



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri

12-13 Şubat 2010

Başkent Üniversitesi, İhsan Doğramacı Konferans
Salonu

Düzenleyen

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Çalıştay Danışma Kurulu

Ceyhan Aldemir, Ümit Berkman, Tamer Koçel, şükrü Özen, Fulya Sarvan, A. Selami Sargut, Behlül Üsdiken, A. Kadir Varoğlu, Nazlı Wasti, Engin Yıldırım.

Çalıştay Düzenleme Kurulu

şükrü Özen
Çetin Önder
A.Elif şengün
Özlem Öğütveren Gönül
Zuhal şenyuva
Mehmet Çakar

SUNUŞ

Türkiye’deki örgütsel olgular, son yıllarda görgül ve kuramsal olarak çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Bu araştırmalarda, Kuzey Amerika ve Avrupa’da geliştirilmiş, koşul bağımlılık, kaynak bağımlılığı, yeni kurumsalcılık, işlem maliyeti, popülasyon ekolojisi ve postmodern-eleştirel yaklaşım ve kuramları farklı düzeylerde kullanılmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında, kullanılan kuramın Türkiye bağlamındaki örgütsel olguyu açıklama yeterliliği açık ya da gizli olarak tartışılmakta ve zaman zaman da Türkiye bağlamından hareket ederek kullanılan kuramı geliştirici öneriler sunulmaktadır. Ancak, bu çabalar birbirlerinden kopuk ve belirli kuramlar çerçevesinde sürmektedir. Örneğin, yeni kurumsalcılık alanında daha fazla çalışma varken, diğer kuramlar çok fazla çalışılmamaktadır. Diğer yandan, farklı örgüt kuramlarının Türkiye’deki örgütsel ortamı açıklamada hangi boyutlarda ne ölçüde yetersiz kaldıklarına ilişkin bütüncül bir bakış açısı eksikliği hissedilmektedir. Dolayısıyla, Türkiye bağlamının hangi boyutlarda örgüt kuramlarını geliştirici fırsatlar sunduğu bilinmemektedir. Bildirilerini bu derlemede sunduğumuz 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı’nın temel amacı, örgüt kuramlarının “toplumsal bağımlılığını” Türkiye bağlamı üzerinden tartışmaya açmaktır. Bu nedenle, çalıştayda, örgüt kuramları aracılığıyla Türkiye’deki yönetim ve örgüt olgularını kuramsal veya görgül olarak inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmaların, örgüt kuramlarının toplumsal geçerliliğine ilişkin bütüncül bir bakış açısı geliştirilmesine katkıda bulunacağını düşünmekteyiz.

Bu çalıştayı düzenlenmesinde bir çok kişinin katkısı olmuştur. Öncelikle örgüt kuramı alanında çalıştay düzenleme fikrini destekleyerek hayata geçmesini sağlayan danışma kurulu üyelerimiz Ceyhan Aldemir, Ümit Berkman, Tamer Koçel, Fulya Sarvan, A. Selami Sargut, Behlül Üsdiken, A. Kadir Varoğlu, Nazlı Wasti ve Engin Yıldırım’a teşekkürü bir borç bilirim. A. Kadir Varoğlu’na, çalıştayı düzenlenmesi sürecindeki yönetsel destekleri nedeniyle ayrıca teşekkür ederim. Çetin Önder, A. Elif Şengün, Özlem Öğütveren Gönül, Zuhale Şenyuva ve Mehmet Çakar’a çalıştayı düzenlenmesine yoğun çabalarıyla katkıda bulundukları için teşekkürler ederim. Değerli katkıları ile çalıştayı gerçekleştirmesini sağlayan bildiri sahiplerine ve dinleyicilere şükran borçlu olduğumuzu belirtmek isterim. Son olarak, çalıştayı maddi açıdan destekleyen TÜBİTAK’a ve T.C. Merkez Bankası’na teşekkür ederiz.

Şükrü Özen
Çalıştay Düzenleme
Kurulu Başkanı

İçindekiler

Sunuş

iii

İçindekiler

iv

Nermin Uyguç ve Ebru Tolay Sabuncuoğlu Vekalet Kuramı ve Kültür: Vekalet Kuramı Varsayımlarının Türk Kültürü Bağlamında İncelenmesi

Şükrü Özen

Yeni Kurumsal Kuramın Dayandığı Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme

Kader Tan Şahin, Çiğdem Şahin Başfıncı, ve Aygün Özsalih

Yönetim Kurulu Yapısının İşletmelerin Finansal ve Sosyal Sorumluluk Performansı Üzerindeki Etkisi

H. Okan Yeloğlu

İşletme Gruplarının Yönetim Uygulamalarını Kullanma Öncülüğü 1991–1999 Yılları Arası Kesitsel Bir Çalışma

Abdullah Uzun

Örgütsel Meşruiyetin Yeniden İnşasına Yönelik Bir Süreç Modeli: Türk Kızılay Vakfı Örneği

Mehmet E. Eryılmaz ve Filiz Gayğusuz

Ekonomik Krizlerin Retorların Yönetim Bilgisi Meşrulaştırırken Kullanacakları Retoriksel Stratejilerin Seçimine Etkileri

Alper Aslan

Örgüt Çalışmalarında İkiciklerin Ötesinde Bir Meta-Kuram: Eleştirel Gerçekçilik

Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir

Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşâ Süreci Olarak “Saatleri Ayarlama Enstitüsü”

Çetin Önder

Tesadüfi Mantıklar, Örgüt Yapıları ve Örgütsel Performans: Türk Üniversitelerinin İktisat, İşletme ve Siyaset Bilimi Bölümleri Öğretim Üyelerinin Uluslararası Akademik Dergilerde Yayınları, 2000-2008.

Mustafa Gökoğlu

Kurumsal Mantıkların Yerel Popülasyonlar İçin Oluşum Süreci: Çeşitlenme ve Türdeşleşmeye Yönelik Bir Değerlendirme

Erdem Kırkbeşoğlu

Sigorta Sektörünün Gelişim Sürecinde Yasal ve Düzenleyici Çevrenin Etkisi: Örgüt Kuramları Kapsamında Bir Çözümleme

Mehmet Akif Koca

Business System for SMEs: The Case of Turkey

VEKALET KURAMI VE KÜLTÜR: VEKALET KURAMI VARSAYIMLARININ TÜRK KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Nermin Uyguç
Dokuz Eylül Üniversitesi

Ebru Tolay Sabuncuoğlu
Dokuz Eylül Üniversitesi

ÖZET

Çalışmada, kuramsal çerçevede, Türk kültürü bağlamında vekalet kuramının varsayımları ve öngörülleri değerlendirilerek “Türk Kültürü geleneksel vekalet kuramının veya asil-vekil modelinin öngörülleri ya da varsayımlarını ve uygulanmasını ne kadar değiştirmektedir?” sorusunun cevaplandırılmasına çalışılacaktır. Vekalet ilişkileri olarak “*pay sahipleri/ortaklar* (asil) - *üst yönetim* (vekil) *arasındaki ilişkiler*” incelenecektir. Kültürel değerlendirmede Hofstede’nin üç kültürel boyutundan (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk-bireycilik) yararlanılacaktır. Değerlendirmelere dayanarak önermeler geliştirilecektir.

Anahtar kelimeler: Vekalet kuramı, Türk kültürü, kurumsal yönetim

Vekalet kuramı, iki ya da daha çok taraf arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu ilişkide taraflardan biri diğerini işe alan kişi yani *asil* (sahip) diğeri ise asilin adına birtakım görevleri yapan kişi yani *vekil* (yönetici)’dir. Vekalet ilişkisi de asilin kendi adına birtakım işleri yapmak için vekile yetki devretmesi ile ortaya çıkan bir ilişkidir. Kuram, asillerin yetkilerini vekillere devrettikten sonra vekilleri kontrol etme problemleri ile karşılaşacaklarını varsaymaktadır. Vekalet problemlerinin iki nedeni vardır. Birincisi, vekillerin çıkarlarının asillerin çıkarlarından farklı olmasıdır. İkinci neden ise vekillerin kapasiteleri ve faaliyetleri hakkında asillerden daha iyi bilgiye sahip olmalarıdır. Vekalet kuramı da asillerin, belirli özelliklere sahip vekilleri seçerek, onların faaliyetlerini izleme yöntemleri geliştirerek ve çeşitli tür ve sayıda olumlu ve olumsuz müeyyidelerden ve ekonomik teşviklerden yararlanarak kontrol problemini azaltma tarzlarına odaklanmıştır (Kiser, 1999: 46). Kuramın amacı iki grup arasındaki ilişkileri, vekillerin asillerin refahını en üst düzeye çıkaracak faaliyetlerde bulunabilmelerini sağlayacak şekilde, yapılandırmaktır.

Vekalet kuramının varsayımlarının, öngörülerinin ve önerdiği reçetenin evrensel olarak uygulanabilir olup olmadığı yönetimde önemli bir konudur. Kuramın farklı kültürel bağlamlardaki geçerliliği ise, büyük ölçüde, bilinmemektedir. Ancak, literatür, vekalet kuramının batılı olmayan kültürlerde geçerli olamayacağı olasılığına işaret etmektedir (Ekanayeke, 2004: 49).

Genel örgüt ve yönetim yazınında vekalet ilişkilerinin ülkeler / kültürler arası farklılıklarını ortaya koyan çalışmalar olmasına karşın Türk kültürünün vekalet kuramının varsayımları ve uygulanması üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu eksiklikten hareket edilerek çalışmada “*Türk Kültürü geleneksel vekalet kuramının veya asil-vekil modelinin öngörülleri ya da varsayımlarını ve uygulanmasını ne kadar değiştirmektedir?*” sorusunun, kuramsal çerçevede, cevaplandırılmasına çalışılacaktır. Vekalet ilişkileri olarak “*pay sahipleri/ortaklar* (asil) - *üst yönetim* (vekil) *arasındaki ilişkiler*” incelenecektir. Çalışma, vekalet kuramının belirli bir kültürel bağlama (Türk kültürüne) uygulanabilirliğinin değerlendirilmesine yönelik olduğu için, “*pozitivist vekalet kuramı yaklaşımı*” ile ilgilidir.

Çok fazla eleştirilmesine rağmen kültürel değerlerdeki farklılıkları incelemede kullanılan geniş kapsamlı yaklaşımlardan biri olduğu, toplumun ekonomik, sosyal ve politik gelişmesini etkileyen bir unsur olarak kültürün rolünü ortaya koyduğu ve bu yüzden de vekalet kuramı

çalışmalarına uygun olacağı düşünüldüğü için (Toncar ve diğerleri, 1999; Li ve Harrison, 2007) kültürel değerlendirme Hofstede'nin kültürel boyutlarına dayandırılacaktır. Bu doğrultuda, önce, vekalet kuramının, varsayımları, öngörülleri, kurumsal yönetim ve kültür ile ilişkisi üzerinde kısaca durulduktan sonra Türk kültürü bağlamında kuramın varsayımlarının geçerliliği tartışılacaktır.

VEKALET KURAMI

Vekalet kuramı “asil (principal)” olarak adlandırılan bir birey ya da grubun kendi adlarına bazı işleri yapmaları ve karar vermeleri için “vekil (agent)” tayin ettikleri bireyleri yetkilendirmeleri ile ortaya çıkan vekalet ilişkilerine odaklanmıştır (Eisenhardt, 1989: 57-58). Kökeni ekonomik faydacılık olan kuram (Ross,1973), kısaca, “vekalet problemi” denilen belirli bir örgütlenme tarzına yönelik olup (Ross, 1973; Fama ve Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1976) olup, yetki devreden asil ile devredilen işi yapan vekil arasındaki ilişkiyi modellemekte (Eisenhardt, 1989: 490) ve belirli varsayımlar altında asil-vekil ilişkilerine sınırlı şekilde odaklanarak böyle bir ilişkide yer alacak rasyonel kişilerin nasıl davranacaklarına ilişkin mantıksal tahminlerde bulunmaktadır (Wright ve diğerleri, 2001: 415).

Kurama göre pay sahipleri (asiller) ile yöneticiler (vekiller) arasındaki vekalet ilişkisini engelleyen en önemli unsur çatışmadır. Vekalet problemleri de, esas olarak, asillerin paydaş refahını maksimize etme isteğinden ve kendi çıkarlarını düşünen vekillerin işletme fonlarını istimlak etme girişiminden kaynaklanmaktadır. Sözleşmeler, çıkarlar arasındaki bu tutarsızlığı kısmen çözmektedir. Karmaşık iş veya işletme çevrelerinde her türlü olasılığı kapsayan sözleşmelerin yapılması mümkün değildir. Sözleşmelerin tam olmadığı durumlarda vekili gözlemek ve kontrol etmek için iç ve dış yönetim mekanizmalarına dayanan kurallar geliştirilmektedir. Bu nedenle vekilin faaliyetleri, birtakım maliyetlere katlanmadan, sınırlanamaz. Sözleşmeleri hazırlamak, uygulamak ve yönetim mekanizmalarının işleyişini sağlamak vekalet maliyetlerine yol açar. Dahası, vekil asilin refahını maksimize etmeye hizmet etmediği zaman, doğal olarak ortaya çıkan artık maliyetler de vekalet maliyetlerine katkıda bulunur (Cullen ve diğerleri, 2006: 11-12). İşte, şirket sahipliği ile yönetim arasında ayrımı varsayan (Jensen ve Meckling, 1976) vekalet kuramının odak noktası, ister sonuçlara isterse de davranışa dayalı olsun, her biri kendi yararına çalışan asil ve vekil arasında etkili sözleşmenin nasıl belirleneceğidir (Eisenhardt, 1988; 1989). Bu da, asil ya da sahip açısından, şirket değerinin maksimizasyonunun sağlanması; vekil veya yönetici açısından ise, en az risk taşıyacak şekilde, en az çaba ile sorumlulukların yerine getirilmesi demektir.

Kuramın Temel Varsayımları

Vekalet kuramının işleyişini belirleyen en önemli unsur kuramın varsayımlarıdır. Diğer bir ifade ile kuramın temelini varsayımları oluşturmaktadır. Vekalet kuramı (a) insana ilişkin (davranışsal), b) örgüte ilişkin ve c) bilgiye ilişkin olmak üzere üç temel varsayıma dayanmaktadır (Eisenhardt, 1988; 1989).

“Kişisel çıkar, riskten kaçınma ve sınırlı rasyonellik” vekalet kuramının “*insana yönelik (davranışsal) varsayımları*”dır. Kişisel çıkar (self-interest) insan doğasına ilişkin temel varsayım olup kuramın özüdür. Buna göre, kuram, asilleri ve vekilleri kendi çıkarlarını düşünen, her zaman kişisel yararlarını maksimize etmenin peşinde koşan “ekonomik rasyonel aktörler” olarak görmektedir. Her iki taraf da mümkün olan en az harcama ile en fazla faydayı elde etmek isterler (Davis ve diğerleri, 1997; Eisenhardt, 1989; Fama ve Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1976). Bu durum, doğal olarak, tarafların birbirlerinden uzaklaşmalarına ya da taraflar arasında farklılaşmaya (divergence) ve yüksek çıkar çatışması potansiyeline yol açar. Çünkü, vekalet kuramcıları, asil-vekil çıkarlarının farklılaşabileceğini ve vekilin, asilin zarar görme pahasına da olsa, kendi faydasını maksimize edecek bir “*fırsat*” yaratabileceğini varsaymaktadır. Asil ve vekil arasındaki çıkar farklılığının derecesi değişiklik göstermesine

rağmen vekilin fırsatçılığı kalıcıdır. Zira, kontrol ile engellenmediği ya da kontroller yetersiz olduğu sürece her zaman fırsatçılık olasılığı vardır (Davis ve diğerleri, 1997: 23).

“Riskten kaçınma (risk averse)” varsayımına göre asilin ve vekilin risk öncelikleri farklıdır ve vekil, asile göre, riskten daha fazla kaçınır (Eisenhardt, 1989: 58-60). Asiller, değişik sektörlerde yatırımlarının bulunması nedeniyle, risklerini dağıtabilmekte ve böylece işletme yönetimlerine ve karşılaşılabilecek risklere karşı daha kayıtsız kalabilmektedirler. Bu durumda asiller “risk alabilen” davranışlar sergilerken vekiller, çalıştıkları tek bir işletmeden gelir elde ettikleri için, riskten kaçarak veya riski azaltarak iş güvencelerini ve kişisel çıkarlarını emniyet altına almayı tercih edebileceklerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 429). Bu da “*risk paylaşımı*” sorununun nedenidir (Eisenhardt, 1989: 59).

“Sınırlı rasyonellik (bounded rationality)”, insanların bilgi işleme, karmaşıklıkla başa çıkma, optimal eylemleri belirleme ve sürdürme yeteneklerinin sınırlı olduğunu ifade eder. Vekalet kuramı açısından bunun sonucu ise asil ve vekil arasındaki eksik sözleşmedir. Üstelik bilgi yetersizdir ve elde edilmesi hayli maliyetlidir. Örneğin, vekilin gerçekten yaratıcı çabalar gösterip göstermediğini belirlemek zordur (Chrisman ve diğerleri, 2004: 337). Bu bakımdan, belirsizliği mümkün olduğunca azaltan; mevcut bilgileri maksimize ve sınırlı rasyonelliğin etkilerini minimize edecek örgüt ya da yönetim mekanizmaları yaratmak büyük önem taşır (Hodge ve diğerleri, 2003: 224).

Örgüte ilişkin varsayımlar ise “amaç çatışması, bilgi asimetrisi, etkinlik” varsayımlarıdır. “Amaç çatışması (goal conflict)” varsayımına göre vekalet ilişkilerinde taraflar (asil-vekil) arasında, doğal olarak, amaç farklılığı (uyumsuzluğu) vardır (Shapiro, 2005: 278). Kuramda asilin ilgilendiği hususlar “örgütün yaşaması, istikrarı ve uzun vadede büyümesi” olmasına karşın vekilin işe / göreve ya da sonuca yönelik olduğu (sözleşmede belirtilenleri tam olarak yapmak) ileri sürülmektedir. Vekil spesifik bir göreve yönelik, kurallara bağlı çalışan ve riskten kaçan; buna karşılık asil ise girişimci (yaratıcı, proaktif ve risk alma) davranışlar gösterir. Asillerin amacı riskten kaçmak yerine riski yönetmektir. Vekil ise, genellikle, kariyeri doğrudan işletme ya da işletme stratejisinin başarısı ile bağlantılı olduğu için, riskten kaçır; inisiyatifi kullanmaz; sözleşmeye bağlı çalışmayı tercih eder. Örgütsel başarı açısından, başarılı asillerin, vekillerin sözleşmede yapılanmamış durumlarda bile karar almalarını sağlayacak hususların bulunmasından emin olmaları gerekir (Ramachandran ve Jha, 2007: 4). Vekillerin ve asillerin çıkarları / amaçları arasındaki çatışma vekalet problemlerinin çok az bir kısmını oluşturur. Gerçek problem, vekilin, çalışan çıkarlara rağmen, asile hizmet edebilmesi ile ilgilidir. Zira, nadiren bir vekil kendi çıkarları ile asilin çıkarlarını uyumlaştırma lüksüne sahip olabilir. “Çıkar çatışması” ise görevden kaçma (shirking) veya aldatma eğilimi taşıyan “fırsatçılık” nedenidir (Shapiro, 2005: 278). Asil ve vekil arasındaki çıkar çatışmasının ve çatışmanın neden olduğu potansiyel yönetim (governance) problemlerinin dikkatli şekilde analiz edilmesi ile vekalet kuramının çok çeşitli kuramsal sınırlarının ve kısıtlarının anlaşılması mümkündür (Ramachandran ve Jha, 2007: 7).

Vekalet kuramı açısından *bilgi asimetrisi* (information asymmetry) bilgilerin asil-vekil arasında eşit ya da dengeli şekilde “dağıtılmamasını” (Hodge ve diğerleri, 2003: 229); vekilin yaptığı iş ile ilgili olarak, asilin ulaşamayacağı enformasyona ve bilgiye sahip olmasını ifade eder. Bu duruma bir iş görenin çalışma saatleri içerisinde kendi kişisel projesi üzerinde çalışması; fakat işin karmaşık ve/veya teknik olmasından dolayı, firma sahibinin ya da yöneticinin bunu tespit edememesi” örnek olarak gösterilebilir. Literatürde buna “*ahlaki tehlike* (moral hard)” denilmektedir (Eisenhardt, 1989: 61). Bilgi asimetrisinin yol açtığı diğer bir durum ise vekilin sahip olduğu becerileri, yetenekleri ve motivasyon düzeyini, onları işe alan firma sahibinden daha iyi bilmesi; gerçek niteliklerini açıkça ortaya koymadıkları için de asilin vekili işe alırken ya da aldıktan sonra bu beceri ve yetenekleri tespit edememesidir. Firma sahibinin mevcut işler için en uygun kişileri seçmesini zorlaştıran bu duruma ise “uygun olmayan seçim (adverse selection)” adı verilmektedir (Knott, 1993: 100-102).

Vekalet kuramına göre “etkinlik (efficiency)” örgütsel etkililik ölçütüdür. Kuram, etkinliği, örgütün ana kuralı olarak görmektedir (Eisenhardt, 1989: 491). Vekalet problemleri (amaçlardaki farklılıklar, ahlaki tehlike ve uygun olmayan seçim) örgütsel etkinliği ya da etkililiği olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden etkili bir kontrole ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için asillerin, bilgi asimetrisine köprü oluşturacak bilgi sistemleri kurmaları gerekmektedir. Böylelikle, asiller vekillerin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlayacak şekilde yönetim sistemleri, yapı ve süreçler tasarlayarak faydalarını maksimize ederler ki bu da pay sahiplerinin servetinin ve çıkarlarının korunmasını ve geliştirilmesini sağlar (Ramachandran ve Jha, 2007: 7).

Bilgiye ilişkin varsayıma göre ise bilgi satın alınabilir ve bir maliyeti vardır. Bu özellikler, örgütlerde “biçimsel” (örneğin bütçelemeye kullanıldığı gibi) ve “biçimsel olmayan” (örneğin gözetimde olduğu gibi) “bilgi sistemleri”nin önemini artırmaktadır (Eisenhardt, 1989: 491-492).

Bu varsayımlar, özellikle de, “*insana yönelik varsayımlar*” hem kuramın anlaşılmasını sağlaması hem de vekalet ilişkilerinin düzeyini, vekalet maliyetlerini ve kurumsal yönetim yapısını etkilemesi bakımından önemlidir.

Vekalet Maliyetleri

Vekalet kuramcıları, vekillerin davranışına ilişkin varsayımlar ışığında, özellikle, fırsatçılık problemlerine dikkat çekmektedirler. Fırsatçılık, hile veya kurnazlık ile kendi çıkarlarının peşinde koşmak olarak algılanmakta ve bir asil-vekil ilişkisinde ekonomik aktörlerin (vekillerin) asillerden bazı şeyleri gizleyebilecekleri, onları yanlış yola sevk edebilecekleri ve hile yapacakları yönünde davranışları beklenmektedir. İzleme ve ekonomik teşviklere rağmen, fırsatçılığın, yanlış seçim veya ahlaki risk nedeniyle, etkisini sürdüreceği öngörülmektedir (Wright ve diğerleri, 2001: 415). Kendileri adına iş gördürmek için yetkilendirerek vekil tayin eden asiller ile onlardan aldığı yetki ile iş gören vekiller arasındaki çıkar çatışmalarını ve çatışmalardan kaynaklanan zararları (vekalet problemleri) azaltmak için asil “*vekalet maliyeti*” denilen birtakım maliyetlere katlanmaktadır. Vekalet maliyetleri, genel olarak, farklı sözleşme seçimlerinin getirdiği maliyetlerle vekilin fırsatçılığından kaynaklanan maliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Kivistö, 2008: 344). “*İzleme maliyetleri*”, “*anlaşma maliyetleri*” ve “*artık / önlenemeyen maliyetler*” olmak üzere üç çeşit vekalet maliyeti vardır (Jensen ve Meckling, 1976: 310).

Vekalet maliyetleri kaçınılmaz olduğu için, asil için önem taşıyan konu, davranışa ve sonuca dayalı sözleşmeler arasında seçim yapmaktır (Kivistö, 2008: 343). Asilin amacı asil-vekil ilişkisinden kaynaklanan maliyetleri minimize etmektir. Vekil ile bir sözleşme yaparak vekalet maliyetlerini en aza indirmek asilin öncelikli işidir. Zira, vekalet kuramı vekalet maliyetlerini minimize edecek sözleşmelerin tanımlanmasının arayışı içindedir. Bunun için, kuram, asilin servet /refah maksimizasyonu ile vekilin fayda maksimizasyonunu uzlaştıran sözleşmeleri tasarlayarak taraflar arasındaki eşitsizliği veya dengesizliği önlemeye çalışır (Nilakant ve Rao, 1994: 653).

Kurumsal Yönetim

Örgütün pay sahipleri (asiller) ile yöneticileri (vekiller) arasındaki ilişki, sahiplik ve kontrolün ayrılması ile ilgili olduğu için Jensen ve Meckling (1976) bunu “*saf vekalet ilişkisi*” olarak tanımlamışlar ve vekalet kuramını, sahipliğin kontrolden ayrı tutulmasından kaynaklanan sorunlara dayandırarak, genişletmişlerdir. Yazarların vekalet kuramına dayanarak geliştirdikleri “*asil-vekil kurumsal yönetim modeli*” ise kurumsal yönetimi açıklayan kurumsal yönetim yaklaşımlarından biri olup kurumsal yönetim araştırmalarının belkemiğini oluşturmaktadır. Vekalet kuramının öngördüğü yönetim modelinin varsayımları şunlardır (Lubatkin ve diğerleri, 2005: 867-869);

1. Fırsatçılık her zaman bir tehdittir. Yöneticiler, bir takım kısıtlamaların yokluğunda, kendi çıkarları doğrultusunda çalışırlar.
2. Yöneticilerin fırsatçılık eğilimleri, sadece, kendi faydalarını maksimize etme isteğinden kaynaklanır.
3. Örgütler, asillerin hem günlük kontrol faaliyetlerinden ayrı olması hem de rasyonel sınırlılık nedeniyle, bilgi asimetrisi ile karakterize edilir. Firmanın yönetim kurulunun en iyi (olması gereken) vekil davranış ile kendine hizmet etme davranışı arasındaki farkı belirleme yeteneği sınırlıdır.
4. Fırsatçılık ve uyum davranışı evrenselidir; tüm ülkelerdeki kurumsal yönetim konularının değerlendirilmesinde yararlanılabilecek bir bakış açısidir.

Pay sahiplerinin çıkarlarını korumak, vekalet maliyetlerini minimize etmek ve asil-vekil çıkarılarının uyumlaştırılmasını sağlamak için vekalet kuramcıları çeşitli yönetim mekanizmaları önermektedir. Bunlardan biri yönetici ücret planları (executive compensation schemes) diğer ise yönetim yapıları (governance structures) 'dır. Vekalet maliyetleri sahiplik ve yönetimin ayrılmasından kaynaklandığı (Corbette ve Salvato, 2004: 360) için uygun bir yönetim yapısının tasarlanması ile maliyetler minimize edilerek örgütsel etkinlik sağlanabilir.

Vekalet ilişkilerinin derecesi ve niteliği, aynı zamanda, kurumsal yönetim yapısını da şekillendiren bir unsurdur. Davis ve diğerlerine (1997: 37) göre kurumsal yönetim yapıları vekalet ve vekilharçlık kuramlarına göre farklılık gösterecektir. Vekalet ilişkisi yaratılan bir örgüte “kontrol odaklı” bir yapı uygundur. Maliyetleri ve riski kontrol altında tutabilecek etkili kontrol mekanizmalarının olduğu merkezci bir yönetim yapısı önerilmektedir.

VEKALET KURAMI VE KÜLTÜR

Vekalet kuramı (a) insan davranışı kuramı (theory of human behavior), (b) performans çıktısı kuramı (theory of performance outcome) çerçevesinde değerlendirilebilir. Bugüne kadar kurama ilişkin yapılan değerlendirmelerin ve eleştirilerin daha çok “*insan davranışı kuramı*”na dayandırıldığı (Nilakant ve Rao, 1994: 651, 655) ve kuramın benimsediği “*insan modeline*” yönelik olduğu görülmektedir. Yazarlar, kuramın, insanın doğası ile ilgili varsayımında tek taraflı olduğunu ve bunun da kuramın genelleştirilmesini sınırladığını belirtmektedirler (Nilakant ve Rao, 1994: 655; Davis ve diğerleri, 1997).

Perrow’a göre, kuram, asillerin de hile yapabileceğini gözden kaçırmış; hükmetme ve otorite konularını sahte bir şekilde gizlemiş; kendini önemseme davranışının hakim olmasını abartırken diğerlerini önemseme davranışını ihmal etmiş ve son olarak da örgütsel durgunluk ve promosyon politikalarının yanlış seçim ve ahlaki riskin etkilerini nasıl azaltacağını dikkate almamıştır (Akt; Nilakant ve Rao, 1994: 655). Jensen (1994) ile Jensen ve Meckling (1994) herhangi bir insan modelinin sağlayacağı faydanın onun geniş çaplı bir sosyal olguyu açıklayabilme yeteneğine bağlı olduğunu belirterek, vekalet kuramının benimsediği bireyci ve kendi çıkarını düşünen insan modelini gerçekçi olmayan insan davranışını tanımladığı için eleştirmişlerdir. Wright ve diğerleri (2001), vekalet kuramını asil, vekil, örgüt ve örgütlerdeki gruplar düzeyinde “amaç yönelimi, yükümlülük, risk, kişisel çıkar ve karşılıklı olma” bağlamında incelemişler ve kuramın varsayımlarının yumuşatıldığı alternatif önermeler oluşturarak, kuramı genişletmişlerdir. Lubatkin ve diğerleri (2005), her ülkenin tarihsel, kurumsal ve kültürel bağlamı kendine özgü olduğu için vekalet kuramının varsayımlarının ve uygulanmasının ülkeler arası farklılıklar göstereceğini belirtmektedirler. Yazarlara göre ulusal kültür hem vekillerin fırsatçılığı nasıl kullandıklarını hem de asillerin fırsatçılığın etkilerini hafifletmek için nasıl davranacaklarını belirleyecektir. Johnson ve Droege’ye (2004) göre ise kültürel farklılıklar vekalet kuramının varsayımlarını çürütmekte ve kuramın öngörülerinin modifiye edilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Yazarlar, bunun, kuramın batılı olmayan kültürlerde uygulanamayacağı anlamına gelmediğinin; ancak, orijinalinden uzaklaşarak uygulanabileceğinin altını çizmektedirler. Ullhøi (2007) bir kuramın gerçek yaşamdaki davranışlara uygulanabilirliğini artırmak için bağlamsal dinamikler ve karmaşık ilişkilerin de

dikkate alınması gerektiğini belirterek vekalet kuramının insana yönelik varsayımının yetersizliğini vurgulamaktadır.

Donaldson ve Davis (1991) ekonomik insan modelinin yetersiz olduğunu belirterek ekonomik insan modelinin eksikliklerini tamamlayan üç boyutlu kavramsal beşeri güdülenme modeli geliştirmişlerdir. Bu model ile vekalet ilişkilerinde insanların üst düzey ihtiyaçlarının da (başarı, tanınma, kendini gerçekleştirme) olduğunu ve içsel güdülenme araçları ile güdülenebileceklerini ileri sürmektedirler. Jensen ve Meckling (1994) sadece ekonomik güdülerin insan davranışını açıklamada yetersiz kalacağını ve örgütlerin işleyişini anlamak için insan davranışını anlamının önemli olduğunu vurgulayarak, Donaldson ve Davis'in (1991) çalışmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Daha sonra Davis ve diğerleri (1997), de vekalet (agency) ve vekilharçlık (stewardship) kuramlarının varsayımlarını karşılaştırarak iki kuram arasındaki farklılıkları ya psikolojik ya da durumsal faktörler olarak tanımladıkları boyutlara göre belirlemeye çalışmışlardır. Bu farklılıklar, her iki kuramda da var olan hiyerarşik ilişkiler bağlamında *psikolojik* (güdülenme, özdeşleşme ve güç kullanımı) ve *durumsal varsayımlara* (yönetim felsefesi ve kültür) yansıtılmıştır. Yazarlara göre (1997: 43) asil-vekil ilişkileri tarafların benimsedikleri davranışa bağlıdır. Yöneticiler belirli kişisel özelliklerine ve belirli durumsal faktörleri algılamalarına göre ya vekil ya da vekilharç olarak davranmayı seçecektir. Asiller ise yine aynı durumsal faktörleri algılamalarına ve yöneticilerin psikolojik mekanizmalarına göre iki ilişkiden birini (vekalet veya vekilharçlık) yaratmayı tercih edeceklerdir.

Donaldson ve Davis (1991) ile Davis ve diğerlerinin (1997) çalışmaları, vekalet kuramına “*geleneksel bakış açısı*” yanında “*sosyal psikolojik bakış açısı*” kazandırarak kuramın genelleştirilemeyeceğini ve hangi durumlarda ve koşullarda geçerli olabileceğini ortaya koyması bakımından, önemlidir. Çalışma, özellikle, psikolojik ve durumsal faktörlerin “*kültür*” ile yakından ilişkili olduğu göz önüne alındığında, kültürün vekalet kuramının işleyişini ve uygulanabilirliğini belirleyen önemli bir değişken olduğuna dikkat çekmektedir.

Vekalet ilişkileri-kurumsal yönetim yapısı ilişkisi bakımından da kültürün kurumsal yönetim yapılarının da belirleyicisi olduğu söylenebilir. Buna göre kurumsal yönetim yapıları ülkelere göre önemli farklılıklar gösterecektir (Lubatkin ve diğerleri, 2005; Li ve Harrison, 2007; Chan ve Cheung, 2008; Breuer ve Salzmann, 2009). İyi bir kurumsal yönetimin kalitesi “yolsuzluk” ve “eşitlik” gibi iki ölçüte göre değerlendirilebilir. Hem yolsuzluk hem de eşitlik vekalet ilişkilerini ve kurumsal yönetim yapısını şekillendiren ve kültüre duyarlı, ulusal kültürden etkilenen kavramlar olduğu için (Noorderhaven ve Tidjani, 2001: 40) yolsuzluğun ve eşitsizliğin olumsuz etkilerini ve dolayısıyla vekalet maliyetlerini önleyecek bir yapı ile örgütsel etkinliğin sağlanabileceği söylenebilir.

Vekalet kuramı farklı disiplinler tarafından farklı bağlamlarda incelenmesine ve versiyonlarının geliştirilmesine rağmen bugün varılan genel sonuç şudur; “*vekalet kuramının temel inceleme konusu asil-vekil arasındaki vekalet ilişkileridir. Vekalet ilişkileri ya da kişiler arası ilişkiler insanların tutumlarından, duygularından, eğilimlerinden etkilenir. İnsanlar / ülkeler arasındaki tutum, eğilim, duygu farklılıklarının nedeni ve asil-vekil ilişkilerinin geliştirilmesini en çok etkileyen durumsal faktör ise kültürdür. Buna göre farklı kültürlerde yaşayan insanlar arasındaki vekalet ilişkileri de farklı olacaktır* (Williamson, 2003). *Diğer bir ifade ile kültürel farklılıklar kuramın davranışsal ve örgütsel varsayımlarını, vekalet ilişkisinin niteliğini, yönetim mekanizmalarını ve yönetim yapılarını belirleyecektir. Bu bakımdan, bir ülkenin diğer bir ülkenin örgüt yönetim uygulamalarını ithal ya da taklit etmesi zordur*”(Lubatkin ve diğerleri, 2005: 884).

TÜRK KÜLTÜRÜ VE VEKALET KURAMI

Hofstede (1980; 1984) kültürü, “bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran, gruba özgü kolektif programlama” olarak tanımlamış ve içinde Türkiye’nin de yer aldığı 50’den fazla ülkedeki IBM çalışanları üzerinde, ulusal kültür farklılıklarını belirlemeye yönelik büyük bir araştırma projesinin sonuçlarına dayanarak, kurumların yapısını ve işleyişini etkileyen dört kültür boyutu tanımlamıştır.

1. *Bireysellik-toplulukçuluk*: Bireysellik bireyin ne kadar bağımsız davrandığını ifade etmektedir. Bireyci toplumlarda “akılcılık” baskındır. Toplulukçuluk ise bir gruba ait olmanın, birlikte düşünmenin ve davranmanın önemini vurgulamaktadır. Toplulukçu toplumlar “ilişki” odaklıdır.
2. *Belirsizlikten kaçınma*: Bu boyut bir toplumun belirsizliğe toleransını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlarda belirsizlik bir tehlike olarak algılanır, bireylerde kaygı yaratır ve risk almaktan kaçınırlar. Teknolojiden yararlanarak ve sıkı kurallar koyarak belirsizlikten kaçınırlar. Aksine, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlar ise belirsizliği daha kolay tolere ederler; kaygı ve stres kişileri güdüler ve risk alırlar.
3. *Güç mesafesi*: Toplumun bireylerine ne kadar eşit davrandığını; bireylerin toplumsal eşitsizliği kabullenme derecesini belirtmektedir. Aynı zamanda, örgütlerin oluşturulma tarzlarını da etkilemektedir. Güç mesafesi yüksek toplumların üyeleri gücün eşitsiz dağılımını kabullenmişlerdir. Toplumun daha az güçlü üyeleri güçlü kişilere güvenirliler.
4. *Erillik-dişillik*: Eril kültürler atılganlık, para, hırs, rekabet ve başarı değerleri ile karakterize edilmektedir. İnsana ve insanlar arası ilişkilere pek önem verilmez. Böyle toplumlarda erkekler egen rolleri üstlenirken kadınların rolü hizmete ve bakıma yöneliktir. Buna karşılık, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ise dişi kültürün göstergesidir.

Hofstede’ye göre Türkiye “güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, toplulukçu ve dişi bir toplumdur”. Bu sonuçlar, daha sonra yapılan araştırmaları desteklemekte (Aldemir ve diğerleri, 2003; Erdem, 1996; Kabasakal ve Bodur, 2002; Sargut, 2001; Uyguç, 2001, 2003, 2003; Varoğlu ve diğerleri, 2000) ve Türk toplumunun kültürel boyutta, batı toplumlarından önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir. Bu doğrultuda, Ulusal kültürümüzün, Anglo-Saxon kültürünün ürünü olan vekalet kuramının varsayımlarını, işleyişini ve uygulanmasını, değiştirebileceği varsayılmaktadır. Ancak, vekalet kuramının varsayımları ve öngörülleri üzerinde daha fazla belirleyici role sahip olduğu için, kültürel değerlendirme üç boyuta (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik-toplulukçuluk) göre yapılacaktır.

Önermeler

Asil-vekil ilişkisinin oluşturulabilmesi için asilin (sahip) kendi adına iş yapacak vekile (yöneticiye) yetkisini devretmesi gerekmektedir. Literatürde vekalet ilişkilerine vekil açısından bakılmakta ve asilin, büyük ölçüde, vekilden kaynaklanan vekalet sorunlarını çözmek ve vekalet maliyetlerini minimize etmek için nasıl davranması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Yetki devri kültürden etkilenen bir kavramdır. Asilin vekile yetki devretmesi batı kültürlerine uygun bir davranış olmasına karşın Türk kültüründe yetki devri etkileyen bazı engeller söz konusudur. Bu nedenle, kültürel değerlendirmeye, vekalet ilişkilerinde şimdiye kadar hiç dikkate alınmamış; ancak, vekalet ilişkilerinin oluşmasına yol açan bir konu olan “asilin yetki devretme davranışı” ile başlanacaktır.

Güç mesafesi yüksek olan Türk kültürü merkezi ve hiyerarşik yapılar ile karakterize edilmektedir. Aynı zamanda belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan Türk toplumunda hiyerarşi kontrol aracıdır. “Üstlere yüksek bağımlılık, rütbe ve makama önem verme, itaatkarlık, süreklilik ve baskıcılık” gibi statüko odaklı iş görme anlayışını tanımlayan değerlerin (Aldemir ve diğerleri, 2003) temelinde güç mesafesinin yüksek olması yatmaktadır (Sargut, 2001: 230).

Diğer yandan az güç mesafesi ortaklaşa davranış ile uzlaşmamaktadır; en önemlisi “az güç mesafesi/toplulukçuluk” alanında hiçbir ülke bulunmamaktadır (Sargut, 2001: 187). Türk toplumunda yüksek güç mesafesi toplulukçuluk (dikey) boyutuyla etkileşerek, vekalet ilişkilerinde önemli ve ilişki odaklı olan diğer bir iş görme boyutu ortaya çıkmaktadır ki Aldemir ve diğerleri (2003) bu iş görme boyutunu “riya anlayışı” olarak tanımlamışlardır. Toplumumuzda “maddiyatçılık, ikiyüzlülük, kuşkululuk, gösteriş, israf, dürüstlük, vefasızlık, çıkarıcılık, kayırmacılık, katılık ve hizipçilik” değerlerinin yer aldığı riya anlayışının yanı sıra ekonomik krizlere yol açan yolsuzlukların ve hilekarlıkların toplumdaki “düşük güvenin” ya da “güvensizliğin” nedeni olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Diğer yandan, “kontrol, bağımlılık ve güç” tüm ilişkilerde olduğu gibi (Elo, 2003: 4) vekalet ilişkilerinin de temel unsurlardır. Asilin vekile yetki devretmesi “gücün transferi” (Lupia, 2001); asilin güç kaybetmesi ve asil aleyhine “güç asimetrisi”; vekilleri kontrol etme problemleri ile daha fazla uğraşmak ve yüksek vekalet maliyetlerine katlanmak demektir. Buna göre;

Önerme 1: *Türk toplumunda asillerin (sahiplerin) vekalet verme ya da vekalet ilişkisi yaratma eğilimi düşük olacaktır.*

Türk kültüründe vekalet ilişkilerine “vekil” yönünden bakıldığında ise daha farklı bir durum söz konusudur. Türkiye gibi güç mesafesi yüksek toplumlarda, gücü az olan insanlar için, yöneticiliğin (imtiyazlar ve statü nedeniyle) “güç” ile eş anlamlı olduğu söylenebilir. Zira, böyle toplumların en ayırıcı özellikleri otokratik ve istikrarsız hükümetler, toplumsal eşitsizliğin göstergesi olarak zenginleri / servet sahiplerini koruyan vergi sistemleri, düşük şeffaflıktır. Nitekim, PricewaterCoopers’a göre Türkiye dünyadaki en az şeffaf olan dördüncü ülkedir (Ararat ve Uğur, 2003: 62-63). Üstelik nüfus kalabalık ve yoksulluk düzeyi de yüksektir. Bu yüzden, insanların para (ekonomik / finansal kazanç), iş güvencesi ve statüye verdikleri önem artmaktadır. Asillerin (sahiplerin) düşük vekalet ilişkisi yaratma eğilimine karşılık;

Önerme 2: *Türk insanının vekalet alma (yönetici olma) eğilimi yüksek olacaktır.*

Türk insanının, önemli ölçüde, belirsizlikten kaçınma eğiliminde olması (Sargut, 2001: 182), vekalet kuramı ile tutarlı olarak, vekillerin riskten kaçınmalarına neden olabilir. Riskten kaçarak veya riski azaltarak iş güvencelerini ve kişisel çıkarlarını emniyet altına almayı tercih edebilirler. Bu nedenle;

Önerme 3: *Türk toplumundaki asillerin (sahiplerin), vekalet ilişkilerinde, risk paylaşımı sorunları ile karşılaşma olasılığı daha yüksek olacaktır.*

Bununla birlikte güç mesafesi yüksek Türk kültüründe daha az güçlü kişilerin daha güçlü kişilere bağımlı olacaklarına ilişkin beklenti yüksektir. Astların üstlerine itaat etmesi ve saygı göstermesi istenir (Davis ve diğerleri, 1997). Asil-vekil arasındaki eşitsizlik doğal karşılanır. Toplulukçuluk nedeniyle de insanlar çatışma ve yüzleşmeden kaçınmayı, gruba itaat etmeyi ve uzun vadeli ilişkileri tercih ederler. Buna göre;

Önerme 4: *Türk toplumundaki asil ve vekil arasında amaç çatışması eğilimi düşük olacaktır.*

Vekalet kuramına göre asillerin ve vekillerin amaçları arasındaki farklılık ya da uyumsuzluk (amaç çatışması) vekalet problemleri yaratan nedenlerden biridir. Amaç çatışması ise “fırsatçılık” sebebidir. Toplulukçu bir toplum olan Türkiye’de yaşayan insanlar için “ilişki” “akıl”dan önce gelir. Biçimsel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaz. Zira insanlar yaşam boyu sadakat ve yükümlülükle birbirlerine bağlıdırlar (Toncar ve diğerleri, 1999) Böyle kültürler üyelerini “dışsal- toplumsal baskı” ile denetler. Bu denetimde temel rolü “utanma” duygusu oynar (Sargut, 2001: 183, 185). Toplumsal eşitsizliğin de vekillerin fırsatçılıklarında önemli etkisi olduğu söylenebilir. Bir yandan yüksek ilişki odaklılık diğer yandan toplumsal eşitsizlik vekillerin (yöneticilerin) fırsatçılığını ve fırsatçılığın getirdiği maliyetleri önlemek için biçimsel

ve rasyonel bir kontrol sistemi ve toplumsal eşitsizliğin etkilerini azaltacak ekonomik teşvik sisteminin oluşturulmasını engellemektedir.

Ancak, kurama göre, vekiller etkili bir kontrol sistemine ve ekonomik teşviklere rağmen fırsatçılığı sürdürebilirler. Bunun nedeni “yanlış seçim”dir. Dikey toplulukçu ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek Türk toplumunda en önemli husus akrabalık ilişkisi olmayan (tanıdık olmayan) kişilerle uzun dönemli ilişkilerden özenle kaçılmasıdır. Grup içi yakınlık akılcılıktan daha fazla önem kazanmaktadır (Sargut, 2001: 189). Bu yüzden, Türk toplumundaki asiller (sahipler) vekil (yönetici) seçiminde iç kaynaklara başvurmayı, tanıdık ve bildik kişilerle çalışmayı tercih etmektedir ki bu da fırsatçılığa yol açan yanlış seçim sorununun sonucudur.

Önerme 5: *Türk toplumundaki vekillerin (yöneticilerin) fırsatçılık davranışı gösterme eğilimi yüksek olacaktır.*

Kurumsal yönetim vekalet maliyetlerini ve firmanın sosyal ve özel getirileri (kazançları) arasındaki farklılığı minimize eden kurallar, kurumlar ve uygulamalar bütünüdür (Ararat ve Uğur, 2003: 59). Kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki farklılığın en önemli belirleyicisi ise “ulusal kültür”dür. Çünkü, kurumsal yönetim uygulamaları, belirli bir kültürdeki insanlar arası etkileşim ve müzakerelerin sonucu geliştirilmektedir (Chan ve Cheung, 2008: 227). Farklı kültürler, farklı yönetim sistemleri demektir. Farklı yönetim sistemleri de farklı yönetim uygulamaları seçeneklerini üretmektedir. Her şirkette gücü ve bilgiyi ellerinde tutanlar, şirkette benimsenen yönetim sistemine bağlı olarak, yönetsel yetkinin dağılımı, önemli kararların alınıp şekli, yöneticilerin seçimi, kaynakların kullanımı ve kâr dağıtımına ilişkin kuralları bu seçenekler arasından belirlerler (Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 55). Ulusal Kültür, hem kurumsal yönetim düzeyini yani sahipliğin yönetimden ayrılma tutulma derecesini hem de yönetim yapısının niteliğini belirleyecektir.

Türk toplumunda yüksek güç mesafesi güç ve kaynakların merkezi ve az sayıda güçlü kişilerin elinde toplanmasına yol açar ki bu da vekalet ilişkilerinin gerektirdiği müzakerelerin yapılmasını engeller. Dikey toplulukçuluğun sonucu bireylerin kendileri ile mensup oldukları grup veya toplum arasındaki bağımlılık nedeniyle davranışları, büyük ölçüde, sosyal yükümlülükler, beklentiler, roller ve diğer sosyal etkiler tarafından şekillenmekte; geleneksel otorite figürleri tarafından etkilenmekte ve sosyal normlara daha çok uyum göstermektedirler. Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi nedeniyle sahiplerin ya da ortakların, kurumsal yönetimin getireceği yasal sistemdeki ve yönetim uygulamalarındaki değişikliklere ya da beklenmedik, geleneksel olmayan ve riskli yönetici davranışlarına toleransları çok düşük olacak ve toplumda kurumsal yönetimin geliştirilmesini ve bu alanda reform yapılmasını engelleyecektir (Chan ve Cheung, 2008: 228-232). Yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk, aynı zamanda, profesyonelliği de olumsuz etkileyen kültürel değerlerdir (Askary ve diğerleri, 2008). Buna göre;

Önerme 6: *Türk toplumunda sahiplerin kurumsal yönetim geliştirme eğilimi düşük olacaktır.*

“Yüksek düzeyde yoğunlaşmış ve merkezileşmiş sahiplik yapıları, ailelerin, doğrudan veya dolaylı olarak tüm firmaların %75’inden fazlasına kontrolde salt çoğunluğa sahip olmaları, sahiplik ve kontrolün piramidal ve karmaşık sahiplik yapıları yoluyla ve diğer aileler veya yabancı firmalarla koalisyonlar oluşturularak ayrılması, tüm özel bankaların diğer finansal ve endüstriyel firmaların çoğunluğunu kontrol eden ailelerin kontrolü altında olması, sahiplik yapısını en az %50 sahiplik payına sahip tek bir büyük hissedarın oluşturması, halka açılma oranının düşük olması, yönetim kurullarının büyük ölçüde hakim ortak konumundaki aile üyelerinden ve onların seçtiği dışarıdan gelen üyelerden meydana gelmesi” Türk kurumsal yönetim sistemlerinin karakteristik özellikleridir (Yurtoğlu, 2000; Ararat ve Uğur, 2003; Demirağ ve Serter, 2003; Ararat ve Yurtoğlu, 2006; Üsdiken ve Öktem, 2008). Türk kurumsal yönetim sisteminin en önemli üstünlüğü, yöneticilerin, az sayıdaki büyük sahipler tarafından doğrudan izlenebilmesidir (Demirağ ve Serter, 2003: 48). Şirket yöneticilerin denetlenmesi sadece yönetim kurullarıyla değil, hatta belki daha fazla aile üyeleri ve holdingin merkezinde

oluşturulan yapı ile sağlanmaktadır. Böylelikle, asil-vekil kuramının sahiplikle yöneticiliğin ayrılmasıyla ortaya çıktığına işaret ettiği “vekalet sorununun” önemini azaltmaktadır (Üsdiken ve Öktem, 2008: 52).

Üsdiken ve Öktem (2008: 68) Türkiye’deki büyük şirketler kesimine egemen olan aile holdinglerinin “kurumsal yönetim” söyleminde ve resmileştirilmeye çalışılan ilkelerinde açık veya zımnen örnek alınan ABD (veya daha genel olarak Anglo-Saxon ülke ortamlarının) şirketlerinden çok farklı özelliklere sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlara göre, belki, en önemli fark, model teşkil eden yerlerdeki şirketler “özerk” ekonomik birimlerken Türkiye’deki holding şirketlerinin bir grubun parçaları olmaları ve sahipliğin, büyük ölçüde, aile veya ailelerin elinde olmasıdır. Bu temel farklılıkların ana nedeninin ise ulusal kültür olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Önerme 7: *Türk toplumunda asillerin (sahiplerin) benimsediği kurumsal yönetim mekanizmaları klasik vekalet kuramının öngördüğü yönetim mekanizmalarına uygunluk göstermeyecektir.*

Klasik vekalet kuramına göre vekalet maliyetleri, sadece, yöneticiler sahiplerin çıkarlarını ihlal ederek kendi çıkarlarını gerçekleştirdikleri zaman söz konusudur. Buna göre sahip-yönetici (owner-manager) aile şirketlerinde vekalet maliyetleri sıfır ya da çok önemsiz olacaktır (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983). Klasik vekalet kuramı açısından bakıldığında Türkiye’deki aile şirketlerinde ya da aile holdinglerinde vekalet maliyetlerinin hiç olmayacağı veya çok önemsiz olacağı söylenebilir.

