birbirini tutmaması gibi iletişim tutarsızlıkları gösterirler.

Güçlü ve Egemen Olana Tapınma: Yüksek kültürün hakim olduğu milli kültürlerde, ortalama bireyler, kurumsal ve geleneksel düzen içerisindeki meşru otoriteye, belirli bir hukuki ve ahlaki ilkeler çerçevesinde itaat ederler. Bu durum, bütün milli kültürlerinde kamu düzeni bakımından temel davranış biçimidir. Fakat kitle toplumundaki kitle kültürü taşıyıcısı kişiler, kendilerine göre güçlü ve gösterişli olan, özellikle cezalandırma ve nemalandırma araçlarını ellerinde bulunduran kişi, grup ve zümrelere karşı, körü körüne bir bağımlılık sergilerler.

2 Kitle Kültürü ve Yönetim Davranışları

İnsanların, içgüdüsel ve refleksiv davranışlarının dışındaki bütün eylemlerinin arka planında, çoğunlukla içinde yaşadıkları fiziki ve kültürel çevrelerden öğrendikleri ve etkileştikleri kültür öğeleri vardır. Her birey için içgüdüsel ve refleksiv davranışlar, kendi biyolojik ve genetik yapısı itibarıyla bir veri olmasına karşılık; sonradan öğrenilen kültürel öğelerin düzeyi ve niteliği, kişiden kişiye ve kültürden kültüre değişimler gösterir. Genelde sosyalleşme ve kültürlenme süreçleri ile özelde ise eğitim ve öğrenim süreçlerinde, çoğunlukla yüksek kültür öğeleriyle daha fazla etkileşim içerisinde bulunan bireylerin, katma değeri yüksek bir nitelikli bilgi sistemine ve hareket tarzına sahip oldukları görülür. Buna karşılık, hayat şartları gereği kitle kültürü ortamında büyüyen ve yaşayan kişiler, özel bir eğitim ve çabaları söz konusu değilse, her türlü ilişkilerini çoğunlukla kitle kültürünün egemen davranış kalıplarıyla yürüteceklerdir.

Toplam insan davranışları içerisinde, en rasyonel ve kaliteli hareket tarzları arasında, yönetim ve organizasyon etkinlikleri başta gelmektedir. Bütün yönetim ve organizasyon teorileri, yönetim ve örgüt sisteminin içinde yer almış olan bireylerin, iş ve görevlerine dair yetki ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için belirli bir yetenek, bilgi ve niteliğe sahip olmaları gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Günümüzde özellikle katma değeri yüksek olan iş örgütleri ve birimlerinde çalışan insanlardan eskiye nazaran daha fazla bilgi ve vasıf düzeyi istenmektedir. Bu bağlamda, nitelikli bilgiler tarafından desteklenmiş olan yüksek kültür mensubu bireyler, yönetim ve örgüt sistemlerinin karar ve icra birimlerinde daha etkili olmakta ve başarılı sonuçlar almaktadırlar. Küresel rekabetin hızlanması ve örgüt faaliyetleri ile ilgili iç ve dış çevre değişkenlerinin çoğalmasıyla birlikte, stratejik yönetim süreçlerine dair etkinliklerin stratejik planlarının tasarlanmasından başlayarak nihai kontrol mekanizmasının oluşturulmasına kadar her düzeyde yer alan insan kaynağının, yüksek kültür derecesine sahip bireyler olması beklenir. Modern toplumdaki demokratik ve katılımcı yönetim yaklaşımlarının, kavramsal anlamına uygun biçimde uygulanabilirliği, her hâlükârda karar alma mekanizmalarında ve icracı konumunda olan çalışanlar için en azından ilgili yönetim davranışlarına dair bir yüksek kültüre sahip olmaları arzu edilir. Çünkü günümüzün her şeyin hızla değiştiği rekabetçi ortamında, her tür örgüt yöneticisi, her an önceden tahmin edilmeyen yeni bir olay ve durumla karşı karşıya kalabilir. Bu noktada, çalışanlar yüksek bir kültüre ve nitelikli bilgi setine sahip ise üstlenmiş olduğu iş ve görevlere dair isabetli ve doğru kararlar verebilirler.

