


<https://dergipark.org.tr/bemarej>

Review Article

Örgütlerin kırık camlar teorisi perspektifinden değerlendirilmesi

Yasemin Karatekin Alkoç¹ 

ÖZET

Kırık camlar teorisi, toplumlarda düzenin sürdürülmesi, suçların ve vandalizm davranışlarının oluşmasını engellemek amacıyla alınması gereken önlemleri ve eğer gereken önlemler alınmazsa bunun neden olacağı sorunları temsil eder. Kırık camlar, grupların veya kişilerin, karşısındaki olan etkisini açıklamaktan ziyade yapılan davranışların karşısındaki davranışını nasıl yönlendirdiği ile ilgilidir. Örgütler açısından kırık camlar teorisi, rekabetin çetin olduğu küresel iş dünyasında, başarısızlığın, etkinliğin ve verimin düşük olma nedenlerini de anlamaya ve ifade etmeye yardımcı olmaktadır. Örgütlerde kırık camların olması, gerek örgütsel gerekse bireysel düzeyde çıktılara sebebiyet vermektedir. Bu kapsamda çalışmada, örgütlerin, kırık camlar teorisi bağlamında değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada, teori bağlamında örgütlerin önemsiz gördükleri, çoğu zaman farkında bile olmadıkları, gözden kaçırdıkları olumsuz durumların yaratabileceği sorunların gözler önüne sunulması, bu olumsuzluklara karşı iyileştirici ve engelleyici önlemler alınmadığı takdirde uzun vadede oluşacak aksaklıkların ortaya konulması ve bu doğrultuda bazı yapıcı öneriler sunulması amaçlanmaktadır. Çalışma bulguları, örgütlerde yaşanan yanlış, etik dışı ve iş ahlakına uymayan durumların tespit edilip yerinde müdahalelerin yapılmasının, örgüt performansını arttırdığını, ilaveten örgüt çalışanlarına dair doğru ve yanlış davranışların kontrol edildiği takdirde, olumlu veya olumsuz çıktıların olacağını göstermektedir. Araştırma, uluslararası ve ulusal yazında çalışmanın konusuyla ilgili bilimsel makalelerin taranarak, edinilen bilgilerin sentezi neticesinde oluşan bir derleme çalışmasıdır. Çalışma, teoriyle ilgili yapılan birçok çalışmadan farklı olarak, örgütler açısından ele alınmış ve eylemleriyle bulundukları toplumu fazlasıyla etkileyebilme gücüne sahip olan örgütlerin yaptırımlarının değerlendirilmesi konu edinilmiştir. Çalışmanın, ele aldığı konu, öne çıkarılan sorunlar ve sunulan çözüm önerisiyle birlikte yönetim yazınına mütevazı teorik katkılar yapacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kırık Camlar Teorisi, Örgüt, Örgüt Çalışanı

Evaluating organizations from the perspective of broken windows theory

ABSTRACT

The broken windows theory represents the precautions that must be taken to maintain order in a society to prevent crime and vandalism, and the problems that arise when the necessary precautions are not taken. Broken windows theory is about how the behavior of groups or individuals guides the behavior of the other party, rather than explaining the effect of groups or individuals on the other party. For organizations, the theory of broken windows helps to understand and articulate the reasons for failure, low effectiveness and low efficiency in the fiercely competitive global business world. The presence of "Broken Windows" in organizations leads to results at both organizational and individual levels. In this context, the study evaluates organizations in the context of the broken windows theory. In the context of the theory, the study aims to reveal the problems that may be caused by negative situations that organizations consider insignificant, often not even aware of, and overlook, to reveal the problems that will occur in the long term if remedial and preventive measures are not taken against these negativities, and to offer some constructive suggestions in this direction. The findings of the study show that identifying wrong, unethical and unethical situations in organizations and making appropriate interventions increases organizational performance, and in addition, if the right and wrong behaviors of the employees of the organization are controlled, there will be positive or negative outcomes. The research is a compilation study that is the result of the synthesis of the information obtained by scanning the scientific articles related to the subject of the study in the international and national literature. Unlike many studies on the theory, the study is addressed from the perspective of organizations and the evaluation of the sanctions of organizations,

Keywords: Broken windows theory, Organization, Organization employee

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi, Türkiye, yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr,  ORCID: 0000-0002-9160-199X

Academic Editor: Assoc. Prof. Gökhan AKEL

Received: 10.02.2025

Acceptance: 28.07.2025

Published: 31.07.2025

Citation: Alkoç, Y. K. (2025). Örgütlerin kırık camlar teorisi perspektifinden değerlendirilmesi. *Business, Economics and Management Research Journal*, 8(2), 137-145. <https://doi.org/10.58308/bemarej.1636913>



Copyright: ©2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC-BY-NC-ND) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>).

which have the power to influence the society with their actions, is the subject of the study. It is thought that the study will make modest theoretical contributions to management literature with the subject it addresses, the problems highlighted and the solution suggestions presented.