Ancak, vekalet maliyetleri ülkeler ve hatta aynı ülkedeki şirketler arasında da farklılaşabilir. Bunun nedeni, sahipliğin yönetimden ayrı tutulma derecesidir. Buna göre vekalet maliyetleri sahipliğin yöneticilikten ayrı turumla derecesine ve buna bağlı olarak oluşturulan aile şirketi türüne göre farklılık gösterecektir. Üç türlü aile şirketi vardır; (1) *kurucu odaklı aile şirketi*, (2) *sahipliğin ve yöneticiliğin halâ tam olarak aile yada ailelerin elinde olduğu kardeş veya kuzen birleşmeleri*), (3) hem sahipliğin hem de kontrolün kısmen aileden olmayan pay sahipleri ve profesyonel yöneticiler tarafından paylaşıldığı *açık aile şirketi* (Corbetta ve Salvato, 2004: 360). Buna göre;

Önerme 8: *Türk toplumundaki aile şirketlerinin vekalet maliyetleri, şirket türüne göre, farklılık gösterecektir.*

Corbetta ve Salvato (2004: 358-359) aile şirketlerinde örgütsel davranışı etkileyen başlıca üç aile dinamiği olduğunu belirtmektedir. Birincisi “*diğergâmlık derecesi*”, ikincisi “*güven derecesi*” ve üçüncüsü ise duygu ve sezişlerde saklı ve ilişkisel sözleşmeleri etkileyen “*aile bağları*”dır. Bu dinamikler şirketin *ekonomik olmayan amaçları*’ndan kaynaklanmaktadır. Buna göre aile şirketlerindeki vekalet sorunları ve vekalet maliyetleri, ekonomik olmayan amaçlar nedeniyle, farklı olabilecektir. Özellikle, diğergâmlık, aile şirketlerinin vekalet maliyetlerinde dikkate alınan önemli bir maliyet unsuru olarak görülmektedir (Chrisman ve diğerleri, 2004). Türk toplumunun yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk özellikleri nedeniyle aile şirketlerinde finansal amaçlar kadar finansal olmayan amaçların da gerçekleştirilmesi önemli olacak ve buna bağlı olarak da;

Önerme 9: *Türk toplumundaki aile şirketlerinin katlanacakları vekalet maliyetleri içinde finansal olmayan amaçlara (diğergâmlık, güven ve aile bağları) ulaşmak için katlanılan maliyetlerin payı daha yüksek olacaktır.*

SONUÇ

Kültür vekalet kuramı ilişkisine yönelik çalışmalarda (örneğin, Davis v.d., 1997; Johnson ve Droegge, 2004) göze çarpan özellik, kültürel farklılıkların, kültürler arası karşılaştırmalara

dayandırılarak kültürel boyutlara göre genellemeler (evrensel çıkarımlar) yapılmış olmasıdır. Ülkeler, kültürel boyutların niteliği bakımından, farklılaşmaktadır. Örneğin, Türkiye, İsveç ve Japonya toplulukçuluk eğilimi yüksek olan ülkelere örnek gösterilebilir. Ancak, Türkiye’de “dikey”; İsveç’te ise “yatay” toplulukçuluk söz konusudur. Japonya’nın toplulukçuluk özellikleri ise diğer toplulukçu ülkelerden farklılıklar gösterebilir. Davis v.d., (1997)’nin “.....toplulukçuluk eğilimi yüksek ülkelerdeki insanların asil-vekil ilişkisi geliştirme olasılığı, düşük olan ülkelerdeki insanlara göre, daha düşük olacaktır” önermesi ile Johnson ve Droege (2004)’nin “....toplulukçu kültürlerdeki çalışanların amaçları ile yönetimin amaçları arasındaki uyum düzeyi, bireyci kültürlerdeki çalışanlara göre, daha yüksek olacaktır” önermesi çok geneldir. Bu da, önermelerin, tüm toplulukçu ülkeler için geçerli olamayacağı iddiasını güçlendirmektedir. Bu nedenle geliştirilen önermelerin belirli bir kültür ya da ülkedeki insanların davranışını tahmin etmede yetersiz olacağı söylenebilir.

Yine söz konusu çalışmalarda kültürler arası karşılaştırmalar yapılarak vekalet kuramının belirli yanı ve/veya yanları incelenmiştir. Bu çalışmalarda, bir bütün olarak, kuramın varsayımları, öngörülleri, yol açacağı vekalet sorunları ve vekalet maliyetleri ile kurumsal yönetim yapıları arasındaki ilişkileri ya da bağıntıları görmek mümkün olamamaktadır. Oysa, kuram, belirli bir kültürel bağlamda ve kültürel boyutlar arasındaki etkileşimler dikkate alınarak bir bütün olarak değerlendirildiğinde daha geçerli sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Bu da, vekalet kuramının, kültürel bakımdan geçerliliğini daha iyi ortaya koyabilmesi için, kültüre özgü çalışmalar yapılması ihtiyacını doğurmaktadır. Diğer bir husus da vekalet ilişkilerine vekil yönünden tek taraflı bakılmasıdır. Gerek Türk kültürü-vekalet kuramı ilişkisini inceleyen çalışmaların olmaması gerekse sözü edilen çalışmaların ortaya çıkardığı birtakım eksikliklerden hareket edilerek, çalışmada, Türk kültürünün vekalet kuramının varsayımları ve uygulanması üzerindeki etkilerini değerlendirilmiştir. Buna göre;

1. Türk kültürünün, Türkiye’de klasik vekalet kuramı varsayımlarının, öngörülerinin ve kurumsal yönetim uygulamaları aktarımlarının beklendiği yönde ve derecelerde olamayacağını belirleyen ve oluşturduğumuz hipotezleri destekleyen önemli faktör olduğu; literatürde belirtildiği üzere, vekalet kuramının batılı olmayan kültürlerde geçerli olamayacağı olasılığına dair görüşleri desteklediği söylenebilir.
2. Yerel kaynaklı ve temelinde yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dikey toplulukçuluğun yer aldığı ve çağdaş iş görme anlayışı profesyonel ve akılcı ile ters düşmeyecek oranda benimsenmiş olan statü odaklı iş görme anlayışının (Aldemir ve diğerleri, 2003) ise klasik vekalet kuramının geçerliliğini zayıflattığı ve Türk kurumsal yönetim sisteminin belirleyicisi olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

Diğer yandan, araştırmalar ulusal kültür-kurumsal yönetim ilişkisinin hem uluslar arası hem de ulusal düzeyde çok önemli örgütsel araştırma alanı olduğuna işaret etmektedir (Lubatkin v.d., 2005; Li ve Harrison, 2008; Chan ve Cheung, 2008; Breuer ve Salzmann, 2009). Türkiye spesifik jeopolitik konumu ve kültürel özellikleri nedeniyle gelişmekte olan ülkeler arasında özel bir yere sahiptir (Askary ve diğerleri, 2008). Bununla birlikte, uluslar arası iş arenasında önemli bir oyuncu ve AB’ne potansiyel üyedir. Bu da, Türkiye’nin kültürel değerlerinin daha iyi anlaşılmasını gerektirmektedir (Gopalan ve diğerleri, 2005). Çünkü, batı kökenli kurumsal yönetimin uygulamalarının Türkiye’ye aktarılmasında en önemli engel ulusal kültürdür. Dolayısıyla, kültürel değişim gerçekleştirilmedikçe de çok zor görünmektedir. Bu da kurumsal yönetim alanında ve kurumsal yönetim uygulamalarının aktarımında kültürel engelleri ortaya çıkartacak örgütsel araştırmaların yapılması ihtiyacını artırmaktadır.

Son olarak da Hofstede ve Hofstede’nin (2005) “*sadece örgütler değil; örgütler kadar örgüt kuramları da kültür ile sınırlıdır. Kuram yazan akademisyenler kültürün çocuklarıdır*” ifadesi kültürün önemini, yönetim ve örgüt kuramlarının ve yaklaşımlarının genelleştirilemeyeceğini açık şekilde vurgulamakta; akademisyenlere, kuram yazmanın ötesinde, belirli bir kültürün

ürünü olan kuram ve yaklaşımların evrenselliğini test etmelerini önermektedir. Türk yönetim ve örgüt alanında çalışan akademisyenlere de önemli görevler yüklemektedir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, M. C., Arbak, Y. ve Özmen, Ö. N. T. 2003. Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları. *YAD Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 5-28.
- Ararat, M. ve Uğur, B. B. 2003. Corporate Governance In Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations, *Corporate Governance*, 3(1): 58-75.
- Ararat, M. ve Yurtoğlu, B. B. 2006. Yönetişim ve Küresel Rekabet. *Türkiye Küresel Rekabet Raporu*. (55-87). TÜSİAD Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu.
- Askary, S., Yazdifar, H., Askarany, D. 2008. Culture and Accounting Practices In Turkey. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. 5(1): 66-88.
- Breuer, W., Salzmann, A. 2009. Cultural Dimensions of Corporate Governance Systems. *Institute of International Finance, Inc.*, <http://ssrn.com/abstract=1260746>, erişim tarihi: 17.11.2009.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Litz, R. A. 2004. Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Explatory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28(4): 335-354.
- Corbette, G. ve Salvato, C. 2004. Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs In Different Types of Family Firms: A Commentary On “Comparing The Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 355-362.
- Cullen, M., Kirwan, C. ve Brennan, N. 2006. Comparative Analysis of Corporate Governance Theory. The Agency-Stewardship Continuum Paper to be Presented at the 20th Annual Conference of The Irish Accounting & Finance Association, Institute of Technology Tralee, 1-52, <http://www.ucd.ie/corpgov/>, erişim tarihi: 16.10.2009.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. ve Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Demirağ, İ. Ve Serter, M. 2003. Ownership Patterns and Control In Turkish Listed Companies, *Corporate Governance*, 11(1): 40-51.
- Donaldson, L. ve Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1): 49-64.
- Eisenhardt, K. M. 1988. Agency- and Institutional- Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *The Academy of Management Journal*, 31(3): 488-511.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1): 57-73.
- Ekanayake, S. 2004. Agency Theory, National Culture and Management Control Systems. *The Journal of American Academy of Business*, March: 49-54.
- Elo, M. 2003. National Culture and Its Impact On trust and Cooperation In International Business Networks: Some Empirical Evidence From a Grek-Finnish Business Network, IPM Annual Conference, Lugano, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4328.pdf>, erişim tarihi: 1.11.2009.
- Erdem, F. 1996. *İşletme Kültürü*. Ankara.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 301-325.
- Gopalan, S., Kavas, A. ve Nelson, R. 2005. Going A Perspective on Turkish Value Orientations: Implications for Expatriate Managers. *Journal of International Business Research*. 4(2): 43-56.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. 2003. *Organization Theory: A Strategic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Summer: 42-63.

- Hofstede, G. 1984. *Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values*. London: Sage Pub.
- Hofstede, G. ve Hofstede G. I. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Husted, B. W. 2007. Agency, Information and Structure of Moral Problems in Business. *Organization Studies*, 28:177-195.
- Jensen, M. C. 1994. Self-Interest, Altruism, Incentives, & Agency Theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2): 1-16.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. 1976. The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3:305-360.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. 1994. The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2): 4-19.
- Johnson, N. B. ve Droege, S. 2004. Reflections On The Generalization of Agency Theory: Cross-Cultural Considerations. *Human Resource Management Review*, 14: 325-335.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2002. Arabic Cluster: A Bridge Between East and West. *Journal of World Business*, 37: 40-54.
- Kiser, E. 1999. Comparing Varieties of Agency Theory In Economics, Political Science, and Sociology: An Illustration From State Policy Implementation. *Sociological Theory*, 17(2): 146-170.
- Kivistö, J. 2008. An Assessment of Agency Theory as a Framework for Government – University Relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4): 339-350.
- Knott, J. H. 1993. Comparing Public and Private Management: Cooperative Effort and Principal-Agent Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 3(1): 93-119.
- Li, J. ve Harrison, R. 2008. Corporate Governance and National Culture: A Multi-Country Study. *Corporate Governance*, 8(5): 607-621.
- Lubatkin, M. H., Lane, P. J., Collin, S. ve Very, P. 2005. Origins of Corporate Governance In USA, Sweden and France. *Organization Studies*, 26: 867-888.
- Lupia, A. 2001. Delegation of Power: Agency Theory. Published In Neil J. Smelser and P.B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, 5: 3375-3377. Oxford, UK: Elsevier Science,
<http://www-personal.umich.edu/~lupia/delegation.pdf> erişim tarihi: 1.11.2009.
- Nilakant, V., Rao, H. 1994. Agency Theory and Uncertainty In Organizations: An Evaluation. *Organization Studies*, 15(5): 649-672.
- Noorderhaven, N. G. ve Tidjani, B. 2001. Culture, Governance and Economic Performance: An Explorative Study with a Special Focus On Africa. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1): 31-52.
- Ramachandran, K. ve Jha, R. 2007. Relevance of Agency and Stewardship Arguments In Family Business Context. Thomas Schmidheing Chair of Family Business and Wealth Management, Working Paper, 1-27.
<http://www.isb.edu/faculty/file/Agencystewardshipgovernance.pdf>, erişim tarihi: 16.10.2009.
- Ross, S. A. 1973. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Association*. May:134-139.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Shapiro, S. P. 2005. Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 31: 263-284.
- Toncar, M., Alan, I. ve McKess, D. 1999. Cultural Determinants of International Franchising: An Empirical Investigation of Hofstede's Cultural Dimensions.
<http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings/toncar.htm>, erişim tarihi: 23.11.2009.
- Ullhøi, J. P. 2007. Revisiting The Principal-Agent Theory of Agency: Comments On The Firm-Level and Cross-National Embeddedness Theses. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 75-80.

- Uyguç, N. 2001. Geleceğin Yöneticilerini Yetiştiren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin ve Öğretim Üyelerinin Bireysel Değerleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul.
- Uyguç, N. 2003. Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi. **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(1).
- Uyguç, N. 2003. Örgüt Kültürü ve Yönetim. **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 427-442, Afyonkarahisar. .
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. 2004. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üsdiken, B. ve Öktem, Ö.Y. 2008. Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız” Üyeler, **Amme İdaresi Dergisi**, 41(1): 43-71.
- Varoğlu, A. K., Basım, N. ve Ercil, Y. 2000. Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 421-441, Nevşehir.
- Yurtoğlu, B.B.2000. Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms, **Empirica**, 2:193-222.
- Williamson, C. D. 2003. The Development of Stewardship Relationships Between Managers and Their Principals: A Study of The Effect of Three Organizational / Cultural Variables. Regent University, School of Leadership and Entrepreneurship, **Ph In Organizational Leadership**, www.regent.edu/acad/global/publications/dissertations.html erişim tarihi: 23.10.2009.
- Wright, P., Mukherji, A. ve Kroll, M. J. 2001. A Reexamination of Agency Theory Assumptions: Extension and Extrapolations. **Journal of Socio-Economics**, 30: 413-429.

Nermin Uyguç, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı öğretim üyesidir. Asıl ilgi alanı hizmet yönetimi olup bu konuda birçok çalışması bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, kültür, liderlik ve değişim yönetimi konularında da çalışmalar yapmaktadır.

Ebru Tolay Sabuncuoğlu, 2000 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nden lisans derecesini aldı. 2003 yılında, Dokuz Eylül Üniversitesi’nde Yönetim ve Organizasyon yüksek lisansını tamamladı ve bu yıldan beri, İşletme alanında doktora öğrenimini sürdürmekte olup 2002 yılından bu yana, DEÜ İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

YENİ KURUMSAL KURAMIN DAYANDIĞI SİYASAL SİSTEM VARSAYIMLARI VE TÜRKİYE AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Şükrü Özen
Başkent Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma, yeni kurumsal kuramın toplumsal bağımlılığını irdelemektedir. Kuramın siyasal sisteme ilişkin varsayımlarının, yanlış bir biçimde liberal sistemin özelliklerini yansıttığını ve devletçi sistemler için geçerli olmadığını iddia etmektedir. Çalışma Türkiye’ye odaklanarak, devletin, yeni kurumsal kuramın varsaydığından farklı davrandığını ve bunun da farklı kurumsal süreçleri doğurduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, Türkiye’de devlet, istikrar yerine belirsizlik yaratabilen, örgütsel alanın dışında değil içinde yer alan ve rasyonelleştirme kapasitesi sınırlı bir aktördür. Bunun sonucunda, Türkiye’deki kurumsal süreçlerde, devletin rasyonelleştirici rolü belirsizdir, eşbiçimlilik yerine çeşitlilik ve eksik kurumsallaşma söz konusudur, kurumsallaşmış bir pragmatizm ve sürekli değişim egemendir.

Anahtar kelimeler: Yeni Kurumsal Kuram, Siyasal Sistemler, Kurumsal Süreçler

GİRİŞ

Yeni kurumsal kuramın temel varsayımlarından biri, biçimsel örgütlerin ve rasyonelleştirilmiş toplumun, modern siyasi sistemin bir ürünü olduğudur (Jepperson ve Meyer, 1991: 205). Kuramın, kurumsallaşma ve eşbiçimlilikle ilgili tezleri, örgütleri kaçınılmaz olarak parçası oldukları ‘siyaset’le ilişkilendirmektedir çünkü siyaset tam da kurumsal kuramın sözünü ettiği “ussallaştırılmış yapıların, kuralların, normların ve inançların”, kısacası ‘kurumların’ (Meyer ve Rowan, 1977) toplumsal düzeydeki oluşum sürecine karşılık gelmektedir. Siyaset bilimciler, ‘siyaset’ kavramını genellikle, bir toplumdaki yönetme yetkesinin nasıl ve kimler tarafından elde edileceğinin, nasıl kullanılacağına ve kısıt kaynakların nasıl dağıtılacağına belirlendiği süreç olarak tanımlamaktadır (Lawson, 1985: 9). Dolayısıyla, örgütleri eşbiçimli kılan kurumsal çevredeki yapılar, kurallar, normlar ve inançlar bir toplumdaki siyasetin ürünüdürler.

Bir toplumda siyasetin nasıl işlediği ise, o toplumun nasıl bir ‘siyasi sisteme’ (‘polity’ bkz. Lawson, 1985: 4) sahip olduğuna bağlıdır. Modern toplumlar, devletin siyasetteki rolü ve devlet-toplum ilişkileri açısından farklılaşan, *liberal*, *devletçi*, *bölünmüş* ve *korporatist* gibi siyasi sistemlere sahiptirler (Jepperson, 2000; Jepperson ve Meyer, 1991; Whitley, 1999 ve 2005). Örneğin, liberal sistemlerde, egemenlik “kutsallaştırılmış” ve kamusal hüviyet kazandırılmış birey aracılığıyla uygulanırken, devletçi sistemlerde egemenlik toplumla karşılıklı içindeki devlet tarafından uygulanır (Jepperson, 2000). Siyasi sistem farklılıklarının ise, farklı kurumsal süreçlere (kurumların doğuşu, sürekliliği ve değişimi) neden olduğu ileri sürülmektedir (Jepperson ve Meyer, 1991). Örneğin, liberal sistemlerde kurumsal değişimin kaynağı genellikle farklı çıkarlara sahip toplumsal kesimlerken, devletçi sistemlerde değişimin temel aktörü devlettir (Jepperson ve Meyer, 1991).

Jepperson ve Meyer’ın (1991) farklı siyasal sistemlerin farklı kurumsallaşma süreçlerine neden olduğu iddiası, kurumsal çalışmalarda yeteri kadar incelenmiş bir konu değildir. Özellikle farklı siyasal sistemlere sahip ülkelerdeki yaygın kurumsal süreçleri karşılaştıran çalışmalar sınırlı düzeydedir (örneğin, Hamilton ve Biggart, 1988; Orrú, Biggart, ve Hamilton, 1991). Aksine, kurumsal çalışmalar genellikle, liberal siyasal sistemin egemen olduğu Anglo-Amerikan ülkelere odaklanmaktadır (Tempel ve Walgenbach, 2007). Liberal sisteme aşırı yoğunlaşma ise, devletin kurumsal süreçlerdeki rolünü bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde liberal sistemdeki

devlet anlayışına göre kavramsallaştırılmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Özen ve Özen, 2009). Dolayısıyla, kurumsal kuramdaki egemen ‘devlet anlayışının’, liberal siyasal sistemdeki devlet anlayışından ne ölçüde ve hangi açılardan etkilendiğinin incelenmesi gerekmektedir. Daha da önemlisi, eğer böyle bir yanlılık söz konusu ise, bu yanlı bakış açısının kuramın kurumsallaşma, eşbiçimlilik, kurumsal değişim gibi konulardaki temel tezlerini ne ölçüde etkilediğini araştırmak gerekmektedir. Kısacası, kurumsal kuramın ‘toplumsal bağımlılığının’ tartışılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal kuramın toplumsal bağımlılığını tartışmaktır. Bu amaca dönük olarak; (1) kurumsal kuramın temel çalışmalarında devletin nasıl kavramsallaştırıldığını ve bu anlayışın liberal sistemlerdeki devlet kavramını ne ölçüde yansıttığını incelemekte, (2) bu anlayışın devletçi sistemlerdeki ve özellikle Türk siyasal sistemindeki devlet anlayışıyla ne ölçüde örtüştüğünü tartışmakta ve (3) Türkiye üzerine yapılmış kurumsal çalışmaların sonuçlarından yola çıkarak, devletçi sistemlerdeki kurumsallaşma süreçlerinin kurumsal kuramın tezlerinden nasıl ve ne ölçüde farklılaştığını araştırmaktadır. Çalışmada öncelikle, farklı siyasal sistemlerde devlet ve devlet-toplum ilişkilerindeki farklılaşma ve bu farklılıkların kurumsal süreçlere yansımaları incelenmektedir. Ardından, kurumsal kuramda baskın olan siyasal sistem varsayımları, kuramın teorik ve görgül çalışmaları incelenerek tanımlanmaktadır. İzleyen bölümde bu varsayımların farklı siyasal sistemler için ne ölçüde geçerli olduğu tartışılmaktadır. Son olarak, Türkiye üzerine yapılmış kurumsalcı çalışmalar incelenerek, kurumsal kuramın temel varsayımlarının Türkiye bağlamında ne ölçüde geçerli olduğu ve Türkiye bağlamında siyasal sistemin kurumsal süreçleri nasıl etkilediği tartışılmaktadır.

FARKLI SİYASAL SİSTEMLER VE KURUMSAL SÜREÇLERE YANSIMALARI

Bilindiği gibi, ulus-devletler, küreselleşmenin türdeşleştirici baskısına rağmen iş yaşamını biçimlendiren siyasal sistemler açısından farklılıklarını sürdürmektedir (Hall ve Soskice, 2001; Whitley, 1999). Bu siyasal sistemlerin hangi temel boyutlar temelinde farklılaştığı konusunda bazı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Whitley (2005), sadece devletin rolüne odaklanarak farklı ulusal iş sistemlerinin gerisinde *mesafeli devlet*, *baskın kalkınmacı devlet*, *şirket dostu korporatist* ve *kapsayıcı korporatist* gibi farklı devlet biçimlerinin olduğunu belirtmektedir. Bu konuda en kapsamlı çalışmalardan biri, bu çalışmada da temel alınacak olan Jepperson ve Meyer’ın (1991) çalışmasıdır. Jepperson ve Meyer (1991: 215) siyasal sistemlerin temelde iki boyut üzerinden ayrıştırılabileceğini ileri sürmektedir; sosyal birimlerin kamusal aktör olarak yetkilendirilme derecesi ve kamusal işlevlerin kolektif olarak kurumsallaşma derecesi. Birinci boyut, bireysel aktörlerin ne ölçüde kolektivite ile bağlantılandırıldığı ile ilgilidir. Bazı sistemlerde bu bağ oldukça sıkıdır ve bireysel aktörler egemenlik kapasitesine ve kamu adına bu kapasiteyi kullanma hakkına sahiptirler. Bu nedenle sosyal ve kamusal faaliyetler birbirlerinden çok fazla ayrılmamıştır. Karşıtı olan sistemlerde ise bireyler ya da alt gruplar, kendi “özel” kapasiteleri ile sınırlı bir biçimde yetkilendirilmiştir. Bu sistemlerde, toplumun üyesi olarak bireyler doğal ve işlevsel haklara sahip ancak daha az yetkilendirilmiş aktörlerdir. İkinci boyut ise, politik sistemin kolektif görevleri ve işlevsel ilişkileri ne ölçüde doğrudan tanımladığı ve kontrol ettiği ile ilgilidir. Bazı sistemlerde, toplumsal işlevler merkezi sosyopolitik süreçlerle belirlenir ve kurumsallaştırılır. Bu işlevlerin ortaya çıkışları, ne ölçüde meşru olacakları ve değişecekleri merkezdeki politik aktörlerce belirlenir. Bazı sistemlerde ise, bu merkezi güç görece sınırlıdır ve kamusal işlevler ve çıkarlar süre giden toplumsal işleyişin doğal bir sonucu olarak gelişir. Jepperson ve Meyer (1991) bu boyutlar üzerinden dört farklı siyasal sistem tanımlamaktadır; *liberal*, *devletçi*, *korporatist* ve *bölünmüş* sistemler¹. Bu çalışmada, tartışmayı liberal ve devletçi sistemler arasındaki odaklayacağımız için, bu iki sistem üzerinde daha ayrıntılı duracağız.

¹ Başka bir ayırımda Jepperson (2000) yine iki boyut almakta ancak bunlardan biri yine devletin politik sistemdeki tayin edici rolüne karşılık gelirken, diğer boyut biraz farklı olarak toplumdaki aktörlerin yatay işbirliği derecesini dikkate almaktadır. Buna göre, Jepperson (2000), liberal, devlet-ulus, devletçi-korporatist ve sosyal-korporatist siyasal sistemleri tanımlamaktadır.

Çizim 1. Siyasal Sistemler (Jepperson ve Meyer, 1991)

		Kamusal İşlevlerin Kolektif Olarak Kurumsallaşma Derecesi	
		Düşük	Yüksek
Sosyal birimlerin Kamusal Aktör Olarak Yetkilendirilme Derecesi	Yüksek	Liberal/Bireyci	Devletçi
	Düşük	Bölünmüş (Toplum dışında devlet)	Korporatist

Liberal sistemlerde (örneğin, ABD, Avustralya, İngiltere), egemenlik “kutsallaştırılmış” bireyler yoluyla uygulanır (Jepperson, 2000). Bireyler, tercihleri ve çıkarları kolektif hüviyet kazanmış, egemenliğe sahip ve bu egemenliği uygulayabilecek teknik kapasite ile donatılmış sosyal aktörlerdir. Bu sistemde, çıkarları ve tercihleri biçimlendirme ve kontrol etme açısından devletin rolü görece sınırlıdır (Jepperson ve Meyer, 1991: 216). Devlet, aktörleri meşrulaştırmada ve rasyonelleştirmede etkilidir, ancak ekonomik yaşama doğrudan müdahale etmez. Daha ziyade, oyunun kurallarını koyup, piyasa mekanizmasının hâkim olmasını yeğler. Bu anlamda piyasaya mesafeli ve aktörler arasında (en azından teorik olarak) tarafsız bir konumdadır (Whitley, 2005: 196). Liberal sistemde kamu ve özel iç içe geçmiştir ve net olarak ayrılmamıştır. Güç, toplumda yoğunlaşmıştır ve sosyal yetke olarak kurumsallaşmıştır- Halkın, “kamusal anlamı olan varlık” olarak tanımlanması nedeniyle, çıkarlar daha çok dile getirilir ve her bir çıkar biçimsel örgütlenme potansiyeli yaratır. Sistem, halkı, haklarla ilgili istekte bulunmaya ve yasal hareketlere yöneltir, bu da diğer aktörlerin taleplerini gayrimeşru kılmayı güçleştirir (Jepperson ve Meyer, 1991: 221).

Devletçi sistemlerde ise (örneğin, Fransa, Çin, G. Kore), devlet rasyonalizasyonun her iki boyutunu da (kişiler ve işlevler) örgütler. Devlet, hem rasyonaliteyi örgütlemenin bir modelidir hem de genel kamu çıkarının belirlendiği yerdir (Jakoben devlet, Jepperson ve Meyer, 1991: 216). Toplum, modernleşmenin bir gereği olarak, egemen güç ve gelişmenin nesnesi olarak tanımlanır, ancak devlet tarafından “irrasyonel” ve “kaotik” olarak değerlendirilir. Pratikte, toplum devletin karşısında duran ve onu sınırlayan bir güç olarak algılanır. Devletten bağımsız olarak toplum tarafından oluşturulmuş rasyonel örgütlenmeler görece azdır. Oluşmuş büyük örgütlenmeler şu ya da bu biçimde devlet yapısıyla bağlantılıdır ya da ona bağımlıdır (Jepperson ve Meyer, 1991: 216). Devlet, ekonomik kalkınmanın en önemli aktörüdür ve doğrudan ya da dolaylı olarak piyasaya giriş ve çıkışları düzenler (Whitley, 2005). Bu sistemlerde kamu ve özel keskin bir biçimde ayrışır. Kamu devlette, özel ise toplumda kurumsallaştırılır. Kişiler hem devlet-merkezli unvanlar taşırlar hem de rasyonelleştirilmiş ancak asosyal ve karşıt düşünceler taşırlar. Güç toplumda değil devlet aygıtlarındadır. Fransa’da olduğu gibi devlet güçlüdür ancak toplumu sarmada zayıftır. Devlet-toplum ikiliği farklı bir çıkar yapısı yaratır. Toplumda çok sayıda farklı çıkar vardır ancak bunlar kamusal alanda görünür değildir. Çıkarlar, devlet

aygıtında ve genel kamu çıkarında kurumsallaşabilmek için rekabet etmek zorundadır. (Jepperson ve Meyer, 1991: 224). Devlet, liberal politik sistemden farklı olarak, toplumsal grupların çıkarları doğrultusundaki taleplere karşı mesafelidir (Jepperson, 2000: 23)².

Jepperson ve Meyer'a (1991: 218) göre, siyasal sistemler arasındaki bu farklılıklar, (a) biçimsel örgütlenmenin miktarı ve alanı, (b) biçimsel örgütlenmenin kullandığı örgüt yapıları ve (c) kurumsal değişimin niteliği açılarından farklılıklar yaratır. Örneğin, bir ülkedeki politik sistem aktör ya da işlevlerden sadece birini kurumsallaştırmaya dönükse biçimsel örgütlenme görece yüksek olacaktır. Bu boyutlardan her ikisini birden yüksek ya da düşük düzeyde kurumsallaştırmaya dönük olan sistemlerde ise örgütsel yapılanma düşük düzeyde olacaktır (s. 219). Dolayısıyla, genellikle bireyleri kurumsallaştıran liberal ve genellikle işlevleri kurumsallaştıran korporatist sistemlerde örgütsel yapılanma yüksekken, hem işlevler hem de aktörleri yüksek düzeyde kurumsallaştıran ya da bunu düşük düzeyde yapabilen devletçi ve bölünmüş sistemlerde bu örgütlenme düzeyi düşük olacaktır. Buna göre, liberal sistemlerde, bireylerin kolektif anlamı olan çıkarlara sahip meşru ve rasyonel sosyal aktörler olarak kurumsallaştırılması, çok sayıda biçimsel örgütlenmenin oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Halkın kamusal anlamı olan varlık olarak tanımlanması nedeniyle, çıkarlar daha çok dile getirilir ve her bir çıkar biçimsel örgütlenme potansiyeli yaratır (s. 221). Devletçi ve bölünmüş sistemlerde ise, devlet ve toplumun ayrışması nedeniyle, toplumla kamu birbirine nüfuz edemediği için ya da bireyler ya da gruplar meşru ve rasyonel aktörler olarak yeterli düzeyde kurumsallaştırılmadığı için, biçimsel örgütlenme düzeyi düşüktür.

Jepperson ve Meyer (1991) politik sistemin örgütlenme düzeyinin yanı sıra niteliğini de etkilediğini öne sürmektedir. Örneğin, liberal sistemlerde, örgüt yapıları yayılmış, gevşek bağlanmış yapılardır, rasyonel örgütlenmeden ziyade, genellikle kaotik bir görünüm arz eden konfederatif bir örgütlenmedir (s. 221). Devletçi sistemde ise, toplumda oluşan örgütlenmeler, devletle bağlantılı ve bağımlı ve devlet tarafından temsil edilen eylem ve işlevlerle ilişkilidir. Karizmatik örgütsel rasyonalite, devletin tekelindedir. Biçimsel örgütlenme, önceden belirlenmiş, devlet tarafından tanımlanmış, işleve özgü aktörleri sisteme dahil edecek şekilde oluşturulmuştur. Böylece biçimsel örgütlenme devlet yapısıyla eşbiçimli şekilde doğar (s. 223). Bu da, yasal-ussal, patrimonyal devlet özelliklerinin, paternalistik yetkenin örgütlenme biçimine yansımaları anlamına gelmektedir. Tipik Latin Amerikan politik sistemlerinde ne aktörler ne de işlevler kurumsallaştırılır. Kurumsallaşma büyük ölçüde, toplumun dışındaki devlet aygıtında ortaya çıkar. Dışsal olarak meşrulaştırılmış devletin kendisi de kendi içinde bölünmüştür. Birbirleriyle rekabet eden bürokratik elitler topluluğu, kendilerini dışsal olarak tanımlanmış misyonlarıyla meşrulaştırırlar. Rasyonel örgütlenme en az düzeydedir. Örgütler gelenekseldir. Örgütler ya sosyal olarak birincil gruplara dayanır ya da devletin bürokratik unsurlarına (s. 224). Çıkarlar genellikle meşruiyet iddialarının dışındadır. Güç ve çıkar meşru zeminlerde değil örtük ilişkilerle uygulanır. Meşru yetkeye dönüşmesi güçtür. Örneğin, sermaye ortak çıkar açısından daha az meşrudur (s. 225).

Jepperson ve Meyer'a (1991) göre bu politik sistemler, kurumsal değişim açısından da bazı farklılıklara neden olurlar. Örneğin, liberal sistemlerde değişim genellikle örgütlenmiş

2 Jepperson ve Meyer'ın (1991) çalışmasına göre, Bölünlenmiş sistemde, rasyonalitenin bazı unsurları kurumsallaşmıştır ancak bu toplumdaki görece ayrılmış durumdadır. Toplumun kendisi dışlanmıştır ve düşük düzeyde rasyonalize edilmiştir. Devlet genellikle dışsal bir proje olarak, Kilisenin ya da dünya siyasal sisteminin desteği ile varlığını sürdürmektedir. Latin Amerika ülkelerinde olduğu gibi, güçlerini dışsal kaynaklardan alan askeri, entelektüel ya da elit gruplar bu temelde sık sık eyleme geçerek devleti ele geçirmeye kalkışırlar. Devlet örgütlenmesi gelişir ancak örgütlenme biçimleri topluma düşük düzeyde nüfuz etmiştir. Korporatist sistemlerde (Almanya, Avusturya, Kuzey Avrupa ülkeleri) modernite, liberal sistemde olduğu gibi toplumdaki alt gruplar aracılığıyla değil, sosyal işlevler ve bu işlevleri yerine getiren örgütlenmiş gruplar aracılığıyla gerçekleşen bir kolektif rasyonalizasyon ve kurumsallaşma sonucunda oluşmuştur. Bunlara örnek olarak, meslekler, sınıflar, bölgeler, cemaatler verilebilir. Bireyler sadece özerk çıkarları olan aktörler olarak değil, işlevsel ihtiyaçları ve sorumlulukları meşrulaştırılmış grupların üyeleri olarak vardır.

toplumsal aktörlerinin çıkarlarının müzakeresi sonucu oluşurken, devletçi sistemlerde değişim farklı seyreder. Rasyonel kolektif eyleme geçmek için meşru talep devlet tarafından sınırlandırılmıştır. Sorunları ve çözümleri tanımlamak, rasyonelleştirilmiş ve bürokratikleştirilmiştir. Kurumsal değişim, devletin temsilcileri olan gruplardan doğar. Öte yandan, hem devlete hem de rasyonelleşmiş biçimsel örgütlenmelerin yayılmasına muhalif toplumsal gruplar harekete geçerek değişim ajanı olabilirler ya da yoğun bir biçimde devletin öngördüğü biçimde örgütlenmiş gibi görünme yolunu seçerler (*decoupling*) (s. 224). Sürekli bir istikrarlı istikrarsızlık vardır (s. 227). Bölümlemiş üçüncü dünya ülkeleri ise, dünya sisteminin baskısı nedeniyle örgütlenmede daha istikrarsızdırlar. Değişimin kaynağı ise büyük ölçüde dışsaldır (s. 227). Üçüncü dünyanın modernleşen toplumlarında, her biri kolektif çıkara ilişkin dışsal olarak meşrulaştırılmış görüşlere sahip parçalanmış elitler, sık sık birbirlerine karşı ve de toplumun geri kalmışlık sorununu çözme iddiasıyla karşı eyleme geçerler. Böylelikle değişim, sürekli evrimleşen devletin dışsal olarak tanımlanmasından ve topluma “zaruri” bir biçimde egemen olunmasından kaynaklanır (s. 228).

KURUMSAL KURAMIN SİYASAL SİSTEM VARSAYIMLARI

Kurumsal kuram temel olarak Weber’in modern toplumu açıklamada geliştirdiği bürokratikleşme ve rasyonelleşme tezine dayanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Ancak, Weber’den farklı olarak, günümüzde bu bürokratikleşme ve rasyonelleşmenin, sadece teknik verimlilik ve rekabet nedeniyle değil, kurumsal nedenlerle sürdüğünü vurgulamaktadır. DiMaggio ve Powell (1991: 64), bu kurumsal türdeşleşme sürecinin temel aktörleri olarak, “20. Yüzyılın ikinci yarısının en önemli rasyonelleştirici aktörleri” sıfatıyla devleti ve meslekleri göstermektedir. Kurumsal kuramın klasiklerine göre, devlet, toplumsal birimleri kontrol etmek ve standartlaştırmak için biçimsel örgütlenmenin doğmasına ve yayılmasına katkıda bulunan, *rasyonelleştirici* ve *benzeştirici* bir aktördür (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Ulus-devletin oluşum sürecinde, merkezi devletin kurulmasıyla birlikte, belirli örgütsel yapılar ve uygulamalar yasal ve ussal yetkeye dayanılarak meşrulaştırılmakta ve yayılmaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 48). Böylelikle, Meyer ve Rowan’a (1977) göre, rasyonelleşmiş devlet aygıtı toplumsal yaşamın her alanında egemen oldukça, örgütsel yapılar giderek daha fazla oranda, devlet tarafından kurumsallaştırılmış ve meşrulaştırılmış kuralları yansıtır hale gelmektedir. DiMaggio ve Powell’a (1991) göre, devlet, oynadığı bu rolle, zorlayıcı eşbiçimliliğe neden olan temel aktörlerden biridir. Devlet, örgütsel amaçları inşa eder ve meşrulaştırır, vergi yasalarıyla ve mali politikalarla kaynakları standartlaştırır ve dağıtır, personel politikaları ve iş yasalarıyla bürokratik kontrol sistemleri kurar ve geliştirir (Powell, 1991: 188). Powell’ın (1991: 187) vurguladığı gibi, devlet tarihsel olarak “modern şirket” sadece meşrulaştırmamış, aynı zamanda da yaratmıştır. Powell, ABD hükümetinin şirket formunun yasal dayanaklarını sağladığını, ulusal pazara giriş engellerini kaldırdığını, şirket karşıtı güçleri engelleyerek bu formun yaşamasını sağladığını belirtmektedir.

Kurumsalcı görgül çalışmalara baktığımızda da, devletin rolünün benzer şekilde vurgulandığını görmekteyiz. İlk görgül çalışmalarından biri olan Rowan’ın (1982) çalışmasında, devletin ve mesleki kuruluşların *dengeli ve tutarlı* bir biçimde desteklediği idari yapılanmaların bölge okullarında daha çok benimsendiği ve kalıcı olduğu vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, DiMaggio’nun (1983) “müze” çalışmasında, merkezdeki federal hükümetin koyduğu yasal zorunlulukların sağladığı fonların yönlendirdiği ve “sergilemenin” öne çıktığı bir müze modeline doğru bir eşbiçimlilikten söz edilmektedir. Diğer yandan, Baron, Dobbin ve Jennings’in (1986) çalışmasında, ABD’deki şirketlerde yaygın olarak benimsenen personel yönetimi sisteminin oluşmasında, federal hükümetin II. Dünya Savaşı sırasında ekonomiyi aktif bir biçimde düzenlerken, iş gücünün *verimli* kullanılmasına dönük olarak biçimselleştirdiği personel yönetimi sistemlerinin etkisi vurgulanmaktadır. Benzer olarak, Dobbin ve diğerleri (1993) örgütlerde işçi-işveren ilişkilerine dair *biçimsel* uygulamaların benimsenmesinde federal hükümetin etkili olduğu belirtilmektedir. ABD’de yapılan diğer çalışmalar benzer olarak, devletin, örneğin şirket birleşmelerini (Steers ve Allan, 1996), demiryolları sektöründen rekabetçi davranışı (Dobbin ve Dowd, 1997) ve sağlık sektöründe yeni örgütsel formun

doğuşunu düzenlediğini vurgulamaktadır (Scott vd., 2000). Bu çalışmalar da, devleti, normatif ve zorlayıcı eşbiçimsel mekanizmalarla, toplumda rasyonel olarak “etkili” olduğu düşünülen yönde örgütlerin davranışlarını biçimleyen bir aktör olarak betimlemektedir. Devlet, toplumsal kontrolün araçsal akıl doğrultusunda sağlanmasına yönelik genellikle dengeli ve tutarlı tedbirler almakta ve örgütleri ve örgütsel alanları bu yönde biçimlendirmektedir. Örneğin, işgücü verimliliğini artırmak için personel sisteminin yaygınlaşmasında etkili olmaktadır ya da piyasalarda etkili rekabeti sağlayarak ekonomik kaynak verimliliğini artırmak için kartelleşmeyi önlemektedir. Sonuç olarak, kurumsal kuram çalışmalarında devlet genellikle, örgütsel alanlarda geçerli olacak oyunun kurallarını, meşru örgütün ve örgüt davranışının ne olduğunu, toplumdaki egemen politik ve ekonomik ideolojiler doğrultusunda (Fligstein, 1990: 296) *tasarlayabilen* ve bu kurallara uyulmasını *sağlayabilen* bir aktör olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Kurumsal kuramda devlete ilişkin bir diğer kavramsallaştırma ise, devletin toplumla ve spesifik olarak örgütsel alanla ilişkisine dairdir. Kurumsalcı çalışmalar, devleti genellikle örgütsel alana *dışsal* bir aktör olarak tanımlamaktadır. Devlet, örgütsel alanın dışında ve onu düzenleyen bir aktördür. Örgütsel alanın doğrudan aktörü değildir ancak alandaki diğer aktörlerden (örneğin örgütlerden) kullandığı güç uygulama biçimleri ve araçları açısından farklıdır (Fligstein, 1991: 314). Ancak, bu devletin örgütsel alandaki diğer örgütlerden mutlak olarak daha güçlü olduğu anlamına gelmemektedir. Fligstein’e göre (1991: 314), devlet, örgütsel alanın *doğrudan aktörü olmamakla birlikte*, örgütsel alanda oyunun kurallarını koyabilen aktördür (italik eklenmiştir). Devlet, alanı istikrarlı kılmak için *tüm* örgütlerin çıkarlarına aracılık eder (s. 314, italik eklenmiştir). Örneğin, Paradis ve Cummings’in (1986) çalışması göstermiştir ki, devletin örgütsel alana etkisinin zorlayıcı eşbiçimlilik şeklinde değil, bürokratlarla şirket yetkilileri arasındaki pazarlıklar sonucunda her iki tarafı da tatmin eden sonuçların heterojen bir biçimde uygulanması şeklinde gerçekleşebilmektedir. Benzer şekilde, Brint ve Karabel (1991) ABD’deki yerel yüksek okul alanında devletin gücünü, dört yıllık yüksek öğretim kurumları ve şirketlerden sonra üçüncü güç olarak saymakta ve bu gücün doğrudan değil dolaylı olduğunu belirtmektedir. Öyle ki yasa koyucular, sadece yüksek okullar değil toplumun farklı kesimlerinin çıkarlarını uzlaştırıcı kamu politikalarını oluşturmaya çalışmaktadırlar. Nitekim, Fligstein’in (1990) ABD’de çok bölümlü yapının yayılmasını açıkladığı çalışmasında da, devletin kabul görmüş rekabetçi piyasa mantığını tesis etmek için getirdiği yasal değişikliklerin doğrudan değil *dolaylı* olarak çok bölümlü yapıyı yaygınlaştırdığını görülmektedir. Daha güncel bir çalışmada Hoffman (1999) benzer olarak, devletin organları olan yasama, yürütme ve yargının, sivil toplum örgütleri, çevreci aktivistler, şirketler gibi diğer toplumsal aktörlerle dinamik bir süreçte etkileşimi sonucunda ABD’deki kimya sanayinde çevresel normların değiştiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, devlet, kurumsal alanı tayin edici tek aktör değildir; sadece aktörlerden biridir, ancak önemli bir aktördür. Devlet daha ziyade, toplumun farklı kesimlerinin taleplerinin dile getirildiği, tartışıldığı ve uzlaştırıldığı bir “müzakere” alanıdır (Rao, 1998: 950). Toplumsal grupların temsil edilmesi ve kamu politikalarını çıkarları doğrultusunda etkileme yönünde çaba göstermeleri meşru bir haktır ve devlet tarafından işleyişin bir parçası olarak görülmektedir.

Son olarak, kurumsal kuramda devlet *istikrarın ve değişimin en önemli kaynağı* olarak değerlendirilmektedir (Fligstein, 1991: 314). Yukarıda belirtildiği gibi, devlet her şeyden önce “oyunun kurallarını” tayin ederek belirlilik sağlamaktadır. Diğer yandan, devlet aynı zamanda, sosyal, siyasal ve ekonomik değişimlere göre oyunun kurallarını değiştiren reformcu bir aktördür (Strang ve Sine, 2002). Devlet, çok bölümlü yapının yayılmasında olduğu gibi (Fligstein, 1991), aldığı kararlarla bazen şoklar yaratabilir ve beklenmedik sonuçlara neden olabilir. Zaman zaman belirsizliğe neden olmakla birlikte bu belirsizlik kuralsızlıktan ya da keyfi uygulamalardan ziyade, değişen koşullar karşısında yasaların değişmesi veya karmaşık devlet örgütlenmesi içindeki organların (federal-yerel hükümet gibi) çatışan uygulamalarından (Powell, 1991: 196) kaynaklanabilmektedir. Örneğin, ABD altyapı sektörünü inceleyen Schneiberg (2007), ABD’deki farklı eyaletlerdeki farklı uygulamaların içsel değişimin önemli bir kaynağı olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak, kurumsalcı çalışmalar devleti genellikle şöyle kavramsallaştırmaktadır: (1) devlet, egemen ideolojilere uygun olarak oyunun kurallarını koyabilen ve bu kuralların uygulanmasını sağlayabilen bir aktördür, (2) örgüt alanının dışında ve çatışan çıkarların aracısı konumundadır ve (3) istikrarın ve değişimin temel kaynağıdır. Bu devlet anlayışı büyük ölçüde yukarıda değinilen liberal sistemin özelliklerini yansıtmaktadır. Örneğin, devletin oyunun kurallarını koyucu bir aktör olarak tanımlanması, büyük ölçüde toplumsal alt birimleri kamusal hüviyete sahip, meşrulaştırılmış aktörler olarak rasyonalize etmesine karşılık gelmektedir. Diğer yandan, örgütsel alana doğrudan müdahale etmeyip, o alanın yapılanmasında çıkarları uzlaştıran bir aktör olarak yer alması, liberal sistemin en belirgin özelliğidir.

KURUMSAL KURAMIN SİYASAL SİSTEM VARSAYIMLARI TÜRKİYE İÇİN GEÇERLİ MİDİR?

Siyaset sosyolojisi alanında Türkiye üzerine yapılan çalışmalar (Heper, 1974 ve 1977; Sunar, 1974), farklı görüşleri savunmakla birlikte devletçi karakterinin baskın olduğunu vurgulamaktadırlar. Örneğin Bianchi (1984) Türkiye’de 1970’lere kadar politik sistemin çoğulculuk ile korporatizm arasında gidip geldiğini ancak 1970’lerin sonu itibariyle devletçi korporatizmin egemen olduğunu iddia ederken, Heper (1991) Türkiye’deki politik sistemin ne devletçi korporatist, ne neo-korporatist ne de çoğulcu olabileceğini tam aksine “tekilci” (monist) olduğunu ileri sürmüştür (s.17). Heper (1991) bu görüşe ulaşırken, bir ülkedeki siyasal sistemi anlayabilmek için “devletlilik” (*stateness*) kavramının kilit kavram olduğunu, dolayısıyla politik sistemdeki devlet geleneğine bağlı olarak daha sonraki dönemlerde çıkar grubu politikalarının farklı sistemlerin bir karışımı değil hakim bir model etrafında şekilleneceği düşüncesine dayanmaktadır (s. 6). Heper’in ileri sürdüğü bu hakim siyasal sistem ise, Jepperson’ın modeli üzerinden ifade edilirse, devlet-ulus sistemidir. Hatta Heper’e göre Türkiye’deki politik sistem Fransa dahil kıta Avrupa’sı ülkelerinden daha da devletçidir (s. 8). Bunun en önemli göstergesi Türkiye’de devletin her dönemde sivil toplumu oluşturan grupların isteklerini göz ardı edebilen, kendisini bu anlamda sorumlu hissetmeyen tepeden inmeceli bir hükümet etme tarzına sahip olmasıdır (s. 17). Liberalleşme çabaları ise devlet-merkezli siyasadan sivil toplum merkezli siyasalara değil, çıkar gruplarıyla pederşahi bir ilişkinin kurulduğu parti-merkezli siyasalara dönüşmektedir (s. 20).

Buğra (1994) ise Bianchi ile Heper arasındaki görüş ayrılığının abartılmaması gerektiğini çünkü korporatizm kavramının kullanımı ile devlet geleneğinin vurgulanışı arasında kesin bir bağdaşmazlığın söz konusu olamayabileceğini belirtmektedir (s. 308). Buğra, Heper’in “karışım değil hakim siyasal sistem” görüşüne katılarak, Türkiye’deki devlet geleneğinden ötürü, devletle sivil toplum arasında uyumlu bir ilişkinin var olmasını gerekli kılan Avrupa tarzı bir neo-korporatizmin Türkiye’de hiçbir zaman geçerli olmayacağını, çünkü neo-korporatist devlet-iş adamı ilişkilerinin her zaman partikülarist yaklaşımlar ve rant sağlama çabaları karşısında güçsüz kalmaya mahkûm olduğunu vurgulamaktadır (s. 355). Buğra, öte yandan, zorunlu ve devlet kontrolü dışındaki sivil iş adamı örgütlenmelerine (TÜSİAD, MÜSİAD gibi) ve bu örgütlenmelerin siyasal sistem üzerinde artan etkilerine dikkat çekerek, Türkiye’deki sistemin devletle büyük şirketler arasındaki, diğer grupları dışlayan bir ortaklığın ekonomik yaşamı yönlendirdiği Japonya ve G. Kore deneyimlerini andırabileceğini ileri sürmektedir (s. 356). Buğra’nın bu görüşlerini Jepperson’ın (2000) terminolojisini kullanarak ifade edersek Türkiye’de 1980 sonrası gelişmelerin devlet-ulus geleneğinden devletçi korporatist siyasaya doğru yönelimi ifade ettiğini söyleyebiliriz.

Kanımızca Türkiye’de siyasal sistem değişimi ne sadece farklı sistemler arasında git-gel ile ne de sadece hakim bir sistemin egemenliği ile açıklanabilir. Bunun yerine, tarihsel olarak gelen devlet geleneğinin politik gelişmelerin etkisiyle dönüşmüş versiyonu ile, bu versiyondan farklı yeni sistemlerin aynı resim içinde görüldüğü bir *çeşitlilik* söz konusu olabilir. Diğer bir deyişle, Türkiye’de güncel siyaset içerisinde devlet-iş adamı ilişkilerinde bir yandan devlet-ulus geleneğinin devamını, diğer yandan devletçi korporatizmin izlerini, öte yandan da liberal sistemin çeşitli özelliklerini görmek mümkündür. Bu iddianın temelinde, Heper’in (1991)

görüşlerinden farklı olarak ‘devleti’ toplumsal çıkar gruplarından “tamamen bağımsız”, kendi başına bir varlık olarak değil, devletin toplumsal rızayı örgütlemek adına çeşitli toplumsal grupların isteklerine karşı duyarlı olmak durumunda olan bir varlık olduğu düşüncesi yatmaktadır. Ancak yukarıda da Heper’in (1991) belirttiği gibi, bu duyarlılık liberal sistemlerde olduğu gibi toplumdaki çatışan çıkarların kurumsal aracısı değil, çıkar gruplarıyla pederşahi bir ilişkinin kurulduğu parti merkezli siyasalar üzerinden yürümektedir. Örneğin, Jepperson ve Meyer’ın (1991) bölünmüş sistemlerde sıkça görülen “birincil ilişkilere dayalı çıkar aracılığına” benzer bir biçimde, Türkiye’de politik kayırma yoluyla kaynak dağılımına katılımı içeren patronaj ilişkisine (*clientelistic*) dayalı bir siyaset söz konusudur (Heper, 2002). Örneğin, Barkey (1990), Türkiye’de tüm zaaflarına rağmen ithal ikameci, korumacı politikaların 1960 dan 1980lere kadar uzunca bir süre uygulanmasının temel nedeninin, hükümetlerin bu politikanın uygulanmasında çıkarı olan iş çevrelerine giderek bağımlı hale gelmesi olduğunu belirtmektedir. Benzer bir biçimde, Türkiye’deki siyasetin bu özellikleri, liberal sisteme geçişin söz konusu olduğu 1980lerden sonra silinmemiş, aksine özelleştirme, ihracatı destekleme, deregülasyon ve iç borçlanma gibi politikalar üzerinden rant sağlama geleneği yeniden üretilmiştir (Bedirhanoglu, 2007; Boratav, Yeldan, ve Köse, 2000). Sonuç olarak, Türkiye’de devletin, kurumsal kuramda çoğunlukla varsayıldığı gibi örgütsel alanın dışında ve çeşitli toplumsal grupların çıkarlarına eşit mesafede duran bir aktör olduğunu söylemek oldukça güçtür. Kaldı ki, Türkiye’de devletin, kalkınmacı devlet geleneğine uygun olarak, ekonomiye ve piyasalara doğrudan müdahale ettiği bilinmektedir (Buğra, 1994).

