

PAPER DETAILS

TITLE: Kültür Bürokrasi ve Yolsuzluk: Kültürlerarası Zaman Serimli/Boylamsal Bir alışma

AUTHORS: Ercan ERGÜN

PAGES: 131-149

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2152158>

Kültür Bürokrasi ve Yolsuzluk: Kültürlerarası Zaman Serimli/Boylamsal Bir Çalışma

***Culture Bureaucracy and Corruption:
A Longitudinal Cross-Cultural Study***

Ercan ERGÜN⁽¹⁾

*“Coğrafyamız kaderimizdir.”
İbn-i Haldun*

Öz: Bu çalışmanın amacı ülkelerin kültürel yapılarının yolsuzluk ya da rüşvet eğilimine olan etkilerinin zaman serimli (boylamsal) olarak incelenmesidir. Aynı zamanda ülkelerin bürokratik yapılarının, kültür ve rüşvet ilişkisini artırıp artırmadığını incelemektir. Bu çerçevede 68 ülke ve 3 bölgeyi içeren teorik ve ampirik bir çalışma yapılmıştır. Sonuç olarak yolsuzluk, bireysel kültürler ile negatif ilişkiliyken; yolsuzluk ile belirsizlikten kaçınan kültürler arasında pozitif ilişki görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması aşırı bürokratik yapılanmayı meydana getirmekte ve bu durumun yolsuzluğun artışı desteklediği görülmektedir. 11 yıllık bir süreç içerisinde aşırı bürokrasi ile yolsuzluk arasında yüksek oranda ilişkisinin devam ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Bürokrasi, Yolsuzluk

Abstract: The main purpose of this study is to longitudinally examine the effects of cultural structures of countries on corruption or bribery tendencies. At the same time, it examines whether bureaucratic structures of countries increase the relationship between culture and bribery. In this framework, a theoretical and empirical study including 68 countries and 3 regions was conducted. As a result, corruption is negatively associated with individual cultures; there is a positive correlation between corruption and cultures avoiding ambiguity. The high tendency to avoid ambiguity leads to excessive bureaucratic structure, which seems to support the increase in corruption. Over a period of 11 years, it has been seen that the culture has continued to be related with both excessive bureaucracy and corruption.

Keywords: Culture, Bureaucracy, Corruption

Jel Codes: D73, M14

1. Giriş

Son yıllarda ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler her zamankinden hızlı ve farklı düzeylerde gelişmektedir. Bu çerçevede farklı kültürlerden gelen firmaların ve bireylerin davranışlarını tahmin etmek için o kültürleri anlamının ekonomik ilişki ve gelişmelerde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (North, 1990). Özellikle Japonların uluslararası ticarete ön plana çıkmasında kültürel yapıları ile uyumlu iş ilişkilerini geliştirmelerinin etkisi birçok çalışmaya esin kaynağı olmuştur. Farklı

⁽¹⁾Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi; eergun@gtu.edu.tr
Geliş/Received: 07-05-2018, Kabul/Accepted: 18-07-2018

kültürlerin ekonomik gelişme içindeki etkileri 1980'lerden itibaren yoğun bir şekilde çalışılmaktadır (Ouchi, 1981; Peter ve Waterman, 1982; Hofstede, 1984; Denison, 1997). Bunun yanı sıra Hampden-Turner ve Trompenaars (2000) kültürlerarası çalışmasında farklı ülke kültürlerinin değerlerini ortaya çıkarmaktadır. Birbiri ile çelişkili olsa bile (örneğin; bireysellik/kollektivizm) iyi yönetildiğinde toplumsal kültürdeki ülkelere özgü değerlerin iş yaşamına olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Japonlar zamanı döngüsel olarak algılayıp işlerini bu zaman algısına göre düzenlerken, Amerikalılar zamanı doğrusal olarak algılayıp planlarını bu zaman algısına göre düzenlemektedirler. Her iki ülke de birbiriyle çelişen değerlere sahip olmasına rağmen, gelişmelerini sürdürebildikleri ve güçlü ekonomiye sahip olduğu açıktır. Tüm bunların yanı sıra bazı ülkeler ne kadar çabalasa da ekonomik gelişmelerini beklenilenden daha yavaş ve daha maliyetli gerçekleştirmektedir. Uluslararası pek çok kuruluş (Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Birleşmiş Milletler) ülkelerin gelişmelerine engel olan en önemli şeyin işlerin yürütülmesindeki aşırı bürokrasi, rüşvet ve yolsuzluğun olduğunu vurgulamaktadırlar. Birçok uluslararası firma işlerini yürütürken verilen rüşvet ve bürokratik süreçteki yavaş ilerleme yüzünden yatırımlarını arzu ettikleri ülkelere yapamamaktadırlar. Ülkelerarasındaki yasal düzenlemelerdeki farklılıkların yanı sıra, her ülkenin kendine özgü uygulamalara ve iş yapma biçimlerine sahip olmasının temel nedeni olarak belirtilen kültürün, uluslararası ticaretin önündeki önemli engellere de yol açtığı belirtilmektedir. Bazı ülkelerde kamu görevlileri bürokratik işlemleri yerine getirmek için bahşiş vb. isimler altında yasa dışı ödemeler beklemektedir. Bu ülkelerde rüşvet, normal bir iş yapma aracı olarak görülmektedir. Hatta ulusal ve uluslararası yatırımlardaki artışa koşut olarak ta artmaktadır. Rüşvet, iş ahlakına uygun hareket eden işletmeleri ve ülkeleri, uluslararası rekabette dezavantajlı duruma düşürmektedir (Barutçu, Aydemir ve Barutçu, 2005). Aynı zamanda yolsuzluk, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin en önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. Kamu yönetiminde gözlenen bu yozlaşma eğilimi ise bir taraftan konuya ilişkin akademik merakı uyandırmış diğer taraftan yolsuzlukla mücadelede, siyasi partilerin de en önemli propagandası haline gelmiştir (Özdemir, 2008). Özellikle kamusal yatırımlar arttıkça yolsuzluğun arttığı, fakat milli gelir ve gelir dağılımı düzeyinin de yolsuzlukla ilişkili olduğu da göz önüne alınmalıdır (Husted, 1999). Bunların yanında, yolsuzlukla mücadele, devletin kurumsal kapasitesinin oluşturulmasında önemli bir sorun haline gelmiştir. Özellikle kamusal örgütlerin bunu nasıl gerçekleştirebileceğini anlamaları için, yolsuzluğun öncülleri deneysel olarak araştırılmalıdır (Seleim ve Bontis, 2009). Bu çalışmanın amacı ülkelerin kültürel yapılarının yolsuzluk ya da rüşvet eğilimine olan etkilerinin zaman serimli (boylamsal) olarak incelenmesidir. Aynı zamanda ülkelerin bürokratik yapılarının, kültür ve rüşvet ilişkisini artırıp artırmadığını incelemektir. Bu çerçevede 68 ülke ve 3 bölgeyi içeren teorik ve ampirik bir çalışma yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde kültürün ve farklı kültürlerdeki kültürel sınıflamaların neler olduğu, bu kültürel değerlerin toplumsal yaşamı nasıl etkilediği açıklanacaktır.

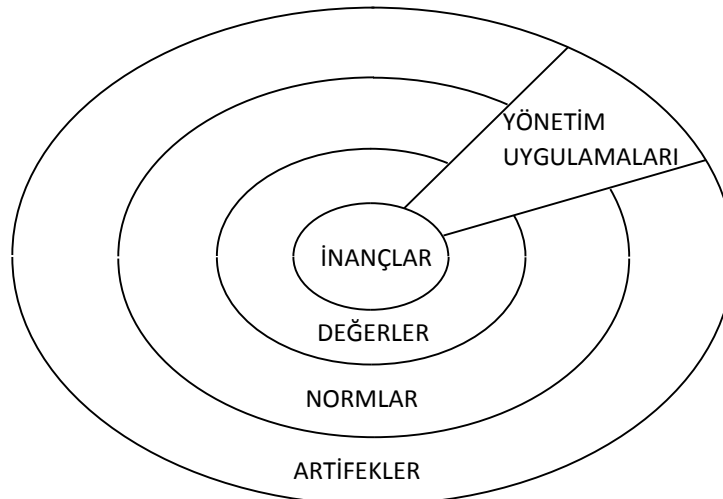
2.1. Kültürel Değerler

Kültür kavramı birçok çalışmada farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kültürün birçok tanımı olmasına rağmen anlamını tam olarak verecek tek bir tanım da yoktur. Kültür, antropolojik açıdan yapılan tanıma göre, sosyal olarak etkileşim içerisindeki bir grup

insanın hayatı paylaşma yoludur ve sosyalleşme süreci ile nesilden nesile aktarılmaktadır. Burada kültür, herhangi bir bireyin hayatından önce oluşan, bireyden ayrı olarak tanımlanan ve gözlenen bir kavramdır (Şahin, 2007). Deal ve Kenndy (1981) kültürü, olaylar ve durumlar karşısında insanların düşünme yol ve yöntemleri olarak tanımlarken, Triandis (1994) kültürü, “çevrenin insan yapısı olan bölümü” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre kültür; ulusal ve etnik grupları karakterize eden, onların davranış biçimlerine yön veren anlam, değer ve inançlar bütünüdür. Kültür, birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır fakat bu çalışmanın amacı dikkate alındığında, kültür bir topluluktaki davranış, norm, inanç ve değerlerin nesilden nesile aktarılması olarak kabul edilmektedir (Salacuse, 1999).