1. Giriş

Kırık camlar teorisinin temelinde “Taviz, tavizi doğurur” düşüncesinin yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Kırık camlar teorisi, ortamda önemsiz gibi görünen durumlara karşı tedbir alınmadığında, takiben daha büyük sorunların zincirleme bir şekilde ortaya çıkacağı görüşünü ileri sürmektedir. Teoride, toplumsal nezaketsizliklerin ve fiziksel boyutta saldırgan davranışların, insanlar arasında korku ve kaygı oluşturduğu görüşü savunulmaktadır (Altıntaş & Palabıyık, 2024). Esasında teori, kentlerdeki insanlar arasında ortaya çıkan güvenlik sorunları, suç oranları, vandalizm gibi sorunların tespitine ve çözümüne yönelik (Zimbardo, 1969) doğmuş olsa da sonrasında, sosyal bilimler bağlamında örgütler için de kayda değer bir görüş olduğu benimsenmektedir.

Örgütler açısından baktığımızda, çoğunlukla basit gibi görünen ama aslında düzeltilmediğinde gitgide büyüyerek olumsuz etkilere sebebiyet veren kırık camlar sayılabilecek etkenleri; “kabaca üslupla gerçekleştirilen telefon konuşmaları, etraftaki çöpler, bina içinde bakımsız kalan bitkiler, kirli ve dağınık bir görüntüye sahip dinlenme odaları, yetersiz ışık, tabela ve bilgilendirme, bakımsız yıpranmış duvarlar, tuvaletler, pencereler, halılar gibi” (Jones, 2016) sıralamak mümkündür. Kırık Camlar Teorisi bağlamında değerlendirildiğinde önemsiz görünen bu aksaklıklar zamanla örgüt düzenini ve işleyişini aynı paralelde örgüt çalışanlarının davranışlarını olumsuz yönde etkileyecek bir durum olarak karşımıza çıkması olasıdır. (Bektaş vd., 2019). Diğer bir deyişle, örgüt içerisinde bir çalışanın örgüt işleyiş ve kuralları ihlal edecek şekilde davranış sergilemesi karşısında yönetim tarafından cezalandırıcı bir tepki gösterilmemesi halinde, bu durumun diğer çalışanları da etkileyerek benzer davranışlar sergilemelerine sebebiyet verecek ya da bu yönde bir ortam oluşturabilecektir (Altıntaş & Palabıyık, 2024).

Kırık camlar teorisi yazında, toplumsal psikoloji, davranış bilimleri, güvenlik politikaları gibi birçok alanla ilişkilendirilmektedir. Örneğin, toplumsal düzensizlikler ile suçlar arasındaki ilişki araştırıldığında, herhangi bir suç karşısında yapılan tutuklamalar ile suç oranları arasında anlamlı negatif bir ilişkinin varlığı (Corman & Mocan, 2005) görülmektedir. Diğer bir çalışmada, toplulukların duygusal olarak sosyal kurallara karşı gelerek, ortak davranışlar sergileyebileceği (Le Bon, 1997) ifade edilmektedir. Yine ilgili çalışmalarca desteklenmektedir ki, örgütlerdeki kırık camların göz ardı edilmesi, yönetsel boşluklar yaratabilmekte, örgütlerde etik dışı davranışların artmasına ve üretkenliğin azalmasına sebebiyet verebilmektedir (Ay & Karatepe, 2023). Örgüt çalışanlarınca algılanan adaletsizlik, hak ihlali ve maruz bırakılan stres ortamı, örgütte negatif ve motivasyonu düşürücü yönde etkiler bırakmaktadır (Spector & Fox, 2002).

Bu düşünceden hareket ederek çalışmada, örgütlerin, kırık camlar teorisi bağlamında değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada, teori bağlamında örgütlerin önemsiz gördükleri, çoğu zaman farkında bile olmadıkları, gözden kaçırdıkları olumsuz durumların yaratabileceği sorunların gözler önüne sunulması, bu olumsuzluklara karşı iyileştirici ve engelleyici önlemler alınmadığında uzun vadede oluşacak aksaklıkların ortaya konulması ve bu doğrultuda bazı yapıcı öneriler sunulması amaçlanmaktadır. Çalışma, teoriyle ilgili yapılan birçok çalışmadan farklı olarak, örgütler açısından ele alınmış ve eylemleriyle bulundukları toplumu fazlasıyla etkileyebilme gücüne sahip olan örgütlerin yaptırımlarının değerlendirilmesi konu edinilmiştir. Bu anlamda çalışmanın, örgüt yöneticilerine dışsal bir gözlem imkanı sunarak, bu hususta gerekli stratejiler geliştirebilmeleri noktasında da destek sunacağı düşünülmektedir. Kırık camlar teorisinin farklı disiplinler arasında köprü oluşturduğu bilinmektedir. Bu kapsamda çalışmanın, konuyla ilgilenen farklı disiplinlerdeki araştırmacılara bir kaynak niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda, çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında, kırık camlar teorisi, örgütlerde kırık camlar teorisi ve yazında örgüt ve kırık camlar teorisi ilişkisi başlıklarına yer verilmiştir. Çalışma sonuç bölümüyle nihayetlendirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kırık Camlar Teorisi Nedir?