Kurumsal kuramın, Türkiye için sorgulanmaya muhtaç bir diğer varsayımı ise, devletin, egemen ideolojilere uygun olarak oyunun kurallarını koyabilen ve bu kuralların uygulanmasını sağlayabilen bir aktör olduğu varsayımdır. Buğra’ya (1994) göre, bir devletin bu anlamda muktedir olma yeteneği devletin özerkliğine ve kapasitesine bağlıdır. Özerklik, bir devletin toplumsal aktörlerin çıkarlarından özerk bir biçimde kararlar alabilmesine karşılık gelirken; kapasite, kamu siyasalarının kamusal yetke tarafından etkili bir biçimde uygulanabilme derecesine karşılık gelmektedir (Buğra, 1994: 8). Türkiye’de devletin bir başka özelliği ise, toplumsal gruplardan bağımsız karar verme açısından “güçlü devlet” iken, politikaların kamusal yetke tarafından etkili bir biçimde uygulanması açısından yetersiz olmasıdır. Buğra’ya (1994) Türkiye’de devlet, örneğin G. Kore ve Tayvan’a göre, toplumsal çıkarlardan özerk olması açısından daha fazla ‘güçlü devlet’ niteliği sergilerken, uzun dönemli ve kendi içinde tutarlı bir kalkınma politikası sürdürememesi nedeniyle düşük kapasiteye sahiptir. Buğra, Türkiye’deki devleti bu anlamda, Jepperson ve Meyer’ın (1991) bölünmüş siyasetin yaygın olduğunu belirttiği Latin Amerikan ülkelerindeki devlete benzetmektedir. Sonuç olarak, “güçlü devlet” olmak, örgütsel alanları biçimleyen kuralları koyabilme ve bu kurallara uyulmasını sağlayabilme yeteneğini garantilememektedir.

Yukarıdaki özelliklerle bağlantılı olarak, kurumsal kuramın devlet anlayışının Türkiye’de geçerliliğine ilişkin şüphe uyandıran bir başka husus, devletin istikrarı sağlayan bir aktör olduğu varsayımdır. Türkiye’de ise tam tersine devletin iş hayatında temel belirsizlik kaynağı olduğu ileri sürülmektedir (Buğra, 1994). Türkiye siyasetinin patronaj özellikleri siyasallaşmış bürokrasiyle de bütünleştiğinde, günlük siyasetin gereklilikleri ve parti yandaşlarının öznel çıkarları doğrultusunda iş hayatını etkileyen parametrelerin sık sık değiştirilmesine neden olmaktadır (Buğra, 1994: 22). Bu anlamda, devletin iş hayatına müdahaleleri, bir yandan devletin müdahalelerinin sınırları, diğer yandan da özel girişimciliğin meşruiyeti ve sosyal koordinatlarında belirsizlikler yaratmıştır (s. 23). Türkiye’de devletin yarattığı belirsizliğin bir başka kaynağı ise, patrimonyal karakteridir (Heper, 1977). Patrimonyalizmin en önemli özelliği, kural koyucunun keyfi davranmasıdır. Devlet, patronaj ilişkilerini ve keyfiyeti gizleyen bir maske niteliği kazanır (van de Walle, 2001). Böylelikle, devlet bırakınız istikrarı sağlamayı, keyfi ve tahmin edilemez eylemleriyle ekonomik ve sosyal yaşamda belirsizlik yaratan bir aktördür (Özen ve Özen, 2009: 552).

Sonuç olarak, Türkiye’deki egemen siyasal sistem dikkate alındığında, kurumsalcı çalışmalarda yaygın olan, özellikle kurumsal alanda devlete ilişkin varsayımların geçerli olmadığı

görülmektedir. Buna göre, Türkiye’de devlet, örgütsel alanın dışında değil içinde olan bir aktördür ancak kuralları tesis edebilme ve bu kurallara itaati sağlayabilme kapasitesi düşüktür. Diğer yandan, çeşitli toplumsal kesimlerle patronaja dayalı bir ilişkisi olduğundan ötürü, çatışan çıkarları uzlaştırıcı bir aktörden çok, günlük ve öznel gerekliliklere dayalı politikalar geliştirmektedir. Son olarak, patrimonyalist özellikleri nedeniyle, istikrar yerine belirsizlik yaratan bir aktördür.

Türkiye’deki Kurumsal Süreçler: Kurumsalcı Çalışmaların Düşündürdükleri

Bu bölümde, Türkiye üzerine yapılmış kurumsalcı çalışmaların bulgularından yola çıkarak, kurumsal kuramın temel varsayımlarının Türkiye bağlamında ne ölçüde geçerli olduğu ve Türkiye bağlamında siyasal sistemin kurumsal süreçleri nasıl etkilediği tartışılmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda, kurumsal kuramın eşbiçimlilik ve kurumsallaşmaya ilişkin temel varsayımlarının Türkiye için kısmen geçerli olduğu ve Türkiye’deki siyasal sistemin kurumsal süreçleri aşağıdaki gibi biçimlendirdiği belirlenmiştir.

Devletin rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolündeki belirsizlik: Türkiye üzerine yapılmış kurumsalcı çalışmalar, Türkiye’de devletin örgütleri ve örgütsel alanları rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolünün, bazen çok belirgin bazen de belirsiz olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, devlet bazı alanlarda fazlasıyla varken bazı alanlarda hiç yoktur. Örneğin, Özkara ve Özcan’ın (2004), Türkiye’de muhasebe alanının oluşmasında ve değişiminde, çıkardığı yasalar ve kurulmasına önayak olduğu örgütsel yapılanmalar aracılığıyla devlet en önemli aktör olarak ortaya çıkmaktadır. Devletin bu belirgin etkisi, Üsdiken’in (Üsdiken, 2003) Türkiye’de İşletmecilik eğitimi çalışmalarında da kendini göstermektedir. Yükseköğretim alanında devlet, merkezi bir kurum aracılığıyla (YÖK) yüksek öğretimi giderek eşbiçimli hale getirebilmektedir. Yine benzer olarak, altın madenciliği alanındaki liberal dönüşüme karşı toplumun çeşitli kesimleri tarafından gösterilen muhalif tavrın bu dönüşümü engellememesi için, alana çatışan aktörlerden biri olarak hem doğrudan müdahale edebilmekte hem de yeni yasal düzenlemelerle bu dönüşümü garantilemeye çalışmaktadır (Özen ve Özen, 2009).

Devletin bazı alanlardaki belirgin etkisine rağmen, bazı alanlara da rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı anlamda hiç müdahale etmediği görülmektedir. Örneğin, Buğra’nın (1998) dayanıklı tüketim malları sektörünün oluşumu üzerine yaptığı çalışmada, devletin tüketim için gerekli kurumsal alt yapının oluşturulmasında çok yavaş davrandığını, bunun yerine Koç’un yerleşik ilişkilere dayalı güven üzerine kurulmuş geleneksel bir yapı üzerinden sektörün oluşumunu sağladığını görmekteyiz. Benzer biçimde, 1970’li yıllarda çok sayıda kurulan işçi şirketlerindeki vekâlet sorununu çözmek adına devlet yine kurumsal altyapıyı oluşturma görevini ihmal etmiş ve bu şirketler holdinglere alternatif bir form olma potansiyeli taşıyacakken, vekâlet sorunundan ötürü silinip gitmiştir (Özcan ve Çokgezen, 2003). Kalemci’nin (2009) Türkiye’de sinema alanı için yaptığı tez çalışmasında ise devletin, “sansür” dışında sinema alanının örgütlenmesi ve kurumsallaşması ile yine hiç ilgilenmediği, örgütlenmenin yine ilişkilere yerleşik bir biçimde kendiliğinden gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Öte yandan, Erçek’in (2004) çalışması, Türkiye’de devletin, örneğin ABD’de olduğu gibi (Baron, Dobbin ve Jennings, 1986, Dobbin ve diğerleri, 1993), firmalarda uygulanacak insan kaynakları politikalarını tayininde ve yaygınlaşmasında belirleyici bir rol oynamadığını göstermektedir. Benzer bir biçimde, ABD’de Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaşmasında devletin önemli bir özendirici rolü olmasına rağmen, Türkiye’de devlet böylesi bir rolü hemen hemen hiç oynamamış, bunun yerine elit iş adamları ve profesyonellerin dernekleri değişim ajanı rolü oynamıştır. Hatta, devlet kalite hareketinin öznesi değil nesnesi olmuştur (Özen, 2002a ve 2002b; Özen ve Berkman, 2007).

Sonuç olarak, devlet ya ilgisinin başka konulara kanallanmasından, ya da Buğra’nın (1994) belirttiği gibi kapasite yetersizliğinden ya da patronaj ilişkilerinden ötürü, eşbiçimli yapılara neden ol(a)mamaktadır. Örgütlenme, toplumsal aktörlerin bir yandan devletin örgütlenme

biçimine benzer, diğer yandan dışarıdan ithal edilen, beri taraftan ise geleneksel ilişkilere dayanan örgütlenme biçimlerini alana taşımaları sonucunda gerçekleşmektedir. Sonuç olarak, yeni kurumsal kuramın temel tezinden farklı olarak devletin rasyonelleştirici ve eşbiçimleştirici aktör olma özelliğinin, Türk siyasal sisteminde sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Burada çıkabilecek önemli bir araştırma sorusu ise, Türkiye devletin neden bazı alanlarda baskın bazı alanlarda ise silik bir rol oynadığıdır. Yukarıdaki örnekler, devlet aygıtının işleyişinde ideolojik ve ekonomik temelleri olan bazı önceliklerin bu tercihlerde etkili olabileceğini çağrıştırmaktadır.

Eşbiçimlilik yerine çeşitlilik ve eksik kurumsallaşma: Erçek (2004), Türkiye’de insan kaynakları ve personel yönetimi söylemini incelediği çalışmasının bulgularına dayanarak, kurumsal kuramın en temel varsayımlarından biri olan “eşbiçimliliğe doğru kurumsal bir değişim için yapılandırılmış makro arka planın (devlet, meslek örgütleri, firmalar ve bunlar arası sıkı etkileşimler) gerekli olduğu” varsayımının Türkiye gibi “çevre” ülkelerde geçerli olmayabileceğini ileri sürmektedir. Çevre ülke olarak bir yandan merkez ülkelerden ithal edilerek oluşturulmaya çalışılan makro kurumlar ve bunlara iliştilmiş kurumsal mantıklarla, diğer yandan da merkez ülkelere benzemeyen kendine özgü mevcut kurumlar arası sistem dinamikleri, kurumsal değişimi biçimleyen önemli etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, merkez-çevre etkileşimi çevre ülkelerde eşbiçimlilikten çok farklılaşmayı ve dönüşümü tetikleyebilmektedir. Erçek, çevre ülkelerdeki yapılandırılmamış kurumsal ortam ve örgütsel alanlarda, merkezden ithal edilen uygulamaların yayılımının kendisinin, kurumsal değişimi doğurabileceği savını ortaya atmaktadır. Ancak, bu kurumsal değişim sürecinde, tam olarak pekiştirilip içselleştirilmemiş, ancak kurumsallaşma potansiyeli olan, öncül-kurumsallaşma olguları da gözlemlenebilmektedir. Benzer bir çeşitlilik, Üsdiken ve arkadaşlarının (örneğin, Üsdiken, 1996; Üsdiken, 2003; Üsdiken ve Erden, 2001; Üsdiken ve Pasadeos, 1993) Türkiye’de İşletmecilik eğitimi ve yönetim yazını ile ilgili yaptığı çalışmalarda da kendini göstermektedir. Türkiye İşletmecilik eğitimi ve yazını, farklı dönemlerde Avrupa ülkelerinden ve ABD’den ithal edilen kurumsal mantıkların aynı anda yer aldığı bir çeşitlilik gösterebilmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi, özellikle 1980’li yıllardan sonra devletin özellikle ABD’den ithal edilen mantık doğrultusunda eşbiçimleştirici bir rol üslenmiştir. Burada üzerinde durulması gereken nokta, Türkiye’nin gelişmekte olan ülke olma karakterinin, uluslar arası bağımlılıkla birlikte, Jepperson ve Meyer’in (1991) dediği gibi genellikle dışsal etmenlerin etkisiyle bir değişim yaşamış olmasıdır.

Kurumsallaşmış pragmatizm: Buğra’nın (1994) çalışmasında, Türkiye’deki siyasal sistemin ve özellikle devletin, iş adamının, firmanın ve bunların dayandığı özel mülkiyet hakkının meşruiyetini oldukça kırılgan hale getirdiği belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak, devletin istikrarlı ve uzun dönemli iktisadi politikalar izleyememesi, devletin piyasaya müdahalesinin sınırlarının belirsiz olması ve meşru ekonomik davranışın parametrelerinin belirsiz olması gösterilmektedir. Buğra’ya (1994) göre hükümetler sık sık reel siyasetin günlük koşullarına ve yandaşlarının öznel çıkarlarına uygun, kısa vadeli pragmatik eylemlerde bulunmaktadır. Örneğin, Özen ve Özen’in (2009) çalışması, devletin yürütme organının, bir altın madenine karşı yürütülen protesto kampanyası sonucunda Danıştay’ın aldığı madeni kapatma kararını hiçe sayarak, “hukukun üstünlüğü” ilkesini çiğneyebildiğini göstermektedir. Bunun anlamı şudur: hukukun üstünlüğünü sağlayacak ve koruyacak devletin kendisi bu ilkeyi çiğnemektedir. Dolayısıyla devletin bu keyfi ve taraflı tutumu bir toplumda “meşru davranışın” ne olduğu konusunda da bulanıklıklar yaratmaktadır. Sonuç itibarıyla, firma davranışları da aşırı pragmatik, hatta zaman zaman toplumsal normlara aykırı olabilmektedir. İş insanları, belirsizlik altında kısa dönemde kâr etmek dürtüsüyle günün koşullarına göre doyurucu çözümler peşinde koşarak pragmatik bir tavır göstermektedirler. Diğer bir deyişle, Türkiye’deki iş ortamının “pragmatizmi kurumsallaştırdığı” söylenebilir. Örneğin, Buğra (1994) Türkiye’de büyük girişimcilerin, yenilikler yaparak uzun vadeli sanayi stratejileri izlemek yerine, kısa vadeli ancak görece bol kazanç getirebilecek spekülasyon ve ticari faaliyetlere ilgi gösterdiklerini belirtmektedir. Benzer olarak, Boratav (1990), Türk sanayicisinin değişen politikalar karşısında hızlı bir biçimde kaynakları imalatıdan ticari ya da finansal faaliyetlere aktarmada gösterdiği

inanılmaz esnekliği ironik bir dille eleştirmektedir. Bu tür faaliyetler de çoğu zaman toplumun önemli bir kesimi ya da toplumdaki önemli aktörler tarafından “gayri meşru firma davranışı” olarak değerlendirilebilmektedir. Türkiye’deki sanayi kuruluşlarının spekülatif kazanç yönelmeleri ve özellikle son yirmi yılda yoğunluklu olmak üzere devlet tahvili ve bonosu satın alarak faaliyet dışı gelir elde etme eğilimi, başta siyasi seçkinler olmak üzere, bazı medya kuruluşları ve akademisyenler tarafından gayrimeşru davranış³ ilan edilmektedir (bkz., Özen ve Akkemik, yayımlanmamış çalışma). Özen ve Akkemik’e göre bu “gayrimeşru” davranışlar, devletçi geleneğe sahip siyasal sisteme gömülü iki kurumsal mantık (milliyetçilik ve kapitalizm) arasındaki çatışmadan doğmaktadır. Örneğin, faaliyet dışı gelir elde etme durumunda, devlet, bir yandan sanayi kuruluşlarından üretim yaparak ulusal kalkınmaya katkıda bulunmalarını olması gereken bir sanayici davranışı olarak beklerken, diğer yandan iç borçlanma, yüksek faiz gibi politikalar izleyerek, sanayicilerin kısa dönemde üretimden daha yüksek ve risksiz faiz gelirine yönelmelerini cazip hale getirebilmektedir. Bu belirsizlik ve istikrarsız ortamın sonucu kanımızca firmalardaki örgütlenme ve yönetim biçimlerinin kurumsallaşmayıp, ani değişimlere çabuk adapte olabilen aşırı esnek (örneğin, üretimi hemen kısıp, fonları devlet tahviline yatırmak ya da ithalata yönelmek), geleneksel ilişkilere dayalı, merkezden yönetilen, büyüklükleri nedeniyle bir biçimde biçimselleşmiş ancak son tahlilde “patronun işyeri” olma niteliğini aşamamış örgütlenmeler haline gelmektedir.

Bu durumun, Türkiye’de bir yapının ya da uygulamanın yaygın olmasının, o yapının ya da uygulamanın kurumsallaştığı anlamına gelmediğini de çağrıştırdığı düşünülebilir. Örneğin, yaygınlığından ötürü kurumsallaştığı düşünülen holding yapısının ne ölçüde kurumsallaştığı, ne derece kök saldığı bilinmemektedir. Bu yapıyı destekleyen bazı ekonomik avantajlar (vergi avantajı, fon aktarımı vs) herhangi bir küçük yasa değişikliğiyle ortadan kaldırılması sonucunda, bu yapının terk edilebileceği de gözden ırak tutulmamalıdır. Bu durum diğer yandan, kurumsal kuramın baskın kurumsallaşma açıklamasının tersine, kurumsallaşmanın nasıl da zamanın ve yaygınlığın bir fonksiyonu *olamayabileceğini* anlamak için önemli bir fırsat sunmaktadır. Yıllardır varlığını sürdüren ve yaygın olan bir yapının neden kurumsallaşmadığını anlamak ilginç bir araştırma konusu olsa gerektir.

İstikrar yerine sürekli değişim ve törensel benimseme: Sargut’un (1999) çalışması, doğrudan Türkiye üzerine olmamakla birlikte, özellikle çevre ülkelerindeki kurumsal değişimi açıklaması açısından ilham vericidir. Sargut, modernleşme sürecinde Batı’dan kurumsal yapıların ithal edilmesinin, yeni ve eski kurumsal şablonları benimseyen merkez ve çevre toplumsal gruplarını doğurduğunu ve böylece yaşanan yeniden kurumsallaşma (Jepperson, 1991) sürecinde eski kurumsal şablonu benimseyen çevredeki grupların karşı-kurumsallaşma sürecini başlattıkları düşüncesini savunmaktadır. Sargut, böylelikle, hızla ve bazen kaotik bir biçimde değişen örgütsel alanların, çok sayıda grubun izlediği çatışan yeniden kurumsallaşma süreçlerinin bir ürünü olduğunu iddia etmektedir. Bu içsel çatışma ve değişimin, Türkiye’deki politik sistemin baskın özelliği olan devlet-toplum ayrışıklığı ile açıklanabileceği düşünülebilir. Söz konusu yapıların ithalatçısı büyük ölçüde devlettir. Değişim aşağıdan yukarı değil yukarıdan aşağıdır. Geleneksel yapıların yıkılması kaçınılmaz olarak bir toplumsal muhalefet yaratmaktadır. Bu muhalefet, politik fırsatlar bulduğunda bir toplumsal harekete dönüşerek değişimi tetiklemekte, bu fırsatın olmadığı ortamda da törensel benimsemeyi yaygınlaştırabilmektedir. Tepeden yapılan değişikliklerin geleneksel yapılara ya da devletin daha önce kurduğu örgütlenmelerin işleyişiyle uyuşmaması durumunda, genellikle tercih edilen yol törensel benimsemedir. Bu törensel benimseme işlemi körükleyen diğer etmenler ise, devletin koyduğu yasaların kısa zamanda değişeceği, yasanın kalkacağı ya da denetiminin yapılmayacağı yönündeki yaygın beklentidir. Bu nedenle, çoğu firma yasalara sadece kâğıt üzerinde uymayı tercih etmektedirler. Örnek olarak, Türkiye’de çevre yasaları karşısında, firmaların gösterdiği törensel tutum verilebilir (Küskü, 2004). Ek olarak, ISO belgesi alma konusundaki törensel benimsemenin

³ Kraatz ve Zajac’a (1996) göre, gayrimeşru davranış, bir örgüt davranışının, kurumsal normlara aykırı olması, bu normların sürekliliği için bir tehdit olarak algılanması ve alandaki önemli aktörler tarafından kınanması koşullarında oluşur.

yaygınlığı (Gürol, 2000), ya da toplam kalite yönetiminin benimsemesinde yaygın olan “törenselleşme” (Özen, 2002b) bu davranışa birer örnek olarak gösterilebilir.

SONUÇ

Bu çalışmaya göre, yeni kurumsal kuramın, kurumsal süreçlerin oluştuğu siyasal sisteme ilişkin çıkarımları, genellikle üzerine yoğunlaştığı liberal siyasal sisteme özgü koşullarla biçimlenmiştir. Buna göre, kurumsalcı çalışmalar genellikle, devleti, kurumları toplumdaki egemen politik ve ekonomik ideolojiler doğrultusunda tasarlayabilen ve bu kurumlara uyulmasını sağlayabilen bir aktör olarak kavramsallaştırılmaktadır. Ayrıca, devlet, örgütsel alanların dışında ve çatışan çıkarları eklemlen ve böylelikle istikrarı sağlayan bir aktör olarak betimlenmektedir. Çalışmada bu kavramsallaştırmanın, temelde devletçi siyasal sisteme sahip Türkiye için geçerli olmadığı savunulmaktadır. Aksine, Türkiye’de devlet, patrimonyal nitelikleriyle belirsizlik kaynağıdır, örgütsel alana doğrudan müdahale eder ve patronajın egemen olduğu bir siyasette çoğu zaman taraflıdır. Ayrıca, güçlü devlet özellikleri taşıırken, içsel ve dışsal bağımlılıkları ve kamu politikalarının tayininde yetersizlikleri nedeniyle kurumları tasarlayabilme ve uygulayabilme kapasitesi düşüktür. Bunun sonucu olarak, yeni kurumsal kuramın temel tezlerine aykırı olarak, Türkiye’deki kurumsal süreçlerde; (1) devletin rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolünde belirsizlikler vardır, 2) örgütsel alanlarda eşbiçimlilik yerine çeşitlilik ve eksik kurumsallaşma yaygındır, 3) kurumsallaşmış bir pragmatizm söz konusudur ve 4) istikrar yerine sürekli değişim ve törenselleşme vardır. Çalışmada bu tespitlerden hareketle, gelecekte; 1) devletin neden bazı alanlarda belirgin bir rolü varken bazı alanlarda olmadığı, 2) pragmatizmin nasıl kurumsallaştığı ve 3) uzun yıllardır ve yaygın bir biçimde benimsenmesine rağmen bazı yapıların neden ve nasıl kurumsallaşamayabileceği incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Barkey, H. 1990. *The state and the industrialization crisis in Turkey*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Baron, J. N., Dobbin, F. R., ve Jennings, P. D. 1986. War and peace: The evolution of modern personnel administration in US industry. *American Journal of Sociology*, 92 (2): 350-383.
- Bedirhanoglu, P. 2007. The neoliberal discourse on corruption as a means of consent building: reflections from post-crisis Turkey. *Third World Quarterly*, 28, 1239-1254.
- Bianchi, R. 1984. *Interest groups and political development in Turkey*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Boratav, K. 1990. Inter-class and intra-class relations of distribution under structural adjustment: Turkey during the 1980s. T. Arıcanlı ve D. Rodrik (Der.), *The political economy of Turkey: Debt, adjustment and sustainability*: 199-229. New York: St. Martins Press.
- Boratav, K., Yeldan, E., ve Köse, A. 2000. *Globalization, distribution, and social policy: Turkey: 1980-1998*. Working Paper Series, No. 20, New York: CEPA and the New School for Social Research.
- Brint, S., ve Karabel, J. 1991. Institutional origins and transformations: The case of American community colleges, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 337-360. Chicago: University of Chicago Press.
- Buğra, A. 1994. *State and business in Turkey*. Albany: State University of New York Press.
- Buğra, A. 1998. Non-market mechanisms of market formation: The development of the consumer durables industry in Turkey. *New Perspectives on Turkey*, 19: 1-28.
- DiMaggio, P. J. 1983. State expansion and organizational fields. R. H. Hall ve R. E. Quinn (Der.), *Organization theory and public policy*: 147-161, Beverly Hills: Sage.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. 1983. Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

- Dobbin, F. R., Sutton, J., Meyer, J. W. ve Scott, W. R. 1993. Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. *American Journal of Sociology*, 99: 396-427.
- Dobbin, F. ve Dowd, T. J. 1997. How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts. *Administrative Science Quarterly*, 42: 501-529.
- Erçek, M. 2004. Çeviri, aktör ağları ve eksik/öncül kurumsallaşma: Türkiye'deki mesleki personel/insan kaynakları söyleminin yeniden kurgulanması, 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 51-128.
- Fligstein, N. 1990. *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fligstein, N. 1991. The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- Gürol, Y. 2000. Türkiye'de ISO 9000 uygulamasının kurumsallaşması. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, 287-302.
- Hall, P. A., ve Soskice, D. 2001. *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford, NY: Oxford University Press.
- Hamilton, G. G. ve Biggart, N. W. 1988. Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94, 52-94.
- Heper, M. 2002. Conclusion - The consolidation of democracy versus democratization in Turkey. B. Rubin ve M. Heper (Der.), *Political parties in Turkey*: 138-146. Portland, Oregon: Frank Cass.
- Heper, M. 1974. *Bürokratik yönetim geleneği: Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyeti'nde gelişim ve niteliği*. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Heper, M. 1977. *Türk kamu bürokrasisinde gelenekçilik ve modernleşme: Siyaset sosyolojisi açısından bir değerlendirme*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Heper, M. 1991. The state and interest groups with special reference to Turkey. M. Heper (Der.) *Strong state and economic interest groups: The post-1980 Turkish experience*: 3-23. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hoffman, A. J. 1999. Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: University of Chicago Pres.
- Jepperson, R. L. 2000. *Institutional logics: On the constitutive dimensions of the modern nation-state politics*. EUI-RSCAS Working Paper No. 36 European University Institute.
- Jepperson, R. L. ve Meyer, J. W. 1991. The public order and the construction of formal organizations, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 204-231. University of Chicago Pres.
- Kalemci, A. R. 2009. Küreselleşmenin örgütsel alanlara etkisi: Türk sineması alanı örneği. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora Tezi.
- Kraatz, M. S. ve Zajac, E. J. 1996. Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61, 812-836.
- Küskü, F. 2001. Sorumluluk mu, zorunluluk mu? Türk otomotiv sektöründeki işletmelerin çevre yönetimi stratejileri açısından değerlendirilmesi, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs 2001, 155-169.
- Lawson, K. 1985. *The human polity: An introduction to political science*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

- Orrú, M., Biggart, N. W., ve Hamilton, G. G. 1991. Organizational isomorphism in East Asia, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 361-389. Chicago: University of Chicago Press.
- Özcan, G. B., ve Çokgezen, M. 2003. Limits of alternative forms of capitalization: The case of anatolian holding companies. *World Development*, 31 (12): 2061-2084.
- Özen, Ş. 2002a. Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşulbağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1): 105-142.
- Özen, Ş. 2002b. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 47-90.
- Özen, Ş., ve Akkemik, K. A. yayımlanmamış çalışma. Illegitimate corporate behavior follows the forms of polity? Turkish experience.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. 2007. The cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (6): 825-851.
- Özen, Ş. ve Özen, H. 2009. Peasants against MNCs and the state: The role of the Bergama struggle in the institutional construction of the gold-mining field in Turkey. *Organization*, 16, 547-573.
- Özkara, B., ve Özcan, K. 2004. Bir kurumsal alanın doğuşu ve evrimi: Türkiye’de muhasebenin meslekleşmesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2): 129-169.
- Paradis, L. F., ve Cummings, S. 1986. The evolution of the hospice in America toward organizational homogeneity. *Journal of Health and Social Behavior*, 27, 370-386.
- Powell, W. W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Rao, H. 1998. Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *The American Journal of Sociology*, 103(4): 912-961.
- Rowan, B. 1982. Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. *Administrative Science Quarterly*, 27: 259-279.
- Sargut, A. S. 1999. Institutionalization process in collectivist cultures: A cross-cultural approach. *Utrecht Business Review*, 1 (1): 75-87.
- Schneiberg, M. 2007. What’s on the path? Path dependence, organizational diversity and the problem of institutional change in the US economy, 1900-1950. *Socio-Economic Review*, 5, 47-80.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mandel, P. J. ve Caronna, C. A. 2000. *Institutional change and health care organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stearns, L. B., ve Allan, K. D. 1996. Economic behavior in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s. *American Sociological Review*, 61, 699-718.
- Strang, D. ve Sine, W. D. 2002. Interorganizational institutions, A. J. C. Baum (Der.), *The Blackwell companion to organizations*: 497-519. Oxford: Blackwell.
- Sunar, İ. 1974. *State and society in the politics of Turkey’s development*. Ankara: The Faculty of Political Science.
- Tempel, A., ve Walgenbach, P. 2007. Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. *Journal of Management Studies*, 44, 1-24.
- Üsdiken, B. 2003. Plurality in institutional environments and educational content: The undergraduate business degree in Turkey. R. P. Amdam, R. Kvalshaugen ve E. Larsen (Der.), *Inside the business schools: The content of European business education*: 87-109. Abstrakt, Liber: Copenhagen Business School Press.
- Üsdiken, B. 1996. Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia. *International Studies of Management and Organization*, 26 (3): 33-46.
- Üsdiken, B., ve Pasadeos, Y. 1993. Türkiye’de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (2): 73-93.

- Üsdiken, B., ve Erden, Z. 2001. Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye’de yönetim yazınında değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (4): 1-31.
- van de Walle, N. 2001. *African economies and the politics of permanent crisis, 1979-1999*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitley, R. 1999. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, R. 2005. How national are business systems? The role of states and complementary institutions in standardizing systems of economic coordination and control at the national level. G. Morgan, R. Whitley, ve E. Moon, (Der.), *Changing capitalisms? internationalization, institutional change, and systems of economic organization*: 190-231. Oxford: Oxford University Press.

YÖNETİM KURULU YAPISININ İŞLETMELERİN FİNANSAL VE SOSYAL SORUMLULUK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Kader Tan Şahin
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Çiğdem Şahin Başfıncı
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Aygün Özsalih
Karadeniz Teknik Üniversitesi

GİRİŞ

Şirketler farklı iş çevrelerinde faaliyet gösterdiklerinden şirketler için var olan kurumsal yönetim modelleri farklıdır (Dehaene ve diğerleri, 2001). Ülkelerdeki mülkiyet hakları, finansal sistem, firmalar arası bağlar, işgücünün temsil hakkı, sendikal haklar, yönetim ideolojileri, kariyer yolları gibi konular ülkelerdeki bu farklı kurumsal yönetim model ve uygulamalarında etkili olmaktadır. Tarihsel olarak, kurumsal yönetim fonksiyonu içinde ve idare ve yönetim fonksiyonları arasında geliştirilen iki ana ilişki türü vardır. Bunlar Anglo-Amerikan ve Alman (Kıta Avrupası/ Continental European) modelleridir (Pucko, 2005).

Kurumsal sistemdeki farklılıklar yüzünden, büyük bir iç disiplin mekanizması olarak yönetim kurulları da her iki sistemde farklı işlevlere sahiptir. Anglo-Sakson sisteminde yönetim kurulu, onun şirketteki gücü nedeniyle yönetimi kontrol etmek zorundayken, Kıta Avrupası'nda yönetim kurulu büyük hissedarın gücünü minimize etmek için tasarlanmış bağımsız bir organizmadır. Bu nedenle yönetim kurullarının yapısı da farklı olmaktadır (Dehaene ve diğerleri, 2001). Zayıf bir kurumsal yönetim etkisiz bir yönetim kurulunun bir ürünü olarak görülür. Çeşitli kurumsal yönetim savunucuları yönetim kurulunun kompozisyonu, yapısı ve sahiplik şeklinin kurumsal yönetim ve kurumsal performansın her ikisini de artıracığı konusundaki uygun değişimleri sıklıkla tartışır (Anne ve Williams, 2003). Anne ve Williams (2003) genellikle yönetim kurulu büyüklüğü, temsil veya kompozisyon, ikilik (duality) ve sahiplik olmak üzere dört büyük yönetim kurulu özelliğinin kurumsal performansı etkilediğini düşünmektedirler (Anne ve Williams, 2003; Dehaene ve diğerleri, 2001; Kula, 2005). Yönetim kurulu kompozisyonunun kurumsal sosyal sorumluluk performansını da etkilediği görülmektedir (İbrahim ve Angelidis, 1995; Waddock ve Graves, 1997; Ghazali, 2007; Luoma ve Goodstein, 1995; Coffey ve Wang, 1998; Johnson ve Greening, 1999). Diğer taraftan Waddock ve Graves (1997), daha iyi finansal performansın gelişmiş kurumsal sosyal performansa sebebiyet verdiği ve daha iyi kurumsal sosyal performansın da gelişmiş finansal performansa sebebiyet verdiğini belirtmektedir (Waddock-Graves, 1997; Orlitzky, Schmidt ve Rynes, 2003; Cochran ve Wood, 1984; Johnson ve Greening, 1999; Velde, Vermeir ve Corten, 2005; Luo ve Bhattacharya, 2006).

Bu çalışmanın temel amacı, yüksek sahiplik yoğunlaşmasının görüldüğü Türkiye'de yönetim kurulları yapısının işletmelerin finansal ve sosyal sorumluluk performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmanın en önemli katkısı, özellikle yüksek sahiplik yoğunlaşmasının olduğu ülkelerden birisi olarak Türkiye'de yönetim kurullarının finansal ve sosyal sorumluluk performansını etkilediğini göstermesidir. Yönetim kurullarının kompozisyonu ve işlevinin her ülkede farklı olduğu ve her ülkenin kendi ulusal iş sisteminin özelliklerinden etkilendiği görülmektedir. Diğer taraftan çalışma, yönetim kurulu yapısının finansal performans ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) üzerindeki etkisinin yanı sıra finansal ve kurumsal sosyal sorumluluk performansı arasındaki ilişkiyi de araştırmaktadır. Yani oluşturulan model literatürde şimdiye kadar oluşturulan modellerin ötesinde bu üç ilişkiyi de bir arada inceleyen bir modeldir. Türkiye'de de yönetim kurulları açısından bu boyutta incelenen ilk çalışmadır.

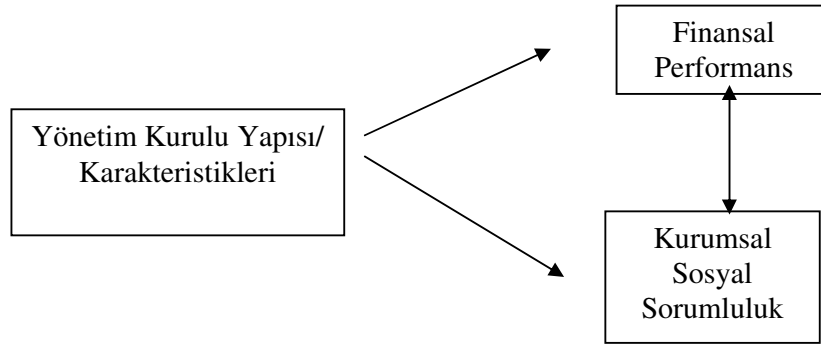
Dolayısıyla bu çalışma literatüre, hem teorik model hem de Türkiye uygulaması olarak katkısı oldukça büyük olan bir çalışmadır. Bununla birlikte, özellikle kurumsal yönetim uyum raporlarının incelenmesi, Türkiye’de uygulanmaya çalışılan modelin aslında firmalar tarafından çok da içselleştirilmediği yani meşrulaşmanın tam olarak oluşturulmadığını göstermektedir. Ancak kurumsal yönetim uyum raporlarının yayınlanma zorunluluğu henüz başlatılmadığından firmaların 2007 yılına kadar çok fazla rapor yayınlamadıkları, ancak 2007 yılında normatif eşbiçimli şekilde firmaların büyük çoğunluğunun rapor yayınladıkları görülmektedir. Ancak daha sonraki 2008 ve 2009 yılında da rapor yayınlama oranı tekrar oldukça düşmüştür. Bu da kurumsallaşma sürecinin henüz içselleştirilmediğini sadece normatif bir öykünün oluştuğunu göstermektedir.

Bu çalışmada ilk önce kavramsal çerçeve ile araştırma hipotezleri ve araştırma modeli geliştirilmiştir. Daha sonra geliştirilen modelin test edildiği uygulama kısmına geçilmiştir. Yöntem bölümünde araştırmaya ilişkin bütün açıklamalar bulunmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini Türkiye’de 2007 yılında İMKB’de işlem gören büyük bir kısmı “İmalat Sanayi Sektörü”nde olmak üzere, geri kalan kısmı da ulaştırma, teknoloji, inşaat, elektrik, eğitim vb. alanlarda faaliyet gösteren 165 firma oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuç ve öneriler kısmında ise araştırmanın modeli ve bulguları değerlendirilerek geleceğe ilişkin teorik ve pratik önerilerde bulunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın araştırma modeli genel olarak üç tür varsayıma dayanmaktadır. Bunlar yönetim kurulu yapısının hem finansal performansı hem de kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyeceği ve ayrıca finansal performans ve kurumsal sosyal sorumluluk arasında da karşılıklı bir ilişkinin olabileceği varsayımlarından oluşmaktadır. Daha önce de her üç varsayıma ilişkin ayrıntılı olarak belirttiğimiz literatüre dayanarak oluşturduğumuz araştırma modelimiz Çizim 1’de görülmektedir.

ÇİZİM 1. Araştırmanın Modeli



YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, yüksek sahiplik yoğunlaşmasının görüldüğü Türkiye’de yönetim kurulları yapısının işletmelerin finansal ve sosyal sorumluluk performansı üzerindeki etkisini incelemektir.

Araştırmanın Veri Seti

Bu çalışmanın örneklemini 2007 yılında İMKB’de işlem gören büyük bir kısmı “İmalat Sanayi Sektörü”nde olmak üzere, geri kalan kısmı da ulaştırma, teknoloji, inşaat, elektrik, eğitim vb. alanlarda faaliyet gösteren ve dolayısıyla finansal olmayan işletmelerin 2007 yılına ait yıllık verileri oluşturmaktadır. Çalışmanın veri seti, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) resmi web sitesinden (<http://www.imkb.gov.tr>) elde edilmiştir. Örneklemin finansal olmayan şirketlerden seçilmesinin ana sebebi finansal olmayan işletmelerin defter değeri üzerinden, finansal işletmelerin ise piyasa değeri üzerinden işlem görmelerinin yaratacağı karışıklığa engel olmaktır. Bu anlamda analizde daha çok şirketle çalışmanın sağlayacağı yararlar da göz önüne alınarak şirket sayısının daha çok olduğu finansal olmayan şirketler tercih edilmiştir. Örneklem olarak, başlangıçta İMKB’ye kayıtlı ve 2007 yılı Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu’na sahip 169 şirket ele alınmıştır. Bu işletmelerin ele alınmasının temel nedeni de söz konusu işletmelerin SPK’nın yayınlamış olduğu 2007 yılı Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu’na sahip olmalarıdır. Fakat bu işletmelerin dördü kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarında yer alan gerekli koşulları tam olarak sağlamadıklarından örneklem dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada örneklem olarak 2007 yılı Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu’na sahip ve bu raporlarda belirtilen koşulları sağlayan 165 şirket kullanılmıştır. Bu işletmelerin 126’sı imalat sanayi sektöründe faaliyet göstermekte iken, geriye kalan 39 şirket ise ulaştırma, teknoloji, inşaat, elektrik, eğitim vb. alanlarda faaliyet göstermektedir. Örneklem yılı olarak ise sadece 2007 yılı dikkate alınmıştır. Bunun nedeni ise işletmelerin çoğunlukla 2007 yılı kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarının olması, 2007 yılı öncesinde veya 2007 yılı sonrasındaki yıllara ait uyum raporu olan işletmelerin sayısının oldukça az olmasıdır.

Çalışmanın bağımsız değişkenleri yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu kompozisyonu (iç ve bağımsız üyeler), CEO ikiliği ve komitelerin varlığından (denetim ve kurumsal yönetim komitesinin bulunup bulunmadığından) oluşmaktadır.

- Yönetim kurulu büyüklüğü: Yönetim kurulunda bulunan üyelerin toplam sayısıdır.
- Bağımsız yöneticilerin sayısı: Yönetim kurulunda bağımsız yönetici olarak tanımlanan kişilerin sayısıdır.
- Bağımsız yöneticilerin oranı: Yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin yönetim kurulu büyüklüğüne oranıdır.
- İç yöneticilerin sayısı: Yönetim kurulunda içeriden yani icradan gelen yöneticilerin sayısıdır.
- İç yöneticilerin oranı: Yönetim kurulundaki iç yöneticilerin yönetim kurulu büyüklüğüne oranıdır.
- CEO ikiliği (duality): Yönetim kurulu başkanının ve icradan sorumlu genel müdürün aynı kişi olması olarak tanımlanmıştır. Eğer aynı kişi ise 1, değilse 0 olarak kodlanmıştır.

Komitelerin varlığı açısından da;

- Denetim komitesi: Şirketlerde denetim komitesinin bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Eğer varsa 1, yoksa 0 olarak kodlanmıştır.
- Kurumsal yönetim komitesi: Şirketlerde kurumsal yönetim komitesinin bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Eğer varsa 1, yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Çalışmada finansal performans ve kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere iki bağımlı değişken kullanılmıştır. Çalışmada bağımlı değişken olarak kullanılan finansal performans göstergeleri 5 değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler literatürde de yönetim kurulu yapısının işletmelerin hem finansal performansları hem de kurumsal sosyal sorumlulukla olan ilişkisinin araştırılmasında ve ayrıca finansal performans ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkinin de tespit edilmesinde en çok kullanılan oranlar olan aktif karlılığı (ROA), öz sermaye karlılığı (ROE), satışların karlılığı, toplam borç oranı ve tobin q’dur. Dolayısıyla bu çalışmada da literatürde bu ilişkilerin araştırılmasında en çok kullanılan bu beş adet değişken bağımlı

değişken olarak kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan finansal performansa ilişkin bağımlı değişkenler aşağıda görülmektedir.

- Aktif karlılığı (Return on Assets/ ROA): Net kar / Toplam Aktifler
- Öz sermaye Karlılığı (Return on Equity/ ROE): Net Kar / Öz sermaye
- Satış karlılığı (Return on Sales/ ROS): Net Kar / Net satışlar
- Toplam Borç Oranı: Toplam Borçlar (uzun vadeli ve kısa vadeli borçların toplamı)/ Toplam Aktifler
- Tobin q: Aktifin Piyasa Değeri (Toplam borçlar + Öz sermayenin Piyasa Değeri)/ Aktifin Defter Değeri

Çalışmada kullanılan bir diğer bağımlı değişken olan kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin de 5 boyut kullanılmıştır. Bunlar topluma destek, çalışanlara destek, çevrenin korunması, azınlıklara destek ve ürünlerle ilgili standartlardır.

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin boyutlar ise;

- Topluma destek,
- Çalışanlara destek,
- Çevrenin korunması,
- Azınlıklara destek,
- Ürünle ilgili standartlardır.

Çalışmada kullanılan kontrol değişkenleri; sektör ve sahiplik yoğunlaşmasından oluşmaktadır. Söz konusu bu iki kontrol değişkeni bu çalışmada kukla değişkenler olarak kullanılmıştır. Sektör değişkeni çalışmada analize sokulurken imalat sanayi ise 1, değilse 0 olarak kodlanmıştır. Sahiplik yoğunlaşmasını ölçmek için ise şirketlerdeki en büyük birinci, ikinci, üçüncü hissedarların paylarına ve işletmelerin halka açıklık oranlarına bakılmıştır. Bu oranlara İMKB'nin web sitesinde yer alan şirketler yıllığı kısmından ulaşılmıştır. Bazı şirketlerde ikinci veya üçüncü en büyük hissedarların olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmada kullanılan sahiplik yapısı değişkenleri aşağıda görülmektedir.

- En Büyük Birinci Hissedarın Pay Oranı: En Büyük Hissedarın Sermaye Tutarı/ Toplam Öz sermaye (EBH)
- En Büyük İkinci Hissedarın Pay Oranı: En Büyük İkinci Hissedarın Sermaye Tutarı/ Toplam Öz sermaye (EB2. H)
- En Büyük Üçüncü Hissedarın Pay Oranı: En Büyük Üçüncü Hissedarın Sermaye Tutarı/ Toplam Öz sermaye (EB3. H)
- Halka Açıklık Oranı: Halka Açık Sermaye Tutarı/ Toplam Öz Sermaye (HAO)

Analiz Yöntemi

Çalışmada örneklem içinde yer alan her bir şirkete ait kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporları okunmuştur. Şirketlere ait bu uyum raporlarına SPK'nın kendi resmi web sitesinde yer alan "Payları İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uyum Raporları" başlığı adı altında ulaşılmıştır. Ayrıca bu uyum raporlarına işletmelerin kendi web sitelerinde de rastlanmakta olup, söz konusu işletmelerin finansal göstergelerine de İMKB'nin web sitesindeki finansal tablolarından ve kendi web sitelerinden ulaşılmıştır. Bu araştırmada çalışmanın hem yönetim kurulu boyutu hem de kurumsal sosyal sorumluluk boyutu için içerik analizi yapılmıştır. Aşağıda öncelikle yönetim kurullarına ilişkin içerik analizinden bahsedilmiş olup, daha sonra çalışmanın diğer bir boyutu olan kurumsal sosyal sorumluluk kısmı için de benzer şekilde uygulanan içerik analizinden bahsedilmiştir.

Bu çalışmanın yönetim kurulu boyutu için işletmelerin "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları" içerisinde, dördüncü bölüm olarak nitelendirilen Yönetim Kurulları kısmı okunarak veriler hem sayım yöntemi ile hem de kodlama yöntemi ile elde edilmiştir. Ararat ve Uğur (2003) Türkiye'de yönetim kurulları kompozisyonuna ilişkin bir çalışmanın olmadığını

belirtmektedir. Ertuna ve Tukel (2006) sermaye piyasasında işlem gören ilk 50 firmanın yönetim kurulları kompozisyonuna ilişkin bir değerlendirme yapmıştır. Kurumsal yönetim uyum raporlarının sermaye piyasası tarafından kamuoyuna duyurulması tavsiye edilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporları incelendiği zaman özellikle en çok raporun 2007 yılı içerisinde yayımlandığı görülmektedir. Bundan dolayı 2007 yılı tercih edilmiştir. Ancak finansal veriler kısmında özellikle mali kuruluşların bilançolarının oluşturulmasında farklı sistemler kullanıldığı için mali kuruluşlara ilişkin uyum raporları değerlendirmeye alınmamıştır.

“Yönetim kurulunun yapısı, oluşumu ve bağımsız üyeler” başlığı altında, ilk olarak yönetim kurulu büyüklüğü sayım yöntemi ile kurulda kaç kişi varsa rakam olarak yazılmıştır. Aynı şekilde bağımsız üyelerin sayısı ve içeriden gelen (icradan) yöneticilerin sayısı sayım yöntemi ile rakam olarak yazılmıştır. Daha sonra analizlerde kullanılmak üzere, yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanmıştır. Bağımsız veya yönetici olmayan üyelerin veya herhangi bir yönetim komitesinin oluşturulmasına ilişkin herhangi bir gereklilik veya zorlama bulunmamaktadır. Gözlemler özellikle aile üyelerinin yönetim kurullarında oldukça baskın olduğunu göstermektedir. Bağımsız yöneticiler oldukça azdır ve genellikle yabancı bir ortağı olan firmalarda görülmektedirler (Ararat ve Uğur, 2003). Ancak özellikle bu çalışma yapılırken, yabancı ortaklı firmaların “yabancı veya yabancı ortaklı olduğumuz için bağımsız yöneticiye gerek duyulmamaktadır” şeklinde ifadelerde bulundukları gözlenmiştir.

Literatürde birçok çalışma CEO’nun ikiliği (duality) konusunda kodlama yöntemi kullanmıştır. Bu çalışmada da CEO’nun ikiliği (duality) konusunda kodlama yöntemi kullanılmıştır. Eğer yönetim kurulu içerisinde CEO hem yönetim kurulu başkanı hem de icradan sorumlu ise yani her iki görevi de yerine getiriyorsa 1, değilse 0 olarak kodlanmıştır. Birçok araştırmacı 0-1; 1-2 yada 1-0 olarak kodlama yapmaktadır. Tabii ki bu farklı kodlamalar finansal performansla arasındaki ilişkinin negatif veya pozitif olmasını etkilemektedir (Rhoades ve diğerleri, 2001). Türkiye’deki şirketlerde genellikle CEO aileden bir üye değildir, ancak genellikle aileyle uzun süreli bir ilişkisi bulunmaktadır. Aile üyeleri holding yapıdaki grup CEO’suna belirli bir sektörün sorumluluğunu vermektedir ve holdinge bağlı herhangi bir şirketin yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmaktadır. Dolayısıyla holding yapılar özellikle bu durumda firmanın doğasına ilişkin soruları gündeme getirmektedir. İşletme grupları olarak holdingler ve ona bağlı şirketler arasındaki ilişki firmanın gerçekten ne olduğuna ilişkin kavramsal ve ampirik sorunlara yol açmaktadır (Şahin, 2005).

Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı kısmında denetim komitesi ve kurumsal yönetim komitesinin olup olmadığı incelenmiştir. Denetim komitesi varsa 1, yoksa 0 olarak kodlanmıştır. Kurumsal yönetim komitesi de varsa 1, yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Çalışmanın kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) boyutu için de içerik analizi yapılmıştır. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl ölçüldüğü önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. KSS gerek toplum gerekse işletmeler açısından önemli bir yer tuttuğundan, mutlaka ölçülmesi gerekmektedir (Carroll, 2000). Diğer yandan Wolf ve Aupperle (1991)’nin de belirttikleri gibi, KSS aktivitelerini ölçmenin tek bir en iyi yolundan bahsetmek mümkün değildir (Wolf ve Aupperle, 1991). Keza, Waddock ve Graves’in de belirttikleri üzere KSS çok çeşitli sayıdaki girdileri (çevre dostu yatırımlar vb.), içsel süreçleri ve davranışları (kadınların ve azınlıkların eğitimi vb.) ve çıktıları (topluma destek programları ve müşteri ilişkileri gibi) içermektedir. Bu davranışlar ayrıca temel karakteristikleri, geçmişleri ve farklı KSS alanlarındaki performansları itibarıyla birbirinden oldukça farklı niteliklere sahip endüstriler tarafından sergilenmektedir. Ayrıca, çok sayıdaki konu, yönetsel karar ve örgütsel davranış KSS olgusu ile çevrelenmiştir. Sonuç olarak KSS kavramının ölçümü konusunda ciddi bir eksiklik söz konusudur. Konu ile ilgili mevcut çalışmaların çoğu, tek boyutlu niteliktedir ve küçük örneklemeler üzerinde test edilmiştir. Bu da daha büyük sayıdaki firmanın çok boyutlu bir ölçekle ölçülmesi konusunu bir ihtiyaç haline getirmektedir (Waddock ve Graves, 1997).

Waddock ve Graves (1997) KSS'nin ölçümlemesinde, kapalı uçlu sorularla ölçüm yapma, itibar indeksleri ile ölçüm yapma, çeşitli yayınlara içerik analizi uygulama, algısal ve davranışsal ölçeklere başvurma, vaka çalışmalarına yer verme, tek boyutlu göstergelerden yararlanma gibi birbirine alternatif nitelikte çok sayıda yöntemin mevcut olduğunu, ancak her birisinin kendisine has avantaj ve kısıtlarının da bulunduğunu ifade etmişlerdir. Maignan ve Ferrell (2000) bu alternatif metotları kendi içinde üç sınıfa ayırmışlardır: Bunlar uzman değerlendirmeleri, tekli ve çoklu göstergeler ve yöneticilerle yapılan araştırmalardır. Türker (2008) ise bu sınıflandırmayı biraz daha genişleterek şu şekilde bir öneride bulunmuştur: İtibar indeksleri ya da verileri, tekli ve çoklu göstergeler, firmalara ait yayınların içerik analizine tabi tutulması, KSS'yi bireysel bazda ölçümleyen ölçekler ve KSS'yi kurumsal bazda ölçümleyen indekslerdir.