Özellikle kültürlerarası psikoloji konusunda yapılan çalışmalar, varolan kültürün, bireylerin psikolojik gelişimini nasıl etkilediği ve günlük davranışlarını nasıl şekillendirdiğini, anlamaya büyük katkılar yapmıştır (Allik ve McCrain, 2004). Bu çerçevede kültürün önemi, insanların değer sisteminin erken yaşlarda oluştuğu ve hayatının iler ki dönemlerinde bu etkinin devam ettiği ve bireyin pek çok davranışını rasyonel olarak belirleyemediği görülmektedir (Hofstede vd., 2010). Kültürü oluşturan değer, inanç ve varsayımlar bireyin alacağı birçok karar ve uygulamanın seçimini ve sonucunu etkilemektedir. Çünkü kişi içinde bulunduğu toplumun kültürel unsurlarını kullanarak çevreyi yorumlamaktadır. Dolayısı ile kültürün değer, inanç gibi unsurları toplumun temel yapı taşlarıdır (Şahin, 2007).

Şekil 1’de görüleceği üzere kültürün en derin kısmı inançlar ve temel değerlerdir. Bunlar, toplumun neleri doğru kabul ettiği ve nelere önem verdiğinin belirtileridir (Schein, 2010). Hofstede vd.(2010) değerleri kültürün yapı taşları olarak görmektedir. Değerler, olaylar karşısında seçimlerimizi etkileyen, belirli durumlarını diğerlerine tercih etmekle eylemin sonucuna da etki eden bir kavramdır. Başarılı örgütlerin değer sistemleri aracılığıyla yönlendirildiği ve değerler sistemini yerleştirmiş liderlerin kişiliklerinin izlerini taşıdıkları görülmektedir (Schein, 2010). Normlar; uygun olan ve uygun olmayan davranışların neler olduğunu bize öğretir. Davranış ve tutumlar ise bireyin nasıl davranacağı yada davrandığını belirler. Tüm bu unsurlar ise işlerin yapış biçimlerini şekillendirmektedir (Salacuse, 1999).



Şekil 1. Kültürün Unsur ve Seviyeleri (Hofstede vd., 2010: 8)

Schein (2010) kültürün bireylerin davranışları yanı sıra organizasyonların kültürlerini de etki ettiğini belirtmekle beraber toplumsal kültürün unsurlarının da zaman içinde değiştiğini, yani kültüründe canlı bir organizma olduğudur. Kültürün görünen kısımlarındaki değişimler daha belirgin ve anlaşılabilirken, görünürlüğü ve anlaşılabilirliği daha zor olan kültürün derin kısmındaki değişimleri saptamakta o kadar zordur. Kültürler arası sınıflamalar göstermiştir ki insan davranış ve uygulamalarına kültürün derin kısmındaki unsurların daha fazla etki ettiğidir.

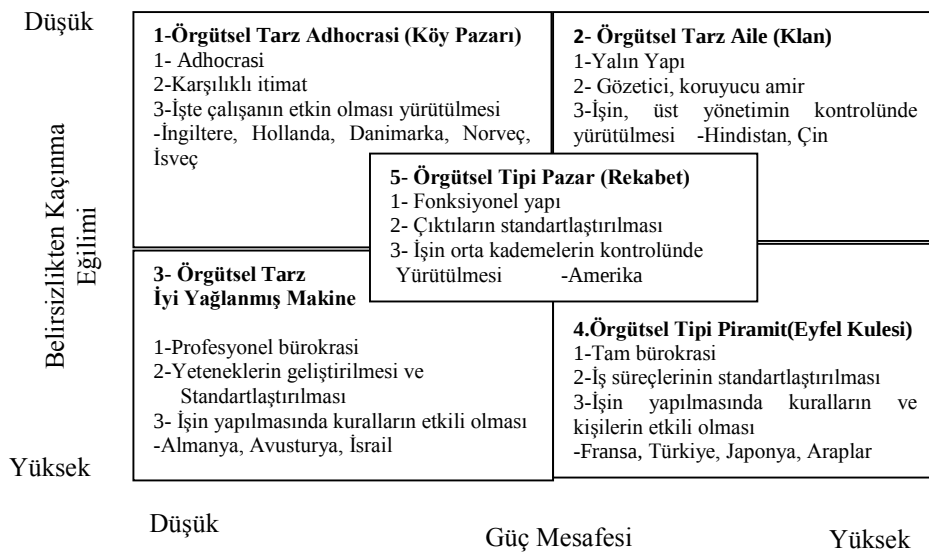
Günümüzde araştırmacılar örgütlerin etkin verimli olması için çeşitli teoriler geliştirmekte, örgütlerin farklı kültürel yapılarının olduğuna dair sınıflamalar bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999). Bu kültürel sınıflamalar, örgütlerin içinde bulunduğu iş çevresi ve işin yapılış tarzından etkilenmektedir. Acaba bu teoriler ve örgüt kültürü sınıflamaları, ne kadar toplumsal kültürlerden farklılaşmakta ya da benzerlik göstermektedir. Örneğin devletlerin oluşturduğu pek çok kurumsal yapı, işin yapılış şekline dolayı bürokratik yönetim felsefesine göre işlese de bu örgütlerin yönetsel tarzları ve uygulamaları içinde bulunduğu toplumsal kültüründen de oldukça etkilenmektedir.

Hofstede vd. (2010) geliştirilen yönetsel teori ve örgütsel sınıflamaların toplumsal kültürlerle olan ilişkileri olduğunu belirtmektedir. Şöyle ki, klasik yönetim teorisyenlerinden Henri Fayol (1841-1925) yöneticinin yasal otoritesinin diğer güç kaynaklarına nazaran yüksek olması gerektiğini vurgulamıştır. Otorite sahibi bir kişinin, zeki, bilgili, işinin uzmanı, ahlaklı, lider olma gibi özelliklerinin olması gerektiğini fakat iyi bir yöneticinin ise kesinlikle yasal otorite ile kendini bütünleştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Fayol otoriteyi, şahıs (statüyle) ve kurallarla bütünleştirmiştir. Bu örgütsel yapının temel prensibi, pozisyonla desteklenmiş kişisel gücün kurallar ile birleşmesi ve bütünleşmesi ile örgütlerin etkili yönetileceğidir. Burada Fayol'un bir Fransız olduğunu ve günümüzde bu tip örgütsel yapıya "Piramit tipi" ya da "Eiffel Kulesi tipi" örgüt yapısı denilmektedir. Bir başka klasik yönetim teorisyeni Frederick W. Taylor (1856-1915) örgütleri ve görevleri yapılandırırken otorite ile ilişkilendirmeyip daha çok etkinliğe ve verimliliğe yönelir. Taylor'ın bir Amerikalı olduğunu ve günümüzde bu tip örgüt yapılarına "Pazar ya da Rekabet tipi" örgüt yapısı denilmektedir. Max Weber (1864-1920) en iyi örgütsel yapının şahsiliikten uzaklaşmış bir otoriteyi kabul ederken, böyle bir yapıyı "Bürokrasi" olarak ifade etmiştir. Weber'e göre gerçek otorite kurallardır. Kamu görevlilerinin şahsi/kişisel gücü kurallarla sınırlandırılmalıdır. Çalışanlar işlerini kendi kişiliklerini bir kenara koyarak konulan kuralları işletmeli, verilen görevleri yapmalıdırlar. Ona göre, ancak bu şekilde büyük bir organizasyon etkili yönetilebilir. Weber'in bir Alman olduğunu önermiş olduğu bürokratik örgütsel yapıya "iyi yağlanmış makine" tipi örgüt yapısı denilmektedir. Şekil 2'deki beş yönetim modeli ilk olarak 1980lerde önde gelen yönetim bilimcilerden Henry Mintzberg tarafından sınıflandırılmıştır. Bu yönetsel modellerin toplumsal kültürlerle olan ilişkisi olduğunu belirterek aşağıdaki şekli oluşturmuşlardır.