Kitle kültürü taşıyıcısı kişiler, karar mekanizmalarının başında oldukları vakit, isabetli ve doğru karar almak için gerekli olan nitelikli bilgilerden yoksun olmanın kaçınılmaz bir sonucu olarak, kuvvetle muhtemeldir ki kişisel sorumluluk ve inisiyatif almaktan da çekineceklerdir. Uygulamada, geleneksel yönetim davranışlarının geçerli olduğu otoriter ve hiyerarşik kültürlerde, karar verme merkezlerinde ve icra organlarında nispeten belirli bir kurumsallaşma ve yönetim kalıplarının oluşumu, hiç olmazsa belirli bir süreliğine yönetici yetersizliğini tolere edebilir. Halbuki her şeyin her an değişir olduğu piyasalarda, önemli karar merkezlerinde ve icra organlarında bulunan yöneticilerin yetersizliği, başında buldukları örgütleri topyekun bir krizin içine sokmaktadır. Bu durumda, kitle kültürü taşıyıcısı kişiler, yüksek statü ve ekonomik imkanlarından yararlanmak amacıyla politik mülahazalarla bir şekilde icra organlarında ve birimlerinde yer aldıkları vakit, iş ve görevlerini etkili ve üretken bir şekilde yerine getirmek yerine, kuvvetle muhtemeldir ki iş hayatında “çalışıyormuş” ya da “çaba gösteriyormuş” gibi davranış görüntüleri üretmeye yöneleceklerdir. Bu yetersiz yöneticiler, büyük bir ihtimalle örgütün stratejik yönetim hedeflerini, vizyonunu, misyonunu ve temel değerlerini, göze ve kulağa son derece hoş gelecek söylemlerle süslerken, ilgi çekici “hizmet görüntüleri” üretmek suretiyle gösterişli “törenlerle” göz doldurmayı tercih ederler. Çünkü kitle kültürünün egemen olduğu toplumlarda, egemen yöneticiler için bir alışkanlık haline gelen en yaygın icraat, hizmetlere dair görüntü ve imaj üretmek için her fırsatta “tören” yapmaktır. Bir kısım kitle ahalisi için hayatın en belirgin uğraşı ise çalışmak ve üretmek yerine, hizmetlere dair görüntü ve imaj üretmeye yeltenen yöneticilerinin çoğunlukla kendileri için yarattığı rant ve avantajların peşinde koşmak ve onlara her fırsatta şirinlik yapmaktır.

Kitle kültürü egemenliği altındaki toplumdaki örgüt yöneticilerinin, çoğunlukla gerekli olan yetenek, bilgi ve şahsiyet eksikliklerinden dolayı yönetim ve örgüt süreçlerine dair sorunları çözme kapasiteleri de yetersiz kalmaktadır. Yönetim kadrolarının yetersizliği ve ikiyüzlülüğü, bir süre sonra örgütsel yetersizliğe ve ikiyüzlülüğe dönüşmektedir.

3 Stratejik Tutarsızlık ve Örgütsel İkiyüzlülük

Yaygın kitle kültürü ortamında büyüyen ve yaşayan kişiler, büyük ölçüde yüksek kültür örneklerinden mahrum oldukları için ister yönetici kademesinde bulunsunlar, isterse alt basamaklarda yönetilen konumunda olsunlar, iletişim süreçleri ile iş ve görevlerine dair etkinliklerde çok sık olarak çelişkili ve tutarsız davranışlar gösterirler. Her kültür düzeyinde ve düzleminde, çok farklı sebeplere bağlı olarak insan hayatında ve davranışlarında çelişkiler ve tutarsızlıklar meydana gelebilir. Önemli olan hiç olmaması değil, karşılaşıldığında bu durumların düzeltilmesi konusunda çaba gösterilmesi ve azaltılması hususunda özenli hareket edilmesidir. İnsan hayatındaki iletişim ve davranış tutarsızlıklarının giderek çoğalması karşısında kişilerin bu durumları düzeltme yönünde çaba göstermek yerine, bütün bunlardan kendilerine çıkar ve yarar sağlama kurnazlığına yönelmeleri yaygın bir ikiyüzlülük olarak nitelendirilebilir. Kitle kültürü ortamında büyüyen ve yaşayan kişiler, çoğunlukla iş ve çalışma hayatlarında da, bilerek ya da bilmeyerek çelişkili ve tutarsız davranışlara sık sık başvurumaktadırlar.

Kişiler arası ilişkilerde ikiyüzlülük, hayata ve geleceğe dair beyan edilen söylem ve iddialar ile bu beyanlara dair eylem ve fiili durumların birbiriyle çoğunlukla çelişir olması halidir. Gerçekte, kişiler arası ilişkilerdeki hayata ve geleceğe dair beyan edilen bu söylem ve iddialara dair performans arasındaki çelişki ve açıklık, bir davranışsal açıklık/mesafe olarak ölçülebilir (Fassin ve Buelens, 2011). Bireysel anlamda ikiyüzlü kimse, olduğundan daha yüksek ahlaki düzeye sahipmiş izlenimi vererek erdem, fedakârlık, sadakat, bağlılık, idealizm ve sempatik ilgi gibi değerleri kullanmak suretiyle çeşitli hile ve kurnazlık yoluyla kendisi için çıkar sağlayıcı sonuçlar elde etmeye çalışan kişidir (Fernando ve Gross, 2006). İkiyüzlülük (hypocrisy), çoğunlukla çifte standart ve aldatmanın (duplicity) bir şekli olarak anlaşılır (Lipson, 2008).