İtibar indeksleri KSS değerlendirmesinde en sık kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. The Kinder, Lydenberg, ve Domini (KLD) Database, Fortune indeksi ve Canadian Social Investment (CSID) bu yöneme örnek olarak verilebilir. Ne var ki, Maignan ve Ferrell (2000) bu indekslerin sektörlerin tamamına ilişkin genel bir altyapı sunmak konusunda yetersiz kalabileceğini ifade etmişlerdir. Waddock ve Graves ise itibar indekslerinden faydalanan çalışmaların çokluğunu vurgularken, Fortune indeksi gibi indekslerin firmanın KSS bilgisinde özel bir veri olmaktan çok firma yönetiminin tamamına ilişkin bir veri niteliğinde olduğunu, dahası, bu ölçütün diğer birçok ölçütle karşılıklı ilişki içerisinde olduğunu altını çizmiştir (Waddock ve Graves, 1997).

Literatürde kullanılan bir diğer yöntem, firmaların yayınlarına yönelik içerik analizinin kullanılmasıdır. Waddock ve Graves (1997)'in de belirttiği gibi, mevcut dokümanlara içerik analizinin uygulanması örgütsel davranış açısından oldukça değerli görüşler ortaya koyabilmekte ancak bu durum incelenen dokümanların karşılaştırmaya müsait olması durumunda ortaya çıkabilmektedir. Dahası bu verilerin anlamlılığı büyük ölçüde bu verilerin yaratılış sebebi ile de yakından ilişkilidir ve içerik analizine neyin dahil edilip neyin eleneceği konusunda ciddi eleştirilere konu olabilmektedir. Türker (2008), çalışmasında, içerik analizini bir ölçüm metodu olarak değerlendiren bu yeni yöntemin firmaların kurumsal sosyal sorumluluk yeteneklerinin ölçümlemesinde yeni ölçütler geliştirebilmek açısından oldukça zengin bir potansiyele sahip olduğunu ifade etmiştir. Özellikle son yıllarda işletmelerin çevresel konular, toplum, çalışanlar ve tüketici gibi konularla ilgili uygulamalarını içeren sosyal söylemlerin giderek daha çok ilgi çekmesi, bu konudaki enformasyonu da daha kolay ulaşılabilir hale getirmiştir (Gray ve diğerleri, 1995). Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin raporların sayısının artması, bir yöntem olarak içerik analizinin kullanılmasını da arttırmıştır. Diğer taraftan, unutmamak gerekir ki, bir KSS söyleminde yer alan bilgi, firmanın gerçek hayattaki uygulamalarından farklı bilgiler içerebilir (Mcguire ve diğerleri, 1988).

Vaka çalışması aracılığı ile KSS ölçümlemesi ise, araştırma metodolojisinin yapısı gereği sadece belli sayıdaki firmalara uygulanabilmektedir. Bu konuda önemli gelişmeler kat edilmiş ise de farklı araştırma ekipleri tarafından çalışılan vakalar arasındaki tutarlılıklar konusunda ciddi sorunlar vardır (Waddock ve Graves, 1997). Görüldüğü gibi, yöntemlerin tamamının kendi içinde avantajları ve kısıtlamaları mevcuttur. Bu sebeple, birçok araştırmacı bu göstergeleri tek başına kullanmaktansa bu göstergelerin bir kombinasyonunu kullanmayı tercih etmektedir.

Yukarıda adı geçen yöntemlerin her birinin alternatif kısıtlarını ortadan kaldırmak için, bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun ölçümlemesinde, hisse senetleri İMKB'de işlem gören firmaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları'na, The Kinder, Lydenberg, and Domini (KLD) tarafından geliştirilen çoklu göstergelerden yola çıkarak içerik analizi uygulanmıştır. Dolayısıyla, formatı ve başlıkları SPK tarafından belirlenmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu bu çalışmanın analiz birimini oluşturmaktadır. Bilindiği gibi, ülkemizde hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören firmaların, içeriği ve formatı SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'na uygun

nitelikte raporlar hazırlaması gerekmektedir. Bu raporları hazırlamayan firmalardan ise durumu gerekçelendirmeleri istenmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nu doldurmak, yasal zorunluluktan öte, yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Bu haliyle, raporda yer alan bilgilerin zorunluluktan öte bir gerekliliğe cevaben sunulduğu dikkate alınır, güvenilirliklerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan, SPK'nın OECD Rehberini örnek alarak hazırladığı bu raporun içinde yer alan başlıklara bakıldığında, raporda yer alan kurumsal sosyal sorumluluk başlığının, literatürde KSS başlığının içinde yer alan bilgilerden daha kısıtlı bir kısmını kapsadığı görülmektedir. Şöyle ki, KSS başlığı, SPK Rehberinde Bölüm 3-Menfaat Sahipleri başlığı altında yer alan başlıklardan birisidir. Aynı bölümde "Menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi", "Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı", "İnsan kaynakları politikası", "Müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler" adlı dört başlık daha yer almaktadır. Bu başlıkların da genel anlamda bu çalışmada kullanılan KSS kavramının içeriğini oluşturduğu düşünülürse, bu durumun çalışmanın kısıtlarından birisini ifade ettiği anlaşılr.

İçerik analizi, mesajların kantitatif olarak analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulguların özetlendiği bilimsel nitelikteki bir araştırma metodudur (Neuendorf, 2001). Daha detaylı tanımlamak gerekirse; içerik analizi, mesaj değeri taşıyan her türlü verinin bir amaç doğrultusunda taranması, kategorilere ayrılması, özetlenmesi ve bulguların araştırma amacı doğrultusunda analiz edilmesi ve yorumlanması işlemlerini içeren bilimsel bir araştırma yöntemidir (Başfıncı, 2008).

Bu çalışmanın araştırma sorularından bir tanesi de, KSS kavramının, işletmenin finansal performansı ve organizasyonun yönetim kurulu ile olan ilişkilerinin araştırılmasıdır. İçerik analizi ile işletmelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları'nda yer alan KSS bilgileri değerlendirilmekte ve elde edilen verilerin, diğer araştırma değişkenleri ile olan çeşitli ilişkileri araştırılmaktadır. İçerik analizi uygulanan araştırmanın ana kitlesini, hisse senetleri İMKB'de işlem gören ve 2007 yılına ait Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu bulunan firmalar oluşturmaktadır. Bu kapsamda yapılan incelemede çeşitli firmalardan toplam 165 firmaya ulaşılmıştır. Araştırmanın ana kitlesi sayıca oldukça düşük olduğundan, verilerin geçerliliğine ilişkin kaygıları minimize etmek için bir örneklem üzerinden çalışma yapmak yerine tam sayıma gidilmiştir.

Analiz birimi ve kodlama birimi, içerik analizi çalışmalarında en yaygın biçimde kullanılan ölçüm araç ve birimleridir (Budd ve diğerleri, 1967). Analiz birimi, ölçümü yapılacak değişkenin kaynağı işlevini görür. Diğer bir ifadeyle, analiz birimi, kodlama birimini çevreleyen materyalin bütünü temsil etmektedir (Başfıncı, 2008).

Bu çalışmanın analiz birimi ana kitlede yer alan firmaların yayımlanmış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'dur. Daha önce de bahsedildiği gibi, bu raporun standartları OECD'ninkiler esas alınarak SPK tarafından hazırlanmıştır. Dolayısıyla ana kitlede yer alan her rapor aynı bölümlerden ve aynı alt başlıklardan oluşmaktadır. Bu da, gerek kodlama sürecinin kolaylığı gerekse elde edilen verilerin geçerliliği açısından, içerik analizine uygun bir nitelik sergilemektedir.

Çalışmanın kodlama birimini ise, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nun 3. Bölümünde yer alan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" başlığı oluşturmaktadır.

Kodlama birimleri seçildikten sonra, kodların atanacakları kategorilerin de belirlenmesi gerekir. Burada, içerik kategorileri ile anlatılmak istenen, kodlanacak olan birimlerin araştırma sorusu, bu sorunun içinde yer aldığı literatür ve de analiz birimine göre listelenmesidir. Böylelikle, kodlayıcı, elindeki liste sayesinde kodlaması gereken öğelerin sınırlarını ve hangi kategori altında ele alındıklarını bilir. Dolayısıyla, kategori listesi, araştırmanın kavramsal çerçevesini yansıtan bir araç olarak kodlayıcıya neyi kodlayıp neyi kodlamayacağı konusunda yol gösteren bir rehber işlevi de görür. Birçok içerik analizinde, araştırmacılar kendi kategori listelerini oluşturmaktansa, diğer araştırmacıların geliştirmiş olduğu kategori listelerini kullanırlar. Benzer

çalışmaların kategori listelerini kullanmak, çalışmalar arasında karşılaştırmalar yapmayı kolaylaştırmaktadır (Başfıncı, 2008). Bu nedenle, araştırmanın kodlama kategorilerinin belirlenmesinde, daha önce de bahsedildiği gibi, The Kinder, Lydenberg, and Domini (KLD) tarafından geliştirilen indekste yer alan göstergelerden faydalanılmış olup, farklı birçok çalışmada da benzer şekilde kullanılmış olan (Ghazali, 2007; Waddock ve Graves, 1997); bu göstergeler 5 ana başlık altında toplanmaktadır:

1. Topluma destek: Bu başlık altında bağışlar, gönüllü programlar, halka yönelik etkinlikler, şenlikler, sponsorluklar, eğitim, sağlık, sanat vb. kamuyu ilgilendiren alanlarda yürütülen kampanyalara dair söylem ve uygulama düzeyinde yer alan bilgiler yer almaktadır.
2. Çalışanlara destek: Bu başlık altında, çalışanlara ilişkin kalite güvence sistemlerinin varlığı, çalışanların eğitiminin desteklenmesi, kurum içi ve kurum dışı eğitim verilmesi, çalışanların sendikal hak ve özgürlükleri, çalışanların sağlık ve güvenliği, emeklilik hakları, çalışanların yakınlarının sorunları ile ilgilenme gibi, firmanın çalışanları ile ilgili olarak geliştirdikleri söylem ve uygulama bilgileri incelenmiştir.
3. Çevrenin korunması: Bu başlık altında, üretim sırasında çevrenin korunmasına ilişkin olarak yasal zorunluluğun ötesinde uygulanan üretim standartlarına ve ayrıca üretim standartlarından bağımsız olarak çevre korunmasına ilişkin, hatıra ormanı oluşturma, yeşil alan oluşturma, dünya çevre gününe özel etkinlikler düzenleme, çeşitli kamu kurumları ve Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ortak olarak çevreye ilişkin bilinçlendirme kampanyaları yürütme gibi tüm faaliyetlere ilişkin söylem ve uygulama bilgileri incelenmiştir.
4. Azınlıklara destek: Bu başlık altında gerek toplum içerisinde, gerekse firma çalışanları düzeyinde, engellilerin ve yardıma muhtaçların korunması, hedef kitleler arasında din, dil, ırk, sağlık gibi konularda herhangi bir ayrımcılık gözlemlenmemesi, eğer gözlemlenecekse, engellilerin ya da eski mahkûmların öncelikli olarak işe alınması gibi, bu ayrımcılığın azınlıklar lehine ve pozitif yönde gerçekleşmesine ilişkin tüm söylem ve uygulama bilgileri incelenmiştir.
5. Ürünle ilgili standartlar: Bu başlık altında, ürünlerin kalitesine, ürün standartlarına, müşteri memnuniyetini garanti edecek yanlarına, ekonomik olarak dezavantajlı durumda bulunan kişilere sağlayacağı faydalara, Ar-Ge ve ürün kalite standartlarına ilişkin söylem ve uygulama bilgileri incelenmiştir.

Bu çalışmada kodlama yapılırken, kodlama listesinde yer alan başlıklarda herhangi bir söylemin yer alıp almadığına bakılmış ve eğer bu yönde bir ya da birden çok ifadeye rastlanmışsa 1, ancak hiçbir ifadeye rastlanmamışsa 0 puan verilmiştir. Ardından, her bir firma için bir KSS söylemi indeksi hesaplanmıştır. İndeksin hesaplanmasında, firmanın her bir başlıktan elde ettiği puanların toplam, firmanın elde edebileceği maksimum puana (5) oranlanması yolu izlenmiştir.

Neuendorf (2001), bir içerik analizinde en az iki kodlayıcının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Kodlayıcıların gerçekleştirdikleri kodlamanın birbiri ile ne kadar uyumlu olduğunu görmek için kodlayıcılar arası uyumun hesaplanması gerekir (Başfıncı, 2008). Bu kapsamda çalışmada iki kodlayıcıdan faydalanılmış, ayrıca kodlayıcılar arasında gözlenen uyumun ne kadarının tesadüf olduğu bir başka ifade ile kodlayıcılar arası güvenilirlik Cohen's Kappa formülü ile ölçümlenmiştir. Lombard, kodlayıcılar arası güvenilirliğin %90-%70 oranları arasında yer almasının kabul edilebilir olduğunu ifade etmiş, ancak bu sınırın, daha muhafazakar nitelikteki Cohen's Kappa formülü için %70'in de altına inebileceğini belirtmiştir (<http://www.astro.temple.edu/~lombard/reliability/>). Bu çalışmada ana kitleyi oluşturan firmaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarının "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" ve "Yönetim Kurulları" başlıklarına ayrı ayrı içerik analizi uygulanmış olup, her iki içerik analizi de iki kodlayıcı tarafından kodlanmıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk başlığına ilişkin Cohen's Kappa katsayısı % 94 olarak hesaplanmışken, Yönetim Kurulları başlığına ilişkin Cohen's Kappa katsayısı % 91 olarak hesaplanmıştır. Cohen's Kappa formülüne göre, kodlayıcılar arası güvenilirlik her iki kodlama için de % 90'ın üzerinde çıkmıştır ki, bu oranlar araştırmanın ölçümlerine ilişkin

güvenilirlik için yeterince yüksek olmasının yanısıra, araştırmada kullanılan kodlama kategorilerinin kullanılışlığına ve netliğine ilişkin bir gösterge olarak da kabul edilebilir.

Araştırma kapsamında istatistiksel analizlerin yapılması amacıyla ise bu çalışmada doğrusal regresyon modeli (OLS) kullanılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ampirik çalışmanın sonuçları incelendiğinde, yönetim kurulu yapısı ve finansal performans boyutunda yönetim kurulu özellikleri olarak ele aldığımız unsurlardan olan yönetim kurulu büyüklüğü ve CEO ikiliği arttıkça yüksek sahiplik yoğunlaşmasında işletmelerin finansal performanslarının azaldığı görülmüştür. İç yöneticilerin sayısı arttıkça finansal performans (ROE) azalmaktadır, ancak toplam borç oranı artmaktadır. Bununla birlikte bağımsız yöneticiler ve finansal performans göstergeleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık denetim komitesinin bulunması ile finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır. Yönetim kurulu yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutunda ise yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerin sayısı arttıkça yüksek sahiplik yoğunlaşmasında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk performansları artmaktadır. Buna karşılık, diğer yönetim kurulu özellikleri olan yönetim kurulu büyüklüğü, iç yöneticilerin sayısı, CEO ikiliği ve kurumsal yönetim komitesinin bulunması ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında ilişki bulunamamıştır. Ancak, kurumsal yönetim komitesinin bulunmasının finansal performansı arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasında ise ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışmanın en önemli katkıları şunlardır:

1. Yönetim kurullarının kompozisyonu ve işlevinin her ülkede farklı olduğu ve her ülkenin kendi ulusal iş sisteminin özelliklerinden etkilendiği görülmektedir. Özellikle yüksek sahiplik yoğunlaşmasının olduğu ülkelere birisi olarak Türkiye’de yönetim kurulunun finansal ve sosyal sorumluluk performansını etkilediği görülmektedir.
2. Diğer taraftan çalışma, yönetim kurulu yapısının finansal performans ve KSS üzerindeki etkisinin yanı sıra finansal ve kurumsal sosyal performans arasındaki ilişkiyi de araştırmaktadır. Yani oluşturulan model literatürde şimdiye kadar oluşturulan modellerin ötesinde bu üç ilişkiyi de bir arada inceleyen bir modeldir. Türkiye’de de yönetim kurulları açısından bu boyutta incelenen ilk çalışmadır. Dolayısıyla literatüre, hem teorik model hem de Türkiye uygulaması olarak katkısı oldukça büyüktür.
3. Özellikle kurumsal yönetim uyum raporlarının incelenmesi, Türkiye’de uygulanmaya çalışılan modelin aslında firmalar tarafından çok da içselleştirilmediği yani meşrulaşmanın tam olarak oluşturulmadığı görülmektedir. Ancak kurumsal yönetim uyum raporlarının yayınlanma zorunluluğu henüz başlatılmadığından firmaların 2007 yılına kadar çok fazla rapor yayınlamadıkları ancak 2007 yılında normatif eşbiçimli şekilde firmaların büyük çoğunluğunun rapor yayınladıkları görülmektedir. Ancak daha sonraki 2008 ve 2009 yılında da rapor yayınlama oranı tekrar oldukça düşmüştür. Bu da kurumsallaşma sürecinin henüz içselleştirilmediğini sadece normatif bir öykünmenin oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmanın kısıtlarından biri, bu çalışmada içsellik (endogeneity) sorununun oluşmuş olmasıdır. Firma performansı normalde daha önceki yöneticilerin yaptıkları faaliyetlerinin bir sonucudur ve bu sonuçlar bundan sonraki yöneticilerin seçimini etkileyecektir. Dolayısıyla şu andaki finansal sonuçlar birkaç yıl önceki yönetim kurulu kompozisyonunun bir sonucudur. Diğer taraftan literatürde özellikle bağımsız yöneticilerin bulunmasının firma performansını arttıracığına ilişkin hipotezler vardır, ancak firma şu anda finansal açıdan kötüyse kurul içerisinde bağımsız yöneticileri arttırmaya ve içeriden yöneticileri azaltmaya başlayacaktır. Özellikle literatürde Tobin q ile ilgili olarak bağımsız yöneticilerin oranı arasında bir içsellik (endogeneity) sorunu yaşanmaktadır. Bu çalışmada da bağımsız yöneticiler ile Tobin q arasında

beklenen yönde bir ilişkinin çıkmaması bu sorunun oluştuğunu gösterebilir. Çünkü bağımsız yöneticilerin oranının Tobin q ile doğru orantılı olması beklenmektedir. Dolayısıyla bu durum bu çalışmanın önemli kısıtlarından biri olarak görülmektedir. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, işletmelerin kurumsal yönetim uyum raporları incelendiği zaman özellikle en çok raporun 2007 yılı içerisinde yayımlanmış olması ve bundan dolayı sadece 2007 yılının tercih edilmiş olmasıdır. Bununla birlikte, finansal veriler kısmında da mali kuruluşların bilançolarının oluşturulmasında farklı sistemler kullanıldığı için mali kuruluşlara ilişkin uyum raporları değerlendirmeye alınmamıştır.

Uygulama aşamasına bakıldığında ise yapılabilecek öneriler aşağıda belirtilmektedir:

1. Yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça finansal performans azaldığı için yönetim kurulu büyüklüğüne dikkat edilmelidir.
2. Yönetim kurulları içerisinde bağımsız üyelerin çok fazla bulunmadığı ve genelde icracı olmayan aile üyelerinin yönetim kurullarında görev yaptığı görülmektedir.
3. İç (icracı) yöneticilerin yönetim kurulları içerisinde bulunması finansal performansı azaltmaktadır, dolayısıyla yönetim kurulu kompozisyonunda bu durumun dikkate alınması gerekmektedir.
4. CEO ikiliğinin uygulanması aşamasında sorun bulunmaktadır. Özellikle yüksek sahiplik yoğunlaşmasında CEO ikiliğinin oluşması finansal performansı azaltmaktadır. Türkiye'deki sistem de CEO ikiliğini önermemektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre de finansal performansı azaltması Türkiye'de özellikle yüksek sahiplik yoğunlaşmasında bu sistemin önerilmemesinin haklı bir gerekçesi olabilir.
5. Özellikle Kurumsal yönetim komitelerinin bulunmasının firmalarda finansal performansı arttırdığı görülmektedir. Ancak çok az firmada kurumsal yönetim komitesi bulunmaktadır. Firmaların bu komiteleri bulundurmaları önerilmektedir. Ancak mevzuata göre bu komitelerde bağımsız yöneticilerin görev yapması gerekmektedir. Ancak raporlarda görülmektedir ki özellikle icracı olmayan üyelere bu görev verilmiştir veya diğer şirketlerde icradan üyeler ilgilenmektedir. Ancak özellikle finansal sistemi denetleyen denetim komitesi ile finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır. Genelde mevzuattaki yetkin bağımsız yöneticilerin bu kurullarda çalışmaması her iki kurulun da sistemde etkinsiz olmasını sağlamış olabilir.
6. Kurumsal sosyal sorumluluk performansına ilişkin bulgular oldukça azdır. Özellikle bağımsız yöneticilerin yönetim kurullarında bulunması KSS performansını arttırmıştır. Özellikle bağımsız yönetici sayısı çok az olduğu için bu kuralı uygulayan firmaların KSS bilincinin de oluştuğunu göstermektedir.
7. Özellikle sahiplik yoğunlaşması ve halka açıklık arttıkça finansal performansın azaldığı görülmektedir. Türkiye'deki sistemin işlemlerini ve etkinliğini etkileyen en önemli faktörün yüksek sahiplik yoğunlaşması olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, K., Hossain, M., Adams, M. B. 2006. The effects of board composition and board size on the informativeness of annual accounting earnings. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5): 418-431.
- Andres, P., Azofra, V., Lopez, F. 2005. Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2):197-210.
- Anne Ho, C., ve Williams, M. S. 2003. International comparative analysis of the association between Bboard structure and the efficiency of value added by a firm from its physical Ccapital and İntellectual capital resources. *The International Journal of Accounting*, 38:465-491.
- Ararat, M., ve Uğur, M. 2003. Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. *Corporate Governance*, 3(1):58-75.

- Ararat, M., ve Yurtoğlu, B. B. 2006. Yönetişim ve Küresel Rekabet. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2):5-44.
- Başfıncı, Ç. Ş. 2008. Bir Pazarlama İletişim Medyası olarak Web Ortamında İçerik Analizi Yapmanın Güçlükleri ve Olası Çözüm Önerileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 19(61): 52-71.
- Bhagat, S. Black, B. 1999. The uncertain relationship between board composition and firm performance, *Business Lawyer*, 54:921-963.
- Boyd, B.K. 1995. CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal*, 16(4):301-312.
- Budd, R. W., Thorp, R. K., ve Donohew, L. 1967. *Content Analysis of Communications*. New York: The Macmillan Company.
- Carroll, A. B. 2000. A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39(4):466-478.
- Cheng, S. 2008. Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 87:157-176.
- Cheng, S., Evans, J. H., ve Nagarajan, N. J. 2008. Board size and firm performance: The moderating effects of the market for corporate control. *Rev Quant Finan Acc*, 31:121-145.
- Cochran, P. L., ve Wood, R. A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Financial Journal*, 27(1):42-56.
- Coffey, B. S., ve Wang, J. 1998. Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 17:1595-1603.
- Dalyan, F., ve Gökbel, S. A. 2005. İşletmelerde sosyal sorumluluk: İMKB’de işlem gören bankaların sosyal sorumluluk faaliyetleri ile karlılıkları arasında ilişki. *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, say:1627, Eskişehir.
- Davidson, W. N., ve Rowe, W. 2004. Intertemporal endogeneity in board composition and financial performance. *Corporate Ownership & Control*, 1(4).
- Dehaene, A., Vuyst, V. D., ve Ooghe, H. 2001. Corporate performance and board structure in Belgian companies. *Long Range Planning*, 34:383-393.
- Demirağ, İ. S., ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies. *Corporate Governance*, 11(1):40-51.
- Dimaggio, P. J. ve Powell, W.W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, pp.147-60.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., ve Wells, M. T. 1998. Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48:35-54.
- Ertuna, B. ve Tükel, A. 2006. Board Composition and Control Mechanisms in ISE50: Form Outcomes Substance. http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/AnaSayfa/documents/Ertuna_Tukel.pdf (15 Mayıs 2009).
- Finkelstein, S. Ve D’Aveni, R.A. 1994. CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, 37(5):1079-1108.
- Firstenberg, P. B., ve Malkiel, B. G. 1980. Why corporate boards need independent directors? *A Division of American Management Association*, 26-38.
- Ghazali, N. A. M. 2007. Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: Some Malaysian evidence. *Corporate Governance*, 7(3):251-266.
- Gökşen, N. S., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time founding. *British Journal of Management*, 12(4):325-340.
- Gray, R., Kouhy, R., ve Lavers, S. 1995. Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2):47-77.
- Guest, P. M. 2008. The determinants of board size and composition: Evidence from the UK. *Journal of Corporate Finance*, 14(1):51-72.
- Hermalin, B. E., ve Weisbach, M. S. 1988. The determinants of board composition. *The RAND Journal of Economics*, 19(4):589-606.

- Hermalin, B. E., ve Weisbach, M. S. 1998. Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *The American Economic Review*, 88(1):96-118.
- Hermalin, B. E., ve Weisbach, M. S. 2003. Boards of directors as an endogenously-determined institution: A survey of the economic evidence" (with Benjamin E. Hermalin). *Economic Policy Review*, 9(1):7-26.
- Huther, J. 1997. An empirical test of the effect of board size on firm efficiency. *Economics Letters*, 54:259-264.
- İbrahim, N. A., ve Angelidis, J. P. 1995. The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors?. *Journal of Business Ethics*, 14:405-410.
- Jensen, M. C., ve Meckling, W. H. 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4):305-360.
- Jensen, M. C. 1993. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control. *Journal of Finance*, 48(3):831-880.
- John, K., ve Senbet, L. W. 1998. Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22:371-403.
- Johnson, R. A. ve Greening, D. W. 1999. The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5):564-576.
- Kaymak, T., ve Bektaş, E. 2008. East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance*, 16(6):550-561.
- Kim, H., ve Lim, Chanwoo. 2009. Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 1-8.
- Krivogorsky, V. 2006. Ownership, board structure and performance in continental Europe. *The International Journal of Accounting*, 41(2):176-197.
- Kula, V. 2005. The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2):265-276.
- Kula, V., ve Tatoğlu, E. 2006. Board process attributes and company performance of family-owned businesses in Turkey. *Corporate Governance*, 6(5):624-634.
- Lefort, F., ve Urzua, F. 2008. Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile. *Journal of Business Research*, 61:615-622.
- Linck, J. S., Netter, J. M., ve Yang, T. 2008. The determinants of board structure. *Journal of Financial Economics*, 87:308-328.
- Luo, X., ve Bhattacharya, C. B. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value. *Journal of Marketing*, 70(4):1-18.
- Luoma, P., ve Goodstein, J. 1999. Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5):553-563.
- Maignan, I., ve Ferrell, O. C. 2000. Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3):283-297.
- Mak, Y. T., ve Kusnadi, Y. 2005. Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13(3):301-318.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., ve Schneeweis, T. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4):854-872.
- Neuendorf, K. A. 2001. *The Content Analysis Guidebook*. Sage Publications, California.
- O'Neill, H. M., Saunders, C. B., ve McCarthy, A. D. 1989. Board members, corporate social responsiveness and profitability: Are tradeoffs necessary? *Journal of Business Ethics*, 8(5):353-357.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., ve Rynes, S. L. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3):403-441.

- Pearce, J. A., ve Zahra, S. A. 1991. The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2):135-153.
- Peng, M. W. 2004. Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions. *Strategic Management Journal*, 25: 453-471.
- Pucko, D. 2005. Corporate Governance in European Transition Economies: Emerging Models. *Management*, 10(1): 1-21.
- Rechner, P. L., ve Dalton, D.R. 1991. CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis. *Strategic Management Journal*, 12(2):155-160.
- Rhoades, D. L., Rechner, P. L. ve Sundaramurthy, C. 2001. A Meta-analysis of Board Leadership Structure and Financial performance: are “two heads beter than one”?. *Corporate Governance: An International Review*, 9(4):311-319.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., ve Paul, K. 1998. The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 24(1):119-133.
- Scott W. R. 2001. *Institutions and Organizations*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://www.spk.gov.tr> (14 Nisan 2009).
- Şahin, K. T. 2005. Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2):121-144.
- Türker, D. 2008. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4):411-427.
- Waddock, S. A., ve Graves, S. B. 1997. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4):303-319.
- Weir, C., ve Laing, D. 2001. Governance Structures, Director -Independence and Corporate Performance in the UK. *European Business Review*, 13(2): 86-95.
- Wolf, R., ve Aupperle, K. 1991. Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluting an Elusive Construct. J. E. Post (Der.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12:265-268. JAI Press, Greenwich, CT.
- Young, G. J., Stedham, Y., ve Beekun, R. I. 2000. Boards of Directors and The Adoption of a CEO Performance Evaluation Process: Agency and Institutional Theory Perspectives. *Journal of Management Studies*, 37(2):277-295.
- Zahra, S. A., ve Pearce, J. A. 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2):291-334.

İŞLETME GRUPLARININ YÖNETİM UYGULAMALARINI KULLANMA ÖNCÜLÜĞÜ 1991-1999 YILLARI ARASI KESİTSEL BİR ÇALIŞMA

Hakkı Okan Yeloğlu
Başkent Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada, Türk ulusal iş sistemi içerisinde faaliyet gösteren ve baskın aktörler olarak “holding” şeklinde nitelendirilen işletme gruplarının bir yönetim uygulaması olan Kalite Sistemi’ni diğer örgütlerden önce benimseyecekleri iddiası sınanmıştır. Bunun için makrokurumsal bağlama bağlı kalınarak ulusal iş sistemleri, işletme grupları ve yayılım yazınına başvurulmuştur. Savın sınanması için Kalite Sistemi’ni benimseyen 2040 örgüt tespit edilmiş ve bu örgütler işletme herhangi bir işletme grubuna ve kendilerine saygınlık sağlayabilecek bir derneğe üye olup olmadıklarına göre sınıflandırılmışlardır. Kalite Sistemi’nin hızlı bir şekilde yayılım gösterdiği 1991-1999 yılları çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, işletme gruplarına ve derneklere bağlı örgütlerin Kalite Sistemi’ni diğer örgütlerden daha önce benimsedikleri tespit edilmiştir. Yapılan diğer analizler yıl bazında değerlendirilmiş ve yayılım süreci incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: İşletme Grupları, Kalite Sistemi, Yayılım

GİRİŞ

İşletme gruplarının hem gelişmiş hem de yükselmekte olan ekonomilerdeki yeri ve önemi gittikçe artmaktadır. Zaman içerisinde, iktisadi anlamdaki örgütlenme tarzlarına bağlı olarak iş sistemlerine has ve yerleşik olarak beliren işletme grupları (business groups) araştırmacıların ilgi alanına girmiştir. İşletme gruplarının tarihsel süreç içerisinde oluşumu ve gelişimi, yükselen pazar ve ekonomilerde baskın bir şekilde faaliyet göstermeleri (Yiu ve diğerleri, 2005; Yaprak ve diğerleri, 2007), iktisadi gelişmede temel girişimci ve kalkınmacı aktörler olarak roller ve görevler üstlenmeleri (Çolpan ve Hikino, 2008), dünya ekonomisinde gittikçe önemi artan oyuncular olarak ifade edilmeleri (Guillen, 2000) kendi üzerilerine olan ilgiyi artırmaktadır. Ayrıca, işletme grupları olarak tanımlanan örgütsel formların farklı ülkelerde finansal anlamda göstermiş oldukları performanslar (Khanna ve Rivkin, 2001), alternatif kaynaklara olan bağımlılıkları (Guillen, 2000) yapılan farklı çalışmalarda incelenmiştir. İşletme gruplarının “yasal anlamda bağımsız, birbirlerine biçimsel olan (örn. sahiplik yapısı, finansal ve ticari bağlamdaki iktisadi bağlar) veya olmayan bağlarla (örn. akrabalık ve aile bağlamındaki sosyal bağlar) bütünüyle bağlanmış ve eşgüdümlü eylemlere yatkın örgütler kümesi” (Khanna ve Rivkin, 2001:47) veya “birbirleriyle biçimsel olan ve olmayan mekanizmalarla bağlı, yasal olarak bağımsız örgütlerin bir araya gelip oluşturduğu örgütsel form” olarak tanımlanması (Maman, 2002: 739; Yiu ve diğerleri, 2005:183) ve içinde bulundukları ulusal iş sistemlerinin karakteristik özellikleri de işletme grupları kavramının anlaşılması ve açıklanması için önemli kıstaslar olarak belirlemiştir. İşletme grupları hakkındaki tartışmaları Türkiye bağlamında ele almak ise farklı araştırma alanlarının ortaya çıkarmaktadır. Bu alanlardan biri Türkiye’ye diğer ülkelerden transfer edilen yönetim uygulamalarının çeşitliliği ve diğeri ise transfer edilen bu uygulamaların Türkiye’de bulunan işletme gruplarının ne zaman ve hangi sebeplere bağlı olarak benimsendikleridir.

Türkiye’de farklı yönetim uygulamalarının (örn. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (IKY) gibi) örgütler tarafından benimsenmesi ve bu uygulamaların ülke içerisindeki yayılımı 1990’lı yıllarda sıkça gözlenir bir durum olmuştur (Özen, 2002; Erçek, 2004). Örneğin, Özen’in (2002:48) de belirttiği gibi Toplam Kalite Yönetimi (*Total Quality Management*) (TKY) uygulamaları 1990’lı yıllarda örgütler arasında hızlı bir şekilde yayılmış, farklı dernekler (Örneğin, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Kalite Derneği (KALDER)) ve medya (Özen, 2000) bu yayılıma ciddi anlamda önderlik etmişlerdir. Benzer şekilde, Türkiye’de ki Kalite Sistemleri (*Quality Systems*) uygulamalarının (KS) aynı yıllarda örgütler arasında benimsenmesi ve uygulanması

verilebilecek diğ er bir ö rnektir. İ çerisinde farklı yönetim standartlarını bulunduran Kalite Sistemleri, Uluslararası Standart Kuruluş u' nca (ISO), onaylanıp yayınlanan ve halen baş ta Avrupa Birliğı ö lkeleri olmak üzere yaygın bir şekilde uygulanmakta olan kalite standartları serisi olarak tanımlanmaktadır (Buhiyam ve Alam, 2005). Bu standartları kendi içlerinde uygulamak isteyen ö rgütler çeş itli sertifikasyon belgeleri ile belgelendirilmektedirler. Belgelendirme, yasal bir kurum tarafından akredite edilmiş yerel veya yabancı ö rgütler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Yazında, KS'nin çeş itli ö lkelerde ö rgütler tarafından uygulanması ve yayılımı farklı yazarlarca (Lundmark ve Westelius, 2006; Mahadevappa ve Kotreshwar; 2004; Güler ve diğ erleri, 2002) incelenmiş, yayılım dinamiklerinin değı ş imini ve farklılıklarını tespit edebilmek amacıyla ö lkelerarası karşılaştırmalar da yapılmıştır (Wiele ve diğ erleri, 2009; Sampaio ve diğ erleri, 2009; Costa ve Lorente, 2007; Franceshini ve diğ erleri, 2004). Türkiye bağ lamında ise KS'nin ö rgütlere olan teknik katkısı, farklı sektörlerdeki ö rgütler tarafından uygulanması, ö rgütlere sağ ladığı avantaj ve dezavantajlar gibi açılardan incelenmesine yönelik ö rnek çalış malarla da rastlamak mümkündür (Pınar ve diğ erleri, 2001; Beskese ve Cebeci, 2001, Halis ve Ö ztaş, 2002, Kale ve Arditi, 2006).

Yönetim uygulamalarının yayılımı konusunun Türkiye bağ lamında incelenmesi iki açıdan önemlidir. Birincisi, yönetim uygulamalarının dış ö lkelerden ne kadar hızlı bir şekilde ö lke içine transfer edildiğı, ikincisi ise transfer edilen yönetim uygulamalarının ö lke içinde bulunan ö rgütler tarafından dolaylı veya direkt olarak benimsenmesi ve bu benimseme sonucu gerçekleşen yayılımın dinamiklerinin neler olduğudur. Ö rgütlerin transfer ettikleri yönetim uygulamalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak benimsemeleri ve bunun sonuçlarının neler olabileceğı ise kuramsal bağ lamda tartışılabilir başka bir konudur. Dolayısıyla, yönetim uygulamalarının transfer edilmesi için iki ana unsur ortaya çıkmaktadır; uygulamayı transfer eden ö lke ve ö rgütler ve transfer edilen uygulamayı benimseyen ö lke ve ö rgütler. Bu iki durumun ön plana çıkması ve transfer edilen yönetim uygulamasının ö rgütler tarafından bir "ö rgütsel yenilik" şeklinde algılanması, ö rgütlerin kendileri için yeni bir fikri, uygulamayı, davranış biçimlerini ve örüntülerini benimsemesi anlamına gelmektedir (Damanpour ve Evan,1984). Ö rgütler tarafından algılanan yenilik ilgili yazında farklı şekillerde tanımlanmakta ve bu tanımlar daha çok ürün ve hizmetler üzerine yapılmaktadır. Ancak, yönetim uygulamalarını fiziki bir ürün veya hizmet olarak yenilik şeklinde tanımlamak yerine rutinler, izlekler ve kurallar bütünü olarak ele almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu yüzden çalışma iç erisinde ele alınacak yenilik kavramı da yönetim anlamındaki uygulamaların bütününü kapsamaktadır. Kapsam iç erisindeki yönetim uygulamalarını "ö rgütsel uygulama" olarak da genelleştirmek mümkündür. Kostova'nın (1999:309) ö rgütsel uygulamaları, "zaman iç erisinde ö rgütün tarihinin, bireylerinin, çıkarlarının ve eylemlerinin etkisiyle ortaya çıkan ve ö rgüt içinde kurumsallaş an işlevleri kendine has yürütme veya icra etme yolları" olarak tanımlaması bu genelleştirmeyi destekler yöndedir.

Ö rgütsel yenilik olarak benimsenen yönetim uygulamalarının var olan bir sistem iç erisinde bulunan aktörler arasında yayılım göstermesi sürecinde aktörlerin davranışları farklılık gösterebilir. Bu farklılıklardan birincisi, sistem iç erisinde bulunan aktörlerin kendi verdikleri kararlarla yeniliğı diğ er aktörlerden tamamen bağımsız olarak benimsemeleri; ikincisi, yeniliğı diğ er ö rgütlerden daha önce benimseyen bazı ö rgütlerin yapı ve uygulamalarının model teşkil etmeleri ve yeniliğı benimsemek isteyen diğ er ö rgütlerin bu modeli kendilerine zorunlu veya gönüllü olarak ö rnek almaları ve uyarlamalarıdır. Üçüncüsü ise, sistem iç erisinde bulunan, görece baskın olan çevrelerin, ö rgütlerin ve kurumların (örneğin, devlet gibi) yeniliğı yaymadaki kurdukları baskıların etki düzeyleridir.

Bu farklılıklar bağ lamında, Kalite Sistemleri¹'nin (KS) Türkiye'de ki yayılım sürecini ele alınan tartışmalar altında incelemek çalış manın amaçlarından biridir. 1990'lı yılların baş ından itibaren hızlı bir şekilde yayılan KS'nin 2000'li yıllardaki geliş imi ve yayılım hızı farklı nedenlerden dolayı dalgalanmalar nedeniyle değı ş kenlik göstermiştir. Bu yüzden yayılım sürecinin hızlı ve istikrarlı bir şekilde izlendiğı 1991-1999 yılları çalışma kapsamına dahil edilmiş, dolayısıyla kesitsel bir çalışma yapılmıştır. Kesitsel çalış manın 1991 yılından başlamasının sebebi, farklı birincil ve ikincil

¹ Kalite Sistemleri kendi özellikleri itibariyle 1994 versiyonunda Kalite Güvence Sistemleri, 2000 versiyonunda Kalite Yönetim Sistemleri olarak adlandırılmış tır. Çalış ma kapsamında bu iki sistem bir arada ele alınmış ve Kalite Sistemi olarak değı erlendirilmiştir.

kaynaklardan elde edilen ortak bilgidir. Kesitsel çalışma içerisinde odaklanılan aktörler, Türkiye’de bir örgütsel form olarak tanımlanan, KS’yi benimseyen işletme grupları ve diğer örgütlerdir. Çalışmanın diğer bir amacı ise, Türk ulusal iş sistemi içerisinde bulunan işletme gruplarının ele alınan yönetim uygulamasını diğer örgütlerden daha önce benimseyip benimsemediklerini tespit edebilmektir. Bu tespit için işletme gruplarının Türkiye bağlamında yerinin ve rolünün belirlenmesi gerekmektedir. Kısaca ele almak gerekirse, Türkiye’de bulunan işletme gruplarının farklı dallarda faaliyet göstermelerinin, ülkenin 1980’li yılların başından itibaren dışa açık büyüme ve liberalleşme politikalarıyla diğer ekonomik sistemlerle bütünleşme çabasına girmesinin farklı sonuçları olmuştur. Bunlardan birincisi, iş sistemindeki kapalı sistemden açık sisteme geçişteki değişim, ikincisi ise işletme gruplarının ülke ekonomisindeki etkinliğinin ve uluslararasılaşma düzeylerinin artmasıdır. Diğer bir başka önemli gelişim ise, birbirleri ile benzer özellik taşıyan ve iktisadi anlamda kendilerine çıkar sağlama amacı taşıyan işletme gruplarının bir araya geldikleri ve ülke bağlamında saygın olarak nitelendirilen toplulukların ve derneklerin zaman içerisindeki oluşumudur. Toplulukların hem baskın hem de kurumsal girişimcileri içermesinden öte, topluluğun sistem içerisindeki yerleşiklik durumlarıyla kanıksanmış yapı ve uygulamalarının diğer örgütler üzerinde yaratacağı etki de önemli olmaktadır. Örneğin, sistem içerisinde yerleşik olan ve topluluk içinde bulunan işletme gruplarının sahip olduğu örgütlerin yeni veya yenilik olarak algıladıkları yönetsel uygulamalarını kendilerine getireceği olumlu etkiler veya zorunluluklar gibi farklı nedenlerden (örneğin, ihracat veya ithalat için gerekli olan yasal koşulları yerine getirme) dolayı benimsemeleri topluluk dışındaki bulunan diğer örgütlere bir model olabilir. Bu, hem işletme gruplarının uygulamaların yayılımında tetikleyici rol üstlenecekleri hem de yayılımın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini, gerçekleşirse yayılımın devam edip etmeyeceğini belirleyebilecekleri anlamına gelmektedir.

Çalışmada, odaklanılan temel değişken işletme grupları ve diğer örgütlerin KS’nin yayılım sürecindeki yönetim uygulamasını benimseme süreleridir (adoption time). Sürenin ve odaklanılan konunun araştırılması için iş sistemi içerisinde etkin rol oynayan işletme grupları ve diğer örgütler arasındaki etkileşim makrokurumsal bağlam içerisinde incelenmiştir. İşletme gruplarının Türk iş sistemi içerisindeki yeri üzerine ilgili yazına başvurulmuştur. Dolayısıyla, çalışmanın analiz düzeyi örgüt düzeyi ve analiz birimi ise KS’yi benimseyen örgütler belirlenmiştir. Türk ulusal iş sistemi içerisinde KS’leri benimseyen işletme grupları ve diğer örgütlerin bu yönetim uygulamasını benimseme zamanları (KS’yi ilk ne zaman resmi olarak benimsedikleri) temel değişken olarak alınmıştır. Bunun için farklı sektör ve coğrafik bölgelerde faaliyet gösteren örgütlerin ne zaman, hangi belgelendirme şirketi tarafından sertifikasyon belgesi aldıkları dikkate alınmıştır. Çalışmada, yönetsel uygulamaların transfer edilebilirliği konusundaki tartışmalara da yer verilmiştir. Bu tartışmaların ele alınması için yayılım yazınına başvurulmuştur. Çalışmanın kavramsal çerçevesi ve sorunsalıyla birlikte izlenecek yöntem izleyen bölümlerde yer almıştır. Kavramsal çerçeve içerisinde Türk ulusal iş sistemi, işletme gruplarının ulusal iş sistemi içerisindeki rolü ve KS’yi benimseyen işletme grupları ve diğer örgütlere yönelik bilgiler ile KS hakkında teknik bilgi de verilmiştir. Analiz yöntemi ve analiz sonuçları kavramsal çerçeve temel alınarak tartışılmıştır. Son bölümde ise çalışmanın bulgularının yazına olan kuramsal katkısı tartışılmakta ve geleceğe yönelik ne tür araştırma sorularının sorulabileceği ele alınmaktadır.

ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE HİPOTEZLER

İşletme Gruplarının İş Sistemleri İçerisindeki Rolü

Çalışmanın birinci dayanak noktası, yönetim uygulamalarının yayılımını makro kurumsal bağlamda ele almak ve incelemek için hem makro kurumsal bakış açısına hem de iş sistemleri ve işletme grupları yazınına değinmektir. Örgütsel formların şekillenmesinde devlet, finansal sistem, eğitim ve öğretim sistemleri gibi ana kurumların rolünü vurgulayan makrokurumsal bakış açısına göre (Gökşen, 2007:331), iktisadi faaliyetlerin örgütlenme biçiminin tarihsel, sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerini yansıtacak biçimde şekillenmesi farklı iş sistemlerinin oluşumuna neden olmaktadır. Bunun ardında yatan en önemli neden, her ülkenin sahip olduğu sistemlerin özgünlüğüdür. Bu özgünlük sayesinde, aynı iş sistemleri içerisinde bulunan örgütlerin örgütlenme biçimi birbirine benzerken, diğer iş sistemlerinde bulunan örgütlenme biçimi farklılık göstermektedir (Hamilton ve

Biggart, 1988; Maurice ve diğerleri, 1980; Whitley, 2000). Diğer yandan, örgütsel yapı ve uygulamaların toplumsal bağlamdan etkilendiğinin ve bu bağlamların ülkeler arasında farklılık gösterdiğinin vurgulanması (Maurice ve diğerleri, 1980) zaman içerisinde makro kurumsal bağlamda yeni çalışma alanlarının oluşmasına ve araştırma sorularının sorulmasına neden olmuştur. Ayrıca, konu makro bağlama taşındığında kurumlar ve örgütler arasındaki eylemlerin, faaliyetlerin ve etkileşimlerin iktisadi boyutu bir adım öne çıkmaktadır. İktisadi anlamda örgütün doğası, piyasa ilişkileri, yetkeye dayalı koordinasyon ve kontrol sistemleri başlıkları altında toplanan iş sistemlerinin özellikleri Whitley (1992:9; 1994:157) tarafından ele alınmıştır. İktisadi faaliyetlerin ve kaynakların nasıl koordine edildiği ile örgütün ve devletin ekonomi içerisindeki yeri örgütün doğası başlığı altında toplanmıştır. Örgütler arası yatay ve dikey ilişkilerin piyasa içerisinde nasıl koordine edildiği piyasa ilişkilerini; örgütlerdeki faaliyetlerin nasıl işlediği, faaliyetlerin ve kaynakların bütünleşmesi ve karşılıklı bağımlılık konuları ise yetkeye dayalı koordinasyon ve kontrol sistemlerini içermektedir.

Belirli bir ulusal bağlamda, iktisadi faaliyetlerin örgütlenme tarzı ve yolu olarak tanımlanan ulusal iş sistemlerinde (Whitley, 1992 ve 1994) esas olan, başarılı ve kurumsallaşmış piyasalara, örgütler arası ilişkilere, örgüt formlarına dair yapılmış olan düzenlemelerdir. Düzenlemelerin yanı sıra, ulusal iş sistemlerini oluşturan özelliklerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin incelendiği (Lundwall, 1999:64) ve bu etkileşimler sonucu oluşan farklı iş sistemlerinin tanımlanmasına dair yapılan çalışmalarda farklı görüşlerde ön plana çıkmıştır. Örneğin, Whitley (1994: 174) yaptığı çalışmada, iş sistemini oluşturan özelliklerini göz önünde bulundurarak beş farklı iş sistemini öne sürmüş ve bunları merkezden uzak, parçalı, işbirliğine dayalı, devlet tarafından yönlendirilmiş ve devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlamıştır. Yapılan bu çalışma tarafından incelenen Türk ulusal iş sistemi ise yapılan tanımlamalara göre daha çok devlete bağımlı iş sistemi özelliklerini yansıtmaktadır. Devletin iş sisteminde bulunan örgüt ve kurumlarla tarihsel süreç içerisinde dikey ve yatay ilişkilerinin önem kazandığı ve devlete bağımlılık düzeyinin değişkenlik gösterdiği farklı yazarlarca (Buğra, 1995, Buğra ve Üsdiken, 1997, Gökşen ve Üsdiken, 2001) ele alınmış ve incelenmiştir. Whitley'in, daha sonraki yıllarda iş sistemleri tanımlarını genişleterek iş sistemlerinin sayısını artırdığı da görülmüştür (Bknz. Whitley, 2007). İş sistemlerinin hangi ülkelere uyarlanabileceğinin tartışıldığı (Whitley, 1994; Valiukonyte ve Parkkonen, 2008) çalışmalarda ise ulusal bağlam içerisinde bulunan aktörlerin, aktörler arasındaki kurumsal düzenlemelerin, ilişkilerin, mali, politik ve sosyal kurumların, aktörler ve aktörler arasındaki ağların ve etkileşimlerinin nasıl ortaya çıktığı da tartışılan konular arasında yer almıştır. Ayrıca, iktisadi aktörlerin tarihsel süreçteki kurumsallaşma süreci ve sosyo-kültürel yerleşikliği de ulusal iş sistemleri konusunun irdelenmesi için ön koşullar ve tahmin ediciler olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle iş sistemleri içerisindeki aktörlere iktisadi anlamda yapılan vurgu zaman içerisinde gittikçe artmıştır.

Aslında, iş sisteminin ülkeler bağlamında değerlendirilmesinde temel olan devletin kendisi, piyasalar ve aktörlere ait düzenleme ve denetleme mekanizmalarına sahip olması ve piyasalara müdahale etme düzeyidir. Devletin bu özelliklerin ülkeden ülkeye değişkenlik göstermesi ulusal iş sistemlerini birbirinden ayıracı niteliktedir. Örneğin, Whitley'in (2003) ele aldığı değişkenler itibarıyla devlet tiplerini tanımlaması iş sistemlerinin açıklanması için önemli bir yaklaşımdır. Whitley (2003), yaptığı çalışmada devletleri düzenleyici (regulatory), baskın-gelişimsel (dominant-developmental), büyük şirketlerin oluşturduğu derneklerle işbirliği yapan (business corporatist) ve sendikalarla işbirliği içerisinde olan devletler (inclusive corporatist) olarak ayırmaktadır. Kendi karakteristik özellikleri itibarı ile ayrılan bu devlet tipleri, devletin piyasadaki olan aktörlere müdahale derecesine veya onlarla ne derecede işbirliği içerisinde olduğuna göre ayrılmaktadır. Devletin piyasadaki aktörlere müdahale derecesinin yükselmesi, piyasaların işleyişine ait karar verme mekanizmalarının daha çok devlet tarafından çalıştırıldığını göstermektedir. Bunun tam tersi durumda ise, devlet aktörlere baskın anlamda müdahale etmekten çok onlarla işbirliği içerisinde olmakta ve pazar koşullarının aktörler tarafından belirlenmesinin karar verilemesine kısıtlı olarak müdahale etmekte ve kendi aralarındaki etkileşimlerden doğan rekabete izin vermektedir. Özellikle, sendikalar, işletme grupları derneklerinin iş sistemleri içerisindeki varlığı devletin bu tür örgütlerle işbirliği içerisinde olmasına neden olabilmektedir.