Şekil 2'deki belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek, güç mesafesinin düşük olduğu üçüncü bölümde, çalışanların yeteneklerinin gelişimine önem verilmekte böylece çalışan işleri nasıl hızlı, düzenli ve daha kolay yapacağını sorgularken, dördüncü bölümde iyi eğitim alan çalışan ve otorite sahibi olanlar, işlerin detaylarını sorgulamak ve incelemekle zamanlarını geçirecektir. Yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi birbirini tetikleyerek çok katı bir bürokratik yapının oluşmasına sebep olacaktır. Bu tür yapılarda çalışana olan güven düşük olduğu gibi hizmet alan vatandaş/müşteriye karşıda düşük güven olacaktır. Özellikle kamusal

örgütlenmelerin bu şekilde olması ülke genelinde yaşayanların kamunun yanı sıra birbirlerine olan güven düzeni de gitgide düşecektir. Bu güvensizlik doğrudan yolsuzluklara ve bunun getireceği rüşvet ve benzeri maliyetlere sebep olacağı gibi dolaylı olarak insanların birbirine ve kamusal sisteme güvenmemesinden kaynaklanan ekonomik anlamda güven maliyeti (transaction cost) problemine yol açacaktır (Şahin, 2007).

- 1-Tercih Edilen Örgütsel Yapı
- 2- Tercih Edilen Koordinasyon Biçimi
- 3- Örgütte Temel Rol Paylaşımı



Şekil 2. Örgütleri Yapılandırırken Tercih Edilen Yönetim Modelleri ve Toplumsal Kültür İlişkisi (Hofstede vd., 2010:314)

3. Değişkenler Arası İlişkiler

Bu bölümde çalışma modelindeki kültürel özelliklerin yolsuzla ve aşırı bürokratik yapılanmaya etkisine bakılırken, aynı zamanda aşırı bürokratik yapılanmanın yolsuzluğa olan etkisi incelenecektir.

3.1. Kültürel Değerler Yolsuzluk İlişkisi

Kültür ve örgüt yapıları ilişkilerinin yanı sıra kültürel değerlerin rüşvet ve yolsuzluğa açıklamada köklü bir rol oynadığı belirtilmektedir (Husted, 1999). Bunun yanı sıra rüşvet ve yolsuzluğun tam olarak kültürel yapıdaki şu özellikten kaynaklanmaktadır şeklinde bir çıkarım yapmakta oldukça güçtür. Yine de belirli kültürel değerlerin belirli koşullarında etkisiyle de yolsuzluğu, rüşveti beslediği ya da engel olduğu ile tartışmalar yapılmaktadır. Uluslararası kültürleri sınıflayan ve bunun iş yaşamına etkilerine bakan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan ön plana çıkan ve pek çok bilimsel çalışmada kullanılan kültürel sınıflama Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmadır. Bunlar; güç mesafesi, bireysellik/toplumsallık, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınmadır (Hofstede 1984).

Güç mesafesi (Power distance); toplumda ve kuruluşlarda güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ve eşit olmayan dağılımı kabul etme derecesi ile ilgilidir. İlişkiler, birinin diğeri üzerinde güç sahibi olması ve birine bağıllık üzerine kurulmuştur. Güç mesafesi geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlikler kabullenilir (Hofstede 1984). Güç mesafesi yüksek ülkelerde toplumsal değerler, üstlere itaat etmeyi beklemekte ve statü ve iktidarı olanlar ile olmayanlar arasında açıkça ayırmaktadır (House vd., 2004). Yüksek güç mesafesi kültürler otokratik veya paternalist davranışı vurgularken, düşük güç mesafesi kültürler katılımcı ilişkileri, eşit hakları ve gücün meşru kullanımını tercih etmektedir. (Hofstede, 1984; House vd., 2004). Düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde ise güç sahibi kişilere yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerlerinde önemli kararların verileceği sırada, çalışanların daha çok fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir. İnsanlar birbirlerine daha fazla güvenirlir (Hofstede vd., 2010). Düşük güç mesafesi toplumlarda yöneticiler unvan ve statüler daha az önemli olduğu için çalışanlar arası uyum ve işbirliği yüksektir (Yeganeh, 2014). Hofstede (1984)'e göre güç mesafesi yüksek kültürlerde üst ve ast için farklı kanun ve kurallar kabul edilir. Otoriter liderlik, merkezi karar alma güç mesafesinin kabul edildiği toplumlarda çok iyi çalışırken farklı statüde bulunanlara şüpheyle bakıldığı belirtmektedir.

Doney ve Joseph (1998: 601) yapmış oldukları çalışmada, düşük güç mesafesi olan kültürlerde insanların daha fazla dayanışma isteğine sahip olduğunu ve gücün gösterilmesi ve kullanımında isteksiz olduğunu belirtmektedirler. Güç mesafesini destekleyen normların, tarafların kişisel kazançlar için daha fazla çaba içinde olduğunu göstermektedir. Güç mesafesindeki artış, yüksek derecede merkezileşme ve kontrol daha fazla fırsatçılığa yol açmaktadır. Bu nedenle yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde güvenilen taraf fırsatçı olma eğilimindedir. Husted (1999) güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda astların, üstler ile ilişkisi baba otoritesi şeklinde algılanmaktadır. Bu gibi sistemlerde kararların liyakate göre değil sadakate göre belirlendiği, babacan (paternalist) sistemlerde adam ve akraba kayırmanın yaşandığı ve bu ise yolsuzluğa neden olmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlara göre yolsuzluğa daha fazla hoşgörülü olduğu görülmektedir. Bazı akademisyenler, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, üst düzey kamu görevlilerinin, kişisel çıkarlar elde etmenin bulundukları resmi pozisyon ve sınıfın bir ayrıcalığının olduğuna inanabileceğine işaret ediyorlar. Öte yandan, bürokrasinin bir parçası olan alt pozisyonundaki çalışanlar ise, işleri ağırdan alma, yavaşlatma gibi yollarla farklı kişisel çıkar elde ederek, kendi konumlarını güçlendirmeye çalışabilirler (Getz ve Volkema, 2001). Birçok çalışmada yüksek güç mesafesine sahip toplumların düşük güç mesafesi toplumlara göre daha fazla yolsuzluk eğiliminin olduğunu göstermiştir (Yeganeh, 2014).

Bireysellik/Toplumsalcılık; Diğer bir kültürel sınıflama bireysellik/toplumsalcılıktır. Birçok kültürler arası sınıflamada bireysellik/toplumsalcılık ayırımını görmekteyiz (Hofstede, 1984; Triandis, 1995; Kağıtçıbaşı, 1997). Belki de üzerinde en yoğun çalışılan ve toplumları iki farklı ayırma tabi tutulsa ön plana çıkan, farklı kültürler içinde yaşandığında toplumların kültürünü oluşturan derin inanç ve varsayımlar açısından hissedilmesi ve gözlenmesi açısından daha kolay olan kültürel bir özelliktir.

Toplumsalcılık, aile ve yakın arkadaşlar gibi küçük gruplar içindeki bağların gücünü ifade eder. Böyle ülkelerde aile üyeleri ve yakın arkadaşların birbirlerinden güçlü beklentileri vardır. Bu ülkelerdeki insanlar böyle bir beklentiyi karşılamak için kuralları ve yasal prosedürleri çiğneyebilirler. Üstelik işe alım ve kaynakları tahsis

etmede yakın arkadaş ya da aile üyelerini, tercih etme çok yaygındır (Seleim ve Bontis, 2009). Toplumsal kültürlerde, arkadaş ve ailelerin ağırları, yasadışı hareketleri kolaylaştıran güçlü ilişkiler kurmaya yöneliktir (Getz ve Volkema, 2001).

Bireysel kültürlerde bireyler içinde bulundukları gruba karşı, hesaplı, daha bağımsız ve zayıf bağlılık içindedir. Toplumsal kültürlerde bireyler içinde bulundukları grubun hiyerarşik yapısını kabul eder ve rekabetçi, bağımsız davranmaktan kaçınır. Bireyler uyumlu olmaya çalışır ve çatışmadan mümkün olduğunca kaçınırlar. Bireysel kültürlerde bireyler kişisel ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini karşılığı içinde bulunduğu örgütün taleplerini yerine getirirken, toplumsal kültürlerde bireylerin içinde bulunduğu grubun normlarının etkileri daha fazladır (Weaver, 2001).

Farklı çalışmalarda toplumsalcılığın ahlaki normlarla ilişkisi de olduğu belirtilse de, toplumsal kültürlerde kişinin içinde bulunduğu grubun çıkarını koruma içgüdüğü ile etik dışı davranışlar gösterebilmektedir. Özellikle otoritenin ve gruba aidiyet duygusunu yüksek olduğu dikey toplumsal kültürlerde bu eğilim daha da artmaktadır. İtalya, İspanya ve Venezuala'da yapılan çalışmalarda kamuda çalışanların bir grup ya da içinde bulunduğu geniş aile lehine yaygın olarak yolsuzluk yaptığı ve rüşvet aldıkları belirtilmektedir (Husted, 1999; Weaver, 2001). Husted (2002) Latin Amerika ülkeleri gibi toplumsal kültürlerde toplumsal kural ve kanunların uygulamasının bireylerin belirli gruplara dâhil olup olmadıklarına göre (in-group, out-group) farklılık göstereceğini belirtmektedir. Buda bireylerin kanunların eşit olarak uygulanmadığı düşüncesi ile kanunlara olan güven eksikliğine yol açabilir. Böyle bir yapı içinde kendini zayıf hisseden bireylerin kendi çıkarlarını korumak için etik olmayan yollara meyil etmesi sonucunu doğurabilmektedir. Bir başka çalışmada kolektivist kültürlerdeki insanların yazılı yasaları ihlal etmeye daha meyilli oldukları bireyler arası kontrol biçimsel olmayan şekilde kontrol edilirken, bireysel kültürlerde kişilerarası ilişkiler daha az önem verildiğinden bu yapılarda resmi yapılarla etik uygunluk aranır ve kural ve düzenlemelere daha fazla saygı duyularak uyulur (Yeganeh, 2014).