İkiyüzlülüğün karşıtı doğruluk/samimiyettir. Doğruluk, genel olarak, gerçekleri gizlememek ya da beyanlar ile gerçek duygular arasındaki uyum olarak tanımlanabilir. Kişiler arası ilişkilerin sürekliliği, büyük ölçüde güvenilir olmasına bağlıdır. Bu çerçevede, doğruluk/samimiyet, sadece kişiler arası ilişkilerin sürekliliği ve güvenilirliği için zorunlu olmayıp, bütün biçimsel olmayan gruplar ya da biçimsel organizasyonlar için gerekli olan bir davranış tutarlılığıdır. Örgütlerin stratejik planları ve değerleri anlamda örgütlerin söylem ve iddialarını temsil ederken örgütlerin stratejik uygulamaları ise faaliyet raporları şeklinde fiili ve somut durumu yansıtır. Stratejik değerlendirme ve kontrol, örgüt stratejilerinin odaklandığı amaçlar ve değerlerin örgütün diğer alt amaçları arasındaki tutarlılık ile stratejik öğelerin amaç, kapsam ve yöntem bütünlüğünün ne derecede sağlanmış olup olmadığının ortaya konmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004). Örgütsel doğruluk ise örgütün söylemleri ile pratiği arasındaki uygunluk derecesini gösterir ve örgütün üstlendiği misyon açıklamaları ve değer deklarasyonu konusunda ne kadar doğru olduğuyula ilişkili önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Eğer örgütlerin, örgüt içi ve dışı paydaşlar ile bütün kamu oyuna yansıttıkları kimlik ile fiili/gerçek kimlikleri birbiriyle uyumuyorsa; bu örgütlerin performansları konusunda da hedeflerinden uzaklaşma ve taahhütlerini yerine getirmede bir başıbozukluk algılamasıyla karşı karşıya kalınmış demektir (Fassin ve Buelens, 2011). Bu bağlamda örgütsel ikiyüzlülük, söylemler, kararlar ve davranışlar arasındaki çatışmalardan ve farklılıklardan meydana gelir ve kurumsal ortamlardaki aktörler ve örgütler üzerindeki baskılardan kaynaklanır (Lipson, 2007). Örgütsel ikiyüzlülük, kolektif bir aktör olarak bir kurumun söylemleri (bu kuruma ait kabul edilmiş amaçları, idealleri ve politikaları) ile gerçekte yapmış olduğu uygulamalar arasındaki aykırılığı yansıtır. Başka bir deyişle örgütsel ikiyüzlülük, sözler ile eylemler ya da açıkça kabul edilmiş normlar ile davranışlar arasındaki kopuşu ifade eder (Lipson, 2007).

Genel anlamda örgütsel ikiyüzlülük, sözler (örgüt grupları içinde ya da arasında az ya da çok informal sözbirliği veya münakaşalar), kararlar (örgüt hiyerarşisinde kayıt altına alınan resmi kararlar, stratejik planlar, vizyon, misyon, temel değerler ve politikalar ile genellikle onaylanmış yazılı dökümanlar ve içerik planları) ve davranışlar (informal olarak yapacaklarını söyledikleri veya formal olarak kabul ettiklerinin aksi olarak örgüt aktörlerinin yaptıkları) arasındaki tutarsızlıklarda ya da kesilmelerde/kopmalarda kendini gösterir (Perez ve Robson, 1999). Örgütlerin temel stratejik faaliyetlerinin kaynağı olarak görülebilecek olan kurumsal sosyal sorumluluk ve temel stratejik öğelerle ilgili söylemleri ile davranışları arasındaki önemli bir farklılığın olması, bir anlamda örgütsel ikiyüzlülük olarak bilinir ve bu durum örgütsel güvenilirlik ve meşruiyet için potansiyel bir tehdit unsuru oluşturur (Christensen, 2013).

Örgütsel ikiyüzlülük, birkaç şekilde tanımlanabilir: Birincisi, yöneticiler tarafından teori ve pratikteki farklılıklardan kaynaklanan tutarsızlıklar; ikincisi, kabul edilmiş değerler ve prensiplerden farklı olarak gerçekleşmiş olan davranışlar; üçüncüsü ise örgütün tek bir norm sistemi kabul etmesine rağmen, örgütte çoklu norm sisteminin geçerli olması (Fernando ve Gross, 2006), başka bir deyişle, örgütsel disiplinin bozularak, örgütteki organ ve birimler ile kişiler arasındaki ilişkilerde bir kaos ortamının gerçekleşmesidir. Aslına bakılacak olursa, kitle toplumu özellikleri gösteren veya kitle kültürünün yaygın olduğu toplumlarda, genel anlamda var olan disiplinsizlik ve başıbozukluk çerçevesinde, bu tür ülkelerin örgütlerinde sözü edilen birkaç örgütsel ikiyüzlülüğün tamamı, farklı derecelerde olsa bile birlikte olmalıdır.