İş sistemleri içerisinde var olan ve baskın olarak tanımlanan iktisadi aktörlere işletme toplulukları örnek olarak gösterilebilmektedir. Whitley (2007:18), çalışmasında aktörleri ulusal iş sistemleri içerisinde “stratejik aktör” olarak tanımlamakta, farklı iş sistemlerinde bulunan stratejik aktörlerin yapısını iş sistemlerindeki değişkenliğin düzeyine (düşük düzey-yüksek düzey) göre açıklamaktadır. Whitley’in (2007) farklı iş sistemlerini açıklarken kapitalist toplumların iktisadi kalkınmadaki izlediği politikaların çeşitliliği üzerinde durması ve stratejik aktörlerin farklılaşmasını temel alması aktörlerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerinin tanımlanması açısından önemlidir. Birincisi, aktörlerin birbirleri ile biçimsel olan veya olmayan yollarla yatay ya da dikey ilişkiler kurması kendi aralarında ki bağların oluşumunda ve bağların niteliğinin tanımlanmasında önemli bir etkidir (Granovetter, 1985). Granovetter’in bu konu hakkındaki temel görüşü aktörlerin toplumsal bağlamdan bağımsız olamayacağı gibi kendi iş sistemi içerisinde de tam anlamıyla bağımsız olamayacağıdır. Tam tersine, piyasada bulunan diğer aktörlerle ve çevrelerle dolaylı veya direkt olarak etkileşim içerisinde oldukları. İkinci önemli eylem olarak gösterilebilecek olan etkileşimlerin gerçekleşmesi ise, örgütlerin kendi aralarında kurdukları bağların niteliği, yönü ve bağların mesafesi ile ve kurdukları sosyal ilişkilerle mümkün olmaktadır (Uzzi, 1997; Granovetter, 1985 ve 1992). Etkileşimler sonucu oluşan bağların sayıca ve niteliksel anlamda artış göstermesi ulusal bir ağ düzeneği oluşturmakta ve oluşan ağ düzeneğinin özelliğinin karakteristik özellikleri ülkelere ait iş sistemlerinin birbirinden farklı yapılarda olacağı anlamına gelmektedir. Ağ düzeneği içerisinde örgütlerin birbirleri ile kurdukları bağlar ile ortaya çıkan iletişimin bilgiye dayalı kanallarla iletilmesi yönetim uygulamalarının yayılımını etkileyecek bir durum olarak ortaya çıkabilir. Bilgiye dayalı kanalların açıklığı, yayılımının hızını etkileyecektir. Kanalların açıklık derecesi arttıkça yayılım hızı da artacaktır.

Özellikle farklı kapitalist toplumlarda yeni pazarların ortaya çıkışı, küreselleşmenin etkileri ve uluslararası rekabet düzeyleri de bir aktör olarak tanımlanan işletme gruplarının özelliklerinin tanımlanması için açıklayıcı özellikler olarak görülmektedir. Ayrıca, işletme gruplarının baskın aktör olmalarının yanı sıra “kurumsal girişimciler” (Morgan, 2007) olarak ifade edilmeleri de kendilerini daha önemli hale getirmektedir. Yazında, konu ile yapılan çalışmalarda, Japonya’daki *zaibatsu*’lar, Güney Kore’deki *chaebol*’lar, Tayvan’daki *jiazuqiye*’ler ve *jituanqiye*’ler, Latin Amerika’daki *grupo*’lar çeşitli yazarlar (Hamilton ve Biggart, 1988; Orrú, M, Biggart ve Hamilton, 1991, Guillen, 2000) tarafından ele alınmış ve bu işletme gruplarının birbirleri ile olan benzerlikleri ve farklılıkları üzerinde durulmuştur. Buna ek olarak, Türkiye bağlamında bazı yazarlar (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yurtoğlu, 2000; Yurtoğlu, 2003; Buğra, 1994; Yaprak ve diğerleri, 2007²) ise Türkiye’deki işletme gruplarını “holdingler”, şeklinde ele almışlar ve çalışmalarını holdingler üzerine yoğunlaştırmışlardır. Türkiye’de 1950–1960 yıllarından itibaren farklı nedenlerden (örn. özel sektörün payının artması, yabancı firmalarla daha fazla ortaklıklara girme, ihracatın artması (Gökşen ve Üsdiken, 2001) gibi) dolayı örgütsel bir form olarak “aile holdinglerinin” ortaya çıkması ve zaman içerisinde böylesi bir örgütsel formun ve örgütlenme biçiminin sayıca anlamlı olarak artış göstermesi nedeniyle bu türden bir örgütlenme biçiminin karakteristik özelliklerinin hem iktisadi hem de sosyal bağlamda incelenmesi gerekliliği de ortaya çıkmıştır.

İşletme gruplarının ulusal iş sistemleri içerisinde baskın aktörler olarak tanımlanması, birbirlerine biçimsel olan ve olmayan ağlarla bağlı olması, ağlar içinde oluşan bilginin daha hızlı taranması, uygulamalar hakkındaki farkındalık düzeylerinin diğer örgütlerden yüksek olmasından yola çıkarak yönetim uygulamalarını kendi bünyelerinde bulundurdıkları örgütler içerisinde de benimseyecekleri fikri yönetim uygulamalarını diğer örgütlerden daha önce benimseyecekleri düşüncesini doğurmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak aşağıdaki gibi bir hipotezi öne sürmek mümkün olacaktır.

Hipotez 1. İşletme gruplarına ait örgütlerle ait olmayan örgütlerin yönetim uygulamasını benimseme süreleri arasında anlamlı bir fark vardır. İşletme gruplarına ait örgütler yönetim uygulamasını diğer örgütlerden daha önce benimserler.

² Yaprak ve diğerleri (2007), yaptıkları çalışmalarında, Türkiye’de bulunan işletme gruplarını aile tabanlı holdinglerle birlikte, küçük ve orta ölçekli ulusal ve uluslararası şirketler ve bölgesel firmalar olarak da tanımlamıştır.

Yönetim Uygulamalarının Yenilik Olarak Ele Alınması ve Yayılımı

Genel olarak bakıldığında, bir yönetim uygulamasının ülkeler arasında transfer edilmesi aslında küresel anlamda bir yayılım sürecinin var olduğunu göstermektedir. Küresel anlamda ülkeden ülkeye transfer edilen ve uygulanmaya başlanan yönetim uygulamasının ise uluslar arası bağlamda bir anlam kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim uygulamasının aktörler arasında kanıksanmış bir hal alması ve/ya kurumsallaşması anlam kazanmaya örnek olarak gösterilebilmektedir. Önemli olan, transferler yolu ile gerçekleşen genel yayılım sürecindeki bağlamsal faktörlerin ve boyutların neler olduğunu tespit edebilmektir. Kostova (1999:313), yayılım süreci içerisinde gerçekleşen transferleri sosyal (düzenleyici, bilişsel ve normatif), örgütsel (örgütsel kültür, değişim ve öğrenmeye olan yatkınlık ve uygulamanın uygunluğu) ve ilişkisel (adanmışlık, örgütsel kimlik ve güven) boyutlar altında ele almaktadır. Sosyal boyutlarda önemli olan, uygulamaları aktaranla aktarılan arasındaki uzaklıktır. Örgütsel boyut ise yönetsel uygulamayı alanların kültürüyle; ilişkisel boyutlar ise uygulamayı transfer edenle edilen arasındaki tutumlarla özdeşleştirilmektedir. Yenilik bağlamında yönetim uygulamasını kendine transfer eden örgütün bu boyutları başarılı bir şekilde kendine uyarladığında yönetim uygulamasını icra etmeye başlayacağı yine Kostova (1999) tarafından vurgulanmaktadır. Bununla birlikte iktisadi, sosyal, kültürel, politik ve diğer çevresel etkileri de uluslar arası etkileşimlerin oluşmasında ve yayılımda önemli rol üstlenmektedirler. Farklı çevrelerde bulunan ancak benzer formlara sahip olan örgütlerle, benzer çevrelerde bulunan ve farklı formlara sahip olan örgütlerin kendilerine transfer ettikleri yenilikleri uygulama davranışı birbirinden farklılık gösterdikçe örgütler arası etkileşimin boyutları da değişecektir. Örneğin, aynı sektörde bulunan ve sadece yurtiçinde faaliyet göstermekte olan yerel bir örgüt ile uluslar arası pazarlarda faaliyet göstermekte olan bir örgütün karşılaşacağı yasal ve hukuki zorunluluklar birbirinden farklılık göstermesi olası bir durumdur. Ortaya çıkan farklılıklardan dolayı örgütler yeni olarak algıladıkları yönetim uygulamasını ne derecede benimseyecekleri ve kullanmak isteyecekleri konusunda karar verme mekanizmalarını çalıştırırlar. Bu karar verme mekanizmalarının uygulamayı kullanma yönünde olması yayılımın devam etmesi üzerinde de etkili olacaktır. Böylesi bir yaklaşımın arkasındaki temel dayanak, çeşitli sektörlerde bulunan örgütlerin ülke içinde bir ağ düzeneği içerisinde olduğunun varsayımı, kendi aralarındaki ilişkilerin niteliği ve yönüdür. Ağ düzeneğinin varlığı, örgütlerin birbirlerinin faaliyetleri ve işlevlerinden haberdar olmasıyla birlikte, çevrede olup bitenlerin farkında olmalarına da imkân tanımaktadır.

Konuya mikro anlamda bakıldığında yenilik olarak vurgulanan uygulamaların transferinde ve yayılımında örgütlerin kendi dinamiklerine ve özelliklerine vurgu yaptıkları görülmektedir. Örgütler arasındaki karşılıklı mübadeleler, örgütlerin sahip olduğu güçlerin ve birbirlerini etkilemelerinin derecesi, karşılıklı güven, ulusal ve uluslar arası rekabetin düzeyi uygulamaların hem transfer edilmesi hem de yayılımı için gerekli değişkenler olarak farklı yazarlar tarafından sıralanmaktadır. Bazı yazarlar ise (örn. Duncan, 1972; Rosenzweig ve Singh, 1991; Jaeger, 1983) örgütsel yapılara ve çevrelerdeki farklılıklara vurgu yapmakta, uygulamayı transfer eden ve uygulamayı transfer edip benimseyen örgütler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Konu ile ilgili olarak, çok uluslu örgütleri örnek gösteren yazarların uygulamaların transfer edilmesi konusundaki verdikleri örnekler dikkat çekicidir. Örneğin, çok uluslu bir örgüt farklı bir ülkede kendi bünyesine ait bir yan kuruluş kurduğunda, o ülkede bulunan ve benzer alanlarda ve piyasalarda faaliyet gösteren örgütler yeni giriş yapan bu yan kuruluşun yapı ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak isteyecektir. Eğer, ülke dışından gelen örgütün uyguladığı yönetsel uygulama diğer örgütlere “yeni” bir anlam kazandırıyor ve örgütler bu yeni uygulamayı biçimsel olan veya olmayan şekillerde hayata geçirmeyi düşünüyor ve ülke içerisinde yayılım da dolaylı olarak başlıyor anlamına gelmektedir. Tam tersi durumda, uluslar arası bir örgüt kendi yan kuruluşunu başka bir ülkede açmak istediği zaman o ülkenin kurumsal ve ülke içi ilişkisel bağlamlarından etkilenebilir (Kostova ve Roth, 2002:217). Bunun bir sonucu olarak ülkeye giriş yapan yan kuruluş kendi uyguladığı yönetim uygulamasını terk edebilir, içinde bulunduğu bağlama göre uyarlayabilir ve/ya değiştirebilir. Başka bir durumda ise ülke sınırları içerisinde bulunan bir örgüt kendisi gibi benzer faaliyet gösteren ve ülke sınırları dışında olan başka bir örgütün yapı ve uygulamasını kendine örnek olarak alabilir. Bu tarz bir benimseme yaklaşımını diğer örgütlerden bağımsız olarak ve örgütün kendi kararlarına bağlı kalarak gerçekleştirebilir. Örgüt bağımsız

benimseme sonucu kendine pazarda daha büyüyen bir oranda pay almaya başlarsa bu diğer örgütler için bir dezavantaj yaratmaya başlayacaktır. Dezavantajın ortadan kalkması için diğer örgütlerde yeni olarak algılanan yönetim uygulamasını benimseme eğilimi içerisine girecektir. Sonuç olarak, farklı biçimlerde ve örüntülerde benimsenen ve kullanılan yönetim uygulamalarının ülkeler arasında transfer edilmesi zamana bağlı olarak bir süreç içerisinde verilen örnekler gibi devamlı olarak gözlemlenmesi yayılımın göreceli olarak değişen hızlarda gerçekleştiği anlamına geldiği söylenebilir.

Hadiseyi daha makro anlamda kuramsal çerçeve içinde tartışan yazarlar (Güler ve diğerleri, 2002; Kostova ve Roth, 2002; Mezias, 1990) ise daha çok yeni kurumsal kurama ve örgüt-kurumsal çevre etkileşimine vurgu yaparak yayılım konusunu tartışmışlardır. Kurumsal kuramın vurguladığı, teknik çevrenin örgütlerin yapıları üzerinde verimlilik ve rekabet baskısı yarattığı ancak bunun yeterli olmadığı görüşüyle birlikte meşruiyet baskısı yaratan bir kurumsal çevrenin var olduğudur (Meyer ve Rowan, 1977, Meyer ve Scott, 1983). Örgütlerin hayatta kalmaları için teknik verimliliklerini artırmaktan ziyade, meşru olduğu için kurumsallaşmış unsurları kendi yapılarına dahil etme ve kurumsallaşmış kurallara uyma ihtiyacı hissetmeleri nedeniyle bu unsur ve kuralları göstermelikte olsa (veya törensel) benimsemeleri çevresindeki kurumlarla eşbiçimli olmalarına neden olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Bununla birlikte, yeni kurumsal kuramın örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsallaşmasını yayılım süreci ile beraber açıklaması farklı nedenlere bağlanmaktadır. Kurumsal kuramın vurgusu, örgütlere teknik yarardan çok meşruiyet sağlayan, kurumsallaşan yapı ve uygulamaların örgütler arasında hızla yayılım göstermeleridir. Zorlayıcı (örn. devletin koyduğu politik kurallar, bütçeleme, yıllık raporlar ve değerlendirmelere yönelik teknik ve yasal gereksinimler), normatif (örn. mesleki kurum tavsiyeleri, eğitim yoluyla alınan zorunluluklar) ve taklitçi baskılar (örn. belirsizlik durumu ortaya çıktığında, belirsizliğin ortadan kaldırılması için örgütlerin birbirlerini taklit etmeleri) ile örgütlerin birbirleriyle eşbiçimli olması yayılımın gerçekleştiğinin bir sonucudur (DiMaggio ve Powell, 1983).

Yayılım, bir yeniliğin, zaman içerisinde iletişim kanalları sayesinde sistemin aktörlerine benimsetilme süreci olarak tanımlandığında (Rogers, 1995), bu süreci oluşturan etkenlerin ve özelliklerin neler olduğu sıralanabilir. Temel olarak bakıldığında, yeniliğin sosyal sistemler içinde oluştuğunu, yeniliğin özelliklerinin ve niteliklerinin yayılım süreci içerisinde farklı nedenlerden dolayı değişim gösterebileceğini söylemek mümkündür. Yeniliğin göreceli avantajı, uygunluk ve karmaşıklık derecesi, denenebilirliği, gözlemlenebilirliği ve uygulanabilirliği yayılım süreçlerinin açıklanmasına yardımcı olan unsurlardır (Rogers, 1995; Gatignon ve Robertson, 1985; Wright ve Charlett, 1995). Bu özellikler hakkında bilgi sahibi olan aktörler yeniliği benimsemek ve uygulamak için ilk önce yeniliğin veriminin ne olacağını bilmeyi veya tahmin etmeyi, bulunduğu sektörde ve pazarda kendisine sağlayacağı avantaj ve kattığı değer hakkında da tatmin olmayı isteyeceklerdir. Örneğin, yeniliğin örgüte olan uygunluk derecesi azaldıkça ve kendine has özellikleri karmaşık hale geldikçe, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesi de artacaktır. Aynı zamanda, yenilik sosyal bir sistem tarafından benimsenmeye ve buna bağlı olarak sistemi oluşturan aktörler arasında yayılmaya başladığında iki önemli durum da ortaya çıkmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishman, 2001). Bu durumlardan birincisi, yeniliklerin örgütler içerisindeki benimsenme oranının (veya hızının) ne olduğu; ikincisi ise örgütlerin benimsedikleri ve uygulamaya başladıkları yeniliklerin diğer örgütler tarafından gözlemlenebilirliğinin düzeyidir. Birinci durumdaki anahtar kelime zamandır. Örgütlerin benimseme zamanını kısa tutmaları yeniliği hızlı olarak benimsedikleri; diğer örgütlerin de yeniliği kısa zaman aralıklarında benimsemeleri ise yayılımın hızlı olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, birinci durumda kritik olan yeniliği benimseyen örgütlerin tüm örgütler içerisindeki oranıdır. Bu oran zaman içerisinde bir artış gösteriyorsa (yeniliği benimseyenlerin sayısından anlamlı bir artış gözleniyorsa) benimseme hızı da artacaktır.

İkinci durumda önemli olan konu yeniliklerin sistemdeki aktörler tarafından kabul veya reddedilmeleridir. Bu durum farklı yazarlar tarafından (iki farklı bakış açısı ile tartışılmıştır. Birinci bakış açısı, yönetim uygulamalarının moda olarak benimsenmesi (managerial fashions), ikinci bakış açısı ise yönetim uygulamalarının gelip geçiciliği veya uygulamalara olan geçici hevestir (managerial fads). Yönetim uygulamalarının moda olabileceğini savunan görüş, belirsizlik durumunda çevrede ani bir şekilde yayılan bu uygulamaların belirli bir süre sonra örgütler içerisinde sürekli olarak

kullanılmayacağı ve zaman içerisinde bu uygulamaların modası geçtikçe örgütlerin de bu uygulamalardan ussal olarak vazgeçilebileceğini savunmaktadır. Bunun arkasındaki duruş, piyasada bulunan ve moda uygulamaların yayılımına öncülük eden bir takım aktörlerin (örn. medya kuruluşları, danışmanlık firmaları veya yönetim guruları gibi) varlığı ve bu aktörlerin popülariteleridir. Aktörlerin, farklı zaman dilimlerinde yönetim uygulamalarını meşru kılma çabaları ve bundan bir çıkar sağlama eğiliminde olmaları moda konusunu gündeme getirmektedir. Geçici heves görüşü ise, piyasada bulunan ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile yeniliğin özellikleri incelenmeksizin hızlı bir şekilde örgütler tarafından benimseneceğini savunmaktadır. Moda uygulamaların benimsenmesi ve uygulanmaya geçirilmesi konusunda Abrahamson'un (1991) öne sürdüğü zorlama (veya zoraki) seçim ve etkili seçim görüşü yaklaşımları da bu durumu destekler niteliktedir. Bazı örgütlerin (ve aktörlerin) diğer örgütlere hangi yönetim uygulamalarının kullanılmasına karar verecek kadar güçlü olmaları zorlama seçim görüşünün temelini oluşturmaktadır. Görüşe göre, teknik açıdan etkin olmayan ve hatta etkisiz kabul edilebilecek bir yenilik, güçlü bir örgütün veya aktörün benimsenme ve kullanılma anlamında desteğini görürse, diğer dış ve iç etkilerden bağımsız olarak kendi kendine yayılmaya başlayacaktır. Bunun tam tersi durumda ise, yeniliği benimseyen örgütlerden daha güçlü bir örgüt veya aktör politik nedenlerden dolayı yeniliği uygulamamaları yönünde baskı yaparsa yayılımın durmasına neden olacaktır. Farklı yazarların (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993; Güler ve diğerleri, 2002; King ve diğerleri, 2005) da vurguladığı üzere birden çok sektörde baskın olan örgütler ortaya çıkan bir yeniliği (örn. bir yönetim uygulamasını) uygulayıp uygulamayacaklarına dair karar verirken içsel ve dışsal faktörleri göz önünde bulundururlar. Yenilik, baskın olan örgütlere olumlu bir katkı sağlıyorsa yeniliğin sosyal sistemde yayılmasını desteklemek için öncül olma rolünü üstlenme ihtimalleri artacaktır. Diğer örgütler ise yeniliği daha önceden benimseyen, uygulayan ve sosyal sistemde yeniliği yayma öncülüğü üstlenen bu öncül örgütlerin yapı ve uygulamalarını ilerleyen süreçte kendilerine model olarak seçerler ve yayılım sürecine katkıda bulunurlar. Bu türden bir yaklaşım, bazı çalışmalarda (Rosenkopf ve Abrahamson, 1999; Abrahamson ve Rosenkopf, 1997) "sürüye katılım süreci" (bandwagon process) olarak tanımlanmaktadır.

Zorlama seçim görüşünden kavramsal açıdan biraz daha farklılık gösteren etkili seçim görüşüne göre ise, örgütler kendi kendilerine yeterli olarak verdikleri kararlar sayesinde yeniliğin ilk olarak teknik verimliliğini hızlı bir şekilde algılar ve elde ettikleri bilgilerin kendilerine olumlu ya da olumsuz anlam katması durumunda yeniliğin kabulüne veya reddine karar verirler. Örgütlerin yenilikleri benimsemeleri için diğer örgütleri taklit etme zorunluluklarının olmaması, yeniliğin benimsenmesinde kendi amaç ve hedeflerini daha ön planda tutmaları etkili seçim görüşünün diğer bir savunmasıdır. Etkili seçim görüşünün savı diğer bir görüş olan Abrahamson ve Rosenkopf'un (1993) öne sürdüğü ussal-verim görüşü ile benzeşme göstermektedir. Ussal verim görüşüne göre, benimseme eğiliminde olan aktörler yenilikten elde edecekleri verim ve kazanç hakkındaki bilgilerden mahrum olabilirler. Ayrıca, yeniliği benimseyen örgütler hakkındaki bilgiler, diğer örgütler arasında hızlı bir şekilde yayılsa bile benimseme kararları üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir. Bunun önlenmesi için bilgi ve iletişim kanalları vasıtasıyla yenilik hakkında yeterli bilgi verilmesi, yeniliği ilk benimseyen örgütlerin yeniliği yayma eğiliminin olması, diğer örgütlerin ise yenilikten olumlu bir yönde etkilenme eğilimine sahip olması gerekmektedir.

Önemli olan diğer bir konu ise, örgütlerin yönetim uygulamalarına olan ihtiyacı ve talebi, örgütlerin bu uygulamayı hemen benimseyip uygulayacak olması ve örgüt yöneticilerinin sahip oldukları sınırlı rasyonalitenin derecesidir. Yönetim uygulamalarını moda olarak benimseyen ve kullanan örgütler kendi var olan yapılarını bu uygulamaya göre değiştirdikleri zaman uygulamanın modası geçtiği durumda örgütlerin kendi varlıklarını sürdürme şansı tehlikeye girebilmektedir. Moda anlayışına göre, uygulamalar cazibelerini kaybettiklerinde ve örgüte olumsuz yönde bir geri bildirim olduğunda, örgütlerin ortakları veya hissedarları örgütte olan paylarını geri çekebilir, örgüt piyasada cazibesini kaybedebilir ve hatta kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Dolayısıyla, moda olan yönetim uygulamasının meşru kılınması gerekliliğinin ve kalıcı olmasının daha avantajlı olacağı görüşü hakim olmaktadır çünkü; bu sayede hem bu uygulamanın daha ussal bir şekilde algılanması, hem örgütler arasında kanıksanmış olması hem de uygulamanın sürekliliği ve yayılım sürecinin devam etmesi mümkün olacaktır.

Yönetim uygulamalarının gelip-geçiciliğini ve geçici olarak heves edilmesini ele alan bakış içerisindeki temel olan vurgu örgütü yönetenlerin uygulamaları benimsemesindeki hevesleri ve ussal anlamda karar vermelerindeki etkinliğidir. Aslında, her iki bakış açısındaki ortak payda belirsizliktir. Yeniliğin aktörler tarafından önemsenmesinin ve yaratacağı etkinin derecesi, yeniliğin örgüt içerisinde nasıl konumlandırılmasının derecesi, çevrede olup bitenlere verilen tepkilerin anlaşılma derecesi artıp azaldıkça belirsizlik durumu da bunlara bağlı olarak değişkenlik gösterecektir (Milliken, 1987; Abrahamson, 1993). Çevre belirsiz hale geldikçe, örgütler yönetim uygulamalarının kendilerine yarar veya zarar getireceğini ilk başta tahmin edemeyebilir. Bunun sonucu olarak çevresel belirsizliği azaltmak, kendi yapısal özelliklerini ve pazardaki paylarını koruyabilmek için yönetim uygulamalarını benimseyen örgütleri taklit etme eğilimine girer. Bu taklit etme eğilimi örgüt yöneticilerinin yönetim uygulamasını uygulama hevesi ve karar verme gücü ile doğru orantılı olarak artacaktır. Diğer bir deyişle, taklit etme gücü arttıkça yeniliğe olan heves de artacaktır.

İşletme Gruplarının Diğer Özellikleri ve Yönetimsel Uygulamaları Benimseme Davranışları

Yukarıda ele alınan tartışmalar doğrultusunda çalışma tarafından ele alınan işletme grupları ve diğer örgütler arasında yönetim uygulamalarının yayılımını bağdaştıran temel yaklaşım örgütsel saygınlıktır. Daha önceden de belirtildiği gibi, işletme gruplarının farklı iş sistemleri içerisinde ne şekilde tanımlandıkları, makrokurumsal çevreyle olan etkileşimleri, birbirleri arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların karşılaştırılması yazında farklı yazarlar tarafından ele alınmış ve incelenmiştir. Yapısal özelliklerinin yanı sıra, geliştirdikleri stratejiler açısından farklı iş kollarında ilgisiz çeşitlendikleri görülmektedir (Garg ve Delios, 2007:283). Güney Kore’de bulunan ve işletme grupları olarak tanımlanan “*chaebol*” lerin, Japonya’da bulunan iç pazar “*keiretsu*” (intermarket keiretsu) ların, Almanya’daki “*konzern*” lerin, Hindistan’da ve Meksika’da bulunan işletme gruplarının, (Guillén (2000:377; Chang, 2006:412, Feenstra ve diğerleri, 1999:78, Kedia ve diğerleri; 2006:560, Sargent, 2001:20, Ferris ve diğerleri, 2003:254, Gorodnichenko ve diğerleri, 2009:235) bulundukları iş sistemlerinde ilgisiz alanlarda çeşitlendikleri yapılan çalışmalarda örnek olarak verilmiştir. Çalışmalarda iki farklı bakış açısı birbirine göreli baskın olabilmektedir. Birincisi bakış açısı, işletme gruplarını ilgisiz çeşitlenme nedeni ile elde ettiği avantajları; ikincisi ise ilgisiz çeşitlenmeden kaynaklanan yönetsel sorunlar ve diğer dezavantajları ele almaktadır. İşletme gruplarının ilgisiz çeşitlenmelerinin avantajlı olduğunu savunan bakış açısı daha çok finansal anlamdaki performans üzerine yoğunlaşırken dezavantaj yarattığını savunan bakış açısı ise daha çok yönetsel konularla, örgütler içi ve arası mücadele maliyetlerinin arttığına odaklanmaktadır. Örneğin, Fisman ve Khanna (2004) işletme gruplarındaki sahiplik yapısı arttıkça koordine edilmesinin düzeyinin ve merkezileşme düzeyinin azaldığını belirtirken; Cuervo ve Cazura (2006:426) işletme gruplarını “banka-merkezli”, “devlet tarafından sahiplenilen” ve “aile tarafından sahiplenilen” olarak üç farklı gruba ayırarak bunların çeşitlenme stratejileri üzerinde durmuş ve birbirlerine olan göreli avantajlarını tartışmıştır. Khanna ve Palepu (2000), işletme gruplarının belirli bir seviyeye kadar ilgisiz çeşitlenme düzeyi arttıkça grup performansının artacağını, ancak belirli bir eşik seviyesinden sonra performansın marjinal getirisinin azalacağını ileri sürmüşlerdir. Khanna ve Rivkin ise (2001), ilgisiz çeşitlenme arttıkça grup yöneticilerin faaliyetleri sürdürme konusundaki görüşlerinin daraldığına ve ileriye görememe sorunuyla karşılaştıklarına vurgu yapmaktadırlar.

Türkiye’deki işletme gruplarının ilgisiz çeşitlendiklerine dair çalışmalar incelendiğinde (Örn. Karaevli 2008), holdingler olarak tanımlanan işletme gruplarına ait örgütlerin farklı sektörlerde ve coğrafyalarda faaliyet göstermeleri ilgisiz çeşitlendiklerinin göstergesi olarak ifade edilmiştir. İlgisiz çeşitlenme nedenlerine örnek olarak ise devletin iş sistemi içerisinde yarattığı belirsizlikler, farklı zamanlarda devletin güvenilir ve saygın işletme topluluklarını diğer örgütlerden daha çok desteklemesi ve teşvik etmesi verilmiştir (Buğra, 1995, 1998; Öniş ve Türem, 2001). Diğer yandan, Türkiye’de işletme gruplarının ve yeni girişimcilerin elde edecekleri çıkarları doğrultusunda kendi aralarında bazı dernekler kurdukları ve iktisadi, politik ve siyasi alanlarda etkin oldukları yine benzer çalışmalarda ele alınmıştır³. Ülke iş sistemi içerisinde 1971’de kurulan Türkiye Sanayici ve İşadamları

³ Örneğin, Özen (2002:63), yapmış olduğu çalışmada, 1980’li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik ve politik gelişmeler nedeniyle girişimci sınıf içerisindeki çeşitlenmenin arttığını belirtmiş; TÜSİAD çevresinde örgütlenen

Derneği (TÜSİAD) ve 1990'da kurulan Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği'ni (MÜSİAD) girişimcilerin kurmuş olduğu derneklere örnek olarak göstermek mümkündür (Öniş ve Türem, 2002). Bu derneklere üye olan örgütlerin saygın örgütler olarak gösterilmesi ve tanımlanması yönetsel uygulamaların yayılımı için bir gösterge niteliği taşımaktadır. Özen ve Yeloğlu'nun (2006:60) belirttiği gibi, TÜSİAD'ı, diğer derneklere göre daha erken zamanlarda kurulmuş ve holdingleşmiş, yoğun devlet desteği ile büyümüş, ölçek olarak daha büyük, farklı sektörlerde çeşitlenmiş, uluslararasılaşma oranının yüksek olduğu; MÜSİAD'ı 1980 sonrası "farklı" politikalar ve siyasal çevreler ile gelişen, görece hem ölçek olarak hem uluslararasılaşma oranı küçük ve Anadolu kentlerinde yerleşik olan şirketler oluşturmaktadır. Türk ekonomisinde özellikle TÜSİAD'ın etkinliği farklı maddeler altında toplanabilir. Bu maddelerden birincisi, TÜSİAD'ın 1970'li yıllardan itibaren iktisadi kalkınma açısından aktif rol oynaması, devletle olan direkt veya dolaylı ilişkileri; ikincisi, zaman zaman siyasi bağlamda iktidarla işbirliği yapıp zaman zaman iktidarla zıt fikirler içinde olması; üçüncüsü, 1980'li yıllardan sonra liberalleşme politikaların hız kazanması ve dördüncüsü, iş dünyasında elit olarak nitelendirilen burjuvazinin devletten bağımsızlaşma çabalarına veya kendi çıkarlarını ön planda tutmalarına rağmen devletten tamamıyla bağımsız hareket edememeleridir (Gölbaşı, 2008). Bu nedenden dolayı Türk ulusal iş sisteminin Whitley'in tanımladığı gibi devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, işletme grupları olarak tanımlanan holdinglerin devletin sahip olduğu kaynaklara ulaşmaları ve örgütsel formlarını meşru kılmaları için birbirleri ile rekabet içerisinde bulunmaları da devlete bağımlılık kavramını bulanık hale getirmeye devam etmektedir. Buğra'nın (1997) da belirttiği üzere, derneklere ve birliklere üye olan işletme gruplarının birbirleri ile ekonomik ve siyasal açıdan çatışma içerisinde olma ihtimalleri yüksektir. Bununla birlikte, ortaya çıkan gruplardaki çeşitlenmenin politik anlamda ortaya çıkan güçlü ve baskın olma hevesini ve çıkarları meşrulaştırma çabalarını yoğunlaştıracağı (Özen, 2002) fikri ağırlık kazanmaktadır. Bu yüzden pazarı oluşturan, sektörlerde bulunan ve topluluk veya derneklere üye olan işletme topluluklarının kendilerine has topluluk biçimi sergilemeleri doğal bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Ülkede bulunan bu türden derneklerin olması çalışmayı şu noktaya taşımaktadır. Daha önceden bahsedildiği üzere, bir yönetim uygulamasının yayılımında baskın olan ve saygın örgütler diğer örgütlere model teşkil edecek ve diğer örgütler model teşkil eden örgütlerin yapı ve uygulamalarını benimseme eğilimine gireceklerdir. Dolayısıyla, bir işletme grubunun bir topluluğa veya derneğe bağlı olması saygınlığın bir tahmin edicisi olarak öngörülebilir. Zaman içerisinde, iş sistemi içerisinde bulunan elit aktörlerin belirli yapıları ve örgütsel formları benimsemesi (bakınız, Özen ve Yeloğlu, 2006) ve kendi çıkarları doğrultusunda oluşturdıkları dernek ve topluluklar ulusal bağlamda saygınlık sağlama açısından atılan adımlar olarak görülebilir. Bunun bir sonucu olarak ulusal iş sistemi içerisinde belirli bir topluluğa veya derneğe bağlı olan işletme grupları diğer örgütlere göre baskın bir rol oynuyorsa, yeni olarak nitelendirilen yönetim uygulamalarını daha önce benimseyecekleri ve yayılımda öncül rol üstlenecekleri savının ortaya atılması öngörülebilir. Aynı zamanda, bir derneğe veya topluluğa bağlı işletme grupları bile yönetim uygulamalarını diğer işletme gruplarından daha önce benimseyebilirler. Bu yüzden iki farklı hipotezin kurulması mümkündür.

Hipotez 2a. Bir topluluğa veya derneğe üye olan işletme gruplarına ait örgütler, yönetim uygulamalarını üye olmayan örgütlerden daha önce benimserler.

Hipotez 2b. Bir topluluğa veya derneğe üye olan işletme gruplarına ait örgütler, yönetim uygulamalarını üye olmayan işletme gruplarına ait örgütlerden daha önce belirlerler.

Yönetim Uygulamalarının Yayılımına Örnek: Türkiye’de ISO Kalite Sistemleri Uygulamaları ve Yayılımı

Çalışmaya konu olan ISO kalite sistemleri ve standartlarının uygulamaları Türkiye’de bulunan örgütler tarafından 1990’ların ilk yarısından itibaren benimsenmeye başlamıştır. Genel olarak bakıldığında, 1987 yılında Uluslararası Standartlar Örgütü (International Standardization Organization) ilk kez kalite standartları serisini yayınlamış ve bunların genelini “ISO” olarak tanımlamıştır. Bu standartlar serisi, 1994 ve 2001 yılında olmak üzere iki defa yenilemeye uğramıştır. 1994 yılında ele alınan sistem kalite güvence sistemi olarak nitelendirilirken, 2000 yılındaki düzenleme ile ismi kalite yönetim sistemleri olarak değiştirilmiştir. Standartlar içerikler bakımından üretim, tesis ve hizmet ve tasarım geliştirme (ISO 9001 ve 9002) ile, ürüne yönelik yapılan son muayene ve deneylerdeki güvenceler bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır. ISO 9004-2 ve ISO 9005 ise kılavuz ve kalite sözlüğünü içermektedir. ISO 9000 dizisi kalite güvence sisteminin değerlendirilmesi amacı ile geliştirilmiştir. Ayrıca, ISO 9000 serisinin 2000 yılı düzenlemesi ile yönetime odaklanması önemlidir. 1994 düzenlemesinin daha çok üretilen ürün ve hizmetlere yönelik olması nedeni ile 2000 düzenlemesinde bu açık giderilmiştir.

Aslına, ISO 9000 serisinin birinci dayanak noktası, hem üretilen ürün ve hizmetlerin hem de yönetimin planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan kurallar bütünü olmasıdır. Bu bütünlük örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar olan kısmı kapsamaktadır. Çalışanların eğitimi, kalite güvence sistemi hakkında bilgilendirilmeleri, kalite güvence sisteminin planlanması, planlanan sistemin uygulamaya geçirilmesi, iç ve dış denetim gibi faaliyetlerin yürütülmesi, örgütün bir parçasını değil, bütününe ilgilendiren bir konudur. Böylelikle, örgütün bütününe kapsayan kalitenin güvence altına alınması beklenmektedir. İkinci dayanak noktası ise ISO kalite sistem belgesi almanın “gönüllülük esasına” dayalı olmasıdır. Örgütler kendi bünyesinde bulunan faaliyetlerin standardizasyonu belgelemek amacı ilgili ISO kalite sistem belgesi alırlar. Bu belgenin temini, yerel ve yabancı akreditasyon firmaları tarafından akredite olan kuruluşlar ile gerçekleştirilmektedir⁴. Akredite olan kuruluşlar, örgütlerin kalite anlayışlarına uygun olarak üretilen mal ve hizmetleri ile birlikte, yönetim standartlarını sağlamak amacıyla belgeleri verirler ve belirli zaman aralıkları ile bu belgenin ileride geçerli olup olmayacağını denetlerler (Peşkircioğlu, 1999). Denetlemeler sonucunda standartlara uymayan örgütlerin ISO kalite sistemi belgesi geri alınabilmektedir. Dolayısıyla, ISO 9000 belgelendirilmesi bir amaç olarak değil de, bir araç olarak değerlendirilmesi, örgütün sağladığı standartları geliştirmesi koruması gibi unsurları sağlaması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de belgelendirmeyi yapan yerel kamu kuruluşu Türk Standartları Enstitüsü’dür (TSE). TSE, üretim yerlerinin belgelendirilmesi, ürün belgelendirmesi, Türk standartlarına uygunluk belgesi, kalite uygunluk belgesi, parti mallarının belgelendirilmesi, laboratuvarların belgelendirilmesi, hizmet yerlerinin belgelendirilmesi, ithal mallarının belgelendirilmesi, sistem belgelendirilmesi, kalite güvence sistem belgelendirmesi, çevre yönetim sistem belgelendirmesi konularında hizmet vermektedir. Bununla birlikte, akredite olmuş birçok yerel ve yabancı kuruluşta Türkiye’de belgelendirme faaliyetlerine devam etmektedirler.

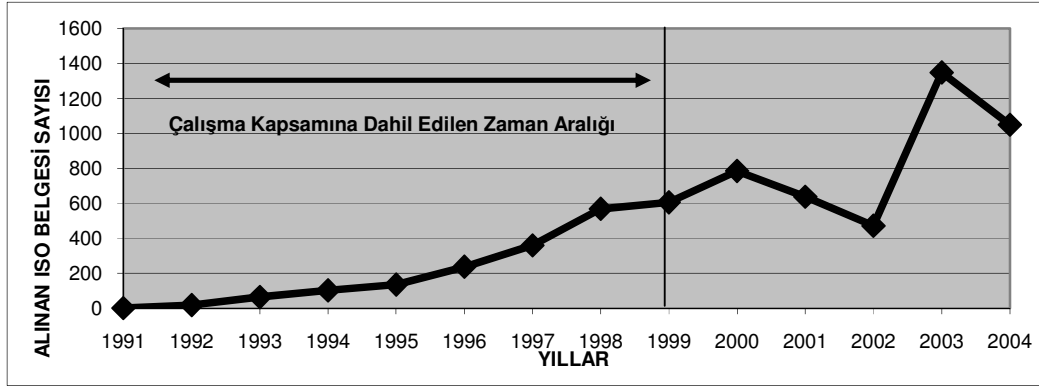
Örgütlerin ISO kalite sistem belgesini almaları ve bu belgenin gerekliliklerini yerine getirmeleri hem kendilerini meşru kılmaları hem de bulundukları sektör içerisinde kendi kimliklerini ifade etmelerinin de bir yolu olarak görülebilir. Kalite sistemlerini benimseyen bir örgüt, kendi yapı ve uygulamalarını

⁴ Türkiye’de ilgili kanunla kurulan TÜRKAK (Türk Akreditasyon Kurumu), yerel anlamda akreditasyon faaliyetlerini üstlenmiştir. Kanunun kuruluş amacı bölümünün 1. Maddesinde şu ifadeler yer almaktadır: “Bu kanun ile, laboratuvar, belgelendirme ve muayene hizmetlerini yürütecek yurt içi ve yurt dışındaki kuruluşları akredite etmek, bu kuruluşların belirlenen ulusal ve uluslararası standartlara göre faaliyetlerde bulunmalarını ve bu suretle ürün/hizmet, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda kabulünü temin etmek amacıyla, merkezi Ankara’da olmak üzere Başbakanlıkla ilgili, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, idari ve mali özerkliğe sahip, Türk Akreditasyon Kurumu, kısa adı TÜRKAK kurulmuştur” (Kanun ile ilgili bilgilere <http://www.turkak.org.tr/organlar/4457.htm> adresinden ulaşmak mümkündür).

sistemin gerekliliklerine göre değiştirme eğiliminde olacaktır. Bununla birlikte, biçimsel olan veya olmayan yollarla bu sistemleri benimsemeleri kendilerine olumlu yönde katkı sağlayabileceği gibi zarar da verebilir. Örneğin, Kavrakoğlu ve Bakır’a (1996) ve Peşkircioğlu’na (1999) göre, KS’yi benimsemede karşılaşılan sorunlar çalışanların eğitimi, göstermiş oldukları direnç ve uyumsuzluk, katılımcılık, motivasyon ve ekip çalışmasındaki yetersizlikler, yöneticilerin katılımı, alışanları ISO 9000’in bürokrasi olarak görülmesi, yürütülen bütün faaliyetlerin dokümanlarla tanımlanması, sertifikasyonları veren kuruluşların yeterli yönlendiriciliği yapamaması olarak sıralanmaktadır. Diğer yandan, kuramsal bağlamda dşnldğnde, zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılar sonucu bu sistemleri benimseyen örgütler birbirleri ile eşbiçimli yapıya dönüşme ihtimalleri yüksektir. Bunun en belirgin rneği, akreditasyon firmalarının örgütler üzerinde yaratmış olduğu normatif baskılardır. Eğer, bir örgüt kendi uygulamalarını bir kalite standardı ile belgelendirmek zorunda ise bunu tek başına yapması mümkün değildir. Örgüt, belge almak için mutlaka akredite olmuş bir belgelendirme kuruluşuna başvurmak zorundadır. Bozkurt ve Odaman’a (1999:57-58) göre, örgütün belgelendirme işlemi farklı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalardan birincisi, örgütün belge için ilk başvuru yapması ve başvuru ücretini yatırmasıdır. Kalite sistem dokümantasyonunun incelenmesi, denetim, denetim raporunun hazırlanması, hazırlanan rapor sonucu belgenin düzenlenmesi ve izleme denetimi aşamaları ise diğer aşamalar olarak sıralanmıştır. Bu aşamalar ile birlikte devletin koymuş olduğu kısıtlamalar ise zorlayıcı baskılar olarak nitelendirilebilir. Devlet açmış olduğu ihalelerin teknik şartnamelerine ister kamuya bağlı ister özel sektörde bulunan ve ISO kalite sistem belgesi olan örgütlerin katılımı yönünde bir kural koyar bu kuralı zorunlu hale getirirse, ihaleye sadece bu belgeye sahip olan örgütler katılabilirler. Dolayısı ile örgütler devletin açmış olduğu ihalelere katılmak istediklerinde ISO kalite sistem belgelerini de almak gönüllülükten zorunluluğa geçmektedir. ISO 9000 standartlarının yazılı belgelere dayanması, dosyalanması ve belgelenmesi örgütlerin uymak zorunda kaldıkları diğer bir zorunluluktur. Sistemin yeterliliği ve örgütlerin bu sisteme olan bağlılığı standarda göre denetimin yapılması ile mümkün kılınmaktadır. Örneğin, ISO 9001, üç aşamalı bir kayıt üzerine kurulmuş ve belgelenmiş bir kalite sistemini gerektirmektedir. Ayrıca belgeyi alan örgütün uygulayacağı süreçler ve yöntemlerin içinde yer aldığı kalite kitabı sistemin en önemli bileşenlerinden biridir. Söz konusu el kitabı, örgütten istenen kalite politikaları ve amaçlarının kaydedildiği bir yönetim belgesi olup, örgütte çalışan bireylerin sorumluluğunu ve neyin nasıl yapılması gerektiğini anlatmaktadır. Herhangi bir el kitabı olmaksızın belge almak için başvuru yapması mümkün değildir (şimşek, 2000:169). Bu her sektörde bulunan ve ISO kalite sistem belgesi almak isteyen örgüt için geçerlidir.

Yıllar itibariyle bakıldığında, Kalite Sistemlerini benimseyen ve çeşitli ISO belgelerini Türkiye’de alan ilk örgütler 1990’lu yılların ilk yarısından itibaren gözlenmektedir. Takip eden yıllarda, ISO kalite sistem belgesi alan örgüt sayısında belirgin ve hızlı bir artış gözlenmiştir. Bu artışı, ISO kalite sistem belgesi alan örgütlere ait veri tabanlarından izlemek mümkündür. KALDER’in, TSE’nin ve TÜRKAK’ın internet sitesinden “ISO belgesi alan kuruluşlar” listesi incelendiğinde ortaya şekil 1’deki gibi bir dağılım grafiği çıkmaktadır. Sayısal veri olarak incelendiğinde, 1991’de 2, 1992’te 19, 1993’te 65, 1994’te 103, 1995’de 136, 1996’da 238, 1997’de 360, 1998’de 569 ve 1999 yılında 606 örgütün ISO kalite sistem belgesi aldığı görülmektedir. şekil 1 incelendiğinde, ISO kalite sistem belgesi alan örgütlerin 1990’lı yıllarda sayıca hızlı bir artış gösterdiği ancak, bu hızlı artışın kendini 2000’li yıllarda dalgalanmaya bıraktığı gözlenmektedir. Çalışma kapsamında ele alınan 1990-1999 yılları arasındaki eğilim sürekli ve kararlı olarak artış yönündedir. Ayrıca, şekil 1 incelendiğinde artış eğiliminin ülkede yaşanan dalgalanmalardan (rn. 1994’te yaşanan kriz gibi) da pek etkilenmediği kanısına varılabilmektedir. 2000 ve sonraki yıllar çalışma kapsamına dahil edilmediğinden bu dönemdeki dalgalanmanın sebepleri üzerinde yapılan çalışmada durulmamıştır. Ele alınan zaman dilimi göz önünde bulundurularak yapılan araştırmanın tasarımı izleyen bölümde yer almıştır.

Şekil 1. ISO Kalite Sistem Belgesi Alan Kuruluşların Yıllara Göre Dağılımı



Kaynak: Kalder, TSE ve TÜRKAK

ARAŞTIRMA TASARIMI

Çalışmanın Kısıtları

Çalışmada, 1991-1999 yılları arası ISO Kalite Sistemleri'ni benimseyen ve ISO kalite sistem belgesi alan örgütlerin tespiti için KALDER (Kalite Derneği), TSE (Türk Standartları Enstitüsü) ve TÜRKAK'ın (Türk Akreditasyon Kurumu) Internet siteleri ziyaret edilmiştir. Bu sitelerde bulunan ilgili bağlantılardan ISO Kalite sistemlerini alan örgütler tespit edilmiştir. Çalışmada, konunun araştırılmasına yönelik olarak herhangi bir örneklem çekilmemiş ve araştırma Türkiye'nin tümünü kapsayacak şekilde yapılmıştır. Böylelikle örnekleminden elde edilen bilgilerin anakütleyi oluşturan birimler üzerine genellemesi yaklaşımı benimsenmemiştir. Ancak, ilgili Internet sitelerinden elde edilen bilgilerin dışında herhangi bir örgütün ISO kalite sistem belgesini aldığı tespit edilememesi çalışma açısından bir kısıt olarak kabul edilebilir. Bu türden veri kayıplarının olma ihtimali nedeniyle konu ile ilgili farklı Internet siteleri de (ISO kalite sistem belgesi veren örgütler, yerel ve yabancı akreditasyon kuruluşlarının Internet siteleri) ziyaret edilmiştir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise 2000'li yıllarda gözlemlenen dalgalanmanın nedenlerinin tartışılmamasıdır. Bu türden bir tartışma ileride yapılacak çalışmalara bırakılmıştır.

Çalışma Tarafından İncelenen Verinin Temini

Daha önceden de bahsedildiği gibi ISO Kalite Sistemi'ni benimseyen örgütlere ait veriler farklı veri setlerinin temin edilip bunların derlenmesi ve birleştirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Oluşturulan yeni veri setinde ISO kalite sistem belgesi alan herhangi bir örgütün ne zaman bu belgeyi temin ettiğinin tarihi, içinde bulunduğu ili, faaliyet gösterdiği sektörü, hangi belgelendirme kuruluşu tarafından belgeyi aldığı, bu kuruluşların yerel mi yabancı mı kökenli oldukları bulunmaktadır. Ancak yapılan diğer çalışmalar sonucu çapraz veri tabanları da birleştirilerek elde edilen veri seti genişletilmiştir. İncelenen zaman aralığında yerel ve yabancı belgelendirme kuruluşlardan ISO kalite sistem belgesini alan 2040 örgüt tespit edilmiştir. Bütün analizler bu 2040 örgüt üzerinden yapılmıştır.

Değişkenler

Bağımlı değişken: Çalışmanın bağımlı değişkeni örgütün benimsemiş olduğu ISO kalite sistem belgesini kullanma süresidir. Bu sürenin hesaplanması, belgeyi aldığı tarihle çalışma tarafından belirlenen ve araştırma kapsamına dahil edilen 1999 yılının son günü olan 30.12.1999 günü arasındaki farkın bulunması şeklinde yapılmıştır. Böylelikle her örgütün ISO kalite sistem belgesini kullanma süresi gün cinsinden ifade edilmiştir. Çalışma kapsamına dahil edilen 2098 örgütün teker teker ilgili zaman süreci içerisindeki ISO kalite sistem belgesini benimseme ve kullanma süreleri hesaplanmıştır. Hesaplamalarda, örgütün resmen belgelendirildiği ilk tarih alınmıştır. Belgeler ile herhangi bir revizyona gidilip gidilmediğine veya ISO kalite sistem belgesi kullanma hakkını kaybedip yeniden

kazanma hakkına sahip olduğunda ikinci defa belgelendirilmelerine dair tarihi bir veri olmadığından ilgili analizlerde kapsam dışı bırakılmıştır.

Bağımsız değişkenler: Çalışma tarafından ele alınan birinci bağımsız değişken, ISO kalite sistem belgesi alan örgütün bir işletme topluluğuna ait olup olmamasıdır. Diğer bir değişle örgütün işletme topluluğuna yasal anlamdaki bağlılığı birinci bağımsız değişkendir. İlk bağımsız değişkenin belirlenmesinde yapılan çalışmalardan birincisi, listede yer alan örgütlerin Internet sitelerinin ziyaret edilmesidir. Ziyaret edilen Internet sitelerinde, örgütlerin bir işletme grubuna bağlı olup olmamasının yanı sıra tarihçelerine ait siteleri de incelenmiştir. İkinci çalışmada ise örgütlerin zaman içerisinde işletme gruplarına ait örgütler tarafından satın alınıp alınmadığı veya bu örgütlerle birleşip birleşmediği tespit edilmiştir. Birleşen veya satın alınan örgüt herhangi bir işletme grubuna ait olduğu tespit edildiğinde kodlama işlemi bu kriter dikkate alınarak yapılmıştır. Buna bağlı olarak, ISO kalite sistem belgesi alan bir örgüt bir işletme grubuna aitse 1 (bir), değilse 0 (sıfır) şeklinde kodlanmıştır. İkinci bağımsız değişken, örgütün bağlı olduğu işletme topluluğunun bir derneğe veya topluluğa üye olup olmamasıdır. Örgütün bağlı olduğu işletme topluluğu bir derneğe veya topluluğa üye ise 1 (bir), değilse 0 (sıfır) olarak kodlanmıştır. Bu kontrol değişkenine ait toplam örgüt sayısı 555'tir.

Kontrol değişkenleri: Kontrol değişkenleri kalite sistem belgesi alan örgütlerin sahip oldukları özelliklere yöneliktir. Buna göre 1. kontrol değişkeni örgütün kamuya mı bağlı yoksa özel mi olduğuna yöneliktir. Eğer örgüt kamuda faaliyet gösteriyorsa 0 (sıfır), özel sektörde faaliyet gösteriyorsa 1 (bir) olarak kodlanmıştır. İkinci kontrol değişkeni belge veren sertifikasyon firmalarıdır. Sertifikasyon firması yerel ise 0 (sıfır) yabancı ise 1 (bir) şeklinde kodlanmıştır. Ele alınan her iki kontrol değişkeni ve bağımsız değişkenler kendi yapıları itibarı ile ikili kodlanmıştır. Hem bağımsız değişkenlerin hem de kontrol değişkenlerinin kendi aralarında bağımlı olmaları nedeniyle yapılacak olan analizler farklılaşmaktadır. Yapılacak olan analizlerde ISO kalite sistem belgesini alan örgütlerin coğrafik dağılımlarına ve bulundukları sektörlerle yönelik tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler yıl bazında yapılmıştır. Böylelikle, ISO kalite sistem belgelerin coğrafi ve sektörel anlamda nasıl bir gelişim gösterdiği ve yayılımları hakkında yorum yapma imkanı da doğmuştur.