Li vd. (2006) yaptıkları çalışmada toplumsalcılığın yolsuzlukla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Fakat toplumsalcılığın iki temel boyutu olduğunu, bunların yatay toplumsalcılık ve dikey toplumsalcılıktır. Dikey toplumsalcılık, kişinin içinde bulunduğu grubun çıkarları adına kendi çıkarlarından vazgeçebileceğini vurgular. Yatay toplumsalcılık ise kişilerin kendini bir gruba ait hissettiği ve grubun amacı için çalıştığı, bireyler arasında eşitlikçi bir yaklaşım hâkimdir. Li vd. (2006) Asya toplumlarındaki kültür ve yolsuzluk ilişkisine bakmış, Şeffalık Endeksine göre Asya toplumlarının yolsuzluğa eğilimli olduğunu fakat Singapur'un neden düşük yolsuzluk puanı olduğunu sorguladıklarında, Singapur'un gelişmiş ülke olmasının yanısıra yatay toplumsal kültürel değerlerinin olmasının etkili olduğu da belirtilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma; kültürün riske atılmayı teşvik derecesidir. Farklı kültürdeki insanların risk ve belirsizliklere karşı tutumlarının ve tolerans gösterme yeteneklerinin farklı olduğu açıktır. Bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir. Bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesine, yazılı kural ve diğer biçimsel prosedürlerin belirgin olması talep eder; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp mutlak doğrulara yönelmesi kaçınılmaz olacaktır (Hofstede, 1984; Weaver, 2001).

Rüşvet ve yolsuzluğun önemli kaynaklarından biride insanların yaşamlarındaki belirsizlik ve bu belirsizliğin getirdiği tedirginliktir. Bireyler belirsizliğin oluşturacağı kaygı ve stresten korunmak için elindeki fırsatları kendi yada grubu çıkarına kullanma eğilimi içine girebilmektedir (Şahin, 2007). Rüşvet ya da yolsuzluk ise, belirsizliği azaltan bir faktördür. Dolayısı ile belirsizliğin yüksek algılandığı toplumlarda insanlar işlerini yürütürken rüşvet ile belirsizliğin riskini azaltmak isteyecektir. Diğer taraftan belirsizliğin yüksek algılandığı toplumlarda kamu yada özel sektör örgütleri ise gerekli olmasa bile işlerini yürütürken fazla kural koyma eğilimine girmekte olduğunu, bununla beraber çoğu zamanda konulan bu kuralların açık, tutarlı ve fonksiyonel olmadığı belirtilmektedir ((Hofstede vd., 2010; Husted, 2002). Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan toplumlarda, biçimsel kural koymaya oldukça önem verilirken, ilginç bir şekilde konulan kuralları uygulamaya pek özen gösterilmediğidir. Kural koyma muğlak durumları daha belirgin hale getirip endişeyi azaltsa da, konulan kurallar her zaman gerçeği yansıtmaz, kurallar ve gerçekler arası vuku bulan uyumdaki eksiklik endişeye sebep olacak ve buda kuralların ezilmesine neden olacaktır (Husted, 2002). Hofstede (1984) aşırı kural ve kaidelerin karmaşıklığa, bununda rant ekonomisi yaratmaya vesile olduğunu belirtmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimini yüksek olduğu toplumlardaki çalışanlar konulan kuralların işlerliği konusunda kaygı ve şüpheleri olmasından dolayı iş ahlakı konularına dâhil olma ve idrak etmede zorlandıkları belirtilmektedir (Yeganeh, 2014).

Erillik/Dışılık: *Erillik/Dışılık*, Maskülen/Feminen olarakta adlandırılmaktadır. Bir toplumda erilliğin tercih edilmesi, o toplumun başarmaya, kahramanlığa, saldırganlığa, maddi başarıya, performansa, rekabete daha çok önem verdiğini gösterir. Bir toplumda dışılığın tercih edilmesi, o toplumun ilişkilere, alçak gönüllüğe, güçsüzün korunmasına, yaşam kalitesine daha çok önem verdiğini gösterir (Hofstede, 1984). Kültürün bu boyutu farklı kültürel sınıflamalardaki araştırmalarda rekabetçi, hırslı olma, başarıya odaklanma gibi adlandırılmaktadır (House vd., 2004).

Yapılan çalışmalarda eril değerlere sahip kültürlerin yolsuzluğa daha fazla eğilimli olduğu belirtilmektedir (Husted, 2002; 1999). Özellikle eril toplumlar başarmaya, maddeye ve paraya önem verirken, feminen toplumlar ilişkilere daha önem vermekte. Başarmaya odaklı eril toplumlar pragmatik davranmakta ve kuralları bir şekilde kendi amacı için maniple edebilmektedir. Eril değerlere sahip olanlar işlerini yürütürken ahlaki konularda daha az duyarlılık göstermektedirler. Yüksek erillik değerlere sahip toplumlarda bireylerin performansının kısa vadeli sonuçlarla ölçülmesi ve maddi başarının kutsanması bireyleri etik olmayan veya yozlaşmış iş davranışlarına sebep olabileceği iddia edilmiştir (Yeganeh, 2014). Kadınların yolsuzluğa eğilimlerinin daha düşük oldukları görülmektedir. Araştırmalar, kadınların mecliste ve üst düzey kamu kurumlarında daha büyük bir paya sahip olduğu kültürlerde yolsuzluğun daha az düzeyde olduğunu bulmuştur (Seleim ve Bontis, 2009).

3.2. Bürokrasi ve Yolsuzluk İlişkisi

İster gelişmiş isterse gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde olsun, toplumdaki yozlaşmaya ve çürümüşlüğe işaret eden yolsuzluk kavramı, rüşvet, zimmet, iltimas, irtikâp, ihtilas, kaçakçılık, görev ve yetkinin kötüye kullanımı gibi yasa dışı ve ahlak dışı sayılabilecek, haksız rekabet yaratarak haksız kazanca yol açan tüm işlem ve eylemleri içermektedir. Yolsuzluk en genel anlamıyla, elinde kamu gücünü bulunduran bir kişinin, kendine ya da öngördüğü kişi ya da belirli grup menfaatine

belli bir çıkar sağlama amacıyla bu gücünü kullanmasıdır (Çukurçayır vd., 2012). Ancak burada zora dayanan güç kullanımından ziyade, kurumsallaşarak otorite haline gelmiş bir güç kullanımı söz konusudur. Yolsuzluk davranışları sadece kamu gücünü elinde bulunduran siyasetçi ve bürokratlara özgü değildir. Kamu gücünü kullanmayan, fakat ekonomik güce sahip olan kişiler için de yolsuzluk olarak nitelenebilecek davranışlar söz konusu olabilir (Tokathioğlu, 2003). Bu çalışmada üzerinde duracağımız yolsuzluk daha çok kamu gücünün kötüye kullanımına ilişkin davranışlara yol açan ulusal kültürel değerler ile bürokratik yapı ile olan ilişkisidir. Diğer bir ifadeyle, kamu görevlilerinin yapılmaması gereken işlemleri yapmaları ya da yapmaları gereken işlemleri çabuklaştırmaları karşılığı çıkar sağlamaları "yolsuzluk" olarak adlandırılmaktadır. Yönetmelik yolsuzlukların had safhalara ulaşması sadece kamu yönetimini yozlaştırmamakta, sonuçta bir bütün olarak toplumsal yapıyı derinden yaralamaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002).