Örgütsel ikiyüzlülük konusundaki çalışmalarıyla tanınmış biri olarak literatürde sıkça yer alan Brunsson'un yaklaşımında, örgütler açık sistemler olarak görülür, örgütlerin katı ve kesin sınırlara sahip olmadığı düşünülür ve örgütler çevreleri ile olan etkileşimleriyle değerlendirilir. Bu yaklaşımda açık sistemler olarak değerlendirilen

örgütlerde, örgütsel ikiye bölünme, genellikle, birleştirilmiş veya ayrıştırılmış iç örgütsel unsurların bir bölümü üzerindeki zıt çevresel baskılara örgütlerin farkında olmadan yönetsiz ve plansız cevap vermelerinden kaynaklanan bir durum olduğu düşünülmektedir (Lipson, 2007).

Örgütler, çevrelerine farklı değer ve kimlik mesajları sunabilir. Bu mesajlar, örgütün farklı imajlara sahip olmasına yol açabilir. Bu bağlamda, örgütün faaliyetlerini yürüttüğü sosyo-kültürel ortamda, özellikle yakın paydaş çevrede çok yaygın bir kitle kültürü oluşumu bulunması durumunda, örgütlerin stratejik öğeleriyle ilgili beyan ve söylemlerine rağmen, çevreye uyum çabaları sırasında fiili durum ve pratiklerinde çok ciddi tutarsızlıklar gerçekleşebilmektedir. Brunsson'un örgütsel ikiye bölünme, gittikçe istikrarsız hale gelen taleplerle karşı karşıya kalan örgütlerin, buldukları ortamda meşruiyet elde etmenin doğal ve etkili bir yolu olduğunu iddia etmesinin bu durumdan kaynaklandığı düşünülebilir (Wæraas, 2008).

4 Çalışmanın Metodu ve Örnek Seçimi

Bu çalışmada, büyük ölçüde emik-etik yaklaşım olarak bilinen veri toplama tekniği kullanılmıştır. Emik yaklaşım, araştırılmak istenen sosyal olay ve olguların fiilen içinde yer almış olan kişilerden, bizzat yaşadıkları sosyal olay ve olgular hakkındaki duygu, düşünce ve izlenimlerini almak şeklinde “yerli görüş açısını” temsil eden bir gözlem tekniğidir. Etik yaklaşım ise araştırmacının incelemeye çalıştığı sosyal olay ve olgulara dair çıkarımlarında ve değerlendirmelerinde, doğrudan kendisinin derin gözlem ve tecrübelerinden yararlanması tarzında bir gözlem tekniğidir (Gözlemcinin bakış açısı) (Türkdoğan, 1995)

Bu çalışmanın bir kısım temel teorik iddiaları, bir kamu örgütü olarak Kredi Yurtlar Kurumu üzerinden test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesine temel teşkil eden iddialarına ve ön kabullerine göre, nispeten az gelişmiş toplumlarda kitle kültürü gölgesi altında yürütülen yönetim ve örgütsel faaliyetlerde, yönetim tarzı ne kadar mükemmel tasarlanırsa tasarlanırsa, çoğunlukla fiili durumda, stratejik tutarsızlık ve çelişkiler ile söylem ve eylem farklılığı gibi birbirine zıt yönetim davranışları çok sık meydana gelmektedir. Yönetim tarzını, çoğunlukla üst düzey yöneticiler yapılandırmış olsalar bile, örgütsel faaliyetlerin yürütücüsü ve hizmetten yararlananların büyük ölçüde “kitle kültürü” taşıyıcısı bir “kitle” olması durumunda, planlanan yönetim tarzının ötesinde paralel bir örgütsel süreç meydana gelmektedir.