Kırık camlar teorisi, Philip Zimbardo tarafından 1969'da ortaya konulan bir teodir. Mesleği sosyal psikolog olan Zimbardo, kırık camlar teorisinin esasını kentlerdeki bozukluklar üzerinden deneysel olarak test etmiş ve anti-sosyal, vandalizm gibi davranışların bu teonin kriminolojik yönü olduğunu ifade etmiştir (Ece, 2023). Teonin ispatı adına iki grup oluşturarak bir deney yapan Zimbardo; "Deneyde, toplumsal yapının ve yaşam standartlarının kötü ve iyi olduğu iki bölge seçer. Bu bölgeler, suç oranının yüksek, gelir düzeyinin ise düşük olduğu Bronx bölgesi ve suç oranının neredeyse yok denecek kadar az, gelir düzeyinin yüksek olduğu Palo Alto bölgesidir. Her iki bölgeye de 1959 model plakası bile olmayan, kaputunu açık tuttuğu birer araba bırakır. Bronx bölgesine bırakılan araba aynı gün içinde saldırıya uğramış, arabanın para edebilecek tüm parçaları sökülüştür. Üç gün içinde de arabadan geriye sadece bir metal parçası kalmıştır. İlâveten saldırıların birçoğu gizlenmeden ve gündüz yapılmıştır. Aynı zaman diliminde Palo Alto'ya bırakılan arabaya ise hiç kimse dokunmamıştır. Bunun üzerine Zimbardo ve yardımcıları Palo Alto'daki bozulmamış arabanın yanına giderek balyozla arabaya bilinçli bir şekilde zarar verirler. Sonrasında hasar görmüş arabaya aynı gece Palo Alto'da ikamet eden şahıslarda zarar vermeye başlar ve bir müddet sonra arabanın ağır bir hasar aldığı görülür" (Zimbardo, 1969). Yapılan bu deneyden, aslında niyeti ev, araba yağmalamak, belki de sadece zevk almak için bunu yapan insanların yanında aslında bu şekildeki davranışları onaylamayan, yanlış ve ahlak dışı gören insanların da bir oyun olarak görebildiği anlaşılmaktadır (Kelling & Wilson, 1982).

Teori ilk olarak Wilson ve Kelling (1982) tarafından Atlantic Monthly dergisinde "Kırık Camlar, Polis ve Mahalle Güvenliği" adlı makale olarak sunulmuştur. Araştırmacılar, makalelerinde teoriye dair verdikleri örnekle, konuyu daha da anlaşılır kılmaktadırlar: "Birkaç tane kırılmış camı olan bir bina olduğunu hayal edin. Camlar hala kırık ve tamir edilmemiş ise vandallar kalan birkaç camı daha kırmaya yeltenirler. Eğer bina tamamen boş ise bütün camları kırılabilirler, hatta burası gecekondu gibi bir yapıysa yangın bile çıkarabilirler. Benzer şekilde bir kaldırım düşünün. Bu kaldırımda bazı çöplerin biriktiğini varsayın. Kısa zamanda bu çöpler daha da fazla birikmeye devam eder. Hatta zamanla çevredeki restoranlar, insanlar bile çöplerini poşetleyip buraya atarlar" (Wilson & Kelling, 2015). Araştırmacıların sundukları bu örnekler ile bahse konu teonin betimlemesi yapılarak, teori daha anlaşılır bir hale getirilmektedirler.

Bahsi geçen örneklerden de anlaşılacağı üzere, teonin savı, denetimin olmadığı, sahipsiz bırakılan yerlerin göz ardı edilmesinden dolayı zamanla olumsuz davranışlara sebebiyet verebileceğidir. Bir şehrin sokakları karanlıksa, yeterince aydınlatma yoksa, yıkık dökük binalar çoksa, güvenliği yeterince sağlanmamış otoparklar, iş yerleri mevcut ise, bu o şehirde kişileri suça teşvik etmekte ve suç oranını arttırmaktadır (Doğan & Sevinç, 2011). Kırık camlar teorisine göre bu olumsuz unsurlar çözüme kavuşturulmadığı sürece, suç işlenmeye meyilli ortamlar meydana getirilir (Uluç, 2015). Teori, kamu düzeninin sağlanması ve devamlılığı için, ayrıca suç ve vandalizmin oluşmasını önlemek için yapılması gerekenleri ifade etmektedir. Buradaki gaye, düzende bozulan küçük şeylerin tekrar düzenli olacak biçimde değiştirilerek, düzenin devamlılığını sağlamaktır (Uluç, 2015).