ANALİZ VE BULGULAR

Analiz ve bulgular kısmının ilk kısmı ISO belgesini alan 2040 örgüt hakkında tanımlayıcı bilgileri içermekte ve bu bilgilerin yıllara göre dağılımını göstermektedir. Çizelge 1'de Kalite Sistemi'ni benimseyip ISO belgesi alan örgütlerin bulundukları illere ve yıllara göre dağılımı yer almaktadır. Bu dağılım aynı zamanda coğrafik dağılımı da göstermektedir. Çizelge 1 incelendiğinde, İstanbul, İzmir ve Ankara illerinin ilk üç sırayı aldıkları görülmektedir. Bu üç ilin bütün iller içerisindeki payı %52'dir. Üç ilin %50'lik payı alması, Kalite Sistemini benimseyen ve ISO belgesi alan örgütlerin merkez olarak tanımlanan illerde toplandığının da bir işaretidir. ISO kalite belgesi alan örgütlerin illere göre dağılımı incelendiğinde daha çok Türkiye'nin batı ve sanayi kesiminde yoğunlaştıkları söylenebilir. Çizelge 1'de bulunan İstanbul-Çevre grubunda bulunan örgütler, merkezi İstanbul'da olan ancak faaliyet gösterdikleri fabrikaların ve üretim merkezlerinin başka illerde olduğu örgütleri ifade etmektedir. Bu grupta bulunan örgütlerin tüm illerde bulunan örgütler içerisindeki oranı % 2'dir. Çizelgede bulunan "Diğer" grubunda bulunan 470 örgüt ise, ilk 10 grubun dışında kalan örgütleri içermektedir. Bu örgütlerin diğer illere göre oransal dağılımı çok küçük olduğundan toplam olarak "Diğer" grubunun içine dahil edilmiştir ve bu grubun yıllara göre dağılımı yine Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1. ISO belgesi alan örgütlerin illere ve yıllara göre dağılımı

İL	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total	%	Küm%
İSTANBUL	1	7	21	30	52	79	108	181	185	664	33	33
İZMİR	0	0	7	6	15	29	38	63	48	206	10	43
ANKARA	0	0	2	4	10	22	33	61	50	182	9	52
BURSA	0	1	0	6	8	19	43	42	55	174	9	61
KOCAELİ	0	4	9	11	13	20	18	27	39	141	7	68
TEKİRDAĞ	0	0	2	2	1	0	13	13	12	43	2	70

ESKİŞEHİR	0	1	2	1	2	7	7	3	18	41	2	72
İSTANBUL-ÇEVRE	0	0	1	0	2	5	11	15	6	40	2	74
ADANA	0	0	1	3	1	4	10	14	7	40	2	76
MANİSA	0	0	4	6	5	3	4	10	7	39	2	78
DİĞER	1	6	16	33	27	47	72	133	135	470	22	100
TOPLAM	2	19	65	102	136	235	357	562	562	2040	100	

Çizelge 2, Kalite Sistemi'ni benimseyen ve ISO belgesi alan 2040 örgütün faaliyet gösterdikleri sektörlerle ve yıllara göre dağılımını göstermektedir. Çizelgeye göre, gıda sektöründe ISO belgesi alan örgüt sayısının en fazla olduğu, elektrik elektronik, hizmet, kamu, tekstil, makine, inşaat, otomotiv, kimya ve otomotiv yan sanayi sektörünün gıda sektörünü takip ettiği görülmektedir. Ele alınan bu 10 sektör tüm sektörel dağılımın %56'sını oluşturmaktadır. Bu bulgu, sektörel yoğunlaşmanın da bir göstergesidir. %44'lük pay ise bu 10 sektörün dışında kalan sektörler arasında paylaştırılmıştır. Çizelge 2'den de izleneceği gibi, sektörel dağılımda özellikle 1995 yılından sonraki artışın hızlı olduğunu söylemek mümkündür. Mal ve hizmet üretiminin yüksek olduğu sektörlerde ISO belgesi alan örgütlerin sayıca fazla olduğu Çizelge 2'de açık bir şekilde görülmektedir. Sayısal anlamda çok küçük pay alan sektörler yine "Diğer" grubu altında toplanmış ve bu grubun tüm sektörel dağılımı içerisindeki payı %25 olarak tespit edilmiştir. Sektörel dağılımlara bakıldığında, tekstil sektöründe bulunan örgütlerin diğer sektörlerde bulunan örgütlerden daha önce ISO belgesini (1991 yılı) aldığı görülmektedir. Ayrıca, otomotiv ve otomotiv yan sanayinin ilk 10 sektör içerisinde bulunması, bu sektörün ağırlığını ortaya koymaktadır. Oransal ifade olarak çok küçük değerlere sahip olan sektörler yine Diğer grubunun içerisine dahil edilmiş ve bu grubun yıllara göre dağılımı çizelgeye dahil edilmiştir. Bir sonraki çizelge olan Çizelge 3 ise ISO belgesi veren yerel ve yabancı sertifikasyon firmalarının verdikleri belge sayılarının, kamuda ve özel sektörde ISO belgesi alan örgütlerin, bir işletme grubuna ait olan ve olmayan örgütlerin aldıkları ISO belgesi sayısının ve bir derneğe üye olan ve olmayan örgütlerin almış oldukları ISO belgesi sayısının yıllara göre dağılımını toplu bir şekilde göstermektedir.

Çizelge 2. ISO Belgesi Alan Örgütlerin Sektörlere ve Yıllara Göre Dağılımı

SEKTÖR	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Toplam	%	Küm%
GIDA	0	0	1	8	3	16	41	64	69	202	10	10
ELEKTRİK-ELEKTRONİK	0	5	9	12	23	38	18	20	22	147	7	17
HİZMET	0	0	0	2	6	11	30	36	52	137	7	24
KAMU	0	0	0	0	1	3	1	74	49	128	6	3
TEKSTİL	1	1	2	3	5	5	30	42	37	126	6	36
MAKİNA	0	0	4	11	9	12	33	23	22	114	6	42
İNŞAAT	0	1	5	6	7	18	11	17	17	82	4	46
OTOMOTİV	0	0	0	2	5	13	13	25	20	78	4	5
KİMYA	0	0	2	1	15	8	5	18	22	71	3	53
OTOMOTİV Y. S.	0	0	0	0	1	7	17	21	17	63	3	56
METAL	0	0	0	2	4	8	7	11	26	58	3	59
TAŞIMACILIK	0	0	1	2	5	5	18	16	11	58	3	62
AMBALAJLAMA	0	0	2	5	7	6	5	9	7	41	2	64
KAUÇUK/PLASTİK	0	1	1	1	2	5	11	8	12	41	2	66
METALURJİ	0	2	2	8	3	3	10	9	3	40	2	68
EV İDARESİ	0	0	4	3	4	5	6	7	7	36	2	7
CAM	0	3	2	9	5	5	3	2	5	34	2	71
ELEKTRİK	0	0	4	2	1	2	5	8	9	31	2	73
TELEKOMÜNİK.	0	2	7	2	2	4	6	1	4	28	1	74
FİNANS	0	0	0	0	3	1	3	8	8	23	1	75
DİĞER	1	4	19	23	25	60	84	143	143	502	25	100
Toplam	2	19	65	102	136	235	357	562	562	2040	100	

Çizelge 3 incelendiğinde, 2040 örgütün 1152'sinin (%56) belgelerini yerli, 888'inin (%44) ise yabancı sertifikasyon firmalarından elde ettikleri görülmektedir. Her iki tip sertifikasyon firmasının yıllar itibari ile verdikleri ISO belgesindeki anlamlı artış, yayılımın bir diğer göstergesi olarak nitelendirilebilir. Çizelgenin son kısmında görülen örgütün işletme grubuna üyeliği ile dernek üyeliği arasındaki rakamsal farkın nedeni şudur. Bir örgüt, işletme grubuna bağlı olduğunda o işletme grubu da bir derneğe üye olabilir. Ancak, bir başka örgüt işletme grubuna bağlı olabilir ancak bağlı olduğu işletme grubu bir derneğe üye olmayabilir. Bu yüzden, iki grup arasındaki fark doğal olarak ortaya bu şekilde çıkmıştır. 2040 örgüte ait veri setinden elde edilen bulgulara göre özel sektörde faaliyet gösteren 1912 örgüt tüm örgütlerin %94'ünü oluşturmaktadır. Geri kalan %6'lık bölüm ise kamuya ait örgütlerin oluşturduğu gruptur. Çizelge 3'te dikkat çeken diğer bir konu ise izlenen artışların 1996 yılından sonra artan bir ivme kazanmasıdır. 1996-1999 yılı artış hızlarına bakıldığında daha önceki yıllara çok daha hızlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 3. Verilen ve Alınan ISO Belgelerinin Yıllara, Kamu ve Özel Sektöre (Genel), İşletme Grubuna Üyeliklere ve Derneğe Üyeliklere Göre Dağılımı

Değişkenler	YIL	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Toplam	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Sertifikasyon Veren Firmanın Yerli veya Yabancı Olma Durumu	Yerli	0	15	47	73	89	129	192	305	302	1152	56	56
	Yabancı	2	4	18	29	47	106	165	257	260	888	44	100
	Toplam	2	19	65	102	136	235	357	562	562	2040	100	
Örgütün Kamu veya Özel Sektörde Faaliyet Gösterme Durumu	Kamu	0	0	0	0	1	3	1	74	49	128	6	6
	Özel	2	19	65	102	135	232	356	488	513	1912	94	100
	Toplam	2	19	65	102	136	235	357	562	562	2040	100	
Örgütün İşletme Grubuna Üyeliği	Üye Olan	2	14	32	48	52	59	96	130	122	555	27	27
	Üye Olmayan	0	5	33	54	84	176	261	432	440	1485	73	100
	Toplam	2	19	65	102	136	235	357	562	562	2040	100	
Dernek Üyeliği	Üye Olan	2	12	30	34	42	38	62	75	59	354	17	17
	Üye Olmayan	0	7	35	68	94	197	295	487	503	1686	83	100
	Toplam	2	19	65	102	136	235	357	562	562	2040	100	

Çizelge 3'te ayrıca 555 örgütün bir işletme grubuna ait olduğu, 1485 örgütün ise bir işletme grubuna ait olmadığı tespit edilmiş ve bu örgütlerin hangi yıllarda ISO belgesi aldıklarının dağılımı yine aynı çizelgede verilmiştir. Bu, aynı zamanda çalışmanın birinci hipotezinin sınanması için gerekli bir bulgudur. Son bulgu ise, örgütün bir derneğe üye olup olmaması ile ilgili olan bulgudur. Burada iki ölçüt dikkate alınmıştır. Birincisi, örgütün bir işletme grubuna bağlı ve bu işletme grubununsa bir derneğe üyeliği, ikincisi örgütün bir işletme grubuna bağlı olmamasına rağmen derneğe olan üyeliğidir.

Hipotezlerin Sınanmasına Yönelik Analizler

Çizelge 4, birinci hipotezin sınanması için oluşturulmuştur. Birinci hipoteze konu olan işletme gruplarına ait örgütlerle ait olmayan örgütlerin yönetim uygulamasını benimseme süreleri arasında anlamlı bir fark olduğu, işletme gruplarına ait örgütlerin yönetim uygulamasını diğer örgütlerden daha önce benimsedikleri yaklaşımı bağımsız iki örneklem t testi ile %95 güven aralığında sınanmıştır. Aslında hem birinci hipotez hem de ikinci hipotezler için geçerli olan “önce benimserler” ifadesi, gruplara ait ortalama benimseme sürelerini temsil etmektedir. Bağımsız örneklem t testi bir ortalama karşılaştırma testi olduğu için kimin daha önce benimsediğinin sınanması için her iki grubun benimseme sürelerinin ortalamaları dikkate

alınmıştır ve bu ortalamalar karşılaştırılmıştır. Bu ortalamalar her çizelgede ayrı ayrı belirtilmiştir. Veri setinde bulunan 555 örgütün bir işletme grubuna bağlı olduğu, geri kalan 1485 örgütün ise herhangi bir işletme grubuna bağlı olmadığı tespit edilmiştir. İşletme gruplarına ait olan ve olmayan örgütler tüm popülasyondan çekilen birer örnek olarak kabul edilmiş, her iki örneklem hacminin yeterli büyüklükte olması ve merkezi limit kuramı yaklaşımının kabul edilmesi nedeni ile parametrik analizlere başvurulmuştur. Birinci hipotezin sınanmasına yönelik yapılan bağımsız iki örneklem testinde örneklem varyanslarının eşit olmadığı yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmanın kuramsal çerçevesinde kurulan hipotezler tek yönlü olarak oluşturulmuş ve hesaplanan t istatistiğinin olasılık değerleri yorumlanmıştır. Bütün olasılık değerleri çizelgede ayrı ayrı verilmiştir.

Çizelge 4. İşletme Gruplarına Üye Olan ve Olmayan Örgütlere Ait Bağımsız İki Örneklem t Testi Çizelgesi

İşletme Grubuna Üyelik	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	P Değeri	Serbestlik Derecesi
<i>Evet</i>	555	2247,77	734,99	31,20	-7,56	0,000***	811
<i>Hayır</i>	1485	2508,39	566,02	14,69			

***Olasılık 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 4'ten elde edilen bulgulara göre, işletme gruplarına ait 555 örgütün Kalite Sistemi'ni ve ISO kalite sistem belgelerini diğer örgütlerden daha önce benimsediğine yönelik hipotez güçlü destek bulmuştur (t değeri = -7,56, $p < 0,05$). El edilen bulgular, çalışmanın ilk bölümlerinde konu edilen işletme gruplarının ülke içerisinde baskın örgüt formları olduğu ve dolayısı ile yönetim uygulamalarını diğer örgütlerden önce benimseyeceği yaklaşımı destekler yöndedir. Veri setinin kendisi incelendiğinde ise bir işletme grubuna ait örgütlerin daha ilk yıllardan itibaren KS'yi benimsediği görülmektedir. Bu değerlendirmeyi Çizelge 3'ten takip etmek mümkündür. İlk üç yılda Kalite Sistemi'ni benimseyen işletme grubuna ait örgütlerin sayısı ait olmayan örgütlerin sayısından daha fazladır. Çizelge 5 ve Çizelge 6 ise, diğer iki hipotezin sınanmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Birinci hipotezin sınanma yöntemi hipotez 2a ve hipotez 2b içinde aynı olarak belirlenmiştir. Bir topluluğa veya derneğe üye olan işletme gruplarına ait örgütler, yönetim uygulamalarını üye olmayan örgütlerden daha önce benimserler savının sınanması için yine bağımsız iki örneklem testine başvurulmuştur. 354 örgütün bir derneğe üye olduğu, geri kalan 1686 örgütün ise herhangi bir derneğe üye olmadığı bulunmuştur.

Çizelge 5. Derneklere Üye Olan ve Olmayan Örgütlere Ait Bağımsız İki Örneklem t Testi Çizelgesi

Derneğe Üyelik	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	p Değeri	Serbestlik Derecesi
<i>Evet</i>	354	2111,90	757,40	40,26	-9,25	0,000***	441
<i>Hayır</i>	1686	2505,85	573,53	13,97			

***Olasılık 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 5'te bulunan olasılık değerine göre (t değeri = -9,25, $p < 0,05$) derneğe üye olan örgütlerin olmayan örgütlerden daha önce Kalite Sistemi'ni benimsedikleri ve ISO belgesini aldıkları savı güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Dolayısıyla birinci hipotezle birlikte ikinci hipotezde destek bulmuştur. Yayılımda, dernek üyesi olmanın etkisi anlamlı olarak görülmektedir. Bu bulguya katkıda bulunması amacıyla “Bir topluluğa veya derneğe üye olan işletme gruplarına ait örgütler, yönetim uygulamalarını üye olmayan işletme gruplarına ait örgütlerden daha önce belirlerler” şeklinde oluşturulan Hipotez 2b'nin sınanması için hazırlanan Çizelge 6 aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Çizelge 5 ile Çizelge 6'da bulunan üyelikler arasındaki fark, 49 örgütün bir derneğe üye olması ancak herhangi bir işletme grubuna bağlı olmamasından kaynaklanmaktadır. İlgili veri tabanından 555 örgütün bir

işletme grubuna dahil olduğu tespit edilmiş ve bunlardan 305'nin bağlı olduğu işletme grubunun bir derneğe bağlı olduğu geri kalan kısmın ise bağlı olmadığı belirlenmiştir. Yapılan tek yönlü bağımsız iki örneklem t testine göre, bir derneğe bağlı olan işletme grubuna ait örgütlerin bağlı olmayan işletme grubuna ait örgütlerden daha önce ISO kalite sistem belgesini aldıkları ve benimseme zamanları arasındaki farkın anlamlı olduğu söylemek mümkündür (t değeri = -5,95, p<0,05).

Çizelge 6. Derneklere Üye Olan ve Olmayan Örgütlere Ait Bağımsız İki Örneklem t Testi Çizelgesi

<i>Örgütün Bağlı Olduğu İ.G'nin Derneğe Üyeliği</i>	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	p Değeri	Serbestlik Derecesi
<i>Üye</i>	305	2086,89	759,91	44,02	-5,95	0,000***	551
<i>Değil</i>	250	2444,01	653,21	41,44			

***Olasılık 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Bir sonraki çizelge olan Çizelge 7'de ise, çalışma tarafından ele alınan kontrol değişkenlerine yönelik yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları yer almaktadır. İlk olarak, bir örgütün kamu veya özel sektörde faaliyet göstermesinin yanı sıra, özel sektörde bulunan örgütlerin kamuda faaliyet gösteren örgütlerden daha önce Kalite Sistemini benimsedikleri test edilmiştir. İkinci olarak, sertifikasyon veren yerel ve yabancı örgütler karşılaştırılmış ve 1152 örgüt yerel bir belgelendirme firmasından alırken, 888 örgüt ise yabancı bir belgelendirme firmasından aldığı ilgili veri tabanından elde edilmiştir. Karşılaştırma açısından, örgütlerin önce yerel mi yoksa yabancı bir belgelendirme firması aracılığı ile belge aldıkları dikkate alınmıştır.

Çizelge 7. Kontrol Değişkenlerine Ait Bağımsız İki Örneklem t Testi Sonuçları

Kontrol Değişkeni		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	P Değeri	Serbestlik Derecesi
<i>Kamu/Özel Ayırımı</i>	<i>Özel</i>	1912	2111,90	757,40	40,26	-17,25	0,000***	284
	<i>Kamu</i>	128	2505,85	573,53	13,97			
<i>Sertifikasyon Belgesini Yerel/Yabancı Örgütten Alma</i>	<i>Yerel</i>	1152	2386,90	660,89	19,21	-4,23	0,000***	2008
	<i>Yabancı</i>	888	2503,22	575,12	18,99			

***Olasılık 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Karşılaştırma sonrası elde edilen değerlere göre, özel sektörde bulunan örgütlerin kamuda faaliyet gösteren örgütlerden daha önce Kalite Sistemini benimsedikleri (t değeri = 17,25, p<0,05), yerel sertifikasyon firmalarının yabancı sertifikasyon firmalarından daha önce ISO kalite sistem belgesini verdikleri tespit edilmiştir (t değeri = -4,23, p<0,05). Karşılaştırmalarda hesaplanan t değeri istatistiksel olarak da anlamlı çıkmıştır. Kontrol değişkenleri, yapılan çalışmanın ana hipotezlerini ve diğer tartışılanları destekler yöndedir. Bütün yapılan analizler sonucunda, yayılımı derneğe üyeliğin bir tahmin değişken olduğunu, Türk ulusal iş sistemi içerisinde bulunan ve işletme grupları olarak tanımlanan holdinglere bağlı örgütlerin diğer örgütlerden daha önce ISO kalite sistem belgesini benimsedikleri savları desteklenmiştir.

Çalışma tarafından öne sürülen hipotezlere ait bulguların bütünü bir arada göstermek gerekirse bunu Çizelge 8'deki ifade etmek mümkündür. Bu türden bir çizelge çalışmanın genelini de özetlemektedir.

Çizelge 8. Hipotezler

Hipotez 1. İşletme gruplarına ait örgütlerle ait olmayan örgütlerin yönetim uygulamasını benimseme süreleri arasında anlamlı bir fark vardır. İşletme gruplarına ait örgütler yönetim uygulamasını diğer örgütlerden daha önce benimserler.	Desteklendi
Hipotez 2a. Bir topluluğa veya derneğe üye olan işletme gruplarına ait örgütler, yönetim uygulamalarını üye olmayan örgütlerden daha önce benimserler.	Desteklendi
Hipotez 2b. Bir topluluğa veya derneğe üye olan işletme gruplarına ait örgütler, yönetim uygulamalarını üye olmayan işletme gruplarına ait örgütlerden daha önce belirlerler.	Desteklendi

TARTIŞMA VE SONUÇ

Ulusal iş sistemleri içerisinde baskın örgüt formları olarak tanımlanan işletme gruplarının yönetim uygulamalarını diğer örgütlerden daha önce benimseyecekleri yaklaşımının sınanmasına yönelik yapılan bu çalışmada üç ana konu üzerinde durulmuştur. Bu konulardan birincisi Türk Ulusal İş Sistemi, ikincisi, Türkiye’de bulunan ve işletme grupları olarak nitelendirilen holdingler ve üçüncüsü ise yönetim uygulamalarının Türk ulusal iş sistemi içerisindeki yayılımıdır. Türkiye’de bulunan holdinglere bağlı örgütlerin diğer örgütlerden daha önce bir yönetim uygulaması olarak kabul edilen Kalite Sistemleri’ni benimsediği ve ISO belgesi aldıkları savı yapılan analizler sonucunda destek görmüştür. Yıllara göre, Kalite Sistemi’nin benimsemenin bir göstergesi olan ISO belgelerinin yıllara göre yayılımı ilgili veri tabanındaki verilere göre gösterilmiş ve anlamlı artış gözlenmiştir. Bununla birlikte, derneklere bağlı olma ölçütünün de yayılım olgusu konusundaki etkisi yine anlamlı olarak ortaya çıkmıştır. Bulunan bu bulgu, yönetim uygulamalarının yayılımında savunulan “sürüye katılım süreci” olarak tanımlanan sürecin (Rosenkopf ve Abrahamson, 1999; Abrahamson ve Rosenkopf, 1997) açıklanmasını da destekler yöndedir. Diğer yandan, ulusal iş sistemleri içerisinde bulunan işletme gruplarının baskın aktörler oldukları yönündeki savın bu çalışma için de geçerli olduğu yapılan analizlerden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar kuramsal anlamda işletme grupları hem de ulusal iş sistemleri yazınına hem destekleyici hem de katkı sağlayacak niteliktedir. Kalite Sistemi olarak ifade edilen yönetim uygulamasının anlamlı olarak yayılımının meşrulaştırıcı özelliği, bu yönetim uygulamasının örgütler arasında kanıksandığı, içselleştiği ve kurumsallaştığının bir ölçütü olarak görülebilir. Ancak, Kalite Sistemi’nin rasyonel nedenlere bağlı olarak (Kalite Sistemi’nin örgütlere sağladığı avantaj ve dezavantajların neler olduğu, uygulandığında örgütlere performans anlamında bir katkı sağlayıp sağlamadığı) ne şekilde örgütler tarafından benimsendikleri bu çalışmada kapsam dışında bırakılmıştır.

Çalışma tarafından elde edilen bulgular, derneklere üye olmanın yayılımın gerçekleşmesi için önemli bir ölçüt olduğu savını desteklemektedir. Türkiye’de kalite olgusu 1990’lı yıllarda ciddi bir anlam kazanmış ve örgütler hem yönetsel hem de üretim anlamında kalite olgusunu içselleştirmişlerdir. Çalışmanın kavramsal çerçeve kısmında belirtildiği gibi, ülke içerisinde kalite olgusunu yaymada etkin olan aktörlerin en önemlileri TUSİAD ve KALDER’dir (Kalite Derneği). KALDER’in kalite hareketini yayma için düzenlemiş olduğu etkinlikler (paneller, kongreler, çalıştaylar), kalite hakkındaki söylemleri, ülke içerisindeki şubelerdeki faaliyetleri zaman içerisinde hem akademik camiada hem de medyada sürekli olarak ele alınmıştır. Ayrıca, KALDER’in kurumsal sponsorunun birçoğunun TUSİAD üyelerinden oluşması TUSİAD-KALDER birlikteliğinin bir göstergesidir. KALDER’in tarihçesine bakıldığında⁵ bu birlikteliğin sürekli var olduğu gözlemlenmektedir. 1990 yılında KALDER’in kuruluşu, 1992’de TUSİAD’la Ulusal Kalite Ödülü’nün verilmesi ile ilgili çalışmaların başlatılması ve takiben 1993 yılında ödülün verilmesi, 1996’da KALDER ve TUSİAD tarafından makale yarışmasının düzenlenmesi, TUSİAD’la birlikte kalite kongreleri düzenlenmesi,

⁵ KALDER’in tarihine www.kalder.org sitesinden ulaşmak mümkündür.

kalite ödülünü TÜSİAD'a bağlı işletme gruplarının kazanması birliktelik açısından verilen örneklerden bir kaçıdır. Çalışma tarafından yapılan ve ele alınan konuya paralellik gösteren analiz bulguları hem kuramsal açıdan hem de pratik anlamda yayılım konusunun açıklanmasını desteklemektedir. İlk yıllarda Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte Kalite Sistemleri uygulamalarını benimseyip ISO Kalite Sistem Belgesi alan örgütlerin TÜSİAD'a bağlı olduklarının tespiti çalışma tarafından bulunan önemli bir bulgudur. Elde edilen veri seti bağlamında incelendiğinde TÜSİAD gibi derneklere bağlı olan örgütlerin aldıkları ISO belgesi sayısı kararlı bir şekilde artış göstermiştir.

Yapılan çalışmada, Kalite Sistemi'nin benimseyen örgütlerin benimseme zamanı temel alınmış, analizler bu değişkene göre yapılmış ancak neden veya hangi sebeplerden dolayı benimsedikleri irdelenmemiştir. İleride yapılacak çalışmalar yön vermesi açısından bazı noktaları sıralamak gerekebilir. Örgütlerin ISO belgelerini alırken yerel veya yabancı belgelendirme kuruluşlarını hangi sebeplere göre tercih ettikleri, işletme gruplarının ilgisiz çeşitlenme düzeyleri ile ISO belgesini alma dolayısıyla kalite sistemini benimseme düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığı, belgelendirme veren sertifikasyon firmalarının örgütler üzerinde yarattıkları etkilerin neler olduğu, hangi ISO belgesinin işletme grupları ve diğer örgütler tarafından tercih edildiği farklı araştırma soruları olarak sorulabilir niteliktedir. İkincil verinin güncellenmesiyle birlikte, 1991-1999 yılları arası yapılan çalışmanın 2000 yılı ve sonrası da katılıp genişletilmesi ve derinleştirilmesi mümkündür. Böylelikle, Kalite Sistemi'nin benimsenmesinde 2000 yılından sonraki yaşanan dalgalanmaların sebepleri de araştırılabilir hale gelmektedir. İşletme gruplarının ve diğer örgütlerin 2000 yılından sonraki durumu ve ISO belgesini benimseme süreleri tekrar araştırma konularına dahil edilebilir nitelik taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. ve Rosenkopf, L. 1993. Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *The Academy of Management Review*, 18(3): 487-517.
- Abrahamson, E. ve Rosenkopf, L. 1997. Social network effects on the extent of innovation diffusion: A computer simulation. *Organization Science*, 8 (3):289-309.
- Beşkese, A. ve Cebeci, U. 2001. Total quality management and ISO 9000 applications in Turkey, *The TQM Magazine*, 13(1): 69-74.
- Bozkurt, R. ve Odaman, A. 1999. *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:549.
- Buğra, A. 1988. Class, culture, and state: An analysis of interest representation by two Turkish business associations. *International Journal of Middle East Studies*, 30 (4):521-540.
- Buğra, A. 1994. *Devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları, (Çeviri: Fikret Adaman, *State and business in Turkey*. Albany: State University of New York Press).
- Buğra, A. 1997. The claws of the tigers. *Privateview*, 1(4/5):50-55.
- Buğra, A. ve Üsdiken B. 1995. Societal variations in state-dependent organizational forms. The South Korean chaebol and the Turkish holding. *EMOT çalıştayında sunulan bildiri*. 21-23 Nisan, Helsinki.
- Cazurra-C, A. 2006. Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23:419-437.
- Chang, S.j. 2006. Business Groups in East Asia: Post Crisis restructuring and new growth. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (4):407-417.
- Çolpan, A. M. ve Hikino, T. 2008. Türkiye'nin büyük şirketler kemsinde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2):23-58.
- Costa, M ve Lorente, M.A.R. 2007. A triple analysis of ISO 9000 effect on compmany performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5/6) 495.
- Damanpour, F. ve Evan, W.M. 1984. Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3):392-409.
- Damanpour, F., ve Gopalakrishnan, S. 2001. The dynamics of adoption of product and process of innovations. *Journal of Management Studies*, 38(1):45-65.
- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.

- Erçek, M. 2004. Çeviri, aktör ağları ve eksik/öncül kurumsallaşma: Türkiye'deki mesleki personel/İnsan kaynakları söyleminin yeniden kurgulanması, 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2):129-196.
- Feenstra, R. C., Yang, T.H. ve Hamilton, G.G. 1999. Business groups and product variety in trade: evidence from South Korea. *Journal of International Economics*, 48:71-100.
- Ferris, S.P., Kim, K.A. ve Kitsabunnarat, p. 2003. The costs (and benefits?) of diversified business groups: The case of Korean Chaebols. *Journal of Banking and Finance*, 27 (2):251-273.
- Fisman R. ve Khanna, T. 2004. Facilitating development: The role of business groups. *World Development*, 32 (4):609-628.
- Franceschini, F., Galetto M. ve Gianni, G. 2004. A new forecasting model for the diffusion of ISO 9000 standard certifications in European countries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (1):32-50.
- Garg, M. ve Delios, A. 2007. Survival of the foreign subsidiaries of the TMNCs: the influence of business group affiliation. *Journal of International Management*, 13:278-295.
- Gatignon H & Robertson TS (1985). A propositional inventory for new diffusion research. *Journal of Consumer Research*, 11, 849-867.
- Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4): 325-340.
- Gökşen, N.S. 2007. Makrokurumsal bakış açısı. S. Sargut ve Ş. Özen (der) *Örgüt Kuramları*. Bölüm 6. Ankara:İmge.
- Gorodnichenko, Y., Schaefer, D. ve Talavera O. 2009. Financial constraints and continental business groups. Evidence from German konzerne. *Research in International Business and Finance*, 23:233-242.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Granovetter, M. 1992. Economic institutions as social constructions: A framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35:3-11.
- Guillen, Mario. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*. 43 (3) 362-380.
- Güler, I., Guillen, F. M. ve Macpherson, J.M. 2002. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2): 207-232.
- Halis, M. Ve Öztas A. 2002. Quality cost analysis in ISO-9000-certified Turkish companies *Managerial Auditing Journal*, 17(2):101-105.
- Hamilton, G. G. ve Biggart, N. W. 1988. Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94 Ek: 52-94.
- Jaeger, M.A. 1983. The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 14(2):91-114.
- Kale, S. ve Arditi, D. 2006. Diffusion of ISO 9000 certification in the precast concrete industry. *Construction Management and Economics*, 24(5), 485-495.
- Karaevli, A. 2008. Türkiye'de işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1/2):268-285.
- Kavrakoglu, İ. ve Balkır, M. 1996. *ISO 9000 deneyimi: Türkiye, Belçika,İsrail*. İstanbul:Kalder Yayınları, (11).
- Kedia, B.L., Mukherjee, D. ve Lahiri, S. 2006. Indian business groups: Evolution and transformation. *Asia Pacific Journal of Management*, 23:559-577.
- Khanna T. ve Palepu, K. 2000. The future of business groups in emerging markets: Long evidence from Chile. *The Academy of Management Journal*, 43 (3):268-285.
- Khanna, T. ve Rivkin J.W. 2001. Estimating the performance effects of business groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 22(1):45-74.
- King, A.A., Lenox, J.M. ve Terlaak, A. 2005. The strategic use of decentralized institutions: exploring certification with the iso 14001 management standard. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1091-1106.

- Kostava T. ve Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *The Academy of Management Journal*, 45 (1):215-233.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *The Academy of Management Review*, (24)2: 308-324.
- Lundmark, E. ve Westelius, A. 2006. Effects of quality management according to ISO 9000: a Swedish study of the transit to ISO 9001:2001. *Total Quality Management*, 17 (8): 1021-1042.
- Lundvall, B.A. 1999. National business systems and national systems of innovation. *International Studies of Management and Organization*, 2:60-77.
- Mahadevappa, B. ve Kotreshwar, G. 2004. Quality management practices in Indian ISO 9000 certified companies: an empirical evaluation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (3): 295-.
- Maman, D. 2002. The emergence of business groups: Israel and South Korea compared. *Organization Studies*, 23(5): 737-758.
- Maurice, M., Sorge, A. ve Warner, M. 1980. Societal differences in organizing manufacturing units: a comparison of France, West Germany, and Great Britain. *Organization Studies*, 1 (1):59-86.
- Meyer, J. Ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Mezias, S. 1990. An institutional model of organizational practice: Financial reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, 35:431-457.
- Milliken, J. F. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1):133-143.
- Morgan, G. 2007. National business systems research: Progress and prospects, *Scandinavian Journal of Management*, 23(2): 127-145.
- Öniş, Z. ve Türem U. 2002. Entrepreneurs, democracy and citizenship in Turkey. *Comparative Politics*. 35 (4):439-456.
- Öniş, Z. ve Türem, U. 2001. Business, globalization and democracy: A comparative analysis of Turkish business associations. *Turkish Studies*, 2(2): 94-120.
- Orrú, M., Biggart, N. W., ve Hamilton, G. G. 1991. Organizational isomorphism in East Asia. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 361-389. Chicago, CH: The University of Chicago Press.
- Özen, Ş. 2002. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 47-90.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu H. O. 2006. Bir örgüt kimliği olarak “holding” adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2): 45-84.
- Pekşircioğlu, N. 1999. *Kalite yönetiminde ISO 9000 uygulamaları*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:620.
- Pınar, M., Pınar, M.C. ve Crouch, H.L. 2001. Do all companies achieve their expectations from ISO 9000 certification? An empirical study in Turkey. *Journal of Global Awareness*, (2)2:62-71.
- Rogers, E. M. 1995. *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York.
- Rosenkopf, L. ve Abrahamson, E. 1999. Modeling reputational and informational influences in threshold models of bandwagon innovation diffusion. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 5 (4):361-384.
- Rozenweig, M. P. ve Singh, J. 1991. Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16(2): 340-361.
- Sampaio, P., Saraiva, P. ve Rodrigues, G.A. 2009. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (1):38-58.
- Şimşek, M. 2000. *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul:Alfa Yayınları.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Valiukonyte, D. ve Parkkonen, V. 2008. Conceptual framework for the analysis of business systems: National perspective. *Economics and Management*, 13: 729-738.

- Whitley, R. 1991. The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1): 1-28.
- Whitley, R. 1992. Societies, firms and markets: The social structuring of business systems. R.D. Whitley (Der.), *European business systems*: 5-45. London, UK: Sage
- Whitley, R. 1994. Dominant forms of economic Organization in market economies. *Organization Studies*, 15(2): 153-182.
- Whitley, R. 2000. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press. 31-64.
- Whitley, R. 2003. How national are business systems? The role of different state types and complementary institutions in constructing homogenous systems of economic coordination and control. *National Business Systems in the New Global Context çalıştayında sunulan bildiri*, Oslo.
- Whitley, R. 2007. *Business systems and organizational capabilities*. New York, USA: Oxford University Press.
- Wiele, v.d.T., Iwaarden, v.J., Brown, A., Ulrich, S. ve Klaus, Z. 2009. An International comparison of the perceptions about the revised ISO 9000 quality system standards. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20 (4):393-408.
- Wright, M. ve Charlett, D. 1995. New Product Diffusion Models in Marketing: An Assessment of Two Approaches. *Marketing Bulletin*, 6:32-41.
- Yaprak, A., Karademir, B.ve Osborn, R. 2007. How do business groups function and evolve in emerging markets, *Advances in International Marketing*, 17:275-294.
- Yiu, D., Bruton, D. G ve Lu, Y. 2005. Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42 (1): 183-206.
- Yurtoğlu, B. Burcin. 2000. Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Empirica*, 27 (2) 193-222.
- Yurtoğlu, B. Burcin. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Corporate Ownership & Control*, 1(1): 72-86.

ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETİN YENİDEN İNŞASINA YÖNELİK BİR SÜREÇ MODELİ: TÜRK KIZILAY VAKFI ÖRNEĞİ

Abdullah Uzun
Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada izlenimci yönetim ve Yeni kurumsal teoriler kapsamında Türk Kızılay Vakfı örneği üzerinden örgütsel meşruiyetin yeniden sürecine odaklanılmıştır. Örgütsel meşruiyetin yeniden inşasında örgütün izlediği sembolik ve maddi stratejilerden hareketle üç aşamalı bir süreç modeli elde edilmiştir. Dahası, sosyopolitik bağlama vurgu yapılarak, örgütün dışında dışsal aktörlerin de bu süreçteki olumlu ve olumsuz etkileri analize dahil edilmiş ve bir dışsal aktör olan hükümetin örgüt hakkında almış kararlarla bu süreci biçimlendirdiği tespit edilmiştir.

Örgüt çalışmalarında son yıllarda üzerinde belirgin bir şekilde çalışılan kavramlardan biri meşruiyet olgusudur. Meşruiyet olgusu kimilerine göre, örgütsel amaçlarla toplumsal değerler, normlar ve beklentiler arasındaki uyum (Dowling ve Pfeffer, 1975; Ashforth ve Gibbs, 1990); Kimilerine göre ise kanıksanmışlık (Meyer ve Rowan, 1977; Carroll ve Hannan, 1989) olarak ele alınmıştır. Suchman (1995)'e göre ise, meşruiyet bir örgütsel yapının faaliyetlerinin sosyal olarak oluşturulmuş değerler, normlar, inançlar ve tanımlamalarla olan uygunluğu, arzu edilebilirliği ve uyumuyla ilgili yaygın varsayımlar ve algılamalardır.

Meşruiyet olgusu kurumsalcı teorisyenler (Meyer ve Rowan, 1977, DiMaggio ve Powell, 1983, Powell ve DiMaggio, 1991), Kaynak bağımlılığı teorisyenleri (Dowling ve Pfeffer, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; Ashforth ve Gibbs, 1990) ve popülasyon ekolojisi teorisyenleri (Carroll ve Hannan, 1989) tarafından ele alınmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisyenleri meşruluğa stratejik açıdan yaklaşarak meşruluk sürecinde yönetsel kontrole vurgu yapmaktadırlar. Bu görüşe göre, meşruluk amaca yönelik ve kontrol edilebilirdir (Suchman, 1995: 576). Kurumsalsı teorisyenler ise, meşruiyeti örgütsel yapıların hayatta kalabilmeleri için elde etmeleri gereken, aksi düşünülemez bir kavram olarak ele almışlardır. Bu yaklaşıma göre örgütler kendi görev çevrelerinin ötesinde daha geniş kültürel ve sosyal bir bağlama yerleşikler ve bu bağlam içinde hayatlarını sürdürebilmeleri, onların bu çevre tarafından oluşturulmuş beklentilere ve değerlere uyumlarına bağlıdır (Meyer ve Rowan, 1977, Powell ve DiMaggio, 1991). Fakat meşruiyete hangi açıdan bakılırsa bakılsın, örgütlerin hem kuruluş aşamasında hem de ilerleyen yıllarda toplumun bir kesiminin veya daha geniş bir kesiminin gözünde meşruiyete sahip olması bir gerekliliktir. Çünkü kendi aktiviteleriyle ilgili olarak meşrulaştırıcı bir açıklamada bulunmayan örgütler, irrasyonel, umursamaz ve gereksiz olduğu yönündeki iddialara karşı korunaksız olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 50). İçsel politikalar, üretimdeki teknoloji ve çıktılardaki standart eksiklikleri veya başarısızlıklar ve araç ve amaçlar arasındaki uyumsuzluklar, örgütlerin başarısızlığa düşmesine ve onlardan umulan değer ve beklentilerin boşa çıkarmakta (Ashforth ve Gibbs, 1990: 177), bu da örgütlerin meşruiyetlerinin zedelenmesine veya kaybına yol açmaktadır. Böyle durumlarda, meşruiyetlerinin tehdit altında olduğunu veya kaybedildiğini algılayan örgütlerin, kaybettikleri meşruiyetlerini yeniden elde etme çabası içine girmeleri kaçınılmaz gözükmektedir. Bu da kaybedilen bir meşruiyetin örgütler tarafından nasıl yeniden inşa edilebileceği ve bu süreçte ne tür stratejilerin izlenmesi gerektiği sorusunu akla getirmektedir.

Örgütsel meşruiyetin yeniden inşasında sembolik ve maddi bir takım faaliyetlerin altı çizilmekte ve sürece yönelik teorik bir takım vurgulamalar yapılmakla birlikte, ampirik olarak belirli bir örgütte veya örgütlerde tarihsel olarak meşruiyetin nasıl elde edilebileceğine ilişkin pek az çalışma yapılmaktadır. Ashforth ve Gibbs (1990) ve Suchman (1995)'in çalışmaları sürece yönelik bir takım vurgulamalarda bulunmaktadır. Örneğin, Ashforth ve Gibbs (1990), örgütlerin rol performansına yönelik meşruiyet tehditlerinde, kısa vadede örgütsel açıklamalar gibi izlenimci yönetim taktiklerine, uzun vadede ise zorunlu eşbiçimlilik, kaynak bağımlılığın değiştirilmesi gibi maddi, değer algılarına yönelik tehditlerde ise sosyal olarak kabul edilmiş uygulamaların değiştirilmesi ve izlenimci yönetim taktiklerinin kullanılması gibi yöntemlere başvurulduğunu belirtmişlerdir. Suchman (1995) ise,

pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyetin onarılmasına göre değişecek şekilde, normalleştirici açıklamalara ve stratejik yeniden yapılanmaya başvurulacağını belirtmiştir. Fakat yazarların vurgulamaları teorik düzeydedir. Uygulamaya dönük bir çalışmayla meşruiyetin yeniden inşasına yönelik bir süreç modelinin ortaya konulması gerekir. Yine meşruiyetin yeniden inşasında Zajac ve Westphal (1995)'ın vurguladığı bağlamsal ve sosyo-politik koşullara pek vurgu yapılmadığı görülmektedir. Meşruiyetin yeniden inşasında makro perspektifteki bir takım koşullarında dikkate alınması gerekir. Özellikle politik güçler gibi dışsal bir takım aktörler örgütlerle etkileşime girerek, meşruiyetin yeniden inşası sürecine etki edebilirler. Bütün bu faktörler göz önüne alınarak, örgütlerde meşruiyetin yeniden nasıl edilebileceğinin araştırılması gerekmektedir.

İşte bu çalışmada Türk Kızılay Vakfı örneği üzerinden, meşruiyetin yeniden inşası süreci tarihsel bir perspektiften incelenmiş, bu süreçte örgütün izlediği stratejilerin yeni sıra, özellikle sosyo-politik bağlamda dışsal aktörlerin bu süreçte oynadıkları rol, izlenimci yönetim ve yeni kurumsalcı teoriler çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışma da iki temel soruya cevap aranmıştır; meşruiyetin yeniden inşasında kısa vadede ve uzun vadede izlenen stratejiler nelerdir? Sosyo-politik bağlam çerçevesinde, dışsal aktörler (Hükümet aktörleri) meşruiyetin yeniden inşası sürecini ve örgütün izlediği stratejileri ne şekilde ve nasıl biçimlendirmektedir.

Kavramsal Çerçeve: Örgütsel Meşruiyetin Yeniden İnşası Stratejileri

Literatürde meşruiyetin elde edilmesinde uygulanacak birtakım stratejiler sıklıkla vurgulanmaktadır. Örneğin, Ashforth ve Gibbs (1990), meşruluğun elde edilmesinde maddi ve sembolik bir takım dinamiklerden bahsetmiştir. Maddi dinamikler olarak rol performanslarının artırılması, zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmaları, kaynak bağımlılıklarının değiştirilmesi ve sosyal olarak kurumsallaşmış pratiklerin değiştirilmesi; sembolik dinamikler olarak, sosyal olarak kabul edilmiş birtakım amaçların benimsenmesi, amaç ve sonuçların yeniden tanımlanması, törensel faaliyetler ve normalleştirici açıklama stratejileri söz konusudur. Bu bağlamda Örgütlerin dışsal aktörler gözünde kaybettikleri meşruiyetlerini yeniden inşa etme stratejileri, meşruiyetin elde edilmesi faaliyeti olarak görülebilir ve benzer stratejiler uygulanabilir. Fakat literatürde, meşruluğun onarılmasında çok daha farklı stratejilerin izlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Özellikle öngörülemeyen krizler sonrası meşruiyetin onarılmasında, çok daha reaktif bir karşılıklı bulunulması ve öncelikle meşruiyet krizine yol açan faaliyetlere odaklanılması gerekliliği vurgulanmaktadır (Suchman, 1995: 597).

Meşruiyetin yeniden inşası stratejileri üzerine literatür incelendiğinde, daha çok meşruluğu tehdit eden durumlara veya krizlere karşı, kısa dönemlik ve meşruiyetin korunmasına yönelik stratejiler üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Örgütlerin bu süreçte, maddi bir takım faaliyetlerden ziyade, sembolik faaliyetlerle meşruiyet kaybedilmesine karşı gelecekleri belirtilmektedir (Ashforth ve Gibbs, 1990). Sembolik faaliyetler ise, örgütlerin sadece örgütsel aktivitelere odaklanmak yerine, faaliyetlerini doğru bir şekilde gerçekleştirdikleri veya gerçekleştirecekleri yönünde dışsal aktörlerin algılarını ve inançlarını güçlendirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Salancik ve Meindl, 1984: 238). Örgütlerin sergilediği bu sembolik faaliyetler, İzlenimci yönetim teorileri çerçevesinde sıklıkla tartışılmaktadır. İzlenimci yönetim üzerine literatür, örgütlerin kimliğini ya da imajını tehdit eden kötü durumlara karşı bireysel bazda kullanılan stratejileri ifade etmektedir (Schlenker, 1980'den aktaran; Elsbach ve Sutton, 1992: 700). Örgütteki yöneticilerin veya sözcülerin meşruiyetin korunmasında veya yeniden inşasındaki rolüne vurgu yapılarak, örgütsel yöneticilerin veya sözcülerin imajı tehdit eden durumlara karşı, aktif olarak roller üstlendikleri, sosyal bağlantılar gerçekleştirdikleri ve söylemsel ifadelerde bulundukları belirtilmektedir (Leary ve Kovlaski, 1990). Bu bağlamda birçok örgüt teorisini, örgütsel meşruiyetin savunulmasında ve onarılmasında izlenimci yönetim taktiklerinden faydalanmıştır. İzlenimci yönetim teorileri, örgütlerin tehdit eden durumlara karşı yapılan ve kötü örneklerin izlerinin örgütten silinmesini sağlayan açıklamalar (account) üzerine yoğunlaşmıştır. Eylemler ve beklentiler arasında oluşan boşlukları dolduran ve uygunsuz davranışların normalleştirilmesini sağlayan söylemler olarak ifade edilebilecek (Scott ve Lyman, 1968) açıklamalar, örgütlerin izleyicilerinin kötü durumlarla ilgili algılarını kontrol etmek ve ithamlara karşı cevap vermek amacıyla izlenimci yönetimde bütünleşmiştir (Schonbach, 1990'dan aktaran Coillouet-

Allen, 1996: 212). Literatürde, yalanlama (deny), özür dileme (apologies), temize çıkartma (justification), ve mazeret sunma (excuse) gibi bir takım açıklamalardan bahsedilmiştir.

Yalanlama, örgütlerin meşruiyetini zedeleyecek aktivitelere ve onların sonuçlarına ilişkin bilgileri örtbas etmesi (Ashforth ve Gibbs, 1990) veya hiç gerçekleşmemiş gibi göstermesidir (Schlenker, 1980'den aktaran; Elsbach ve Sutton, 1992). Örgütler yalanlama açıklamalarına pragmatik düşüncelerle başvurabilecekleri (Suchman, 1995) gibi yargısal endişelerden dolayı da başvurabilirler (Marcuss ve Goodman, 1991). Örneğin, Marcuss ve Goodman (1991), kaza ve skandal gibi örgütsel meşruiyeti zedeleyen olaylara getirilen açıklamaları inceledikleri çalışmalarında, özellikle yargısal endişelerden dolayı skandalların sıklıkla yalanladığını bulmuşlardır. Yalanlama kısa vadeli bir çözüm olabilir ama gerçek ortaya çıktığında, örgütlerin uzun vadeli meşruiyetlerini zedeleyebilir (Suchman, 1995). İkinci bir açıklama tipi özür dilemektedir. Özür dileme, örgütlerin kötü olayların etkisini azaltacak pişmanlık ifadelerini içeren ve sorumluluğun kısmi olarak kabul edilmesini sağlayan ifadelerdir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 181). Sunulan özürlerden izleyicilerin ikna olması durumunda, izleyicilerin örgütleri cezalandırıcı faaliyetlerde bulunmayacağı umulmaktadır (Schlenker, 1980'den aktaran; Sutton ve Callahan, 1987). Fakat özür dilemek her durumda başvurulabilecek bir açıklama değildir. Örneğin, Marcuss ve Goodman (1991)'e göre, sorumluluğun yalanlanamayacağı ve eylem kurbanı kişilerin bulunduğu skandallarla yüzleşen örgütlerde sözcüler özür dileme açıklamalarında bulunmayacaklardır. Üçüncü bir açıklama tipi mazeret sunmadır. Mazeret sunma belirli bir olaydaki sorumluluğun derecesinin azaltılmasını sağlayan söylemleri içermektedir. Bu açıklama tipinde olumsuz olayların nedeni olarak başka birtakım faktörler gösterilmektedir. Özellikle kontrol edilemeyen, istikrarsız ve dışsal faktörlerin neden olduğu olumsuz sonuçların bertaraf edilmesinde kullanılmaktadır (Bettman ve Weitz, 1983: 181). Fakat bu açıklama biçiminin yönetsel anlamda bir kontrol eksikliği meydana getirdiği sıklıkla dile getirilmektedir (Sutton ve Callahan 1987: Staw ve diğerleri, 1983). Bir olayın negatif etkilerini azaltmak için kullanılacak başka bir açıklama tipi ise temize çıkartmadır. Temize çıkartma, amaç ve sonuçların yeniden tanımlaması yoluyla yapılan eylemin yaygın norm ve inançlara uygun olduğunun (Suchman, 1995:598), olumsuz olarak itham olunan eylemlerin ya da olayların yanlış, uygunsuz ve hoş olmayan durumları barındırmadığının belirtilmesidir (Tedeschi ve Reis, 1981'den aktaran; Elsbach ve Sutton, 1992: 710). Örneğin örgüt sözcülerinin meşru olarak nitelendirilmeyen bir olayın yapılmadan önce uzman kişilere danışılarak yapıldığını ya da ahlaki ve bilişsel norm ve uygulamalarının takip edildiğini belirtmeleri temize çıkmaya örnek olarak gösterilebilir (Elsbach ve Sutton, 1992: 710).

Meşruiyet tehditlerine karşı meşruiyet kaybının önlenmesi ve meşruiyetin yeniden elde edilmesi kapsamında izlenimci yönetim anlayışı çerçevesinde sembolik bir takım uygulamalar örgüt teorisyenlerince ele alınmıştır. Elsbach ve Sutton (1992) meşru olmayan bir eylemin meşrulaştırılmasında, kurumsal yönetim teorisi ile izlenimci yönetim teorisini bütünleştirerek kurumsal uyum ve izlenim yaratma, suçsuzluğun savunulması ve temize çıkartma, değerini yükseltme (enhancement) ve yetki almadan (entitling) oluşan bir süreç modeli ortaya koymuştur. Onların bu çalışması özellikle gayri meşru bir eylemin meşrulaştırılmasında, kurumsal uyum ve izlenim yaratma gibi kurumsal mekanizmaları göstermesi açısından dikkat çekmektedir. Kurumsalcı görüş ve izlenimci yönetim teorilerini bütünleştiren bir başka çalışma ise Elsbach (1994)'e aittir. O çalışmada tartışmalı bir takım olaylardan sonra, örgütlerdeki sözcülerin meşruiyet kaybını önlemek adına yaptığı söylemsel açıklamaları hem açıklama tipleri hem içerikleri açısından incelemiştir. Açıklama tiplerini yalanlamalar ve kabullenmeler şeklinde ayırırken, açıklama içeriklerinin kurumsal ve teknik karakteristiklere vurgular içerdiğini söylemiştir. Kurumsal karakteristiklere atıf yapılmasının altında örgütlerin sosyal bir takım değer ve amaçlara hizmet ettiği ve bu yüzden faaliyetlerinin sorgulanamayacağı düşüncesi, teknik karakteristiklere yapılan atıflarda ise rasyonellik, etkinlik gibi düşünceler yattığı gösterilmiştir (Elsbach, 1994: 66).