Bu örneğin seçiminde, KYK'nın web sayfasında son derece tutarlı stratejik öğelere ve değerlere yer verilmiş olması etkili olmuştur. Özellikle bu tür söylemlerin mevcut olgularla ne derecede desteklenip desteklenmediği hususu bizzat kurumla ilgili en önemli paydaşlardan olan Denizli Bölge Müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışan personel ile yurtlarda barınan öğrenciler üzerinde yapılması tasarlanan anket ve mülakat teknikleriyle ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesine zemin teşkil eden örgütün stratejik öğeleri (örgütün vizyon ve misyonu, temel değerleri v.b.) ile ilgili bilgiler, KYK'nın web sayfasından elde edilmiştir. Çalışmanın maksadına uygun bir analiz yapma imkanı verecek şekilde örgütün “faaliyet raporları” ve diğer bilgiler, yine aynı yerden ve “bilgi edinme yasası” yoluyla temin edilmeye çalışılmıştır. Araştırma yapılmak üzere seçilmiş olan KYK Denizli Bölge Müdürlüğünde, kurumun en iddialı temel değer olarak vurguladığı “**GÜVENİLİRLİK**” konusunda, örgütte çalışan personel ve yurtlarda barınan öğrenciler üzerinde anket ve mülakat teknikleri kullanılmak suretiyle bir tutum araştırması yapılması düşüncesi ne yazık ki en üst düzeydeki yöneticiler tarafından engellenmiştir. Bu bağlamda, KYK'nın 2013 yılına dair faaliyet raporunun edinilmesi konusunda 25.02.2014 tarihli bilgi edinme başvurusuna, 28.02.2014 gün ve 33499127-622.03-3-560-2911 sayılı yazısıyla KYK'nın 2013 Yılı İdare Faaliyet Raporunun 2014 Nisan ayının sonuna doğru çıkacağı belirtilmiştir. 21.02.2014 tarihinde KYK Denizli Bölge Müdürlüğüne, çalışanlar ve öğrenciler üzerinde yapılması planlanan ilgili araştırmanın anket ve mülakat soru örnekleri ekiyle başvurulmuştur. Ancak, KYK Denizli Bölge Müdürlüğü, 11.03.2014 gün ve 51973304-46-514/703 sayılı yazısıyla böyle bir araştırmanın yapılmasının Genel Müdürlük tarafından uygun bulunmadığını bildirmiştir. Bu çerçevede, Kurumun Genel Müdürlük sayfasında yer verdiği stratejik öğeleriyle ilgili fiili durum ve gerçekliğin ne derecede uyumluluk ve tutarlılık göstermiş olduğuna dair değerlendirmeler, web sayfasındaki geçmiş yıllara ait faaliyet raporları ile örgütte fiilen çalışan örgüt mensuplarının iç gözlemlerinden elde edilen görüşlere dayandırılacaktır.

5 KYK'nın Temel Stratejik Öğeleri ve Araştırma Bulguları Üzerine Genel Bir Değerlendirme

Bu araştırmaya temel teşkil edecek olan KYK'nın başlıca stratejik öğelerine, kurumun web sayfasındaki “Hakkımızda” penceresinden erişilmiştir (www.kyk.gov.tr, 2014).

KYK Misyonu: “Sosyal devlet anlayışı ve insan odaklı yaklaşımlarla yükseköğrenim öğrencilerinin öğrenimlerine destek olmak ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için, kredi/burs, barınma, beslenme hizmetleri ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler sunmak”.

KYK Vizyonu: “Geliştirdiği uygulama ve yöntemlerle sunduğu hizmetleri en üst düzeye taşıyan kurum olmak”.

KYK Temel Değerleri: “Güvenilirlik, tarafsızlık, öğrenci odaklılık, sosyal sorumluluk ve duyarlılık, gelişim odaklılık, işbirliğine açık olma, şeffaflık, çözüm odaklılık”.

KYK Kurulu ve Yönetim Yapısı: 1961 Anayasasının 50’nci maddesi uyarınca, 22 Ağustos 1961 tarihinde yürürlüğe giren 351 sayılı Kanun ile Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu kurulmuştur.

KYK Organları: Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüktür. Genel Kurul; Kurumun üst karar organıdır. Kurumun ilgili olduğu Bakan, Genel Kurulun tabii başkanıdır. Yönetim Kurulu, Genel Kurula karşı icra, Genel Müdürlüğe karşı karar, Genel Müdürlük ise Kurumun yürütme organıdır.

KYK Teşkilat Şeması: Kurumun teşkilat şeması, geleneksel yönetim ve organizasyon teorisinin en bariz özelliği olan merkeziyetçi, otoriter, hiyerarşik ve dikey bir örgüt yapısıdır (Bakınız:<http://www.kyk.gov.tr/Dosyalar/Dosya/TeskilatSemasi.pdf>).