Kamu görevlilerinin para, mal, hediye gibi bir takım maddi çıkarlar karşılığında, bunları sağlayan kişi veya kümelerle ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlamaları "rüşvet" olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002). Rüşvet her ne kadar kısa dönemde bazılarının yararına görünse de, uzun dönemde bütün tarafları etkileyen olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Barutçu vd., 2004). Gelişen küresel ticaret ve rüşvetin boyutundaki artışlar, uluslararası bazı kuruluşların rüşvete karşı çeşitli önlemler almaya yönelik girişimler yürütmektedirler (Dalgın, 2004). Rüşvet, rüşvet ödemeyen işletmelerin bürokratik engellemeler vb. nedeniyle gecikmeler yaşayarak zarar görmelerine, dolayısıyla da, haksız rekabete maruz kalmalarına ve iş kaybetmelerine neden olmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada, işletmelerin % 40’ı rakiplerinin rüşvet ödemesi nedeniyle iş kaybettiklerini belirtmişlerdir (Barutçu vd., 2004). Kamuda yaşanan yolsuzluğun en önemli sebepleri, kamunun ekonomik faaliyetlerdeki ağırlığının yüksek olması, bürokratik işlemlerin çok olması ve bu işleyişin ağır işlemedir. Birçok firma dünyanın farklı ülkelerinde yatırımlar planlarken özellikle kamudaki işlerini hızlandırmak yada kolaylaştırmak üzere belirli oranlarda yöneticilerine harcama yetkileri vermektedir (Gesteland, 1999).

Diğer yandan, bürokratik yapılar, devletlerin var oluşundan itibaren gözlenen en belirgin yönetim şeklidir. Önceki açıklamalarda belirttiğimiz üzere, yönetim kuramları içinde en erken oluşturulan bu yaklaşım 1880’lerde Avrupa’daki devlet örgütleri üzerinde çalışan Alman sosyolog Max Weber’in çalışmalarına dayanmaktadır. Endüstri devriminin başlarında örgütlerin karşılaştığı en büyük mücadele gittikçe büyüyen karmaşık bir toplum için etkin bir şekilde mal ve hizmet üretmekti. Bürokratik felsefenin fikir babası olarak kabul edilen Max Weber idael bürokrasiyi, iş bölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayri şahsılık, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt olarak tanımlamıştır (Cameron ve Quinn, 1998; Akçakaya, 2016).

İdeal tip bürokrasinin özellikleri Weber tarafından şöyle sıralanmıştır (Cameron ve Quinn, 1998; Akçakaya, 2016; Ergeneli, 2017)

- Yazılı Kurallar; kuralların belirgin ve yazılı olması.
- İş Bölümü; fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü (önceden belirlenmiş görev ve işler).
- Uzmanlaşma; işin ehli uzman kişilerce yürütülmesi (meritokrasi).
- Hiyerarşi; açık bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı (emir-komuta).

- Yasalarla Düzenlenmiş Yetki Alanı; herkesin etki alanının belirli sınırlarının olması, yasal yetki, otorite ve sorumluluğun belirginliği (şahsi mülkiyet).
- Gayrişahsilik; kişisellikten uzak olma işe duyguları karıştırmama.
- Dosyalama; işlerin yazılı belgelere dayanması.

1960'lara kadar hemen hemen bütün yönetim ve örgüt çalışması kitapları Weber'in hiyerarşi ve bürokrasi modelinin ideal örgüt biçimi olduğunu varsaymıştır. Çünkü bu model sabit, etkin ve yüksek tutarlılığı olan hizmet ve ürün sağlamaya olanak vermiştir. Çevrenin görece sabit olması kadar görev ve işlevler de bütünleşik ve eşgüdümlü olabilmekte, ürün ve hizmetlerdeki tek biçimlilik devamlılık arz etmekte ve çalışanlar işle denetim altında tutulabilmekteydi. Karar verme yetkisinin belirgin olması, standart kural ve süreçler ile denetim ve sorumluluk mekanizması başarının anahtarı olarak görülmüştür (Cameron ve Quinn, 1999).

Bürokrasinin en önemli özelliklerinden birisi olan işlemlerin önceden belirlenmiş yazılı kurallara göre yürütülmesi, tarafsızlık olmasının yanı sıra, kamu örgütleri için hukuksal bir gerekliliktir. Bu yüzden, her yönetsel işlemin yasal bir dayanağının bulunması ve yasalara uygun olarak yapılması gerekir. Çünkü yönetsel işlemlerden doğan sorumlulukların saptanabilmesi için buna gerek duyulur. Devletlerin yürütme gücünü kamu bürokrasisi aracılığıyla yerine getirir. Kamu bürokrasileri bir ülkenin sağlıklı, verimli ve adil işlemesi gereken organlarının başında gelir. Ancak yapılan düzenlemelere, hukuksal yaptırımlara ve reform çalışmalarına rağmen kamu yönetimi organı, birçok sorunu bünyesinde bulundurmaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002).

Bürokratik yönetim tarzları kamu yönetimi gibi büyük organizasyon yapılarında uygulanırken bazı olumsuzluklara da sebep olarak etkili hizmet vermeyi zorlaştırmakta, aşırı bürokrasi ve yolsuzlukların oluşmasına sebep olmaktadır. Schein (2010) organizasyon büyüdükçe kişi ve birimlerin görev alanlarının belirginleşeceği, biçimsel kuralların artacağını belirtmektedir. İşler ve görevler belirginleşirken pozisyon sahibi kişilerin kendi mahremiyet alanlarını oluşturacağını belirtmektedir. Yöneticiler kendilerinin ve kendi birimlerinin önemli ve vazgeçilmez olduğu duygusuna kapılarak katı ve otoriter bir tutum sergilemelerine sebep olmaktadır (Keskin, 2016). Literatüründe büropatoloji olarak adlandırılan (örgütsel bir hastalık) bu davranışlar bürokrasinin hantal ve verimsiz işlemesine sebep olmaktadır. Büropatolojik durum örgütlerde güç mesafesini artırmakta, aşırı kuralcılığa sebep olarak belirsizliği artırmaktadır. Kamu yönetimindeki bürokrasinin hantallaşmasının diğer sebepleri ise, işler artmasa da daha fazla eleman istihdam etme (Parkinson kanunu) ve kişilerin bilgi, beceri ve yetenek yerine kıdemine göre üst kademelere gelmesidir (Peter ilkesi) (Ergeneli, 2017).

Hem vatandaşların hem de diğer işletmelerin bürokrasi ile ilgili yakınmaları, genellikle bürokrasinin işlemsel yönü ile ilgilidir. Her kuruluş, amaçlarını gerçekleştirmek için kurallar koyar ve usuller belirler, bunlara bağlı olarak işlemler yapar. Ancak bu bürokratik işlemler, ayrıntılı kurallara ve usullere bağlı olarak yürütülürse, hizmet alanları rahatsız edici bir nitelik gösterir, kaynakların verimsizce kullanımına yol açar ve dolayısıyla bürokrasi olumsuz bir anlam kazanır. Yönetsel yolsuzlukların had safhalara ulaşması sadece kamu yönetimini yozlaştırmamakta, sonuçta bir bütün olarak toplumsal yapıyı derinden yaralamaktadır.

Bazı araştırmacılar aşırı bürokratik yapıların yöneticileri etik olmayan davranışlarda bulunmaya teşvik ettiklerini iddia etmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi olan

kültürlerde, sosyal ve kültürel kurallar davranışları tanımlayıp sınırlandırdığından, bireyler bu sınırlamalar nedeniyle kişisel hedeflerine ulaşmak için gayri resmi kanalları kullanmanın gerekli olduğunu algılayabilirler (Getz ve Volkema, 2001; Seleim ve Bontis, 2009). Bürokratik yapılar işleri yürütürken hem çalışana hem de hizmet alan açısından önemli faydaları olsa da kültürdeki belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması kurumları aşırı bürokratik hale getirecektir. Bireyler, aşırı prosedürlerle hantallaşan bürokrasiyi etik olmayan yollarla aşmaya çalışacak buda yolsuzluğu artıracaktır.

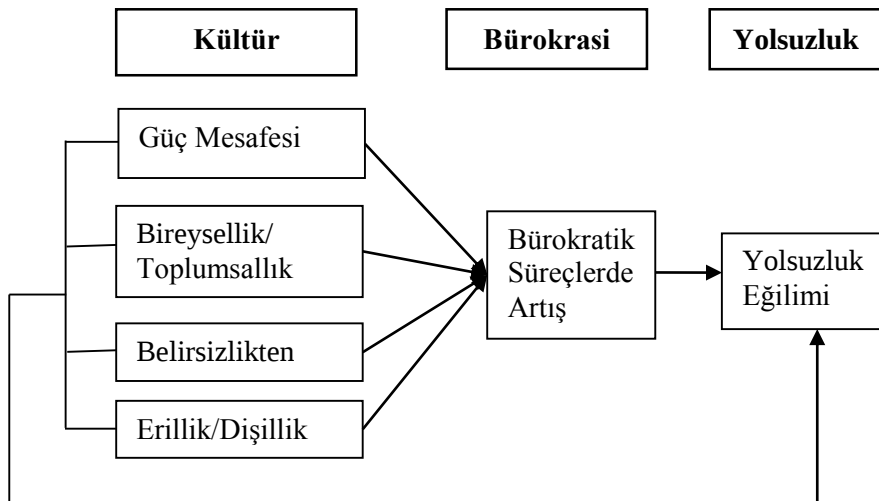
Şekil 2'deki belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek, güç mesafesinin düşük olduğu üçüncü bölümde, çalışanların yeteneklerinin gelişimine önem verilmekte böylece çalışan işleri nasıl hızlı, düzenli ve daha kolay yapacağını sorgularken, dördüncü bölümde iyi eğitim alan çalışan ve otorite sahibi olanlar, işlerin detaylarını sorgulamak ve incelemekle zamanlarını geçirecektir. Yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi birbirini tetikleyerek çok katı bir bürokratik yapının oluşmasına sebep olacaktır. Bu tür yapılarda çalışana olan güven düşük olduğu gibi hizmet alanlara da güven düşük olmaktadır. Özellikle kamusal örgütlenmelerin bu şekilde olması ülke genelinde yaşayanların birbirlerine olan güven düzeni de düşürmektedir. Bu güvensizlik doğrudan yolsuzluklara ve bunun getireceği rüşvet ve benzeri maliyetlere sebep olacağı gibi dolaylı olarak ta insanların birbirine ve kamusal sisteme güvenmemesinden kaynaklanan ekonomik anlamda güven maliyeti (transaction cost) problemine yol açacaktır (Şahin. 2007).