Kırık cam insanlara "ne istersen yap çünkü kimse bunu umursamıyor" sinyalini vermektedir. Böylece herkesçe fark edilen küçük bozulmalar, eksiklikler, düzensizlikler (kırılan camlar) hemen müdahale edilmediği zaman durum sarmal bir etki yaratarak, olumsuzluk zincirleme olarak devam etmektedir. Hatta normal şartlarda kurallara uyması beklenen kişilerin bile bu sarmala dahil oldukları görülmektedir (Dereli, 2022). Konuyla ilgili yapılan çalışmalar, ihmal edilen, göz yumulan herhangi bir olumsuzluğun diğer bir olumsuzluğa teşvik ettiğini kanıtlar niteliktedir.

2.2. Örgütsel Bağlamda Kırık Camlar Teorisi

Günümüz örgütlerinin en mühim odaklarından ve üretim faktörlerinden biri çalışanlarıdır. Değişen, dönüşen ve öngörülemeyen bir çalışma ortamında ve zorlu rekabet şartlarında, örgütleri rakiplerinden üstün hale getirip fark yaratan etken hiç şüphesiz başarılı çalışanlarıdır. Örgüt çalışanları, motive edildiklerinde, psikolojik olarak iyi hissettiklerinde kısacası çalıştıkları örgütten memnun olup çalışmaları sonucunda beğeni kazandıklarında, benzer davranışları sürdürmeye devam edecekleridir. Bunun tam tersi de mümkündür. Zira, çalışan yaptığı davranışlar dolayısıyla tepkiyle karşılaşır, kısacası ceza ile bir yaptırım uygulanırsa, bu çalışan benzer davranışları sürdürmeye devam etmeyecektir. Tam da bu noktada, kırık camlar teorisinin savı, örgütlerin işleyişinde de geçerli olmaktadır.

Kırık camlar, grupların veya kişilerin, karşısındakine olan etkisini açıklamaktan ziyade yapılan davranışların karşısındakinin davranışını nasıl yönlendirdiği ile ilgilidir (Harcourt & Ludwig, 2006). Teoriye göre, çalışanların iyi davranışları ödüllendirilirse, çalışan kolayca yönlendirilebilir ve kontrol edilebilir (Erdem, 1998). Bunun tam tersi durumlarda ise kırık camlar etkisi oluşmaktadır. Örgüt çalışanlarının kötü davranışlarının, önemsenmeyip tepki gösterilmediği sürece diğer çalışanlarında benzer davranışlar sergileyeceği ifade edilmektedir (Bektaş vd., 2019).

Kırık camlar teorisi, rekabetin çetin olduğu küresel iş dünyasında, başarısızlığın, etkinliğin ve verimin düşük olma nedenlerini de anlamaya ve ifade etmeye yardımcı olmaktadır. Müşteriler açısından örneklemek gerekirse; bir restoran tuvaletinde, tuvalet peçetesinin tükenmiş olması, yönetimin müşterilerin ihtiyaçlarını önemsemediğine dair bir algı oluşturmaktadır. Ya da prestijli bir mağazanın umursamaz kasiyeri ve satış personelleri, oranın kırık camlarıdır. Başka bir örnek olarak, tişörtünde agresif bir sloganın basılı olduğu bir benzin istasyonu çalışanı, bazı müşterilerin başka istasyonları tercih etmesine neden olabilmektedir. Bir mağazanın ürün raflarının dağınık olması o mağazanın kırık camıdır (Nurşen, 2020).

Örgüt çalışanları perspektifinden değerlendirme yapıldığında; örgütte benzer pozisyonlarda olan çalışanlar için adaletli bir iş bölümü yapılmamış ise, işten kaytaran çalışanlar göz ardı ediliyor ise, acil durumlarda ulaşılamayan bir çalışanın işi diğer bir çalışana devrediliyor ise vb. bu örgütün kırık camlarının olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumu görmezden gelmek, örgüt çalışanları arasında adaletsizlik algısını doğuracak ve yanlış davranışlar sergileyenlere herhangi bir yaptırımın olmadığına dair bir algı oluşturacaktır. Bu yüzden diğer çalışanlarda aynı şekilde örgüt kurallarına aykırı davranışlar sergilemeye meyilli olabileceklerdir (Güven & Akmeşe, 2021).

Kırık camlar teorisi bağlamında örgütler değerlendirildiğinde, örgütlerde, olumsuz davranışlara karşı gerekli önlemler alınmadığı zaman, bu durum çalışanlar arasında bir domino etkisi yaratarak, örgütte kaotik bir ortama zemin hazırlayacaktır. Kırık camlar teorisi ifadesiyle, tek bir kırık cam, örgüt çalışanları arasındaki umursamaz ve suistimal edici davranışlara denktir (Ece, 2023).

Esasında, Kırık Camlar Teorisine paralel manada, bir kırık camın varlığı, örgüt çalışanları içinde var olan kimi ufak tefek sakınmasız, suistifade edici davranışlara denktir. Şayet bahse konu davranışlara yerinde müdahale edilmez ise ya da bu davranışları yapan çalışanları frenlemek adına karşı bir eylem uygulanmaz ise, bu davranışlar örgüt karşıtı iş davranışlarına evrilebilmekte, bunun sonucunda ise örgütlerde keşmekeş sorunlara yol açabilmektedir (Altıntaş & Palabıyık, 2024).