Örgütler normalleştirici açıklamalar haricinde, törensel uyum (ya da izlenim yaratma) gibi sembolik eylemlerle de meşruiyetlerini onarma yoluna gidebilirler. Törensel uyum, örgütlerin meşru olarak kabul edilen yaygın norm ve inançları benimserken, teknik faaliyetlerinin pratik endişelerden dolayı farklılaşmasıdır (Meyer ve Rowan, 1977: 357). Örneğin, Elsbach ve Sutton (1992), örgütlerin üyelerinin gayri meşru eylemlerinin meşrulaştırılmasında, izlenimci yönetim taktiklerinin

kullanımından önce törensel uyumun eylemlerin negatif etkilerini azaltacağını belirtmişlerdir. Ashforth ve Gibbs (1990) ise, örgütlerin meşruiyetlerini yeniden kazanmada uzun vadede törensel faaliyetlerde bulunabileceğinden bahsetmişlerdir.

Sembolik faaliyetlerin özellikle gerçek faaliyetlerin izleyicilerce tam olarak kestirilemediği, belirsizliğin hüküm sürdüğü durumlarda çok daha etkin olduğu belirtilmektedir (Bansal ve Kistruck, 2006: 167). Örneğin, Ashfords ve Gibbs (1990), sembolik faaliyetlere yoğunlukla kısa vadede, örgütlerin maddi anlamda karşılık vermelerinin kısıtlandığı, sınırlı kapasite nedeniyle örgütlerin müşterilerinin beklentilerini karşılayamadığı, meşruiyet meydan okumalarının örgütleri aşırı derecede lekelediği ve müşterilerinin büyük bölümünün örgüte olan desteğini çekebileceği, meydan okumaların örgütleri hızlı bir biçimde planlama yapamayacak ölçüde hazırlıksız yakaladığı durumlarda başvurulduğunu belirtmişlerdir.

Sadece sembolik faaliyetlerle meşruiyetin yeniden kazanılması bazı durumlarda zor olabilir. Bu gibi durumlarda örgütler maddi anlamda bir takım eylemlerde de bulunabilirler. Literatürde meşruiyetin yeniden elde edilmesine yönelik olarak, meşruiyetin inşa edilmesinde kullanılan stratejilerin uygulanabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin, Ashforth ve Gibbs (1990), meşruiyetin yeniden inşa edilmesinde örgütlerin uzun vadede zorunlu eşbiçimlilik ve kaynak bağımlılıklarının değiştirilmesi gibi maddi faaliyetlerde bulunabileceklerini belirtmişlerdir. Yine Elsbach ve Sutton (1992), gayri meşru bir faaliyetin meşrulaştırılmasında ilk basamağı kurumsal uyumun teşkil ettiğini belirtmiştir. Yine Suchman (1995), normalleştirici açıklamalarla uyumlu olacak şekilde yeniden yapılanma faaliyetlerinin de, meşruiyetini yeniden kazanılmasında gerekli olduğundan bahsetmiştir. Fakat bu yeniden yapılanma örgütün hükümet denetimine açılması ve kötü örneklerin örgütten uzaklaştırılması gibi (yönetim kurullarının görevden uzaklaştırılması gibi) sembolik faaliyetleri çağrıştıran uygulamalar içereceği gibi, gerçekten meşruluk kaybına neden olan yapıların ve uygulamaların örgütten uzaklaştırılması veya yeniden düzenlenmesi şeklinde gerçekleşebilir (Suchman, 1995: 598-599).

Örgütlerin izlediği stratejiler dışında, dışsal aktörlerde bu süreçte etkili olabilirler. Zajac ve Westphal (1995), CEO tazminatı ile ilgili çalışmalarında, herhangi bir maddi faaliyete kalkışmadan, izlenimci yönetim faaliyetlerinin şirketlerin paydaşlarının meşruiyet algılarını etkilemede etkili olduğunu göstermişlerdir. Onlar aynı zamanda yapılan bu açıklamaların rassal olmadığını, politik, ekonomik, demografik ve kurumsal etmenlerce şekillendiğini belirtmişlerdir. Onların bu çalışması, meşruiyet algılarına yönelik açıklamaların veya faaliyetlerin kurumsal ve sosyo-politik bağlama göre şekillenebileceğini göstermesi açısından faydalı olmuştur. Bu açıdan, farklı bağlamlarda meşruiyet elde etme süreci de farklılaşabilir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada meşruiyetin yeniden inşa süreci Türk Kızılay Vakfı örneği üzerinden incelenmiştir. Yeniden inşa sürecinde öncelikli olarak, Türk Kızılay Vakfının uyguladığı olduğu sembolik ve maddi stratejiler üzerine odaklanılmakla birlikte, sosyopolitik bağlamın etkisini göstermesi açısından dışsal aktörlerin bu süreci biçimlendirmede ki rolü araştırılmıştır. Örgütün izlemiş olduğu Sembolik ve maddi stratejilerde izlenimci yönetim, yeni kurumsalcı ve stratejik yönetim teorilerinden faydalanılmıştır. Dışsal aktör olarak öncelikle Türkiye'deki hükümet aktörlerinin bu süreçteki rolü ortaya konulmuştur. Çünkü Türkiye bağlamında ele alındığında, tarihsel olarak Türkiye'de hep devletçi bir politikanın egemen olduğu görülmektedir (Heper, 1991). Batı'nın çağdaş medeniyetinin yakalanması sürecinin vazgeçilmeyen ve en önemli aracı devletin ekonomik hayata müdahalesini öngören devletçilik ilkesi olmuştur (Eralp 1990'dan aktaran; Özen-Özen, 2009: 553). Devletçilik ilkesi aracılığıyla, devlet veya hükümet birçok şirketi veya özerk kurumları etkileyebilecek ekonomik veya siyasi karar alabilme yetkisine de sahip olmaktadır. Bu açıdan Türkiye bağlamında, meşruiyetin yeniden inşasında, sürece olan müdahaleleri ile hükümet aktörleri göz ardı edilmemiş ve süreci biçimlendirmelerindeki rollerine vurgu yapılmıştır.

Data Kaynakları ve Analiz

Bu çalışma da arşiv kaynaklarından yararlanılmıştır. Arşiv kaynakları olarak, örgütün meşruiyetini yeniden inşasına yönelik söylemleri ve faaliyetleri ile bu süreçte hükümet aktörlerinin örgüt hakkındaki açıklamalarını ve faaliyetlerini rapor eden yazılı materyaller incelenmiştir. Bu bağlamda, Sabah, Hürriyet, Milliyet, Radikal, Yeni Şafak, Zaman gibi çeşitli kesimlere hitap eden günlük gazeteler, Kızılay Dergileri ve www.kizilay.org.tr gibi örgüte ilişkin arşivsel kaynaklar ve çeşitli dergilerden faydalanılmıştır. Bu arşivsel kaynakların analizinde söylem analizleri ve içerik analizleri gibi nitel yöntemlerden faydalanılmıştır. Kızılay'ın sembolik faaliyetlerine ilişkin söylem analizleri yapılmıştır. Söylemler, izlenimci yönetim teorisi perspektifinden normalleştirici açıklama tipleri (yalanlama, özür dileme, mazeret sunma ve temize çıkartma gibi) ve kurumsal teori perspektiften Elsbach (1994)'ın vurguladığı açıklama içerikleri (teknik karakteristiklere ya da kurumsal karakteristiklere vurgular) bakımından analiz edilmiştir. Örgütün maddi stratejiler olarak (yeniden yapılanma, kötü örneklerin kurumdan uzaklaştırılması, kurumsal uyum gibi) neleri gerçekleştirdiğini içerik analizleri aracılığıyla elde edilmiştir. Yine dışsal aktörlerin sürece olan olumlu ya da olumsuz müdahaleleri de, hem Türk Kızılay Vakfına ilişkin söylemleri, hem de gerçekleştirilen maddi faaliyetleri açısından içeriksel olarak analiz edilmiştir. Meşruiyet kaybı ise medya içerik analizi ile gösterilmiştir. Çünkü literatürde, medyanın meşru olmayan faaliyetlerle ilgili, olumsuz ya da olumlu girişimleri veya söylemleri raporladığı söylenmektedir (Dowling ve Pfeffer 1975, Deephouse, 1996). Analiz için yazılı basında (gazetelerde) çıkan Kızılay'ın meşru olmayan faaliyetleriyle ilgili haberler, olumsuz olanları "0", olumlu olanları "1" olmak üzere kodlanmıştır. Burada olumsuz haberlerin sayısal anlamdaki yoğunluğu meşruiyet kaybı olarak nitelendirilmiştir.

Türk Kızılay Vakfı Vakası

11 Haziran 1868 yılında, "Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti" olarak kurulan ve 1935 yılında "KIZILAY" adını alan vakıf, özerk bir organizasyon yapısına sahip olan, özel hukuk hükümlerine tabi, devletten hiçbir ad altında maddi destek almayan, "Uluslararası İnsani Yardım Kuruluşudur." (Türk Kızılay Vakfı Sitesi). Birçok alanda faaliyet gösteren örgüt özellikle yurdumuzda ve dünyanın her hangi bir yerinde meydana gelen doğal afetler sonrası, devlet kurumlarına destek görevi görerek afetzedelere, Acil barınma Acil beslenme Kısmı sağlık hizmetleri sağlamaktadır. Fakat örgüt 17 Ağustos 1999 yılında meydana gelen "Marmara Depremi Felaketi" sonrası dönemde, özellikle afetzedelere yardım götürme konusundaki yetersizlikleri nedeniyle, ciddi meşruiyeti sorgulanmaya başlanmıştır.

Depremi takip eden dönemde yazılı basındaki haberlerde, Kızılay'ın kendinden beklenen performansı gösteremediği ve halkın gözünde imajının ve de meşruiyetinin sorgulandığı, bunda da Kızılay'ın eksikliklerinin, çağdışı, başarısız yönetiminin temel etken olduğu vurgulanmıştır. Örneğin, Meclis araştırma komisyonu raporunda, "Kızılay zor günlerin kurumu olarak en hazırlıklı kurum olması beklenirken, 17 Ağustos Marmara depreminde aslı görevleri olan sağlık, çadır, gıda malzemesi ikmali konusunda beklenen etkin hizmeti verdiğini söylemek mümkün değildir" (TBMM İnternet sitesi, 22 Temmuz 2000) ifadesi yer almıştır. Bu eleştirilerin büyük bir bölümünü Kızılay çadırlarının yetersiz oluşu oluşturmuştur. ANAP-FP-MHP-DSP ve DYP milletvekillerinin önergesinde, Kızılay'ın depremzedelere dağıttığı çadırlar için "Kızılay'ın deprem bölgesindeki afetzedelere verdiği çadırların, yardım gönderen diğer ülkelerin çadırları ile mukayese edildiğinde, aradaki farkın çağdaşlık boyutları Türk milletini utandırmış ve Kızılay'a olan gönül bağının zedelenmesine neden olmuştur" (Sabah, 13 Ekim 1999). İfadesi yer almıştır. Yine değişik kesimlerce gazetelerde söylenen haberler gazetelerde yer bulmuştur. Örneğin, "Kızılay çadırları düdüğü gibi. Çocukluğumda, Abdülcambaz'da çizilen çadırlara benziyorlar" (Hürriyet, 13 Eylül 1999), Kızılay'ın deposunda yer alan eski eşyalarla ilgili "Kızılay'ın deposu müze gibi" (Sabah, 13 Ekim 1999) . Bununla birlikte, depremi takip eden bu ilk günlerde 1996 yılında kurulmuş olan AKUT'UN arama kurtarma faaliyetlerinde gösterdiği üstün performans, isminin hızla popülerleşerek yayılmasına yol açtığı gibi, Kızılay Vakfının başarısızlığını ve yetersizliğini iyice belirginleştirmiştir. Kızılay Vakfının bu başarısızlığı ve AKUT'UN yaptıkları görününce "Kızılay'ı AKUT'A devredin" (Sabah Gazetesi, 25 Eylül 1999) gibi söylemler dile getirilmiş, Kızılay Vakfı'nın meşruiyeti daha fazla sorgulanır olmuştur.

Kızılay'a dair haberlerde, Kızılay'ın depremin ardından üstüne düşen görevi yerine getirememesinden söz edilirken, Kızılay'ın depremle birlikte "açığa çıkan" yolsuzluk ilişkilerine de yer verilmiştir. "Dernek değil, krallık" (Yeni şafak, 14 Ekim 1999), "Kızılay çetesi" (Yeni Şafak, 11 Ekim 1999) gibi haberlere gazetelerde sıklıkla yer verilmiştir. Bu haberlerde, Kızılay yönetimince işe alma prosedürlerine uyulmadığı, ahabap ve tanıdıkların işe alındığı, Kızılay'ın paralarının kişisel hesaplara aktarıldığı, otellerde Kızılay'ın paralarıyla alemler yapıldığı gibi iddialara yer verilmiştir.

Sonuç itibariyle Kızılay'ın hem Marmara depremi felaketinde göstermiş olduğu başarısızlık nedeniyle, hem de ortaya atılan yolsuzluk iddialarıyla tüm toplum kesimleri tarafından eleştirilmiştir. Dahası Kızılay'ın bu göreve layık bir kurum olmadığı yönündeki söylemlerde de bulunulmuştur. Deprem felaketinden sonra Sabah, Milliyet, Hürriyet, Yeni Şafak, Zaman ve Radikal gibi gazetelerde Kızılay'a ilişkin yazılar ve haberler incelendiğinde, 80 adet haber ve makale bulunmuştur. Bu haberlerin %90'ında örgüte ilişkin olumsuz haber ve tepkileri bulundurduğu tespit edilmiştir. Diğer %10'luk kısım ise Kızılay'ı destekleyici veya tarafsız haberleri içermektedir. Buradan örgütün ciddi bir şekilde normatif meşruiyet kaybına maruz kaldığı anlaşılmaktadır.

Örgüt meşruiyet kaybından sonra bir takım stratejilerle, meşruiyetini yeniden inşa etmeye çalışmıştır. Bu stratejiler 3 aşamada incelenebilir.

1.Aşama (18 Ağustos-08 Ekim 1999)

Kızılay'ın eksikleri, başarısızlıkları ve yönetsel düzeydeki skandal iddialarına karşın, ilk aşamada, örgütün yöneticilerinin ve sözcülerinin meşruiyet meydan okumalarını yatıştırmaya yönelik savunmacı düzeyde normalleştirici açıklamalara başvurduğu gözlemlenmiştir. Açıklamaların ağırlıklı olarak yalanlama ve mazeret sunmayı içerdiği ve kurumsal ve teknik birtakım karakteristiklerin referans alındığı saptanmıştır. Örgüt özellikle deprem sonrası yetersizlikler ve görevini tam olarak yerine getirememesiyle ilgili olarak mazeret öne süren açıklamalara başvurmuştur. Öne sürülen mazeretlerde, depremin öngörülemezliği ve büyüklüğüne, teknik bir takım zorluklara ve kurumsal karakteristiklere vurgular yapılmıştır.

Örgütün deprem sonrası yardımda gecikmeyle ilgili olarak sıklıkla "yolların kapalı olması", "trafiğin yoğun olması" gibi nedenler gösterilmiştir. Örneğin, yardımların geç gelmesine ilişkin vatandaşların isyanı üzerine Kızılay Başkan Vekili ve Kızılay Başkanı şu mazeretleri öne sürmüşlerdir;

"Yardım TIR'ları yolların kapalı olması ve trafik nedeniyle bölgeye gitmekte zorlandı. İllerdeki koordinasyon bozukluğu nedeniyle çadır ve battaniye dağıtımının yapılmamıştır." (Radikal, 20 Ağustos 1999)

"Deprem gecesi ben ve ailem İstanbul'daydık. İstanbul'dan ayrılıp bölgeye gitmek istedim ancak, afet bölgesine ulaşmam imkansızdı. Hiçbir yere kıpırdayamadım. Çadırların da deprem bölgesine ulaşmamasının nedeni budur diye düşünüyorum. Çadırları ancak askeri helikopterlerin yardımıyla gönderebildik, gecikmenin tek sebebi bu." (Sabah, 25 Ağustos 1999).

Bölgeye gönderilen çadırların vatandaşlara geç dağıtılması ve çadırların tabansız olması nedeniyle yağmurdan sonra çamur içinde kalması üzerine bu kez örgüt yöneticileri ve sözcüleri tarafından, "kriz masaları tam işletilemiyor" (Radikal, 20 Ağustos 1999) "çadırların dağıtılacağı yeri kriz masaları belirliyor" (Sabah, 25 Ağustos 1999) gibi mazeretler öne sürülerek, kriz masaları suçlanmıştır. Örneğin, Kızılay Başkan Vekilinin iddiası şu şekildedir:

"İzmit'e 3 bin 1 çadır gönderdik. Bunun 750'si depremin olduğu akşam gönderildi. Ancak bugün öğle saatlerine kadar halka dağıtılmadığını öğrendik. İllerde kurulan kriz masaları ihtiyaçları belirleyip bize bildiriyor. Biz buradan gönderiyoruz. Dağıtımı illerdeki kriz masaları yapıyor. Nedenini bilmiyorum ama illerdeki kriz masaları tam işletilemiyor" (Radikal, 20 Ağustos 1999).

Yine Kızılay'ın gönderdiği çadırların yeterli düzeyde olmadığı, çoğunun çok eski ve yırtık olduğu ve depremzedelerin barınma ihtiyaçlarına yeterince karşılık verilemediği iddialarına ilişkin olarak örgüt yöneticileri ve sözcüleri tarafından; *"Dünyada en büyük yardım stoklarına sahip kurumuz ama bu stoklar asrın zelzelesine yetmedi"* (Radikal, 01 Eylül 1999), *"çadırlar ilkyardım çadırı. Bunlar mesken olarak kullanılamaz. İlk anda afetzedeleri dış atmosferden kurtaracak yapılardır"* (Radikal, 01 Eylül 1999,) *"Çadırların birkaçı defolu olabilir. Benim evimde de bazen dam akıyor. Bezin de ömrü var"* (Milliyet, 29 Ekim 1999) gibi açıklamalar yapılarak, depremin büyüklüğü ve çadırların niteliğine ilişkin mazeretler sunulmuştur.

Açıklamalarda örgüt tarafından kontrol edilemeyen ve dışsal bir takım nedenler mazeret olarak sunulurken, kurumsal bir karakteristikkere vurgulamalar yapıldığı da görülmüştür. Kurumsal karakteristikkler, kurumsalcı teorisyenler tarafından sıklıkla vurgulanan, normatif ve sosyal olarak benimsenmiş örgütsel yapılar, prosedürler ve amaçları içermektedir (Elsbach, 1994: 65). Örgüt yöneticileri ve sözcüleri destek sağlamak ve meşruiyet algısını düzeltmek için örgüte özgü bir takım kurumsal karakteristikkere atıfta bulunmuşlardır. Örgütün yapısına ve amaçlarına ilişkin olarak, *"Biz gönüllü kuruluşlarız"* (Hürriyet, 8 Ekim 1999), *"Kızılay kurtarma ekibi değil, yardım kuruluşu"* (Radikal, 01 Eylül 1999) gibi açıklamalarda Kızılay'ın yardım hizmeti yapan "vakıf" statüsünde olduğu ve görülen eksikliklerin normal karşılanması gerekliliği vurgulanmıştır. Yine çadırların yetersizliğine ilişkin bir soru üzerine Kızılay Başkanı Demir vakıf statüsüne vurgu yapmıştır:

"Bütün dünyada bu çadırlar kullanılır. Dünyadaki ulusal derneklerin kurduğu çadırlar bu tip afet çadırlarıdır." (Radikal, 28 Ağustos 1999).

Örgütün yapısı ve amaçlarının dışında kurumsallaşmış bir takım prosedürlere de, açıklamalarda yer verildiği görülmüştür. Örneğin, *"Çadırların su geçirmezliği onaylanmıştır. Standarda uymayan çadır bezleri satın alınmamaktadır"* (Radikal, 28 Ağustos 1999), *"Biz, çadırlarımızı TSE'nin belirlediği standartlara uygun olarak yapıyoruz. TSE belgesi olmayan çadır bezlerini kullanmıyoruz"* (Sabah, 25 Ağustos 1999).

Yalanlamalar ise suçlamalara muhatap olan yöneticiler tarafından, örgüt yöneticilerinin karıştığı bir takım yolsuzluk, rüşvet gibi iddialara karşı gerçekleştirilmiştir. Yalanlamalara başvurulmasında yargısal endişelerin rolü büyük olmuştur. Örneğin Kızılay Başkanı Demir rüşvet aldıklarını iddia eden çadır satıcısı ve Kızılay görevlisi için *"O kişileri tanımam. Yüzlerini görmedim. Bu iddiaları üzüntüyle karşılamamam mümkün değil"* demiştir. Yine yönetici Yüksel Bozer rüşvet iddialarına ilişkin basını suçlayarak, *"Satın alınmamış bir çadırdan dolayı rüşvet iddiası gündeme gelmiştir. Adaletin akla kararı ayıracağına, Kızılay'ı kirletmeyeceğine inanıyorum"* (Sabah, 22 Kasım 1999).

Örgüt savunmaya dönük açıklamalarının dışında, saldırgan nitelikte açıklamalarda da bulunmuştur. Örgütün yöneticileri ve sözcüleri, Kızılay'ın yetersiz kalmasında kriz masaları gibi bir takım kuruluşların suçlanması dışında, medyaya yönelik suçlamalarda da bulunulmuştur. Medyanın Kızılay'a ilişkin yayınlarının çoğunlukla haksız olduğu ve Kızılay'ın çatılacak bir kurum haline getirildiği vurgulanmıştır. Hatta bazı yöneticiler medyanın yayınlarına ilişkin olarak iftira davaları açmışlardır. Örneğin; Kızılay genel başkan vekili Fadıl Ünver basını, Kızılay'ı *"suçlular ordusu"* gibi göstermekle suçlayarak, *"Kızılay'ın manevi şahsını tahkir eden haberler nedeniyle dava açacaklarını"* belirtmiştir. (Milliyet, 29 Ekim 1999).

Genel olarak açıklamalara bakıldığında, özellikle deprem sonrası yardımlara ilişkin bir takım eksikliklerin ve başarısızlıkların olduğu örgüt yöneticilerince belirtilmekle birlikte, bu eksiklik ve başarısızlıklara yönelik bir takım mazeretler öne sürülmüş ve bunların örgütün eleştirilmesini hak etmeyecek düzeyde olduğu savunulmuştur. Yönetimsel düzeydeki skandalların ise yalanlandığı görülmüştür.

Deprem sonrası Kızılay'ın başarısızlığı Meclis'te grubu bulunan partilerin ortak hedefi olmuştur. Meclis'te temsil edilen beş siyasi partiye mensup milletvekillerinin imzalarının bulunduğu Kızılay hakkında Meclis Araştırması açılmasına ilişkin önerge TBMM Başkanlığı'na sunulmuştur (Sabah, 26

Ağustos 1999). Fakat 57. hükümet başlangıçta, Kızılay hakkında herhangi bir somut adım atmamıştır. Daha sonraki günlerde, örgüt yönetimine yöneltilen yolsuzluk ve rüşvet iddialarının ortaya atılması ve artan kamuoyu baskısı hükümetin Kızılay'a ilişkin somut adımlar atmasına yol açmıştır. İlk olarak 57. Hükümete, Kızılay'ın her kademesine atama yapma yetkisi ve Kızılay'la ilgili düzenleme yapma yetkisi veren Kanun Hükmünde Kararname (KHK) çıkarılmıştır (Resmi Gazete, 23 Eylül 1999). Daha sonrada Hükümetin direktifiyle, Başbakanlık Teftiş Kurulu Müfettişleri'nce Başbakanlık Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin 5'inci maddesi¹ ve 3056 sayılı Başbakanlık Teşkilat Kanunu'nun 20'nci maddesine² dayanarak soruşturma açılmıştır.

II. Aşama (08 Ekim 1999-10 Ocak 2004)

Kızılay yönetimi başlangıçta, meşruiyet meydan okumalarına karşı çeşitli yayın organlarında yapılan açıklamalarla tepkileri yatıştırmaya çalışmıştır. Fakat özellikle, çeşitli yayın organları tarafından Kızılay ve yöneticileri aleyhinde yapılan haberlerde, Kızılay'ın çağdışı ve başarısız yönetiminin gözler önüne sürülmesi tepkilerin daha da artmasına yol açmıştır. Dahası, Hükümetin Kızılay ve yöneticileri hakkında inceleme başlatması ve Kızılay yönetimine Hükümet tarafından atama yapılabileceğine ilişkin Kanun Hükmünde Kararname çıkartılması, Kızılay yönetimini zor durumda bırakmıştır. Bunun üzerine Kızılay Genel Başkanı Kemal Demir istifa etmiştir. Demir istifa gerekçesinde, "*Kızılay'ın daha fazla yıpratılmaması için istifa ettiğini*" söylemiştir (Radikal, 08 Ekim 1999). Demir'in istifası sonrası bu göreve Yüksel Bozer getirilmiştir.

Fakat bu yönetim değişikliği Kızılay hakkındaki olumsuz tepkileri azaltmamıştır. Nitekim yeni Kızılay'daki yönetim değişikliğine ilişkin olarak gazetelerde, "Bir dinazor gitti, diğeri geldi" (Sabah, 08 Ekim 1999), "Kızılay'da bir şey değişmedi" (Milliyet, 08 Ekim 1999) haberler yer almıştır. Bu haberlerde, Demir'in Kızılay'ın patronu olarak kalmakta devam edeceği, çünkü Demir'in Genel Merkez Kurulu üyeliğini sürdürdüğü ve bu Kurul'un diğer üyelerini de Demir'in seçtiği belirtilmiştir. Demir'in istifası ve Bozer'in Genel Başkanlığa getirilmesi de, Kızılay'a yöneltilen eleştirileri dindirmemiştir. Bunun üzerine örgüt 21 Kasım 1999 tarihinde olağanüstü Kongre'ye gitmiş, Ertan Gönen genel başkan seçilmiş ve yeni bir yönetim kurulu oluşturulmuştur.

Daha sonraki günlerde de, Kızılay Araştırma Komisyonu'nun raporunda yer alan ihale vurgunu, torpille atamalar ve alımlardaki usulsüzlüklere ilişkin yeni yönetimin harekete geçmiş, gerek TBMM komisyonunun gerekse Başbakanlık Teftiş Kurulu'nun raporlarına yansıyan olaylara adı karışanlarla ilgili bir temizlik operasyonu başlatılmıştır. Gönen bir gazeteye verdiği demeçte şöyle söylemiştir:

"Kızılay'da büyük bir operasyon başlattık. Göreve geldiğimiz 6 ay içinde aşama aşama 80 kişinin işine son verdik. Adı ihale yolsuzluğuna karışan Kızılay çalışanları da bu liste de. Görevden aldığımız kişilerin büyük bölümü para işleriyle ilgilenenler. Aralarında alım-satım'da çalışanlar, kontrolörler, muhasebe elemanları var. Bu pisliği el birliği ile temizleyeceğiz. Amacımız kurumu kurtarmak ve eski saygın konumuna getirmek."

Bu aşama da ayrıca, örgütün rol performansının artırılmasına yönelik yeniden yapılanma faaliyetlerinde bulunduğu da görülmektedir. Rol performansı örgütün yürüttüğü faaliyetlerin dışsal aktörlerin beklentilerini karşılaması olarak tanımlanabilir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 178). 17 Ağustos

¹ Yönetmeliğin 5'inci maddesinde, "Teftiş Kurulu Başkanlığı Başbakan'ın yetkili kılması halinde vakıflarda, derneklerde, kooperatiflerde, her seviyedeki işçi ve işveren teşekküllerinde teftiş, denetim veya bu maksatla kurulmuş olan birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarına haiz olarak gerektiğinde her türlü inceleme, araştırma, soruşturma ve teftişi yapmak veya yaptırmakla yükümlüdür" deniliyor.

² 3056 sayılı Kanun'un 20'nci Maddesi'nde ise Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın görevi, "Vakıflarda, derneklerde, kooperatiflerde, her seviyedeki işçi ve işveren teşekküllerinde teftiş, denetim veya bu maksatla kurulmuş olan birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarını haiz olarak gerektiğinde her türlü inceleme, araştırma ve teftişi yapmak ve yaptırmak" olarak sayılıyor.

depreminden sonra büyük bir meşruiyet kaybı yaşayan Kızılay, yeni yönetimiyle işe başlarken, kaybettiği prestiji teknoloji destekli bir yeniden yapılanma projesiyle kazanmayı hedeflemiştir. 1999 yılı Aralık ayı sonunda Kızılay ile ODTÜ Endüstri Mühendisliği, TAI, TÜBİTAK-BİLTEN ve BİTAV arasında imzalanan “Kızılay’ın Yeniden Yapılanması İçin Yapılacak Ön Çalışma İşbirliği Protokolü” sonucunda bir rapor hazırlanmıştır (Türk Kızılay Derneği, 1 Aralık 1999-1 Şubat 2000). Bu raporda, Kızılay’da kapsamlı bir yeniden yapılanma projesinin gerekli olduğuna işaret edilmiştir. Rapora göre Kızılay’ın, anlaşma yaptığı kurumlarla birlikte 2000 yılı sonuna kadar Kızılay Genel Merkezi Yerel Ağ Projesi, Kan Merkezleri Otomasyonu ve Depolar Otomasyonu Projesini hayata geçirmesi planlanmıştır. Hazırlana rapor ışığında, Kızılay’ın yeniden yapılandırılmasını öngören protokol imzalanarak, Kızılay’ın yeniden yapılanma projesi yürürlüğe girmiştir. Söz konusu projeyle, Kızılay’ın yönetimi daha çağdaş, kadroları daha genç, dinamik ve profesyonel bir yapıya dönüştürülmesi, Kızılay’ın elinde bulundurduğu teçhizat ve depoların yeniden oluşturulması planlanmıştır. Bu projeyle yeniden yapılanma çalışmaları ağırlıklı olarak dönemin Kızılay başkanı Ertan Gönen’in ifadesiyle, “kan hizmetleri, depolar ve şubelerin yeniden organizasyonu şeklinde” sürdürüldüğü görülmektedir (Hürriyet, 12 Aralık 2000). İlerleyen günlerde yine Gönen döneminde, Türkiye Kızılay’ının yeniden yapılanma projeleri kapsamında, Kriz Haberleşme Sistemi ve Acil Operasyon Merkezi (AFOM) gibi merkezler kurularak, haberleşme sistemlerinin geliştirilmesine ve afetlere daha hızlı müdahaleye yönelik yapılandırma çalışmaları söz konusu olmuştur.

Bu dönemde Kızılay ve devlet arasındaki ilişkilere bakıldığında, Kızılay’ın devlet kanadından destek alma çabaları içerisinde olduğu görülmektedir. Bu destek arayışını lobi faaliyetleri olarak da adlandırabiliriz. Bu faaliyetlerin sonucunda, Dönemin Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel’den Kızılay’ın yeniden yapılandırılması ve kendisini düzeltmesi şartıyla destek alınmıştır. Yüksel Bozer ve ekibinin Cumhurbaşkanını ziyaretleri esnasında, Cumhurbaşkanı Demirel bu desteği şu şekilde ifade etmiştir:

"Bu eleştirilere çok dikkatli bakmanız, bunlardan gereken dersleri çıkarmanız ve hatalarınızı düzeltmeniz lazımdır. Açık rejimde yapılan hatalarda direktmek mümkün değildir. Medyanın Kızılay'a düşman olduğunu sanmayın. Önce kendinizi düzeltin, sonra yaptığınız işleri kamuoyuna anlatın... Kızılay'dan vazgeçemeyiz ve Kızılay'ı kendi haline terk edemeyiz. Kendinizi düzeltirseniz medya sizi o zaman alkışlar..." (Hürriyet, 13 Ekim 1999).

Cumhurbaşkanından sınırlı da olsa destek alan, Kızılay Yönetiminin bu dönemde müfettiş ablukası altına alınmıştır. 57. Hükümet, Kızılay hakkında başlatılan müfettiş incelemesinin ardından yönetimi de kayyuma devretmek için harekete geçmiştir. Nitekim “Kızılay’a neşter” (Sabah, 06 Ekim 1999), “Dinazorlar gidiyor” (Sabah, 17 Ekim 1999) gibi haberlerde hükümetin Kızılay yönetimi değiştirmeye hazırlandığı yer almıştır. Bunun dışında hükümet kanadında ikinci bir plan daha ortaya konulmuştur. Bu planda 13 Kasım’da olağanüstü kongre toplanması, seçimle yönetimin değiştirilmesi ve tüzüğün yenilenmesi öngörülmüştür. Tüzük değişikliği ile kongrede tüm Genel Merkez Kurulu üyelerinin yenilenmesi planlanmıştır (Sabah, 17 Ekim 1999). Kızılay’ın Olağanüstü Genel Kurul kararı almasında bu alınan kararların etkisi büyük olmuştur. Kızılay’ın kayyuma devrine ilişkin kararname tamamlanmış, fakat 12 Kasım 1999 Düzce Depremi nedeniyle askıya alınmıştır (Milliyet, 19 Kasım 1999). Bunun üzerine Kızılay Yönetimi harekete geçerek 21 Kasım’da Olağanüstü Kongreye gitmiş ve yönetimini değiştirmiştir.

Daha sonraki günlerde, Başbakanlık Teftiş Kurulunca, daha önce askıya alınan Kızılay yöneticileri hakkında 100’lerce inceleme yapılmış, birçok soruşturma açılmış, hatta Teftiş Kurulu’nun Kızılay yönetimi için kayyum önerisi Bakanlar Kurulu’na gönderilmiştir (Hürriyet, 4 Mart 2000). Fakat bu yeniden yapılanma aşamasında 57. Hükümet Kızılay’a ilişkin olarak herhangi bir maddi tasarrufta bulunmamıştır. Fakat bu dönemde Kızılay Vakfı’ndaki iç çatışmalar, suiistimal iddiaları devam etmiş, ortaya atılan iddiaları incelemek üzere 58. Hükümet döneminde mülkiye başmüfettişleri görevlendirilmiştir. İncelemeler sonucunda, Türkiye Kızılay Derneği; Genel Merkez Kurulu, Genel Merkez Yönetim Kurulu ve Genel Merkez Denetçiler Kurulu Üyelerinin görevlerine Bakanlar

Kurulunun 2003/6256 Sayılı kararı ile son verilmiş ve bu organların görevlerini yerine getirmek üzere geçici kurullar oluşturulmuştur³. Kararın gerekçesi ise şöyle ifade edilmiştir,

“Türkiye Kızılay Vakfı, kendisine önemli ölçüde kamusal ayrıcalıklar tanınmış, mevzuatla kimi görevler verilmiş bir hayır kurumudur. Ama sıradan bir hayır kurumu değildir. Bu milletin kara gün dostudur. Bu kurumda görev alacak hiç ama hiç kimsenin, kurumu yıpratacak biçimde davranmaya hakkı yoktur” (T.C. İçişleri Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği Basın Açıklaması, 10 Ocak 2004).

III. Aşama (10 Ocak 2004 ve Sonrası)

Kızılay 2004-2005 yılları arasında Talat Yılmaz başkanlığında geçici kurullarla yönetildikten sonra, 2005 yılındaki kongreyle, Vakfın bugünkü başkanı da olan Tekin Küçükali başkanlığında yeni bir yönetim Kurulu oluşturulmuştur. Bu dönemde Kızılay meşruiyetini yeniden kazanma adına çeşitli stratejiler izlemiştir. Rol performansının artırılmasına yönelik yapılanmanın yanında, rol performans göstergelerine sıklıkla atıflar yapıldığı, amaçların ve misyonun yeniden belirlendiği, daha şeffaf ve hesap verebilir bir örgüt yapısının oluşturulduğu görülmektedir. Bunun yanında hükümetin de (58. ve 59. hükümet), Kızılay’a destek çıktığı, bir takım projelerinde yardımda bulunduğu gözlemlenmiştir.

Rol performansının artırılmasına ilişkin olarak, örgütün Marmara depremi sonrası eleştirildiği hususları düzeltecek bir takım projelerle birlikte yeniden yapılandığı görülmektedir. Bu projeler ve faaliyetler şunlardır (www.kizilay.org.tr);

- *Merkezi yapıdan bölgesel yapıya geçilerek, afet malzemelerinin yurt genelinde Bölge Afet Müdahale ve Lojistik Merkezi ile Yerel Afet Müdahale ve Lojistik Merkezi’ne dağıtılması*
- *Haberleşme Merkezleri kurulması*
- *250 bin kişilik acil barınma ve beslenme kapasitesi (Dünya İkincisi)*
- *Bir afete en geç 2 saat içinde ulaşılabilme kabiliyeti*
- *Afetzedelere uzmanlar tarafından psikososyal destek verebilme kapasitesi*
- *Afet depolarının modernizasyonu ve malzemelerin standardizasyonu*
- *Merkez ve bölgeler arasında otomasyonun sağlanması*
- *Çadır Üretim Merkezi kurularak yeni ve modern çadırların üretilmesi*

Görüldüğü üzere, örgütün afet durumunda ve sonrasında kendisinden beklenen görevleri başarıyla yerine getirmesine sağlayacak şekilde yeniden yapılanma faaliyetlerinde bulunmuştur. Nitekim bu faaliyetlere ilişkin olarak bir röportajda, Kızılay Başkanı Küçükali şöyle söylemiştir:

“Kızılay olarak ise tam anlamıyla depremden dersimizi aldık diyebilirim. Depremde eleştirildiğimiz üç konu vardı. Bunlardan birisi afet bölgesine geç ulaşmamızdı. Biz bu konuda merkezi yapıdan bölgesel yapıya geçtik. Artık bir afete 2 saat içinde ilk ekibimizi gönderebiliyoruz. İkinci eleştirildiğimiz nokta haberleşme sistemlerimizin eski olmasıydı. Şimdi elimizde tüm dünya ile kesintisiz haberleşebileceğimiz sistemlerimiz mevcut. Üçüncüsü ve en önemlisi yırtık çadırlar nedeniyle eleştirilmiştik. Şu an tamamı dört mevsimlik ve 4 kişilik ailelerin barınacağı 250 bin kişilik afet stokumuz var. Bu stok dünyanın ikinci büyük stokudur. Artık bizim depolarımızda kullanılmış

³ Başmüfettişlerin incelemeleri sonucunda; 1- Yolsuzlukların, genel merkez tarafından bilindiğini, bazı yolsuzluk olaylarının bizzat genel merkez görevlileri tarafından icra edildiği, 2- Kızılay Derneği Yönetimince; TBBM Araştırma Komisyonu, Başbakanlık Teftiş Kurulu’nun ve nihayet Bakanlığın Teftiş Kurulu’nun Türkiye Kızılay Derneğinde yaptığı çalışmalar sonunda düzenlenen raporların dikkate alınmadığı, kurumsal düzenleme ihtiyacına ilişkin önerilerle ilgili olarak, hala somut adımlar atılmadığı; Kızılay yönetiminin hukuka saygılı ve samimi bir yönetim anlayışı içerisinde bulunmadığı, 3- Yöneticilerin, sınırsız bir takdir yetkisine sahip olduklarını ve bu anlayış içinde hareket ettikleri, 4- Kızılay üyeliğinin kapalı bir yapıya sahip olduğu, bu yapının değişmesi için yönetimin samimi gayret içinde olmadığı ve bu nedenle kongrelerin usulen yapılan işlemlerden ileriye gidemediği, 5- Afete hazırlık planları ve hedef tespit çalışmaları konusunda bir sistematığın bulunmadığı ve işlerin el yordamı ile yürütülmeye çalışıldığı tespit edilmiştir. TC. İçişleri Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği Basın Açıklaması NO:2004/ 3 ANKARA (10.01.2004).

hiçbir malzeme bulunmamaktadır. Çadırlarımız, battaniyelerimiz, kıyafetlerimiz birinci sınıf malzemelerden oluşmaktadır.”(www.barendergisi.com, 26.12.2009).

Bu dönemde örgüt, rol performansına yönelik yeniden yapılanırken, örgüt yapısının ve yönetim şeklinin de, kurumsal yönetim ilkelerine atıfta bulunularak yeniden düzenlendiği sıklıkla vurgulanmıştır. Kızılay tüzüğüne, başkanın altı yıldan fazla görevde kalamayacağı, hesapların bağımsız denetim kuruluşlarınca denetlenmesi gibi hükümler konulmuştur. Küçükali bir röportajında bu durumu şöyle ifade etmektedir;

“Biz o dönemde yaşanan olumsuz tabloların bir daha yaşanması için Türk Kızılay’ında artık kişilere bağlı değil sisteme bağlı yapı oluşturduk. Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetilen, şeffaf açık dürüst hesap veren ve hesap soran, etik ilkeleri benimsemiş bir Kızılay var artık.”

Yine bu dönemde, Kızılay’ın dünyanın çeşitli bölgelerindeki afetlerde göstermiş olduğu başarılarının ve övgülerin sıklıkla, gerek Kızılay yayınlarında, gerekse de basına verilen demeçlerde sıklıkla vurgulandığı görülmektedir. Örneğin, Küçükali bir gazeteye verdiği demeçte şöyle söylüyor;

“Kızılay; Tsunami felaketi, Pakistan depremi ve Telafer’de yaptıklarıyla dikkat çekti. Pakistan’a ilk giden yardım örgütü oldu. Kızıllaç’ın ulaşamadığı yerlere giderek çadır, battaniye ve temel gıda götürdü. İki lojistik destek merkezinden birini Kızılay kurdu. Pakistan’da itibarını o kadar artırdı ki, Devlet Başkanı Pervez Müşerref basın toplantısını ‘Türk bayrağının önünde yapacağım’ diyerek Kızılay’ın merkezinde gerçekleştirdi. Türkmen kenti Telafer’e Amerikalıların baskılarına rağmen yardım malzemelerini ulaştırdı. Tsunami felaketinde din, dil ırk ayrımı yapmadan felaketzedelerin yanında oldu.” (Zaman, 11 Mayıs 2005).

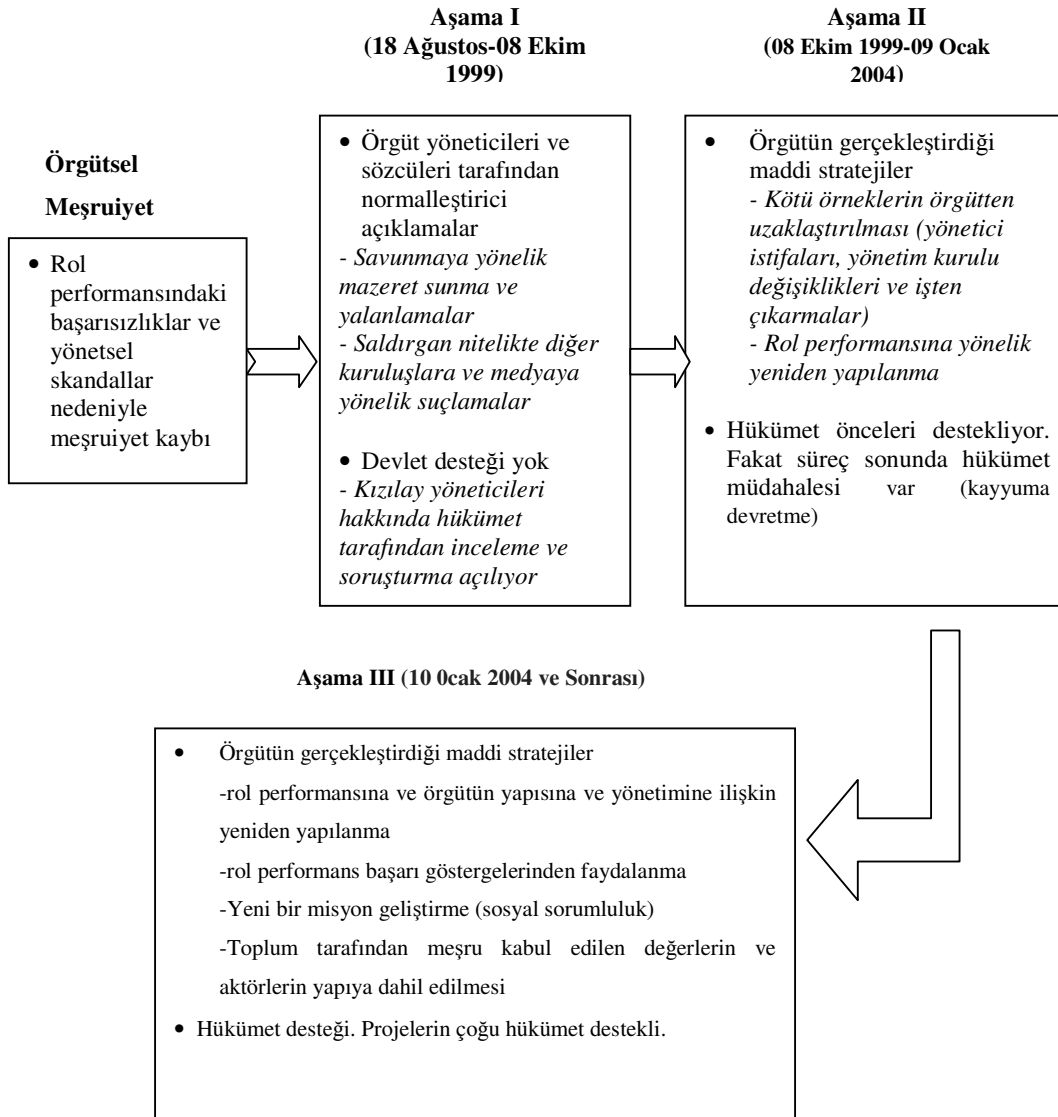
Bu aşama da nihai olarak, Kızılay’ın rol performansında ve yapısındaki yapılanmaların haricinde kendisine yeni bir misyon belirlediği ve toplum tarafından meşru kabul edilen bir takım değerlerin ve aktörlerin örgüt bünyesine katıldığı görülmektedir. Kızılay’ın kendisine belirlediği bu misyon, sosyal sorumluluk üstlenme olarak adlandırılabilir. Bu misyon doğrultusunda, Büyük depremin 9. yılında 17 Ağustos 2008 günü tüm ulusunun tek bir amaç etrafında birleşerek, 'depreme hazırız' diyebilmesi için, “Türk Kızılay’ının Toplum Liderlerini Teşkilatlandırma Projesi” adı altında ulusal bir seferberlik başlattığı görülmektedir. Bu projenin hedeflerinin ise, Olası afet zararlarını azaltmak için Kızılay Şubeleri aracılığıyla yerelde kurumlar arası işbirliğinin geliştirilmesini sağlamak, toplum liderleri aracılığıyla toplumda afetlere karşı hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk bilincini oluşturmaktır. Diğer taraftan projenin, bir afet sonrası Türk Kızılay’ı başta olmak üzere yardım kuruluşlarının düzenlediği müdahale ve yardım operasyonlarının daha etkin ve hızlı sürdürülmesine destek olunacağı öngörülmüştür (www.kizilay.org.tr). Sosyal sorumluluğu dışında bu dönemde, örgütün toplum için meşru olan değerlerden de faydalandığı görülmektedir. Önceleri Türkiye Kızılay Vakfı olarak adlandırılan örgüt, bu dönemde Türk Kızılay’ı olarak adlandırılmıştır. Ulus isminin burada örgütün ismine dahil edilmiştir. Yine Marmara depremi sonrası bir hayli popüler olan ve “deprem baba” olarak bilinen deprem uzmanı Prof. dr. Ahmet Mete Işıkara, Genel Başkan Danışman’ı olarak örgüt bünyesine katılmış ve Kızılay tarafından düzenlenen seminer ve kongrelerde örgüt lehine faaliyetlerde bulunmuştur.

Kızılay’ yapılan maddi müdahale ve yönetim kurullarının değiştirilmesinin ardından hükümetin Kızılay’a olan yaklaşımının bu aşama da destekleyici olduğu ve hükümet güdümlü projelerin gerçekleştiği görülmektedir. Örneğin, 2005 yılında başlatılan “1 milyon iyi insan aranıyor” sloganıyla desteklenen “Ulusal Kan Programı” projesi Sağlık Bakanlığı, “Toplum Liderlerini Teşkilatlandırma Projesi” ise İç İşleri Bakanlığı destekli olarak yürütülmüştür.

Sonuç ve Değerlendirme

Türk Kızılay Vakfı'nın meşruiyetini yeniden inşasında hem sembolik hem de maddi olmak üzere birçok strateji izlediği görülmektedir. Bu izlenen stratejiler 3 aşama da ele alınmıştır. İlk aşama da, örgütün öncelikli olarak sembolik düzeyde meşruiyet meydan okumalarına karşı, örgüte duyulan tepkiyi azaltmak adına normalleştirici açıklamalarda bulunmuştur. Örgüt eksikliklerine ve başarısız performansına yönelik meydan okumalara karşı, örgütün dışında ve kontrol edilemeyen nedenlere ve kurumsal bir takım karakteristiklere vurgu yapan savunmaya dönük mazeretler öne sürmüş ve yönetsel düzeydeki skandallar ise yalanlanmıştır. Örgüt aynı zamanda bu aşamada saldırgan da davranmış ve afet sonrası koordinasyon eksikliklerden dolayı bir takım devlet kuruluşlarını ve haksız haberlerini gerekçe göstererek medyayı suçlamıştır. Bu açıklamaların tepkileri dindirmemesi ve örgütün normatif anlamda meşruiyetini yitirmesi üzerine ise, sonraki aşamalarda örgüt daha somut adımlar atmıştır. İkinci aşama da Örgütsel başarısızlığın nedeni olarak gösterilen ve hakkında yolsuzluk ve rüşvet gibi iddialar ortaya atılan kişiler görevden uzaklaştırılmış, destek arama çabalarında bulunulmuş ve rol performansının artırılmasına yönelik çabalarda bulunulmuştur. Son aşamada ise rol performansına yönelik yapılanmanın yanında, örgüt yapısının ve yönetim şeklinin yeniden yapılanma faaliyetlerine girilmiş, başarılı rol performans göstergeleri sıklıkla vurgulanmış, yeni bir misyon belirlenmiş ve Türk toplumu için meşru kabul edilen bir takım değerler örgüt bünyesine katılmıştır.

Şekil 1: Türk Kızılay Vakfı'nda Örgütsel Meşruiyetin Yeniden İnşasına Yönelik bir süreç modeli



Çalışma da ayrıca örgütün meşruiyetinin yeniden kazanma sürecinde, dışsal aktörlerin özellikle de Türkiye bağlamında devletin ne kadar önemli bir etken olduğu ortaya çıkarılmıştır. Hükümet aktörleri yapmış olduğu söylemler ve maddi müdahaleleri sonucu, meşruiyetin yeniden inşa sürecini biçimlendirme de çok önemli rol oynamışlardır. Özellikle yönetsel skandallar sonrası hükümetin yürüttüğü Kızılay hakkındaki incelemeler ve soruşturmalar ve örgüt üzerinde uyguladığı baskılar, örgütün izlediği stratejileri yönlendirmiştir. Örneğin Kızılay, 57. Hükümet döneminde kayyuma devredilme tehdidine yönelik bir olağanüstü kongre gerçekleştirmiştir. Bu yönetim değişikliğinden sonra hükümet bir süre Kızılay'ı desteklemiş, fakat daha sonraki dönemlerde yönetsel skandalların devam etmesi üzerine, 58 hükümet sürece maddi müdahale de bulunarak, Kızılay'ı kayyuma devretmiş ve yeni bir yönetim kurulu oluşturmuştur. Bu aşamadan itibaren, devlet desteğiyle Kızılay yeniden meşruiyet kazanımına yönelik faaliyetlerde bulunmuştur. Görüldüğü üzere bu süreçte devlet meşruiyet elde sürecini sürekli biçimlendirmiş, yönetsel skandallara karışanların örgütten uzaklaştırılması şartıyla, Kızılay'a bu süreçte destek vermiştir.

Çalışma, örgütsel meşruiyetin yeniden inşasına yönelik literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Öncelikli olarak örgütsel meşruiyetin yeniden inşasında, örgütlerin kısa vade de ve uzun vadede ne tür stratejiler geliştirebilecekleri açığa çıkarılmıştır. Bu anlamda elde edilen bulgular kısmi olarak literatürle uyumlu olmakla birlikte, uyumsuz bir takım bulgularda elde edilmiştir. Literatürde meşruiyetin yeniden kazanımında önce normalleştirici açıklamalarda bulunulacağından, sonra da yeniden yapılanma faaliyetlerinin görüleceğinden bahsedilmektedir (Suchman, 1995). Literatürle uyumlu şekilde sürecin bu şekilde işlediği görülmektedir. Fakat bu stratejilerde bir takım farklı bulgular da elde edilmiştir. Örneğin izlenimci yönetim perspektifinden yapılan açıklamaların çoğunlukla savunmaya yönelik olacağı bahsedilmektedir (Suchman, 1995; Elsbach ve Sutton, 1992). Fakat bizim bulgularımız da bu süreçte yapılan izlenimci açıklamaların aynı zamanda saldırgan nitelikte taşıyabileceği bulunmuştur. Nitekim özellikle başlangıç sürecinde, örgüt özellikle medyaya yönelik saldırgan bir tavır içinde bulunmuştur.