Bu sonuçlar çerçevesinde toplumsal kültür, bürokrasi ve rüşvet arasındaki ilişkiler için şu hipotezler geliştirilmiştir.

H1a,b,c,d: Kültürel değer (güç mesafesi, toplumsalcılık, belirsizlikten kaçınma, erillik) bürokratik süreçlerin artmasına pozitif etki eder.

H2a,b,c,d: Kültürel değer ile (güç mesafesi, toplumsalcılık, belirsizlikten kaçınma, erillik) yolsuzluk arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Bürokratik süreçler arttıkça yolsuzluk arasında pozitif ilişki vardır



Şekil 3. Araştırma Modeli

4. Yöntem

Bu çalışmada analiz edilen veriler, Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency International) raporlarından edinilmiştir. Çalışmada her yıl yayınlanan ve ülkelerin farklı yönlerine bakılarak şeffaflık sıralamalarının belirlendiği 2007 ve 2017 yılı endeksleriyle, ülkelerin bürokratik yapılarını belirleyen 2007 ve 2017 işletme raporları (Business Report, 2007; Business Report, 2017) kullanılmıştır. Analizlerde G. Hofstede'in (1984, 2010) belirlediği farklı ülkelerin kültürel değerleri dört boyut (bireysellik/toplumsallık, güç mesafesi, erilik/dışılık, belirsizlikten kaçınma) ile ilgili sınıflamalarının yapıldığı puanlamalar dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede 68 ülke ve 3 bölgeyi (Arap Bölgesi, Batı Afrika Bölgesi, Doğu Afrika Bölgesi) farklı kültürel değerlerinin bürokratik yapı ve yolsuzlukla olan ilişkileri 11 yıllık süreçte zaman serimli/boylamsal olarak (2007-2017) düzeyde incelenmektedir.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün "Rüşvet Ödeyenler İndeks"ine göre, 10 = ülkelerin şeffaf olduğunu, 1= yolsuzluk eğilimi yüksek yani şeffaf olmayan ülke puanlamalarını 10 - 1 arasında skalada göstermektedir. Analizlerde çalışmada modelinin ve analizlerin daha anlaşılır olması için bu değerler ters çevrilerek kullanılmıştır.

Kültürel puanlamalarda; bireysellik/toplumsallık değerlerindeki yüksek puanlar kültürün bireyselci değerlere, düşük puanlar ise kültürün toplumsalcı değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin; en yüksek 91 puanla ABD bireyselci iken en düşük 6 puanla Guatemala düşük bireysel değerlere, yüksek toplumsalcı değerlere sahiptir. Çalışmanın analizlerde kullanılan güç mesafesindeki yüksek puanlar kültürün yüksek güç mesafesine sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin, Malezya 104 puanla en yüksek güç mesafesine sahipken, Avusturya 11 puanla en düşük güç mesafesine değerlere sahip toplum olarak tanımlanmaktadır. Analizlerde kullanılan Maskülen/Feminen değerlerinde yüksek puanlar, kültürün maskülen olduğunu, düşük puanlar ise kültürün feminen değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin; Slovakya 100 puan, Japonya 95 puanla yüksek maskülen değerlere sahip iken İsveç 5 puan Norveç 8 puanla düşük maskülen değerlere, yani yüksek seviyede feminen değerlerin olduğu toplumlardır.

Belirsizlikten kaçınma yüksek puanlar kültürün belirsizlikten kaçınan değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin, Yunanistan 112 puanla en yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterirken, Singapur 8 puanla belirsizlikten kaçınma eğilimin en düşük değerlere sahip toplum olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1'de tüm değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon analizine yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında; kültürel değerlerden güç mesafesi ile aşırı bürokrasi ve yolsuzluk arasında $p<0.01$ seviyesinde pozitif ilişki görülmektedir. Yani yüksek güç mesafesi aşırı bürokrasi ve yolsuzluğun oluşmasına sebep olmaktadır. Bireyselcilik eğilimi ise aşırı bürokrasi ve yolsuzluk arasında $p<0.01$ seviyesinde negatif ilişki görülmektedir. Yani toplumsalcılık aşırı bürokrasi ve yolsuzlukla ile pozitif ilişkisi görülmektedir. Özellikle 2007 yılı sonuçlarına bakıldığında belirsizlikten kaçınma eğiliminin bürokrasi ile $p<0.01$ seviyesinde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bürokrasideki artışın ise 2007 yılında olduğu gibi 2017 yılında da $p<0,01$ düzeyinde yolsuzlukla pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Bireysel / Toplumsal	42,62	23,75	1						
2 Güç Mesafesi	60,26	22,13	-,614**	1					
3 Maskülen / Feminin	50,44	18,48	,098	,125	1				
4 Belirsizlikten Kaçınma	66,49	23,44	-,219	,198	-,050	1			
5 Bürokratik Yapı 2007	8,55	3,43	-,607**	,485**	,166	,362**	1		
6 Bürokratik Yapı 2017	7,05	3,77	-,370**	,382**	,192	,134	,666**	1	
7 Yolsuzluk Puan 2007	4,71	2,36	-,669**	,662**	,144	,270*	,687**	,571**	1
8 Yolsuzluk Puan 2017	4,53	1,95	-,662**	,659**	,175	,291*	,674**	,568**	-,967**

**Korelasyon, 0.01 düzeyinde anlamlıdır. *0.05 düzeyinde anlamlıdır. Ort.=Ortalama S.S.=Standart Sapma

Model 1’de kültürel değerlerin aşırı bürokratik yapılanma üzerindeki etkisi, model 2’de yine kültürel değerlerin yolsuzluk üzerine olan etkisi incelenmiş, model 3’de, aşırı bürokratik yapılanmanın yolsuzluk üzerine olan etkisi, model 4’te ise, kültürel değerler ve aşırı bürokratik yapılanmanın yolsuzluk üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Tablo 2’de regresyon analizi 2007 yılı (şeffaflık/yolsuzluk değerleri ve bürokratik aşama) sonuçlarına göre; kültürel değerlerin aşırı bürokratik yapılanma üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=14.962$; $p<0.01$). Regresyon analizi sonucunda; bireyselci kültürel değerlerin ($\beta=-.521$; $p<0.01$) aşırı bürokratik yapılanmaya negatif yönde etkisi olduğu, maskülen (eril) kültürel değerlerin ($\beta=.218$; $p<0.05$) ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerlerin ($\beta=.241$; $p<0.01$) aşırı bürokratik pozitif yönde artırdığı görülmektedir. Bu bulgulara göre, H1b,c,d hipotezi desteklenirken, H1a hipotezi desteklenmemiştir. Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlardan birisi, bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerinde etkili olmasıdır. Bu bulgular doğrultusunda H1b,c,d hipotezlerinin geçerliliği hala devam ederken, güç mesafesi kültürel değerlerinin aşırı bürokratik yapı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığından, H4a hipotezi desteklenmemiştir.

Kültürel değerlerin yolsuzluk üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=21.458$; $p<0.01$). Regresyon analizi sonucunda güç mesafesi kültürel değerlerinin ($\beta=.337$; $p<0.01$) ve maskülen (eril) kültürel değerlerin ($\beta=.150$; $p<0.10$) yolsuzluğu artırdığı, bunun yanı sıra bireyselci kültürel değerlerin ($\beta=-.446$; $p<0.01$) ise yolsuzluğun azalmasına neden olduğu görülmektedir. Yani toplumsal değerler yolsuzluğun artmasına yol açmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerlerin yolsuzluk üzerinde doğrudan bir etkisi görülmemektedir. Model 2’de ile H4b,d hipotezlerinin geçerliliği devam etmektedir.