Örgütlerde kırık camların olması gerek örgütsel gerekse bireysel düzeyde çıktılara sebebiyet vermektedir (Williams, 2019). Örgütlerdeki ihmal ve düzensizlik, işe geç gelme erken ayrılma, mola sürelerinin uzunluğu, işten kaytarma davranışı, örgüt kaynaklarını israf etme, örgütte dedikodunun yaygınlaşması, sözlü veya cinsel taciz, aşağılama, örgüt kurallarına uymama gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir.

Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının, kırık camların engellenmesi ve düzeltilmesine yönelik aşağıda sıralanan maddeler paralelinde tedbirler alması son derece faydalı olabilecektir (Gladwell, 2000: 140-142):

- Örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörler, yapılan iş kolu, örgüt yapısı gibi unsurları göz önünde bulundurarak, çalışanlar için bir kıyafet standardı hazırlamaları ve bunu uygulamaya koymaları,
- Gerek örgüt çalışanlarının gerekse örgütün fiziksel görünümünün temiz ve düzenli olmasına mutlak özen gösterilmesi,
- Hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişimde nezaketli, yalın ve saygılı bir dil kullanımına sahip olunması,
- Müşterinin önemli hissettirilmesi ve önemsendiklerinin gösterilmesi, isimleriyle hitap edilmesine dikkat edilmesi,
- Örgüt çalışanlarının yüz yüze ve telefon görüşmelerinde güler yüzlü ve ılımlı bir tavır sergilemeleri,
- Örgüt çalışanlarının, örgütün ilkelerine, değerlerine bağlılık göstermelerinin benimsetilmesinin sağlanması,
- Örgütsel adaletin sağlanması.

Örgütlerde yaşanan yanlış, etik dışı ve iş ahlakına uymayan durumların tespit edilip yerinde müdahalelerin yapılması, örgütün performansına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Kırık camlar teorisi, doğru ve yanlış davranışların kontrol edildiği takdirde, olumlu veya olumsuz çıktılarının olacağına dikkat çekmektedir. Örgütlerdeki olumlu davranışlar ödüllendirildiğinde, olumsuz davranışların ise göz ardı edilmeyip düzeltilmesi durumunda, herhangi bir olumsuzluğun yaşanmayacağı düşünülmektedir (Altıntaş, 2023).

2.3. Yazında Örgüt ve Kırık Camlar Teorisi İlişkisi

Kırık Camlar Teorisi ortaya çıktığından beri, teorinin gerçekliğini ve geçerliliğini tespit etmek maksadıyla birçok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmıştır (Austrup, 2011; Beckenkamp vd., 2013; Jones, 2016; Ramos ve Torgler, 2012; Sousa & Kelling, 2006). Gerek uluslararası gerekse ulusal yazında, örgütlerde kırık camlar teorisi üzerine yapılan çalışmalar mevcuttur.

Bu çalışmalardan biri Ramos ve Torgler (2012)'e aittir. Çalışmada, bir üniversitede, düzenli ve dağınık iş ortamları hakkında akademisyenler ve lisansüstü öğrenciler üzerinden bir değerlendirme yapılmış ve neticede dağınık ortamlarda yere çöp atma ihtimalinin düzenli ortamlara oranla neredeyse üç katı olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan diğer bir çalışma Torgler ve arkadaşlarına aittir. Torgler, Frey ve Wilson (2009) çalışmasında, herhangi bir yerde, yere çöp atma davranışının normal olduğu kabul edildiğinde, çevreye dair ahlaki algının düştüğünü ve birçok insanın yere çöp attığını ifade etmişlerdir.

Kırık camlar teorisini, toplumsal suça meyillilik bağlamında ele alan Kelling ve Sousa (2001) çalışması ve Corman ve Mocan (2005) çalışması, zaman serisi analizleri kullanarak benzer bulgular elde etmişlerdir. Araştırma sonuçları, hafif olarak görülen suçlara karşı tutuklamaların ve ceza yaptırımlarının uygulanması ile suç oranlarının önemli bir düşüş seyri gösterdiğini ortaya koymuştur. Aynı konuyu örgütsel bağlamda ele alıp değerlendiren Yazıcı (2018) çalışması, örgütlerde ortaya çıkan küçük aksaklıklar giderilmediği ve çözümlenmediği durumlarda, daha büyük aksaklıklarla yüz yüze gelineceğini ve “bir kereden bir şey olmaz” yaklaşımının daha da büyük aksaklıklara sebep olacağını ifade etmektedir. Bahse konu çalışmayla paralel sonuçlar elde edilen diğer bir çalışma Altıntaş ve Palabıyık (2024)'ın çalışmasıdır. Çalışmada, örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışları üzerindeki etkisi araştırılmış örgütlerde çoğunlukla görülen ve buna rağmen göz ardı edilen aksaklıkların ihlalinin giderek daha büyük olumsuzluklara evrileceği hipotezini destekleyecek bulgular elde etmişlerdir.