KYK’nın temel stratejik öğelerinden misyonun anahtar kavramları, “sosyal devlet”, “insan odaklı yaklaşımlar”, “öğrencilerin kişisel gelişimi”, “kredi/burs, barınma, beslenme hizmetleri ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler” gibi, son derece göz alıcı ve gönül okşayıcı etkinlikler olarak dikkat çekmektedir. KYK’nın 2012 yılına ait faaliyet raporunda ilk dikkat çeken husus, önceki yılların faaliyet raporlarının ilk sayfalarında bulunan kurumun “Atatürk ve kızılı-erkekli genç profilli logosu” ile “Atatürk’ün gençliğe hitabesi” ve “Gençliğin Atatürk’e cevabı” kısımlarının kaldırılmış olmasıdır. 2012 yılına ait faaliyet raporuna göre, kurumun misyonu standart alınmak suretiyle inceleme yapıldığı vakit, en önemli güçlü yanının “kâr amacı gütmeyen, sosyal devlet amaçlı kurum olması, öğrenci ihtiyaçlarının yurtların içerisinde bulunan işletmelerde karşılanabilmesi (kantin, lokanta, kuaför, fotokopi, çamaşırhane, terzi vb.), barınan öğrencilere beslenme yardımı yapılması, belli özellikli öğrencilere burs, öğrenim ve katkı kredisi ve yurt için öncelik tanınması ve durumuna göre ücretsiz barınma ve beslenme hizmeti verilmesi, öğrencilerin serbest zamanlarının sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle desteklenmesi hizmetleri” olduğu beyan edilmektedir (www.kyk.gov.tr, 2014). Buna karşılık, KYK’nın misyonu kapsamında yer verilmiş olmasına rağmen fiili olarak gerçekleştirilmediği yetersiz olduğu en dikkat çeken hususlar şunlardır: bazı yurt binalarının fiziki yapısı ile sosyal donatım alanları yetersizdir. Örneğin, son on yılda üniversite sayısı %120’ye yakın, öğrenci sayıları %100 artarken devlet yurtlarının yatak kapasitesi artış oranı %30 oranında kalmıştır (Bostan, 2014). Ayrıca, hizmet verilen bazı yurt binalarının kiralık olması, bazı yurtlarda öğrenci odalarının kalabalık olması, öğrencilere yeterince psiko-sosyal danışmanlık ve destek hizmeti verilememesi, öğrencilerin kişisel gelişimine yönelik yeterince internet donanımlı kütüphane bulunmaması, müzik-resim ve diğer sanat dallarıyla ilgili kurs ve atölyelerin olmaması da dikkat çeken hususlardandır. İlgili faaliyet raporu, KYK’nın misyonu üzerinden değerlendirilecek olursa, kurumun maddi ve fiziki hizmetlerinde dahi önemli eksiklikler varken, “insan odaklı” ve “kişisel gelişim” gibi son derece nitelikli hizmetlerin verilmesine dair sosyal ve kültürel bir alt yapının olmadığı anlaşılmaktadır.

KYK’nın temel stratejik öğelerinden vizyon, kurumun uygulama ve hizmetleri ile ilgili bakış açısı olarak çok geniş ve üst düzeyde beyan edilmiş olmasına rağmen, 2012 faaliyet raporundaki veriler göz önüne alındığı zaman mevcut uygulama ve hizmetlerin 53 yıllık bir kamu kurumu için çok yetersiz ve zayıf kaldığı söylenebilir.

KYK’nın stratejik tutarsızlık açısından en dikkate değer temel çelişkileri, çoğunlukla “temel değerler” başlığı altında beyan edilen konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda, çalışan personel ve yurtlarda barınan öğrencilerin, kurumu ne derecede “güvenilir” bulduklarıyla ilgili bilimsel araştırmaya izin verilmemiştir. Kurumun ne derecede şeffaf olduğu yazılı basında çıkan şu enformasyondan gayet açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Buna göre, öğrenci yurtlarında sözleşme ile iş yapan kantin, lokanta vb. gibi işletmecileriyle ilgili olarak kurumda çalışanlar, kurum tarafından çıkarılmış olan “Üçüncü Taraf Personeli Güvenlik Taahhünamesinin” gereği olarak, çalışma kapsamında edinilen ve üretilen her türlü bilgi varlığını sır olarak saklama yükümlülüğüne tam olarak uyacaktır (Takan, 2014). Kurumun temel değerlerinden biri olarak, “işbirliğine açık olma” konusundaki söylemine rağmen, hiçbir haklı gerekçe olmaksızın sadece bilimsel amaçlarla yapılacak olan bir çalışmaya izin vermemesi, kurumun bu konuda da “söylemi” ile “eylemi” bir olmamak şeklinde bir çelişki yaşadığını göstermektedir. Aynı şekilde, kurumun Türkiye’de yaklaşık 4 milyon örgün eğitimde okuyan üniversite öğrencisinden ancak %8’ine barınma imkanı sağlayabilmesi (Takan, 2014), temel değerleri arasında bulunan “öğrenci odaklılık ile sosyal sorumluluk ve duyarlılık” ilkeleriyle tutarsız ve çelişkili bir sonuçtur.