Model 3’te aşırı bürokrasinin yolsuzluk üzerindeki etkisi bakılmış ve model, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=59.804$; $p<0.01$). Model 3 incelendiğinde aşırı bürokratik yapılanma arttıkça yolsuzluğa eğiliminin arttığı görülmektedir ($\beta=.687$; $p<0.01$). Ara değişken analizi ile ilgili olarak aranan şartlardan üçüncüsü olan, ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre H4b,d hipotezlerinin geçerliliği hala devam etmektedir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları (2007 yılı)

	Model 1 - Aşırı Bürokratik Yapı		Model 2 Yolsuzluk		Model 3 Yolsuzluk		Model 4 Yolsuzluk	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Güç Mesafesi	,090	,761	,347	3,265***	-	-	,315	-3,185***
Bireysel /Toplumsal	-,521	-4,442***	-,446	-4,203***	-	-	-,262	-2,327**
Belirsizlikten Kaçınma	,241	2,604***	,111	1,333	-	-	,026	,321
Maskülen/Feminen	,218	2,344**	,150	1,785*	-	-	,073	,897
Aşırı Bürokratik Yapı	-	-	-	-	,687	7,733***	,353	3,379***
F	14.962***		22.022***		59.804***		22.770***	
R ²	0.483		0.579		0.472		0.644	
Düzeltilmiş R ²	0.451		0.553		0.464		0.615	

***Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı * Katsayı 0.10 düzeyinde anlamlı

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları (2017 yılı)

	Model 1 - Aşırı Bürokratik Yapı		Model 2 Yolsuzluk		Model 3 Yolsuzluk		Model 4 Yolsuzluk	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Güç Mesafesi	,158	1,080	,368	3,522***	-	-	,322	3,318***
Bireysel /Toplumsal	-,265	-1,817*	-,428	-4,100***	-	-	-,351	-3,562***
Belirsizlikten Kaçınma	,052	,455	,105	1,278	-	-	,090	1,185
Maskülen/Feminen	,210	1,825*	,173	2,099**	-	-	,112	1,439
Aşırı Bürokratik Yapı	-	-	-	-	,564	5,715***	,290	3,546***
F	4.023***		23.302***		32.662***		24.476***	
R ²	0.198		0.589		0.318		0.657	
Düzeltilmiş R ²	0.149		0.564		0.308		0.630	

***Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı * Katsayı 0.10 düzeyinde anlamlı

Model 4 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=22.770$; $p<0.01$). Model 4'te kültürel değerler (Güç mesafesi, bireysellik/toplumsalcılık, maskülen/feminen, belirsizlikten kaçınma eğilimi) ve aşırı bürokratik yapılanmanın yolsuzluk üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Yani aşırı bürokratik yapılanmanın ara değişken olarak modele dâhil edildiği model 4, maskülen (erillik) ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yolsuzluğa olan etkisi ortadan kalktığı görülmektedir. Fakat bireyselci yapının ($\beta=-.262$; $p<0.01$) yolsuzluğun azalmasına olan etkisinin kısmen azaldığı görülmektedir.

Ara değişken analizi ile ilgili geçerliliği hala devam eden H4b,d hipotezinin kabul edilebilmesi için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki model 2'deki etkisinin ara değişken modele dâhil edildiğinde (model 4'te) azalması ya da ortadan kalkması gerekmektedir. Regresyon modelleri incelendiğinde (Tablo 2), model 1'de bireyselci kültürel değerlerin yolsuzluğa anlamlı ve negatif etkisi, ($\beta=-.446$; $p<0.01$) model 4'te bu etkinin $\beta=-.262$; $p<0.05$ 'e düştüğü, fakat ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığı devam ederken, maskülen (erillik) kültürel değerlerin, ($\beta=.150$; $p<0.010$) yolsuzluğun oluşumuna etki ederken, model 4'te bu etkinin istatistiksel olarak ortadan kalktığı görülmüştür. Bu bulgu doğrultusunda, H4b hipotezi kısmen ve H4d hipotezi tam olarak desteklenmektedir. Yani aşırı bürokratik yapılanma bireysel kültürel değerler ile yolsuzluk arasında kısmi ara değişkendir. Aşırı bürokratik yapılanmanın ise maskülen (erillik) eğilimi yüksek kültürel değerler ile yolsuzluk arasında tam ara değişken olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize, bireysel kültürel değerlerin yolsuzluğu hem doğrudan hemde aşırı bürokratik yapılanma üzerinden negatif etkilediğini göstermektedir. Diğer yandan belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerler aşırı bürokratik yapılanma aracılığı ile yolsuzluğun daha da artmasına sebep olduğu görülmüştür.

Bu bulgular bize belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerlerin yolsuzluğun artışına doğrudan değil, dolaylı olarak (aşırı bürokratik yapılanma üzerinden) etkisi olduğu sonucunu vermektedir. Kısaca belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerlere sahip toplumlarda aşırı bürokratikleşme yolsuzluğun artışına sebep olmaktadır.

Tablo 3'te farklı kültürel değerler ile 2017 yılı bürokratik süreçlerdeki artış ve yolsuzluk sonuçları ilişkisinde 2007 yılı sonuçlarında olduğu gibi bürokratik süreçlerin bireysellik değerlerle kısmi maskülen değerlerle tam ara değişken etkisi olduğu görülmektedir. 2007 yılında belirsizlikten kaçınma değerlerinin bürokratik süreçlerde yüksek artışının 2017 yılında etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Güç mesafesi yüksek kültürel değerlerin hem 2007 hemde 2017 de direk olarak yolsuzluğa etkisi görülmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada kültürel sınıflamalara ait puanlamalar onlarca bilimsel çalışmada olduğu gibi sabit alınmıştır. Çünkü bir toplumun derin kültürel unsurları yüzlerce yılda oluşmaktadır ve içindeki bulunan unsurları derin bir şekilde etkilemektedir. Çalışma sonuçlarına baktığımızda, kültürel değerlerin yolsuzluk eğilime etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmanın 2007 yılı sonuçları ile 2017 yılı sonuçlarında bazı kültürel değerlerin yolsuzluğa etkileri devam etmekle beraber, belirgin farklılıklar da görülmektedir. Sosyolojinin kurucusu olarak bilinen İbn-i Haldun "coğrafyamız kaderimizdir" sözünün geçerliliği sürdürmekle beraber uygun

yönetmel uygulamalarla kültürel değerlerin oluşturacağı olumsuz etkilerinin önlenebileceği görülmektedir.

Çalışmanın bulguları, farklı kültürel değerler ile 2007 yılı bürokratik süreçlerdeki artış ve yolsuzluk sonuçları dikkate alındığında (Tablo-2) belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerlerin yolsuzluğun artışına doğrudan değil, dolaylı olarak aşırı bürokratik yapılanma üzerinden etkisi olduğu sonucunu vermektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerlere sahip toplumlarda aşırı bürokratik yapılar oluşturması yolsuzluğun artışına sebep olmaktadır.

Çalışma sonucunda farklı kültürel değerler ile 2017 yılı bürokratik süreçlerdeki artış ve yolsuzluk sonuçları ilişkisinde 2007 yılı sonuçlarında olduğu gibi bürokratik süreçlerin bireysellik değerleriyle kısmi, erillik değerleriyle tam aracı değişken etkisi olduğu görülmektedir. 2007 yılında ülkelerin belirsizlikten kaçınma değerlerinin bürokratik süreçlerde aşırı artırmasına rağmen 2017 yılında bu etkinin ortadan kalktığı görülmektedir. Güç mesafesi yüksek ve toplumsalcı kültürel değerlerin olduğu ülkelerde hem 2007 hem de 2017 de direk olarak yolsuzluğa etkisi görülmektedir. Belki de en çok dikkati çeken sonuç 2017 yılı sonuçlarına göre (Tablo-3) belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürel değerlere sahip toplumlarda aşırı bürokratik yapılar oluşumuna etkisinin ortadan kalkmasıdır.

Yönetim literatüründeki örgütsel kültür sınıflamalarındaki yaygın görüş bürokratik kültürün etkin ve verimlilikle pozitif ilişki içinde olduğudur (Cameron ve Quinn 1999). Farklı organizasyonlarda yürütülen ampirik çalışmalarda da iyi işleyen bürokratik yapıların organizasyonların performansını pozitif etkilediği görülmektedir. Fakat belirsizliğin ve güç mesafesinin yüksek algılandığı toplumlarda kamu yada özel sektör örgütleri gerekli olmasa bile işlerini yürütürken gereğinden fazla kural koyma eğilimine girdiklerini, çoğu zamanda konulan bu kuralların açık, tutarlı ve fonksiyonel olmadığı belirttik (Hofstede vd., 2010; Husted, 2002). Çalışmanın verilerine baktığımızda özellikle belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bazı ülkelerde bürokratik süreçlerin dikkat edici bir şekilde azaldığı görülmektedir. Bunlar; 2008 krizinden en çok etkilenen Yunanistan, ekonomisi hızla gelişen Güney Kore, 2007 ve sonrasında Avrupa Birliğine giren (yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan) Balkan ülkeleridir. Bu ülkelerde 2007 sonrası bürokratik süreçlerde azalmanın yanı sıra milli gelirlerinde de önemli artışlar meydana gelmiştir.