Teoriye katkı sağlayan bir diğer çalışma olan Lim ve arkadaşlarının (2005) çalışmasında ise kırık camlar teorisinin örgüt bağlamında da değerlendirilmesi gerektiğine, küçük gibi görünen aksaklıklara bu sayede erken müdahale edilebileceğine vurgu yapılmaktadır. Güven ve Akmeşe (2021)'nin, otoriter, demokratik ve tam serbesiyetçi yönetim tarzlarının kırık camlar üzerindeki etkisini ölçmek maksadıyla yaptıkları çalışmada, otoriter yönetim tarzının kırık cam davranışını arttırdığı, demokratik yönetim tarzının kırık cam davranışını azalttığı, tam serbesiyetçi yönetim tarzının ise anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır.

Kırık camlar benzetmesinin düzensizliklere karşı tolerans sağladığını belirten Beşe (2006)'nin ifadesine paralel Temir (2020) de bu teorinin psikoloji ve sosyoloji alanlarının yanında davranış bilimlere olan uygunluğundan ve örgütlere uyarlanabilirliğinden bahsetmiştir. Alana katkı sunan diğer bir çalışma olan Altıntaş (2023) çalışmasında, bir üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinden değerlendirme yapılmış ve neticede kırık camlar teorisinin erdemli raporlama davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Konuyu farklı bir perspektifle ele alan Wilson (2017) çalışmasında bir Shakespeare oyununa ithaf yapılarak, düzen bozanlara karşı yetkililerin gerekli tedbirleri almadığı durumlarda, işlenen suçların daha da artacağına ve olayların daha da sıkıntılı süreçlere evrileceği ifade edilmiştir. Kırık camlar teorisini demografik özellikler kapsamında ele alan Gül (2024) çalışmasında, çalışanların yaş, eğitim, mesleki deneyim ve gelir düzeylerinin yükseldikçe, örgütteki kural tanımayan ve iş ahlakına aykırı davranan diğer çalışanlardan daha az etkilendikleri tespit edilmiştir. Yine Şenol (2022), örgütsel kırık camlar ve üretim karşıtı iş davranışları ilişkisi incelenmiş ve neticede anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmada, üretimin etkinliğinin azalmasına sebep olan etkenleri azaltmak için, düzen ve kontrollerin artırılması, örgütsel adaletin sağlanması, kurallara uyulmasına teşvik edilmesi ve iletişimin etkinleştirilmesi gibi çözüm önerileri sunulmuştur. Son olarak Kayral (2019) çalışmasında, şehir hastanelerinin yönetim yapılarında hasta güvenliği riskleri, kırık pencereler teorisi bağlamında değerlendirilmiş, söz konusu hastanelerdeki mekânsal yapının hasta güvenliğine olumlu etki yaptığı, fakat tıbbi süreçlerin etkinliği hususunda personelin eğitilmesi, motivasyonun sağlanması ve işleyişin belirli standartlar dahilinde uygulanmasının mühim olduğu üzerinde durulmaktadır.

Çalışmalar, örgüt sektörü fark etmeksizin, kırık camlar teorisinin örgütsel düzeyde etkisinin varlığını ortaya koymaktadır. Örgüt düzeninde baş gösteren intizamsızlıkların yaratacağı aksaklıklar yerinde ve zamanında düzeltilmediği zaman artarak süreceği görülmektedir. Örgütün yönetiminden sorumlu çalışanların, usul ve talimatların uygulanmasını gözetmesi, var olacak küçük bir boşluktan içeri girebilecek ve bu boşluktan faydalanmaya çalışabilecek kişiler için bir otorite oluşturacaktır.