KYK’nın idari yapısının Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı bir kamu kurumu olması nedeniyle özellikle üst düzey yöneticilerinin kariyerinde belirli bir siyasi duruş olması beklenir. Ancak, bu tür uzman kurumların üst düzey yöneticilerinin siyasi iktidara yakınlıkları yanında, buldukları mevki ve makamlar için son derece ehil ve liyakatli olmaları zorunluluğu vardır. KYK’nın kendi çalışanlarından bir isim olarak Hasan Şen’in, kurumun üst düzey yöneticilerinin kurumu yönetme ve yönlendirme konusunda ne derecede ehil olduklarına dair son derece dikkat çekici iç gözlemleri mevcuttur. Türk-Eğitim-Sen’in yöneticilerinden olan Şen, Genel Müdürlüğe yeni atanan üst düzey yöneticilerin yurtçuluk konusunda tecrübe sahibi olmamalarına işaret ederek, danışmadan aldıkları kararlarla hem kurum çalışanlarını, hem de yurtlarda barınan öğrencileri ciddi sıkıntılara soktuklarını iddia etmektedir. Ayrıca, makul ve haklı bir gerekçeye dayanmaksızın “kız” ve “erkek” yurtlarının ayrı kampüslere alınmasının, yine hem çalışanlara, hem de “kızılı-erkekli” öğrencilere, gerçekte yaşanması

gerekmeyen birçok ilave sıkıntı yarattığını belirtmektedir (Şen, 2014). KYK'nın teşkilat şeması, kurumun tipik bir siyasi iradeye dayalı bürokratik bir örgüt olmasının doğal bir sonucu olarak, merkeziyetçi, otoriter, hiyerarşik ve dikey bir örgüt yapısını temsil etmesi son derece normal bir durumdur. Türkiye'deki kitle kültüründen beslenen siyasi irade yanında, kurumda çalışan her düzeydeki insan gücünün yönetim davranışları ile kurumun hizmetlerinden yararlanan öğrenci kitlesinin de büyük ölçüde ülkede yaygın ve egemen olan bu kültürün taşıyıcısı olduğu açıktır. Modern yönetim ve örgüt teorisinin temel kavramlarından biri olan "durumsallık" yaklaşımı çerçevesinde, bu kültür şartları altında bulunan sektör ve çalışma alanlarında en uygun "örgüt şeması", yukarıda söz edilen merkeziyetçi ve hiyerarşik örgüt yapısıdır. Esas olarak burada şaşırtıcı ve çelişkili olan durum, KYK'nın mevcut yönetim ve örgüt şartlarına göre uygun düşecek bir "temel değerler" sistematiği oluşturmak yerine, gerçekte bulunmayan ama son derece "demokratik" ve "katılımcı" bir örgüt "varmış imajını" verecek tarzda bir temel değerler listesi verilmesidir (Bakınız: www.kyk.gov.tr/tr/Temel-Değerlerimiz/Hakkımızda).

6 Sonuç

Günümüzde, hizmet sektöründe rekabet etmek ve geniş bir toplum kesimine "memnuniyet hissi" yaşatmak durumunda olan örgütlerin, üst düzey yöneticilerinden başlayarak yukarıdan aşağıya doğru, her kademedeki çalışanın yapmakta olduğu iş ve görevine dair yetki ve sorumluluğunu hakkıyla ifa ediyor olması beklenir. Bu bağlamda, yönetim ve örgüt süreçlerinde bir şekilde yer alan bireylerin, üstlenmiş oldukları iş ve görevlerin rutin kısımlarını yapabilmek ve çeşitli belirsizlikler karşısında isabetli iş davranışları geliştirebilmek için nispeten "özne olma" tavırlarını göstermeleri gerekir. Çalışma hayatına dair davranışlar hakkında nispeten "özne olmak", çeşitli olaylar ve olgular karşısında sebep-sonuç ilişkilerini düşünebilme, analiz yapabilmek ve sonuçlar hakkında bir takım öngörülerde bulunma kabiliyetlerine sahip olmak demektir. Böyle bir analitik karar verme ve tavır sergileme, hiç kuşkusuz ilgili harekete dair hiç olmazsa belirli düzeyde de olsa nitelikli bilgi ve tecrübe gerektirmektedir.