2008 kriz sonrası Avrupa Birliği, başta Yunanistan olmak üzere birliğe bağlı Balkan ülkelerin pek çok kuralı gözardı ettiğini yada işleri manipüle ettiklerini belirlemiştir. Bu ülkelerin genel kültürel özelliklerinin güç mesafesi yüksek ve belirsizlikten kaçınma eğilimi olan kültürler olduğu görülmektedir. Bu tarz kültürlerde krizler, skandalların oluşmasını beklemeden üst yöneticilerin yetki ve otoritesini nasıl kullandığı, yürütülen kuralların ne kadar etkili olduğu, mevcut kurallara uyulup uyulmadığına, kurallar gözardı ediliyorsa bunun sebeplerine bakılmalıdır. Süreç iyileştirmeler yapılarak geçerliliğini, etkinliğini yitirmiş kural ve uygulamaların düzenlemesi gerekir. Yine 2008 krizinde rekabetçiliği, kısa vadeli başarıya prim veren maskülen(eril) kültüre sahip başta ABD'deki büyük firmaların bir kısmının iflas ederken yada önemli düzeyde mali sıkıntılar içinde olmalarına rağmen üst seviye yöneticilerine (CEO) bir dönem öncesi mali yıl başarılarından dolayı yüksek primler ödendiği görülmüştür. Yani kısa vadeli başarı değerlendirme sistemlerini destekleyen maskülen (eril) kültürlerde yöneticilerin, çalışanların etik dışı, pragmatik ve manipülatif davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Quchi, 1981, Hofstede, 1984).

Kişilerin başarıları değerlendirilirken bunun sebeplerinin neler olduğu doğru kriterlere oturtulmalıdır. Örneğin, bir yöneticinin başarısını değerlendirirken, büyük bir iş projesi alınmasının yanı sıra bunun başarı ile sonuçlandırılması da dikkate alınmalıdır. Uluslararası şirketler farklı toplumların kültürel yapıları bilmelidir. Farklı kültürlerdeki kişilerin istek ve beklentilerini, iş ilişkilerindeki farklı uygulamalarının sebeplerini anlamaları oldukça önemlidir. Bazı (yüksek belirsizlikten kaçınan) ülkeler sözleşmeler yaparken sözleşmelerin detaylı yazılmasını isterken bazı ülkeler ise çok fazla detaylı yazılmasını güvensizlik olarak algılayabilmektedir. Aşırı otoriter tutumlar, pozisyon gücünü gösterme bazı kültürlerde kabul görürken bazı kültürlerde hoş görülmeven davranışlardır.

Bazı ülkelerin bürokratik yapılarındaki kural ve düzenlemelerin çok fazla olması, ya da konulan kuralların sıklıkla değişiminde önemli kültürel faktör toplumun belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu toplumlarda iş yapan kişilerin spor tabiri ile “maç oynanırken kuralların değişebileceğini” göz önünde bulundurmaları gerekir. Aynı zamanda yüksek güç mesafesinin etkisiyle de üst makam ve mevkidekiler kuralları uygularken ya da yeni kurallar koyarken pozisyonunu koruma yada kendini otoritesinin aşırı güçlü olduğu güdüsüyle hareket edebilmektedirler. Büropatolojik durum olarak belirtilen bu örgütsel hastalık işlerin karmaşıklaşmasına, hantallaşmasına sebep olarak, özellikle de yabancı yatırımcılara engel olduğu bilinmelidir. Bu tür kültürel yapılarda özellikle yönetici atamalarında liyakate önem verilmeli, güç zehirlenmesini önlemek için rotasyon, görev süresinin sınırlandırılması gibi uygulamalar yapılabilir. Bürokratik yapılarda çalışanların sadece seçim sürecinde değil tüm kariyeri boyunca işlerini etkin yürütebilmeleri için sürekli mesleki eğitimler verilmeli. Yöneticilerin çalışanları güçlendirecek yetkilendirmeler yaparak çalışanların gelişimini ve işlerinde daha etkili olmaları sağlanmalıdır.

Bu kültürel sonuçların yönetsel uygulamalara etkisinin yanı sıra bireylerin duygusal ve davranışsal eğilimlerine de olumsuz yansımaktadır. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda bireylerin stres eğilimi, ani çıkışlar ve duygusal davranışlar göstermesinde bu kültürel özelliğin oldukça etkili olduğu söylenebilir. Bireyler işleyen süreçlerden dolayı aşırı kaygı, stres, ani çıkışlar ve fazla duygusal davranış eğilimleri de göstermektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde bürokratik yapı ve bu yapıyı oluşturan kültürel ve politik sistemler kişilerin içinde yaşamasını zorlaştıran kısır bir döngüden kendini kurtaramamasına yol açmaktadır.

Devletler, büyük organizasyonlar var olduğu sürece bürokrasi ve bürokratik örgütlenme varlığını devam ettireceği görülmektedir. Yukarıda belirttiğimiz açıklama ve öneriler, başka araştırmalar çerçevesinde bürokratik yapıların işlevini daha etkin yapmasına yönelik çalışmalar yürütülmelidir.

6. Kaynakça

- Akçakaya, M. (2016). Weber'in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3) 275-295.
- Allik, J., McCrae, R. R. (2004). Toward a geography of personality traits: Patterns of profiles across 36 cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), 13-28.

- Barutçu, S., Aydemir, M. ve Barutçu, E. (2005). Uluslararası pazarlarda rüşvet sorunu: Denizli’de faaliyet gösteren işletmelerde bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14,157-175.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. D. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*, Pub. Addison-wesley Publishing Company Inc., Massachusetts.
- Çukurçayır, M.A., Özer, M.A. ve Turgut, K. (2012). Yerel yönetimlerde yolsuzlukla mücadelede yönetim ilke ve uygulamaları. *Sayıştay Dergisi*, 86(3), 1-25.
- Dalgın, M. (2004). Inequality and growth: A Panel data dynamic approach. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 65-77.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*, reading (MA), Addison-Wesley Publishing.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley & Sons.
- Doney, P. M. ve Joseph, D. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış*, Nobel yayınları.
- Gesteland, R. R. (1999). *Cross-cultural business behavior: Marketing, negotiating, and managing across cultures*. 2nd ed., Copenhagen Business School Press,
- Getz, K. Ve Volkema, J. (2001). Culture, perceived corruption, and economics. *Business & Society*, 40(1), 7-30.
- Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1984). *Culture’s consequences, international differences in work-related values*, SAGE pub. London.
- Hofstede, G., Hofstede G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, U.S.A., McGraw-Hill.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., ve Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Husted, B. (1999) Wealth, culture, and corruption. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30: 339-360.
- Husted, B., (2002). Culture and International Anticorruption Agreements in Latin America. *Journal of Business Ethics* 37(4), 413–422.
- Kağıtçıbaşı, C. (1997). *Individualism and collectivism*. In J.W. Berry, M.H. Segall, & C. Kağıtçıbaşı (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, Volume 3: Social behavior and applications. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Keskin, U (2016). Franz Kafka’nın eserlerinde aşırı bürokrasinin ve otoriter yönetici imgesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 17.2: 253-273.
- Li, S., Triandis, H. C. ve Yao Yu (2006). Cultural orientation and corruption. *Ethics & Behavior*, 16(3), 199–215.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press, New York, NY.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : lessons from America’s Best-Run Companies*, New York, Harper and Row.
- Salacuse, J. W. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group Decision and Negotiation*, 8(3), 217-236.

- Schein, H.E. (2010). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Boss Publishers,
- Seleim, A. ve Bontis, N. (2009). The relationship between culture and corruption: A cross-national study. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 165-184.
- Şahin, K. T. (2007). İşlem maliyeti yaklaşımı'nın kültürel temelleri. *Yönetim*, 18(58), 12-22.
- The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2006) *Doing Business 2007, How to reform Comparing Regulation in 175 Economies*
- The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2018) *Doing Business 2018, Reforming to Create Jobs, Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies*
- Tokatlıoğlu, M. Y. (2003). Ekonomik boyutuyla yolsuzluk olgusu ve yolsuzlukla mücadele. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.
- Transparency International (2007), *Global Corruption Report 2007*, available at: www.transparency.org
- Transparency International (2017), *Corruption Perceptions Index 2017*, available at: www.transparency.org
- Triandis, H.C. (1994). *Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Sage Publication, London.
- Triandis H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*, Westview Press.
- Weaver, G. R. (2001). Ethics programs in global business: Culture's role in Managing. *Ethics Journal of Business Ethics* 30: 3-15.
- Yeganeh H. (2014). Culture and corruption: A concurrent application of Hofstede's, Schwartz's and Inglehart's frameworks. *International Journal of Development Issues* 13(1), 2-24.
- Yılmaz, Abdullah ve Raci Kılavuz (2002) Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *CÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.