3. Sonuç

Kırık camlar teorisi, olumsuzluk yaratan durumların göz ardı edilmesiyle paralel, bu olumsuzlukların topluma da sirayet edebileceğini ileri sürmektedir (Jones, 2016; Gladwell, 2000). Burada mühim olan kırık cam değil, bu kırık camın karşı tarafta yarattığı algıdır. Örgütlerinde bir topluluk olduğu düşünülürse, örgüt yöneticilerinin ihmal ettikleri her aksaklık ve olumsuzluk, çalışanlara da yansiyacak ve benzer davranışlar sergilemelerine sebep olacaktır. Bu bilgiler ışığında çalışmada, örgütlerin, kırık camlar teorisi bağlamında değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada, teori bağlamında örgütlerin önemsiz gördükleri, çoğu zaman farkında bile olmadıkları, gözden kaçırdıkları olumsuz durumların yaratabileceği sorunların gözler önüne sunulması, bu olumsuzluklara karşı iyileştirici ve engelleyici önlemler alınmadığı takdirde uzun vadede oluşacak aksaklıkların ortaya konulması ve bu doğrultuda bazı yapıcı öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Kırık camlar teorisi, toplulukların etki altında kaldıkları olumsuzlukları anlamlandırmaktan ziyade davranışlarla ilgilenen bir teodir (Harcourt & Ludwig, 2006). Kırık camlar teorisi, örgütlerde, çalışanlar arası yaşanan gerilimleri azaltacak ve birbirinden farklı olan çalışan çeşitliliğini yönetmek için fayda sunabilecektir. Farklılıkları yönetmek adını verdiğimiz bu durum, çalışanların cinsiyeti, yaşı, fiziki görünümü, ırkı gibi etkenlere bağlı olarak yöneltilen ayrımcı ve saldırgan davranışların, sözlü ve eylemsel aşağılamaların en aza indirgenmesine olanak sağlayacaktır. Çalışan farklılıklarını yönetmek, daha homojen bir örgüt biçimine, yeni fikirlerin gelişmesine, yeniliklerin oluşması fırsat tanıyacak bir örgüt düzeninin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Prieto vd., 2016). Gladwell (2000)'in de ifade ettiği gibi, olumsuz davranışlara müsamaha gösterdikçe, aykırılık yapana engel olunmadığı için tabiri caiz ise diğer camlar da kırılmaya yani örgüt içi aykırı davranışların artmasına zemin hazırlanacak ve örgüt düzeni bozulacaktır. Örgüt çalışanlarının, diğer çalışanların belirlenmiş kuralları ihlal ettiğine yönelik algı oluştuğunda, benzer şekilde onların bu kuralları ihlal etmeye meyil gösterdikleri gözlemlenmektedir (Keizer vd., 2008). Bu noktada küçük ya da büyük fark etmeksizin örgüt camlarının kırılmasına müsaade verilmemeli, gerekli tedbirler alınmalıdır. Kırık camlara yönelik tedbirlerini alan örgütler, çalışanların intizamsız ve hatalı davranış sergilemelerinin önüne geçebileceklerdir (Williams, 2019).

Yazında ki bilgiler ışığında, örgütteki kırık camların önlenmesi adına birtakım yapıcı tedbirler almak, örgüt camlarının kırılmasını engelleyebilecektir. Bahse konu bu tedbirleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgüt yöneticilerinin, çalışanların vazifelerini aksatmalarına müsaade etmemeleri,
- Örgüt içinde vuku bulan karışıklıkların asıl nedenini araştırmak, bulmak ve büyümesini önleyecek yönde tedbirler almak,
- Örgüt içi çeşitliliğin bir üstünlük olduğunun farkında olup, bu çeşitliliği yönetebilmek,
- Örgütün fiziksel koşullarını iyileştirmek,
- Örgüt içi etik dışı davranışlara müsamaha göstermemek,
- Örgüt içinde kayırmacılık, adaletsizlik, dedikodu, taciz gibi olumsuz durumlara karşı ciddi yaptırımlar uygulanması.

Kırık camlar teorisinin örgütsel düzeyde ele alınmasının, örgütlere rehberlik niteliği taşıyacak çıktılar yaratacağı gerçektir. Gelecek çalışmalarda, kırık camlar teorisi bağlamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler değerlendirmeye alınarak, teorisinin öne sürdüğü görüşün sektörden sektöre değişiklik gösterip göstermediği araştırılabilir. Bu sayede, çalışanların sahip olduğu eğitim seviyeleri, uzmanlıkları ve gelir durumlarına göre karşılaştırma yapılabilir ve sonucun tüm bağlamlarda aynı etkiyi doğurup doğurmadığı sorusuna açıklık getirilebilir.

Kaynakça

- Altıntaş, M. (2023). Kırık camlar teorisinin erdemli raporlama (Whistleblowing) davranışına etkisi: Yükseköğretim çalışanları üzerinde bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 240-257.
- Altıntaş, M., & Palabıyık, N. (2024). Yıkıcı sapma davranışları bağlamında kırık camların örgütsel yaşama aktarılması. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 9, 154-166.
- Austrup, S. (2011). *The person behind the "Broken Window": The influence of the environment and personality on undesired behavior*. University of Twente Student Theses. Enschede, Hollanda.