Kitle kültürü egemenliği içerisinde bulunan az gelişmiş ülke toplumlarında ortalama kişiler, herhangi bir konuda kendilerine özgü ve özgün tutumlar geliştirmek yerine, çoğunlukla ait oldukları kalabalık ve yığınların içerisinde kişiliklerini gizlemeyi ve sıradanlaşmayı bir yaşam tarzı haline getirirler. Yüksek kültür bileşenleriyle desteklenmiş bir milli kültür oluşumundan yoksun olan bir kitle kültürü toplumunda, biçimsel olarak eğitim ve öğrenim düzeyleri yüksek olan kişilerin eylemlerinde bile, sıradanlık, aşırı duygusallık, sorumluluktan kaçış, ikiyüzlülük ve güçlü olana tapınma gibi çok yaygın davranış kalıpları dikkat çekmektedir. Bu yaygın ve egemen davranış kalıpları, otoriter ve bürokratik yönetim yapılarından tutunuz demokratik ve katılımcı yönetim anlayışlarına kadar her tür yönetim sistem ve mekanizmasının işlerliğini ve işlevselliğini etkisiz hale getirmektedir.

Kitle kültürü egemenliği içerisinde bulunduğu dair çok kuvvetli emareler ve veriler bulunan Türkiye'de, kamu ve özel sektöre ait her türlü örgütte çok sık "stratejik planlama" yapılmakta ve çoğunlukla web sayfalarında son derece tuntuşak bir şekilde beyan edilmektedir. Bu çerçevede, çeşitli kamu ve özel sektöre ait örgütlerde yapılmış olan "örgütsel davranışlar" ile ilgili bilimsel araştırmalarda elde edilen olumsuz sonuç ve bulgular, ülkemizdeki yönetim ve organizasyon etkinliklerinde çok ciddi bir "stratejik tutarsızlık" ve "stratejik çelişki" olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada ileri sürülen temel varsayımlar ve iddialar doğrultusunda bir kamu kurumu olan KYK'da yapılan bilimsel araştırmanın sonucunda, kurumun stratejik tasarımı ve temel stratejik öğeleri ile kurumun fiili işleyişi arasında çok açık tutarsızlıklar olduğu ve aşırı bir çelişki yaşandığı anlaşılmaktadır.

Her yönetim ve örgüt sisteminin, yönetmesi ve organize etmesi beklenen etkinlikleri, amaç ve maksadına uygun bir şekilde yürütmesi için bütün bu iş ve görevleri yerine getirebilme yetenek, bilgi, beceri ve cesaretine sahip şahsiyetlere ihtiyacı vardır. Çağdaş örgütlerin ve toplumların, sorun çözme kapasitesi yüksek, güvenilir ve şeffaf yönetim sistemleri kurmalarında, birçok etken yanında bu kurum ve örgütlerde her türlü bilimsel araştırmaya çok açık destek verilmesinin büyük bir rol oynadığı çok bilinen bir gerçektir.

Kaynakça

- Batmaz, Veysel (1981). "Popüler Kültür Üzerine Değişik Kuramsal Yaklaşımlar", AİTİA Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu İletişim Dergisi, s.163-192.
- Bostan, M.Hanefi (2014). "Yeni Yurtlar Yapılmadan Barınma Sorunu Çözülemez" Yeniçağ Gazetesi, 17.03.2014, İstanbul.
- Christensen L.T., Morsing M., Thyssen O. (2013). "CSR as aspirational talk", Organization, 20(3), p.374.
- Eroğlu, Feyzullah (2013). Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Faaliyet Raporları, 2014. <http://www.kyk.gov.tr/Dosyalar/Dosya/2012FaaliyetRaporu2.pdf>

- Fassin Y., Buelens M. (2011). “The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices”, *Management Decision*, 49 (4), p. 587.
- Fernando M., Gross M. (2006). “Workplace spiritually and organizational hypocrisy: The Holy Water-Gate Case”, Faculty of Commerce – Paper.
- Lipson M. (2007). “Peacekeeping: Organized Hypocrisy?”, *European Journal of International Relation*, 13(1), p.4-9.
- Perez L. F.R., Robson K. (1999). “Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company”, *Management Accounting Research*, 10, p. 389.
- Şen, Hasan (2014). “Sözde Gelişen Yurtkur’un Sorunları” ,Üniversite, Türk-Eğitim-Sen Genel Merkezi Aylık Haber Bülteni Eki, Ocak 2014.
- T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü, 2014. <http://www.kyk.gov.tr/tr/Anasayfa>
- Takan, Ahmet (2014). Adsız, Yeniçağ Gazetesi, 27.02.2014, İstanbul .
- Temel Değerlerimiz, 2014. <http://www.kyk.gov.tr/tr/Temel-Değerlerimiz/Hakkimizda>
- Türkdoğan, Orhan (1988). Sosyal Hareketlerin Sosyolojisi. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Türkdoğan, Orhan (1995). Alevi Bektaşî Kimliği, Sosyo-Antropolojik Araştırma. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Wæraas A. (2008). “Can public sector organizations be coherent corporate brands?”, *Marketing Theory*, 8(2), p. 216.