- Alper Ay, F., & Karatepe, H., 2023, Etik dışı davranışların çoğalmasında etkisi olan kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2851-2870.
- Beckenkamp, M., Engel, C., Glöckner, A., Irlenbusch, B., Hennig-Schmidt, H., Kube, S., & Towfigh, E. V. (2013). *Beware of broken windows! First impressions in public-good experiment*. First Impressions in Public-Good Experiment, MPI Collective Goods Preprint, (2009/21).
- Bektaş, M., Erkal, P., & D. Çetin, D. T. (2019). Kırık camlar teorisinin işletmelere uyarlanması: Ölçek geliştirme çalışması, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 596-617.
- Beşe, E. (2006). Kırık pencereler teorisi bağlamında kentsel yaşamda suç ve güvenlik. *Polis Bilim Dergisi*, 8(1), 1-24.
- Corman, H., & Mocan, N. (2005). Carrots, sticks, and broken windows. *Journal of Law and Economics*, 48(1), 235-266.
- Dereli, E. A. (2022). Bir kereden bir şey olmaz mantığını yerle bir eden "Kırık Cam Teorisi" nedir ve Türkiye'de olsa nasıl olur?. Onedio. <https://onedio.com/haber/bir-kereden-bir-sey-olmaz-mantigini-yerle-bir-eden-kirik-cam-teorisi-nedir-ve-turkiye-de-olsa-nasil-olur-1100109>. Erişim tarihi: 07.01.2025
- Doğan, H. İ., & Sevinç, B. (2011). Suç teorileri ve şehir güvenliği: Bitlis iliyle ilgili genel bir değerlendirme, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(4), 27-53.
- Ece, S. (2023). Örgütlerde kırık camlar. *European Journal of Managerial Research (EJMR)*, 7(13), 11-23.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 51-57.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: how little things can make a big difference*. Little Brown and Company.
- Gül, G. (2024). Bankacılık sektöründe kırık camlar teorisinin incelenmesi: Çankırı ili örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(54), 2470-2494.
- Güven, M., & Akmeşe, A. (2021). Kırık camlar teorisi bağlamında yönetim tarzlarının değerlendirilmesi: Bir alan araştırması. *İşletmelerde Güncel Sorunlar ve Çözüm Önerileri* içinde (s.75-86) (Ed. Dr. Ahmet Melik Sahabi). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Harcourt, B. E., & Ludwig, J. (2006). Broken windows: New evidence fom New York city and a five city social experiment. *University of Chicago Law Review*, 73(1), 271-320.
- Jones, K. H. (2010). *Broken windows, broken business, book reviews*, <http://www.achievethecore.com/bookreviews/broken-windows-broken-business/>. Erişim tarihi: 10 Ocak 2025.
- Kayral, İ. H. (2019). Kırık pencereler teorisi, şehir hastaneleri yönetim modelinde hasta güvenliği için kullanılabilir mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(3), 677-694.
- Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2008). The spreading of disorder. *Science*, 322(5908), 1681-1685.
- Kelling, G. L., & Sousa, W. H. Jr. (2001). *Do police matter? An analysis of the impact of New York city's police reforms*. The Manhattan Institute: New York.
- Le Bon, G. (1997). *Kitleler psikolojisi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Lim, M. S. C., Hellard, M. E. & Aitken, C. K. (2005). The case of the disappearing teaspoons: Longitudinal cohort study of the displacement of teaspoons in an Australian Research Institute. *BMJ*, 331(7531), 1498-1500.
- Nurşen, N. (2020). *Kırık cam teorisi nedir?* <https://www.fikirce.com/kirik-cam-teorisi-nedir/>. Erişim tarihi: 06.01.2025.
- Prieto, L. C., Norman, M. V., Phipps, S. T., & Chenault, E. B. (2016). Tackling micro-aggressions in organizations: A broken windows approach. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 13(3), 36-49.
- Ramos, J., & Torgler, B. (2012). Are academics messy? Testing the broken windows theory with a field experiment in the work environment. *Review of Law and Economics*, 8(3). 563-577.
- Sousa, W. H., & Kelling, G. L. (2006). Advocate of "broken windows," criminology, and criminal justice. In D. Weisburd & A. A. Braga (Eds.), *Police Innovation: Contrasting Perspectives* (pp. 77-97). Cambridge University Press.

- Şenol, L. (2022). Örgütsel kırık camların üretim karşısı iş davranışları üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 8(97), 1518-1526.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 1-24.
- Temir, E. (2020). Kırık camlar teorisinin kurum kültürüne uyarlanabilirliği. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, 4, 133-144.
- Uluç, H. (2012). Kırık cam teorisi!. Sabah Gazetesi. <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/uluc/2012/04/26/kirik-cam-teorisi>. Erişim tarihi: 10 Ocak 2025.
- Williams, M. (2019). *Broken windows theory in workplace management & business strategy*. Business Management. <https://www.rancord.org/broken-windows-theory-business-management-strategy>
- Wilson, J. R. (2017). When evil deeds have their permissive pass: Broken windows in William Shakespeare's measure for measure. *Law And Humanities*, 11(2), 160-183.
- Wilson, J. Q., & Kelling, G. L. (2015). *Broken windows*. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315748504-45/broken-windows-james-wilson-george-kelling>.
- Zimbardo, P. G. (1969). *The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos*; University of Nebraska Press.

ETHICAL AND SCIENTIFIC PRINCIPLES STATEMENT OF RESPONSIBILITY

The author declare that ethical rules and scientific citation principles were complied with throughout the preparation process of this study.

STATEMENT OF RESEARCHERS' CONTRIBUTION RATE TO THE ARTICLE

1st author contribution rate: 100%

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. Yazar Katkı Oranı: %100