Çalışmanın literatüre olan en önemli katkısı ise, sosyo-politik bağlamın örgütsel aktiviteleri nasıl biçimlendirdiğidir. Türkiye bağlamında bakıldığında, örgütün meşruiyetinin yeniden inşa sürecini verdiği destek veya yaptığı müdahalelerle devletin şekillendirdiği görülmüştür. Devlet zaman desteğini çekse de, Kızılay'dan vazgeçmemiş bu süreçte aktif olarak yer almıştır. Bu bakımdan örgütlerin meşruiyetlerin yeniden inşasında sosyo-politik bağlamın ve özellikle de Türkiye'de devletin mutlaka göz önünde bulundurulması gerekir.

Sonuç olarak, Kızılay Vakfı vakası örgütsel meşruiyetin yeniden inşasında, örgütlerin ne tür stratejiler izleyebileceklerini, dahası, devletin bu süreci izlemiş olduğu politikalar ışığında ne şekilde biçimlendirdiği hususunda literatüre katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Aldrich, F., ve Fiol, C.M., 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19: 654-670.
- Ashforth, B. E., ve Gibbs, B. W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organizational Science*, 1:177-194.
- Bansal, P., ve Kistruck, G. 2006. Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67:165-180.
- Bettman, J. R., ve Weitz, B. A. 1983. Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28:165-183.
- Caillouet, R. H., ve Allen, M. W. 1996. Impression management strategies employees use when discussing their organization's public image. *Journal Of Public Relations Research*, 8(4), 211-227.
- Carroll, G. ve Hannan, M., 1989, Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54: 524-541.
- Deephouse, D. L., ve Carter, S. M. 2005. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42:229-360.

- DiMaggio, P., ve Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dowling, J. ve Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour. *Pacific Sociological Review*, 18(1): 122- 126.
- Elsbach, K. D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 57-88.
- Elsbach, K. D., ve Sutton, R. I. 1992. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4): 699-738.
- Leary, M. R., ve Kowalski, R. M. 1990, Impression management: A literature review and model. *Psychological Bulletin*, 107:34-47.
- Marcus, A. A., ve Goodman, R. S. 1991., Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2): 281-305.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:440-463.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper ve Row Yayınları: New York.
- Powell, W., ve DiMaggio, P. (Der.). 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Salancik, G. R., ve Meindl, J. R. 1984. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29: 238-254.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20:571-610.
- Staw, B. M., McKechnie, P. I., ve Puffer, S. M. 1983. The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28: 582-600.
- Scott, M. B., ve Lyman, S. M. 1968. Accounts. *American Sociological Review*, 33:46-62.
- Sutton, R. I., ve Callahan, A. L. 1987. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30: 405-436.
- Zajac, E. J., ve Westphal, J. D. 1995. Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40: 283-308.

**EKONOMİK KRİZLERİN HATİPLERİN YÖNETİM BİLGİSİ MEŞRULAŞTIRIRKEN
KULLANACAKLARI RETORİKSEL STRATEJİLERİN SEÇİMİNE ETKİLERİ:
1992–2009 ZAMAN ARALIĞINI KAPSAYAN BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Eymen Eryılmaz
Uludağ Üniversitesi

Filiz Gayğusuz
Uludağ Üniversitesi

ÖZET

Sosyal bilimlerin birçok çalışma sahasında gözlemlenen linguistik dönüş sonrasında, dilin örgütsel ortamlarda gerçeği ve sübjektiviteyi inşa etme konusundaki çarpıcı rolü daha aşikâr hale gelmiştir. Öte yandan bu çalışmalarda sıklıkla aktörün ve bağlamın ontolojik olarak farklı sınıflarımışçasına ayrık konumlandırıldıklarına şahit olunmaktadır. Oysa faillerin içinde bulunulan şartlara göre hitabetini biçimlendiren mahir hatipler rolüne bürünmeleri de olasılıklar arasındadır. Bu doğrultuda çalışmada, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)”nin Türkiye ortamında yayılımına çeşitli retoriksel stratejiler sergilemek vasıtasıyla ön ayak olan retorların ikna çabalarını yazında en önemli bağlamsal değişkenlerden biri olarak kabul gören ekonomik krizlere koşut olarak şekillendirip şekillendirmedikleri sorusu masaya yatırılmaktadır. Çalışmada bu amaca ulaşabilmek maksadıyla, TKY’ni Türkiye bağlamında meşrulaştırmaya çalışan aktörlerin çıkardığı dergilerden biri olan “Önce Kalite”de 1992–2009 yılları arasında yayınlanan söyleşiler ve makalelerde ikna unsuru ihtiva ettiğine hükmedilen metin segmentleri öncelikle retorik analizi ile incelenmekte, ardından da veriler zaman serisi analizine tabi tutulmaktadır. Araştırmanın bulguları zaman serilerinde 2001, 2003 ve 2006 yıllarında kırılmalar olduğunu göstermektedir. Araştırmacıların tekrar ana metinlere dönerek gerçekleştirdikleri incelemeler, 2001 ve 2003’deki kırılmaların 1999 ve 2001 ekonomik şoklarının TKY retoriğine yansımalarının bir sonucu olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu da, serilerin durağan olduğu, bir diğer deyişle, TKY retoriğinin kırılmalar sonrasında ana duruşuna geri döndüğü ve temel seyrini değiştirmedir. Özetle, çalışmanın bulgularının retoriğini bağlama göre biçimlendiren marifetli hatipler tezini kısmen desteklediğini söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Retorik, Toplam Kalite Yönetimi, Ekonomik Kriz, Retorik Analizi, Birim Kök ve Yapısal Kırılma Analizi, Türkiye.

RETORİK VE BAĞLAM İLİŞKİSİ ÜZERİNE

Gerek sosyal bilimlerde gerekse diğer bilim dallarında uzunca bir süre çok gözde olan dilin önemi bir dönem göz ardı edilmiştir. Ancak son zamanlarda sosyal bilimlerin birçok çalışma sahasında gözlemlenen “linguistik dönüş (linguistic turn)” (Alvesson ve Kärreman, 2000; Green, 2004) sonrasında, dilin yalnızca bir enformasyon takas aracı olmanın ötesinde örgütsel bağlamda gerçeği ve sübjektiviteyi inşa etme (Knights ve Morgan, 1991; Green ve diğerleri, 2008; Heracleous ve Barrett, 2001) konusundaki kayda değer rolü daha belirgin hale gelmiştir. Sosyal kurmacı epistemoloji tabanlı bu çalışmalara göre, söylemsel varlıklar olarak kabul edilen aktörler farklı analiz düzeylerinde, türlü söylemsel ve retoriksel stratejiler izleyerek dinleyicileri tahakküm altına almaya veya belli bir tartışma konusunda karşı argümana sahip grupları ikna etmeye çalışmaktadırlar. İşte tam bu noktada karşımıza çalışmanın odaklandığı anahtar kavramlardan bir tanesi olan retorik çıkmaktadır.

Retorik kavramı antik çağlardan beri kullanılagelmiş olmakla beraber, hala kavrama ilişkin monolitik bir anlayıştan bahsetmek mümkün değil gibi görünmektedir. Nitekim yazın incelendiğinde kökleri çok eskilere dayanan ve kavrama birbirinden hayli farklı manalar yükleyen üç ekolün varlığı göze çarpmaktadır (Meyer, 2009). Bu okullardan bir tanesine hamilik yapan *Platon* retorik konusuna çeşitli nedenlerden ötürü hayli mesafeli yaklaşıyordu. Platon’un retoriğe karşı olumsuz bir duruş sergilemesinde ustası *Socrates*’in etkilerinin bulunması da olasıdır. Çünkü *Socrates* retoriğin aşçıların

yaptığı lezzetli bir yemeği anımsattığını dile getirmektedir. Büyük filozofa göre, nasıl ki lezzetli bir yemeğin ille de vücuda faydalı olması gerekmiyorsa, retorik de tıpkı leziz ancak sağlıksız bir yiyecek gibi doğru ve güzele atıfta bulunmadan ruhu hazza ulaştırmaktaydı (Molina ve Spicer, 2004). Ayrıca, eski Yunan uygarlıklarında profesyonel avukat ve yargıçlar mevcut değildi. Avukatların yokluğunda, mahkemeye getirilen bireylerin 200 kişiden oluşan halk jürilerinin karşısında, sınırlı bir zaman dilimi içerisinde kendilerini etkin bir biçimde müdafaa etmeleri ve jüriyi haklılıklarına dair ikna etmeleri gerekiyordu. Hocası *Socrates*'in bu tür bir yargı sistemi içerisinde yargılanmış ve infaz edilmiş olması da Platon'da retoriğe karşı bir antipati uyandırmış görünüyordu (Aristotle, 1991). Bir de buna Sofistlere, özellikle hocası *Socrates*'in de ustası olan meşhur hatip *Gorgias*'a ilişkin olumsuz gözlemleri eklenince, Platon retoriği kandırma ve aldatma olgularıyla ilişkilendirmiş ve dinleyicilerin manipüle edilmesi olarak kavramsallaştırmıştır. Platon'a göre mutlak gerçeğe ancak bilgiye dayalı iletişimle, bir diğer deyişle diyalektikle ulaşılabildi. Öz açısından eksik olan ve yalnızca bilginin görüntüsünü yansıtan retorik ise ancak bilgidен yoksun inançlar üretebilirdi (Hartelius ve Browning, 2008). Nitekim Zbracki (1998) çalışmasında retorik ve gerçeklik ifadelerini birbirine zıt iki kavrammışcasına konumlandırarak Platoncu çizgide yürüdüğünün sinyallerini vermektedir. Quintilianus ise retoriği güzel ve süslü konuşma sanatı olarak betimlemekte ve tartışmanın eleştirel yakasına daha yakın bir noktada saf tutan Platon'a göre kavrama karşı daha nötr bir pozisyon takınmaktadır. Özellikle örgütler yazınında “yalnızca bir retorikten ibaret” veya “beyhude retorik” (Hamilton, 2000) ifadelerini kullanan bazı çalışmalar bu ikinci akımdan bazı esintiler taşıyor hissi yaratmaktadırlar. Son olarak, *Aristotle* (1991: 13) ise retoriği “imkânlı ikna yollarını görebilme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Aristotle (1991), *Rhetoric* adlı eserinin açılış bölümünde, hocası Platon'un retoriğin bilgidен soyutlanmışlığına ilişkin tenkitlerine de, retoriğin artistik bir yanının olduğu konusunda Platon ile hemfikir olmakla beraber, retoriğin aynı zamanda siyaset ve etik gibi popüler diğer disiplinlerden de destek aldığına dikkat çekerek itiraz etmektedir. Bu anlamda Aristoteles'in, ismi yukarıdaki satırlarda zikredilen üç filozof içerisinde retoriğe en müspet manayı yükleyen olduğunu (Meyer, 2009) iddia etmek de abes olmayacaktır. Örgütler ve retorik yazınının hatırı sayılır bir kısmı (örneğin Green, 2004; Green ve diğerleri, 2008; Özen ve Berkman, 2007; Suddaby ve Greenwood, 2005; Symon, 2000) Aristotleyen retorik anlayışına koşut bir duruş sergiliyor gibi görünmektedirler. Bu belki de gayet olağan bir neticedir çünkü Corbett, retorik kuramına ilişkin çalışmalarıyla Aristotle'in alanda sonradan gerçekleştirilen tüm retorik araştırmalarının membası olduğunu iddia etmektedir (Aristotle, 1991). Yine Farmer ve Patterson, Aristotle'in retorik kuramı açısından kaynak konumundaki kimliğine işaret etmek için “eğer ortada bir baba varsa, retoriğin babası Aristotle'dır” ifadesini kullanmaktadırlar (Farmer ve Patterson, 2003: 106'dan aktaran Molina ve Spicer, 2004: 283). Bu çalışmada da daha ziyade üçüncü kavramsallaştırma temel alınacak ve retorik dinleyicileri ikna etme sanatı anlamında kullanılacaktır (Green, 2004; Symon, 2000, 2008).

Her ne kadar birçok farklı retorik türü ve ikna formu sunulsa da (örneğin Brimeyer ve diğerleri, 2004; Potter, 1996; Suddaby ve Greenwood, 2005), en temel (Aristotle, 1991) ve yazında (örneğin Eryılmaz ve Ünal, 2009; Green, 2004; Green, 2008; Green ve diğerleri, 2009; King ve Kugler, 2000; Özen ve Berkman, 2007) en çok tercih edilen gerekçelendirme kategorizasyonu Aristotle (1991)'ın “*Artistik İkna Yolları*” olarak adlandırdığı *Pathos*, *Logos* ve *Ethos* üçlüsünden oluşandır. Bu “*Pisteisler*” artistiktirler çünkü hatibin katkısının bulunmadığı görgü şahitleri ve yazılı kontratlar gibi “veri” olan artistik olmayan pisteislerin aksine retor tarafından türetilirler. Bu üçlemenin ilk boğumunu temsil eden *Pathos* gerekçelendirmede hatip, dinleyicinin kızgınlık, dostanelik, husumet, korku, güven, utanç, arsızlık, nezaket, şefkat, acımasızlık, tutku, açgözlülük, rekabetçilik, kıskançlık vb. duygularına dokunmak suretiyle onu ikna etmeye (Aristotle, 1991) ve pragmatik meşruiyet (Suchman, 1995) üretmeye gayret eder. İkinci gerekçelendirme türü olan *Logos*'ta ise retor bilimsellik, etkinlik, etkililik, verimlilik, amaçlar, somut sonuçlar, sistem ve metodoloji gibi kavramlara vurgu yapmak suretiyle karşındakinin mantığına hitap etmeye çalışır. Tıpkı *Pathos* gibi, *Logos* da pragmatik meşruiyetin inşasına hizmet etmektedir. Aristotle (1991), kendisinden önce yazılmış retorik el kitaplarını haddinden fazla duygulara odaklanmakla itham etmiş ve mantıksal bir argümanın nasıl kullanılabileceğini gözler önüne sermeye çalışmıştır. Bu bağlamda, Aristotle'in retorik anlayışının emsallerine göre daha *Logos* yüklü olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca eğer felsefe Kant'ın ifade ettiği gibi “kendisini akla dayanan nedenlerle meşru kılmak veya haklı çıkarmak iddiasında olan bir zihinsel etkinlik biçimi” (Arslan, 2007: 3) olarak tanımlanırsa,

Logos pisteis retorik ile felsefe arasında bir köprü olarak da tasavvur edilebilir. Son olarak Ethos pisteisi, ahlak, etik, gelenekler, hak ve adalet gibi unsurlara odaklanır ve diğer ikisinin aksine ahlaki meşruiyet üretme eğilimindedir. Ayrıca Pathos ve Logos bireysel endişe ve çıkarlara vurgu yaparken, Ethos sosyal ve toplu çıkarlara odaklanır (Green 2004; Green ve diğerleri, 2008). Öte yandan, özellikle hatip ve dinleyicinin birbirlerine aşına olduğu durumlarda, Ethos retorun dinleyicinin gözünde sahip olduğu erdem (virtue-arete) ve iyi niyet (goodwill-eunoia) seviyesinden ve algılanan yetkinliğinden (competence-phronesis) beslenir (Hartelius ve Browning, 2008; Meyer, 2009). Ancak tarafların özellikle dinleyicinin konuşmacının ahlaki seviyesine ilişkin malumatı olmadığı veya sınırlı seviyede olduğu durumlarda, hatibin ahlaki meşruiyeti sağlamak için *tümünden gelimci* bir tarz izleyerek toplumda birçok insanın paylaştığı doğrulara, geleneklere, *endoxa*'lara ve baskın makro söylemlere atıfta bulunması beklenir bir durumdur.

Öte yandan her ne kadar bu çalışmada zaman zaman hatip kavramı ile dönüşümlü olarak kullanılsa da, retor kavramı aslında ilkel bir hatipliğin çok ötesinde, dinleyicilerin analizi, mesajın yapısı ve bağlamsal hassasiyet gibi bir dizi çetrefilli eylemi de sinesinde barındırır (Hartelius ve Browning, 2008). Oysa ilgili yazın büyük ölçüde retorun ve bağlamin birbirinden soyutlanmış, hatta “ontolojik olarak farklı kategoriler” (Suddaby ve Greenwood, 2005) oldukları hissiyatını uyandırmaktadır. Hâlbuki metinleri yerel ve daha geniş bağlamdaki gelişmelerden bağımsız olarak ele almak sıhhatli bir yaklaşım değildir (Hammersley, 1997; Symon, 2000) ve retorik kuramında bağlam, özellikle iki sebeple şiddetle önem arz eder gibi görünmektedir. Birincisi, dinleyici bir argümanın gücünü ancak konuşmanın sürecini, içeriğini ve alternatif argümanları, bir diğer deyişle “tartışma bağlamı (argumentive context)”’ni (Billig, 1996’dan aktaran Symon, 2000) özümseyebildiği ölçüde sağlıklı değerlendirebilecektir. İkincisi, bağlam ve retorik (ya da retor) arasındaki illiyet bağının idraki, faillerin kimi zaman retoriklerini değişen bağlamsal unsurlara adapte eden, zannedildiğinin ötesinde iradeye sahip hünerli aktörler rolünü üstlenebilecekleri (Whittle *vd.*, 2008) gerçeğinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Katz (1998), örneğin, çalışmasında örgüte yeni dâhil olan bir çalışanın “retorik temelli uzmanlığı (rhetorical expertise)” sayesinde örgütü ve kendine biçtiği eşsiz rolü nasıl ustaca şekillendirdiğini gözler önüne sermektedir. Öte yandan Green ve arkadaşları (Green, 2004; Green ve diğerleri, 2008), çalışmalarında hatiplerin ikna süreci esnasında Pathos, Logos ve Ethos retorik sırasını izlediğini iddia etmektedirler. Ancak bilindiği kadarıyla yazarlar ve yazının kayda değer bir kısmı, bağlamda yaşanan ekonomik kriz gibi bazı ani farklılaşmaların aktörlerin retorinin yaşam seyrinin ilgili noktasında baskın olarak kullanılan ikna türünde ciddi boyutta bir değişim yaşanıp yaşanmayacağına, bir başka ifade ile retorun bağlamsal duyarlılığına ilişkin herhangi bir izahatta bulunmamaktadırlar. Bu doğrultuda çalışmada, Türkiye ortamına 90’lı yılların başında büyük holding şirketlerinin profesyonel yöneticilerinin katkılarıyla giriş yaptığı gözlemlenen TKY’nin meşrulaştırılması ve bu meşruiyetin sürdürülmesi için retorlarca tercih edilen ikna stratejilerinde bağlamsal unsurlardaki değişime koşut olarak bir farklılaşma yaşanıp yaşanmadığı incelenecektir.

Yazında bağlamsal unsurların gündeme gelecek yönetim söylem ve retorinin belirlenmesi sürecinde etkili olduğundan dem vuran araştırmalar mevcuttur. Örneğin Barley ve Kunda (1992), 1870’lerden 1990’lara kadar Amerikan yönetim düşüncesine damgasını vuran beş ayrı retorik tespit etmişlerdir. Yazarlar bu beş retorikten endüstriyel iyileştirme, insan ilişkileri ve örgüt kültürü-kaliteyi normatif, bilimsel yönetim ve sistem rasyonalizmini ise rasyonel kontrol retorliği üst başlıkları altında toplamışlardır. Yazarlar Amerikan yönetim düşüncesinde gözlemlenen bu düalizmi “Kültürel Kısıtlar Kuramı” ile izah etmişler ve normatif ve rasyonel kontrol retorikleri arasındaki bu ahenkli paslaşmanın Batı kültürünün ana motiflerinden biri olduğu sonucuna varmışlardır. Ancak yazarlara göre, kültürel kısıtlar kuramı ikili yapıya ilişkin bir açıklama potansiyeli taşımakla beraber, retoriklerin yükseliş ve düşüş zamanlarına ilişkin fazlaca ipucu veriyor gibi görünmemektedir. Bu nedenden ötürü araştırmacılar iki bağlamsal unsurun, işgören faaliyetleri ile ekonomik daralma ve genişlemelerin retoriklerin zamanlaması üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar sendika kuruluşları ve grevlerin değilse de, ekonomik daralma ve genişlemelerin retoriklerin zamanlaması üzerinde etkili olduğunu bulgulamışlardır. Abrahamson (1997) ise retoriklerin neden belli dönemlerde ortaya çıktıklarını açıklamak için iki çatışan tez olan “Performans Açıklığı” ve “Sarkaç” tezlerinden faydalanmıştır. Performans açıklığı tezine göre örgütlerin çevrelerinde yaşanan bazı değişimler, örgütler arasında benzer performans açıklıklarının yani arzulanan ile gerçekleşen performans arasında

bazı farkların doğmasına neden olabilir. İşte tam bu noktada örgütlerin yöneticileri performans açıklıklarını daraltmayı vaat eden retoriklere ilgi duyacaklardır. Öte yandan çevrede tecrübe edilen ve performans açıklıklarının daralmasına neden bazı değişimlerin de yöneticilerin bu vaatkar retoriklere olan ilgilerini törpülemesi mümkündür. Sarkaç tezi ise Barley ve Kunda (1992)'nın ortaya attığı tez olup, retoriklerin popülaritesinin uzun dönemli makro ekonomik faaliyetlerdeki yukarı ve aşağı doğru salınımlar ile ilgili olduğunu iddia eder. Abrahamson (1997)'un bulguları bu iki tezin aslında birbirinin alternatifi değil, aksine birbirinin tamamlayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Öyle ki, sarkaç tezi yönetim retoriklerinin doğuş zamanlamasını belirlerken, performans açıklığı tezi ise retoriklerin doğuş sonrası yaygınlıkları hususunda belirleyici karakter kazanmaktadır. Bu anlamda yazının ekonomik gelişmelerin yönetsel retorikler üzerine etkileri olduğu fikrini desteklediğini söylemek abartılı olmayacaktır. Bu noktada mevcut çalışmanın ekonomik gelişmeler ile retorik arasında bağlantı kuran yazındaki diğer çalışmalardan farklılıklarını ortaya koymak faydalı olacaktır. Birincisi, hem Barley ve Kunda (1992), hem de Abrahamson (1997) ekonomik daralma ve genişlemelerin retoriklerin doğuş zamanını belirlediğini bulgulamışlardır. Oysa bu çalışmada daha özelden ekonomik krizlerin mevcut retoriklerin karakterlerini de önemli ölçüde değiştirebileceği iddia edilmektedir. İkincisi, bu iki çalışmada uzun dönemli yani yaklaşık 50 senelik makro ekonomik dalgalanın retorikler üzerine etkilerine yoğunlaşılmaktadır. Ancak mevcut çalışmada daha kısa vadeli ekonomik krizlerin yönetim düşüncesi meşrulaştırmaya çalışılırken kullanılan pisteislere etkisine odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda, hatiplerin bağlamsal değişiklikleri takip edip, süratle cevap veren aktörler olup olmadıkları araştırılmaktadır. Son olarak, diğer iki çalışmada ekonomik gelişmelere paralel olarak yönetim düşüncelerinin yerlerini birbirlerine devrettiklerinden bahsedilmektedir. Öte yandan bu çalışmada, ekonomik krizler sonrasında egemen yönetim düşüncesinin (TKY) değişmediği ancak, retorların örgütsel bağlamda kendi pozisyonlarını güçlendiren yönetim tekniğinin meşruiyetini sürdürmek için ekonomik şoklar öncesinde tercih ettikleri pisteis kombinasyonlarında bir farklılaşma yarattıkları tahmin edilmektedir.

Yazındaki mevcut çalışmalara ek olarak, bu çalışmanın araştırmacılarının okumaları, birçok yöneticinin de Önce Kalite'deki makale ve söyleşilerinde TKY ve kriz bağlantısını kurduklarını göstermektedir. Bu çalışmalardan bazılarında TKY karşılaşılan ekonomik krizlerden çıkış için bir kılavuz olarak görülmektedir. Örneğin:

1994 yılındaki krizle birlikte bir değişim arayışına giren Askaynak, oldukça güç koşullar içindeyken **'arama toplantıları'** yapıyor ve karşılarına TKY yaklaşımı çıkıyor. Modeli uygulayan kuruluşlarla yapılan görüşmeler, kıyaslama çalışmaları, konuyla ilgili toplantı ve seminerlerin takip edilmesiyle en çok da kendi içlerinde tartışarak TKY'ni uygulamaya karar veriyorlar. (Anonim, 1999: 9). (Vurgu makalenin orijinalinde mevcuttur).

Yaşanan krizler bazı ülkeler ve şirketler için tehdit oluştururken, bazı kuruluşları yıkarken, bazıları için de fırsat oluşturmuştur. Global ve yerel krizler her zaman olabilir. Önemli olan bu krizlere hazır olmaktır. Değişime ayak uyduramayan kuruluşların yok olmaları için kriz de gerekmez. Çünkü, her değişim bu tür kurumlar için bir kriz olarak düşünülebilir. Değişimi yakalamak nasıl mümkün olabilir? Bu sorunun cevabı oldukça basitçe; "Öncelikle yöneticilerin kafalarını değiştirmeleri ile mümkündür" denilebilir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bu değişimin en önemli araçlarından biridir. (Ahmet Temiroğlu ile söyleşi, 2002: 13).

TKY kültürünün oluşturulması ile SKF Türk'de etkin süreç yönetimi uygulanarak iş yapma yöntemlerimiz geliştirilmiş, çalışanların katılımı kuvvetlendirilmiş, müşteri koşulsuz tatmin etme bilinci en üst düzeye taşınmış, bu üç alanı kapsayan yaklaşımların uygulanması ile operasyonel etkinlik artırılmış ve *Türkiye'nin çalkantılı ekonomik ortamında* iş sonuçlarımıza olumlu yansıması sağlanmıştır. (Tosun Benk ile söyleşi, 2002: 8). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Öte yandan, yukarıdaki örneklerde de açıkça görüldüğü gibi, kimi zaman TKY kriz illetine karşı bir merhem olarak lanse edilirken, zaman zaman da hatiplerin TKY’ni krizin menfi etkilerine karşı koruma gayreti içerisine girdikleri görülmektedir. Örneğin:

Kriz döneminde haksız saldırı ve eleştiriye uğrayan TKY sistemi ve saldırıların nedenleri ile korunma yollarını [yollarına] bu köşemde değinmişim. Örnek vermek gerekirse, daha önce hiç bir kriz alternatifleri [alternatifi] üzerine atölye çalışması yapmamış ve TKY’ni sihirli değnek gibi görüp “nerede bunun sihiri?” diye soranlar, “şimdi kriz dönemi, TKY’ne ara verdik” diyenler, “biz TKY uyguluyoruz, bize bir şey olmaz” diye krizi hafife alanlar ve eğitimler ile insan kaynakları geliştirmeye yönelik projelere ara verenler maalesef bu dönemde artmış ve sesleri yüksek çıkmıştır. Bugünlerde ise yeni bir tehlike kapımızı çalmış ve TKY’ne zarar verir hale gelmiştir. Ülkemizde TKY uygulamalarımızı ve bu felsefeyi olumsuz etkilemeye başlayan güncel sorunlarımızdan biri de, krizin neden olduğu son 12 aydır yapılan veya yapılamayan personel ücret artışları olmuştur....*Aksi takdirde bir çocuk gibi özenle geliştirip büyüttiğimiz ve bir yerde geleceğimizi bağladığımız TKY sistemimize, öyle görülüyor ki, telafisi mümkün olmayan zararlar verilmiş olacaktır.* (Gökçümen, 2002: 6). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Gerek yazında daha önce yapılmış çalışmaların bulguları gerekse Önce Kalite dergisindeki söyleşi ve makalelerinde hatiplerin ekonomik krizlere sıkça yaptıkları kuvvetli vurgular, araştırmacılar da ekonomik krizlerin TKY’ne ilişkin retoriğin içeriğinde pisteisler bağlamında farklılaşmalar yaratabileceği düşüncesini uyandırmıştır.

Son olarak, bu çalışmada Türkiye’de hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından şu ana kadar en fazla rağbet görmüş yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY’nin (Özen, 2002), büyük örgütlerin profesyonel yöneticilerince meşrulaştırılması örneği ele alınmaktadır. Çalışmada TKY örneği ele alınmıştır çünkü TKY hem şimdiye kadar Türkiye bağlamında iş dünyasınca en fazla rağbet gören yönetim tekniğidir hem de tekniğin Türkiye bağlamında görece uzun geçmişi, zamana yayılı bir araştırma yapabilmek için uygun zemini hazırlamaktadır. Aslında söylemler farklı kesimlerin “metinler arasılığı (intertextuality)” ile inşa olsalar da (Thomas, 1998, 2004), bu çalışmada TKY söyleminin Türkiye’de inşasına ana katkıyı yapan kesim olan yöneticilerin retoriğine odaklanmanın daha doğru olacağı kanaatine varılmıştır. Çalışmanın bu duruşu retor rolünü sıklıkla yöneticilere bahşeden baskın yazınla (örneğin Abdallah, 2009; Green ve diğerleri, 2008; Özen ve Berkman, 2007; Zbracki, 1998) da tutarlıdır.

YÖNTEM

Veri

Çalışmanın veri setini, Önce Kalite dergisinde 1992-2009 yılları arasında TKY’ni Türkiye’de meşrulaştırma uğraşısı veren aktörlerce kaleme alınan makaleler ve onlarla yapılan söyleşilerde TKY’nin benimsenmesini teşvik etmeye yönelik ikna unsurları içerdiği tespit edilen metin segmentleri oluşturmaktadır. Analize dâhil edilecek metin parçaları belirlenirken, ikna çabalarının nerede başlayıp nerede son bulduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu segmentler kimi zaman sadece bir cümleyi bazense birkaç paragrafı ihtiva etmektedir. Bu metinlerin sahipleri sıklıkla bir ulusal veya uluslar arası kalite ödülünü almış veya ödüle aday gösterilmiş veya TKY felsefesini başarıyla hayata geçirdiği düşünülen şirketlerin ve KalDer’in üst düzey yöneticileriydi. Çalışmanın veri seti ilk planda 479 makale ve 1062 segmentten oluşmaktaydı. Ancak sonradan araştırmacıların fikir teatileri sonrasında ikna unsuru barındırmadığına hükmedilen 4 segmentin çalışmadan çıkarılmasıyla nihai metin parçası sayısı 1058’e geriledi.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik kavramları bir çalışmanın bilimsel sağlığı açısından önem arz etmektedir. Nitekim Abrahamson (1997), Barley ve Kunda (1992)’nin yazına damgasını vuran çalışmasını

geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarına değinmediği için yoğun biçimde eleştirmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak, 1992-2009 arasındaki zaman diliminde dergide, TKY ile ilintilendirilen bazı kavramları temel alan çalışmalara da yer verildiğinden, *içerik geçerliliğini* sağlamak adına, çalışmanın yazarları bu metinlerin araştırma kapsamına alınıp alınmayacağı sualine cevap aradılar. Bilindiği gibi yazında kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, kaizen, kıyaslama, altı sigma gibi kimi zaman TKY ile eş anlamlı, kimi zaman ise TKY felsefesinin veya araçlar setinin bir parçası olarak kullanılan kavramlar mevcuttur. Bu kavramlardan hangilerinin TKY başlığı altında toplandığı hususunda bir karara varabilmek için, Emerald veri tabanında “TQM” anahtar kelimesi ile bir tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda araştırmacıların karşısına 6228 makale gelmiş olup, bu makalelerden ilk 1000 tanesinin başlık, özet ve anahtar kelimeleri incelenmek suretiyle tekrarlı olarak TKY ile ilişkilendirilen ve onun semsiyesi altında olduğu kabul edilen kavramlardan (örneğin kalite, kalite yönetimi, kalite yönetim sistemi, sürekli gelişme, takım çalışması, toplam kalite, toplam kalite sistemi, toplam kalite kontrol vb.) oluşan bir kavramlar seti elde edilmiştir. Gerek bu kavramlar seti belirtilen veri tabanında TKY ile ilişkili olarak sunuldukları için, gerekse birincil olarak bu kavramlara odaklanan segmentlerin sayısı doğrudan TKY kavramına odaklanan metin parçalarına nazaran oldukça sınırlı olduğu için, belirlenen set içerisinde yer alan kavramlara odaklanan metin parçalarının da çalışmaya dâhil edilmesinde bir mahsur görülmemiştir. Ayrıca dergide yayınlanan bazı çalışmalarda, kimi örgütlerin TKY faaliyetlerini “topyekün kalite” (Benzer, 2003), “bütünsel kalite” (Zeki Birlik ile söyleşi, Kasım-Aralık 2000; Selami Güven Antal ile söyleşi, Ağustos 2003), “toplam yönetim kalitesi” (Kavrakoğlu, 2002) gibi isimlerle adlandırmayı daha yerinde buldukları gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmacılar bu çalışmaların da nihayetinde TKY makalesi olarak ele alınabileceği konusunda uzlaşıya vararak, bu çalışmalarda TKY’nin benimsetilmesine yönelik ikna unsuru içeren segmentleri de araştırmaya dâhil etmişlerdir.

Araştırmacılar *iç geçerliliği* sağlamak adına ise “katılımcı teyidi”ne (Yıldırım ve Şimşek, 2005) benzer bir strateji izlemişlerdir. Araştırmacılar, belirledikleri metin parçasında yer alan ikna unsurunun hangi pisteis ile ilgili olduğunu idrak edebilmek için, ana metnin pisteis içermeyen parçalarından yaptıkları kodlamanın doğruluğuna dair kanıtlar toplamaya gayret etmişlerdir. Örneğin, bir retorun kendisi ile yapılan söyleşide “kaliteli yaşam” kavramını Pathos pisteisle tutarlı biçimde kullandığı düşünülmüştür. Ancak araştırmacılar emin olabilmek için ana metnin tamamını inceledikten ve aşağıdakine benzer ifadeler bulduktan sonra kararlarının doğruluğuna olan inançlarını pekiştirmişlerdir:

Takdir, beğeni, övgü ve hatta kıskançlık sözcüklerinin Kalite’li yaşamı tanımlayan ifadeler olduğunu düşünüyorum. (İbrahim Aybar ile söyleşi, 2003: 21). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Ayrıca araştırmacılar tesadüfî olarak seçilen 80 metin segmentini (anakütlenin yaklaşık % 8’ni oluşturmaktadır) nesnelliği sağlamak adına (Neuendorf, 2002) birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirdiler. Gerçekleştirilen ilk değerlendirme sonrasında *değerleyiciler arası güvenilirlik* katsayısının 0.74 olduğu tespit edildi. Bu katsayı her ne kadar yazında genel olarak kabul edilen güvenilirlik katsayısı sınırı olan 0.70’in (Tavşancıl ve Aslan, 2001) üstündeyse de, araştırmacılar değerlendiriciler arası güvenilirliği daha da arttırmanın çarelerini aradılar. Öncelikle bir araya gelerek kodlama farklılıklarının hangi noktalarda ortaya çıktığını anlamaya çalıştılar. Ardından da farklı sınıflara atadıkları segmentleri tartışarak, hangi sınıfa atanacağı konusunda fikir birliğine vardılar. Bu işlem farklı örneklemeler üzerinde birkaç defa tekrarlandı ve uzlaşi miktarının yaklaşık 0.80 olduğu (0.803) noktada, katsayının yeterli olduğuna kanaat getirilerek bu işlemin durdurulmasına karar verildi. Değerleyiciler arası güvenilirlik hesaplaması için örnekleme dâhil edilen metin segmentlerinin sayısı 203’tü ve bu rakam ana kütleinin yaklaşık %19’unu temsil ediyordu. Yazında, değerleyiciler arası güvenilirlik katsayısını hesaplamak için kullanılacak örneklem büyüklüğü için net bir oranın telaffuz edilmediği ve çeşitli çalışmalarda örneklem/anakütle oranının %10 ile %100 arasında değiştiği görülmektedir (Neuendorf, 2002). Bu bağlamda, değerleyiciler arası güvenilirlik katsayısını hesaplamak için oluşturulan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Son olarak çalışmada *dış güvenilirliği* sağlamak adına, veri toplama ve analiz sürecinin mümkün olduğunca ayrıntılı biçimde izah edilmesine (Yıldırım ve Şimşek, 2005) özen gösterilmiştir.

Veri Analiz Yöntemi

Araştırmanın ilk kısmında retorik analizinden faydalanılmıştır. Retorik analizi esnasında TKY hakkında makale yazan ve söyleşiler veren yöneticilerin tekniği hangi artistik ikna yolları ile meşrulaştırmaya çalıştıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için ilk önce tüm TKY ile ilgili makaleler taranarak, birey ve örgütlerin TKY’ni benimsemeleri için ikna unsurları içeren metin parçaları tespit edilmiştir. Segmentlerin tespitinden sonra, metin parçacıklarının hangi ikna türü veya türlerini içerdiğine karar verebilmek için yazında daha önce yapılmış çalışmalardan (örneğin Green, 2004; Green vd., 2008; Özen ve Berkman, 2007) yola çıkılarak çok katı olmayan bir kod tablosu hazırlanmıştır. Bağlamın önemini savunan çalışmanın özüyle tutarlı biçimde, retorların kavramı kullandıkları bağlam dikkate alınarak ikna unsurunun hangi kategoriye (örneğin Pathos, Logos, Ethos) atanacağına karar verilmiştir. Örneğin katılımcı yönetim kavramı örgütün etkinliğini arttırmak için bir araç olarak sunuluyorsa Logos, çalışanların yönetime katılması suretiyle toplumun demokratikleşme ideallerine katkı olarak değerlendiriliyorsa Ethos olarak kabul edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın ilk kısmında *tümdengelimci* bir analiz prosedürü izlendiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın ikinci ve çalışmanın esas hipotezlerinin test edildiği kısımda ise zaman serileri analizinden faydalanılmıştır. Bu çalışmanın ana amacı daha önce de vurgulandığı gibi, Türkiye’de 1994, 1999, 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan ekonomik krizler özelinde, bağlamsal unsurlarda yaşanan değişimlerin TKY’ni meşrulaştırmada kullanılan retoriğin içeriği üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Bu nedenle öncelikle Pathos, Logos ve Ethos’a ait zaman serilerine birim kök testi uygulanarak, serilerin birim kök içerip içermediğinin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca her üç zaman serisi için yapılan birim kök sınamalarının en sağlıklı sonuçları gösterebilmeleri için yapısal kırılmalar da dikkate alınacaktır.

Durağanlık herhangi bir veride belirli bir zamanda sürekli artma veya azalmanın olmadığı, verilerin zaman içinde bir yatay eksen boyunca saçılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Bir diğer deyişle durağanlık, verilerin sabit bir ortalama etrafında dalgalanması ve dalgalanma varyansının özellikle zaman boyunca sabit kalması şeklinde ifade edilebilir (Sevüktekin ve Nargeleçekenler, 2007). Zaman serilerinin durağan olması olarak ifade edilen şey ise, zaman içinde varyansın ve ortalamanın sabit olması ve gecikmeli iki zaman döneminde değişkenlerin kovaryansının değişkenler arasındaki gecikmeye bağlı olup zamana bağlı olmamasıdır. Bu durumda;

$$\begin{aligned}\text{Ortalama} &= E(Y_t) = \mu \\ \text{Varyans} &= \text{var}(Y_t - \mu)^2 = \delta^2 \\ \text{Kovaryans} &= \gamma_k = E((Y_t - \mu)(Y_{t-k} - \mu))\end{aligned}$$

şeklinde olacaktır (Gujarati, 1995: 712–713).

Zaman serileri analizlerinde herhangi bir serinin durağan olması aynı zamanda ilgili serinin birim kök içermediği, durağan olmaması ise serinin birim kök içerdiği anlamına gelmektedir. Serilerin birim kök içermesi, serilerin yaşanan herhangi bir şoktan (krizden) sonra ortalamasına geri dönme eğilimi göstermediği manasına gelmektedir. Başka bir ifadeyle şokun serinin seyrini etkilediği söylenebilir (Emirmahmutoglu vd., 2005). Bir zaman serisinde birim kökün varlığını araştıran ve yazında çokça kabul gören ilk test Dickey-Fuller (1979, 1981) testi (Sevüktekin ve Nargeleçekenler, 2007) olmakla beraber, sıklıkla tercih edilen diğer birim kök testleri “Geliştirilmiş Dickey-Fuller (ADF)”, “Phillips-Perron (PP)” ve “KPSS”dir (Kılıç, 2009).

Dickey-Fuller testinin kullanımını açıklamak için aşağıdaki veri üreten süreç kullanabilir;

$$\text{Model: } Y_t = \rho Y_{t-1} + u_t$$

$$u_t = \text{Stokastik hata terimi}$$

Eşitlik aşağıdaki gibi gösterilebilir;

$$y_t - y_{t-1} = (\rho - 1)y_{t-1} + u_t$$

Denklemin her iki tarafından y_{t-1} çıkarıldığında, $(\rho - 1) = \gamma$ olmak üzere denklem aşağıdaki şekle gelmektedir.

$$\Delta y_t = \gamma y_{t-1} + u_t$$

$$H_0 : \rho = 1, H_1 : \rho < 0$$

$(\rho - 1) = 0$ veya $\gamma = 0$ durumunda y_t serisi bir birim kök içermektedir. Ancak $|\rho| < 1$ ise seri durağan olur (Şimşek ve Halaç, 2003).

Yukarıda ele alınan DF test modelinin içerdiği kabul edilen otoregresif süreç sayısı AR (1) kabul edilmektedir. Ancak tüm zaman serilerinde durum böyle olmamaktadır. Bundan dolayı test denklemi en genel haliyle şu şekilde kullanılmaktadır:

ADF denklemi (en geniş) :

$$\Delta Y_t = a + bt + \gamma Y(t-1) + c \sum \Delta Y(t-1) + u_t$$

Ancak ADF’de hata teriminin otokorelasyonları yüksek dereceden negatif olduğunda PP testi hata teriminin örneklem hatası ile karşılaşmaktadır (Önder vd., 2005). ADF denkleminde gecikme uzunluğu genellikle Akaike bilgi kriteri (Akaike information criterion; AIC) veya Schwarz kriteri (Schwarz criterion; SC) kullanılarak tespit edilmektedir (Karaca, 2005). Philips-Perron çalışmalarında Dickey-Fuller tarafından ileri sürülen birim kök testini genelleştirerek parametrik olmayan bir yaklaşımla yeni bir birim kök testi geliştirmişlerdir. Ancak bu yaklaşımda hata teriminin otokorelasyonları yüksek dereceden negatif olduğunda PP testi hata teriminin örneklem hatası ile karşılaşmaktadır. Ancak bu düzeltme yapıldığında PP testi ADF testine göre daha güçlüdür.

KPSS testinde ise amaç gözlenen serideki deterministik trendin arındırılarak serinin durağanlaştırılmasıdır. KPSS testinde kurulan birim kök hipotezi ADF testleri için kurulan hipotezlerden farklıdır. Boş hipotez serinin durağan olduğunu, buna karşın alternatif hipotez ise seride birim kök olduğunu ima etmektedir. Boş hipotezdeki durağanlık seriler trendden arındırıldıkları için temelde trend durağanlığı göstermektedir. Bu sayede trendden arındırılan serideki birim kök olmama durumu, aslında serinin trend durağanlığını göstermektedir (Sevüktekin ve Nargeleçekenler, 2005).

Zaman serileri, genellikle analiz dönemi içinde şok ya da kriz etkisi içermektedirler. Bu etki de seride yapısal kırılmaya yol açmaktadır (Korkmaz vd., 2009). *Yapısal kırılmanın* (değişimin) kesin tanımını yazın vermemekteyse de, genellikle regresyon parametrelerindeki değişimler olarak yorumlanabilir (Yurdakul, 2009). Zaman serilerinde yapısal kırılma varsa ve bu yapısal kırılma dikkate alınmadan birim kök testi uygulanırsa, serinin durağan olmama ihtimalinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Korkmaz vd., 2009: 45). Çünkü yapısal kırılma birim kök sınamalarına dâhil edilmezse boş hipotezin yanlışlıkla reddedilmesine neden olabilir (Yamak ve Korkmaz, 2009). ADF, PP ve KPSS gibi geleneksel birim kök testleri örneklem dönemi içinde gerçekleşen önemli olayları dikkate almamaktadırlar (Yavuz, 2006). Bu nedenle bu testler serilerde yapısal kırılmanın varlığı durumunda sahte birim kök bulmaya meyilli olduklarından dolayı eleştiri oklarına hedef olmaktadır. Hâlbuki kırılma dikkate alındığında, durağan olmayan bir serinin durağan olduğu görülmektedir. Bu nedenden ötürü serideki yapısal kırılmayı göz önünde bulunduran testler geliştirilmiştir (Korkmaz vd., 2009). Buradaki temel gaye, birim-kök testi üzerindeki regresyon parametrelerindeki değişimlerin etkisini bulmaktır (Yurdakul, 2009).

Perron (1989) çalışmasında trend fonksiyonunda bir defalık kırılma meydana gelmesi halinde uygulanan ADF birim kök sınamasının gerçekte yanlış olan boş hipotezi reddetmede başarısız olduğunu gözler önüne sermiştir. Perron, serinin trend fonksiyonunda meydana gelen kırılma durumunda, serinin deterministik bir trend etrafında durağan dalgalanmalar gösterebileceğini iddia etmiş ve ADF birim kök testine alternatif bir test geliştirmiştir. Perron’un geliştirdiği birim kök testi, serinin sadece bir noktasında kırılma meydana geldiği varsayımı üzerine bina edilmiştir. Seride meydana gelen bu kırılma zamanının ise önsel olarak bilindiği varsayılmaktadır. Christiano (1992) ise çalışmasında, Perron’un önerdiği önsellik varsayımını eleştirerek, kırılma noktasının içsel olarak belirlenmesi gerektiği düşüncesini savunmuştur (Emirmahmutoğulları vd., 2009).

Yapısal kırılmalarla ilgili olarak en son geliştirilen ve en güvenilir olarak takdim edilen test ise Lee ve Strazicich (2001, 2003)'e aittir. Bu araştırmacılar alternatif hipotezlerinde kesinlikle yönelim durağanlığı ima eden iki kırılmalı birim kök sınavasını önermektedirler. Bu test Perron (1989)'da tanımlanan Model A, B ve C'yi dikkate almaktadır. Ayrıca sınama, Schmidt ve Philips (1992) tarafından önerilen Lagrange Çarpanları (LM) birim kök sınavasına dayanmaktadır (Eryiğit, 2008).

Bu çalışmada kullanılan iki kırılmalı LM birim kök istatistiği, LM ilkesine göre aşağıdaki bağlaşımla elde edilir:

$$\Delta Y_t = \delta' \Delta Z_t + \phi S_{t-1} + u_t$$

Buna göre $\phi = 0$ olarak tanımlanan birim kök sınavası ve LM istatistiği,

$$\hat{p} = T \hat{\phi}$$

$$\hat{\tau} = \hat{\phi} = 0 \text{ boş hipotezini sınamak için hesaplanan t-istatistiği}$$

şeklinde olacaktır. Model A ve Model C için kritik değerler Lee ve Strazicich (2003)'de verilmektedir (Eryiğit, 2008).

Bai ve Perron (1998, 2003) ise, serilerde çoklu yapısal kırılmayı test edebilmek için alternatif bir yöntem önermişlerdir. Araştırmacılar, hata kareleri toplamının global minimum değerlerini elde eden etkili bir algoritma geliştirmişlerdir. Bu algoritma dinamik programlama temeline dayanmakta ve her bir kırılma noktası için “En Küçük Kareler” yöntemini gerektirmektedir (Çevik vd., 2009). Bu çalışmada yapısal kırılmalar dikkate alınırken Lee ve Strazicich'e ait iki kırılmalı LM birim kök sınama testi ve birim kökü dikkate almadan sadece serilerdeki çoklu kırılmayı inceleyen Bai-Perron çoklu yapısal kırılma testleri kullanılacaktır.

BULGULAR

Retorik Analizine İlişkin Bulgular

Metin segmentleri incelendiğinde birçok retoriksel tema ile karşılaşmıştır. Araştırmacıların metin parçalarında en sık rastladıkları temalar küresel rekabette hayatta kalabilmek, kaliteli yaşam, çalışan psikolojisi, bireysel mutluluk, insan odaklılık, insan kalitesi, bilimsellik, amaç birliği, yüksek verimlilik, karlılık, etkililik ve etkinlik, düşük maliyetler, müspet iş sonuçları, süreç yönetimi, sistematiklik, sürekli gelişme, katılımcılık, yaşam felsefesi, aile yaşamı ve kalite uyumu, toplumsal dönüşüm ve kalite, çağdaşlık ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak, yaşam tarzı (biçimi) olarak kalite, endüstriyel demokrasi, küreselleşme, ülkenin rekabet gücü, sosyal devlet, Türkiye'nin AB süreci ve kalite anlayışı arasındaki bağlantılandı.

Metin segmentlerinin ikna kategorilerine dağılımına bakıldığında ise, bir metin parçasında tek bir pisteis kullanıldığında, en fazla yararlanılan ikna unsurunun Logos (139 kez, %13.13) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, hatipler dinleyicilerini ikna etmeye çalışırken tek ikna unsuru kullanmayı tercih ediyorlarsa, önceliği mantığa verdiklerini göstermektedir. Hatiplerin bu eğilimi öncelikle Logos'a vurgu yapan Aristotle (1991)'ın retorik anlayışı ve önceki bazı çalışmaların bulguları (örneğin Eryılmaz ve Ünal, 2009) ile tutarlıdır. Aşağıda Pathos, Logos ve Ethos gerekçelendirmelerin tek başlarına kullanıldığı durumlara ilişkin örnekler sunulmaktadır:

Kalitenin bir meziyet değil, *mecburiyet* olduğu günümüzde *en zor sınav*, piyasada oluşan *yeni rekabet koşullarında ayakta kalabilmeyi* başarabilmektedir. (Özkaya, 2000: 26). (*Pathos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Bu bağlamda, bir yandan yönetim diğer yandan kalite geliştirme çalışmalarının *bilimsel araştırmalar* ve uygulamalardaki deneyimler sonucunda ulaştığı ortak nokta olan toplam kalite yönetimi....(Giyici, 2003: 9). (*Logos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Maliye Bakanlığı'nda başlatılan kalite çalışmaları kapsamında bir vergi dairemizde gerçekleştirilen kalite iyileştirme faaliyeti ile yoklama ve tebliğ işi için harcanan zamanı %33 azaltmış, 8 ayda 22 milyar lira tasarruf sağlamıştır. Bir SSK hastanemizde kalite çalışmaları sonucu hiçbir ek yatırım ve harcama yapmadan hasta sayısı %35 artmasına rağmen yatak doluluk oranını %102'den, %85'e indirmiş bu yolla yılda yaklaşık 27 bin dolar tasarruf sağlanmıştır. Bir sigorta il müdürlüğünde yapılan iyileştirme çalışmaları sonucu arşiv yeniden düzenlenmiş, arşiv için ek bina yatırımından vazgeçilmiştir. (Telek, 2004: 22). (*Logos*).

Kalite klasik anlamda beklentilerin karşılanmasıdır. Biz bir mal veya hizmetin kalitesini beklentilerimizi karşılanmış ya da aşılmışsa “kaliteli”, karşılanmamışsa “kalitesiz” diye tanımlarız. Kalitenin ayrıntılarda gizli olduğunu ve farklılık yaratanın ayrıntılar olduğunu düşünüyorum. Özellikle otel, restoran [restoran] gibi hizmet sektöründe, bu ayrıntıların ne kadar önemli olduğunu hepimiz görmekteyiz. Ne kadar çok insan kaliteyi bir *yaşam biçimi* olarak algılayabilirse ve ayrıntıların önemini fark ederse, o zaman *toplumun* hızla gelişeceğine inanıyorum. (Saraç, 2001: 7). (*Ethos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Nereden nereye geldik, kalite kontrol, kalite güvenliği, Topla Kalite derken, galiba işin özünü de yakaladık ve *kalitenin bir yaşam biçimi* olarak algılanması sonucuna vardık. Biraz da felsefe katarsak, kaliteyi başka nasıl tanımlayabiliriz sorusunu belki de “*İyinin, güzelin ve doğrunun sentezi*” olarak cevaplayabiliriz. Zaten bütün *sosyal öğretiler*, hatta *dinler* insanlara tüm yaşantıları için bu üç unsuru hedeflemiyor mu? Kaliteyi ‘*bir yaşam biçimi*’ şeklinde tanımlayarak belki de farkında olmadan, *evrensel* ve çok zor bir hedefi seçmiş oluyoruz. (Çavuşoğlu, 2002: 15). (*Ethos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

İki ikna unsurunun bir arada kullanıldığı durumlarda ise en fazla tercih edilen pisteis türü Pathos ve Logos'un bir arada kullanıldığı ikna unsurudur (147 kez, %13.89). Bu bulgu retorların dinleyicilerini hitap etme uğraşları esnasında, bir yandan mantığa hitap etmeye çalışırken, diğer yanda da bu çabalarını duygulara dokunarak güçlendirmeye gayret ettiklerini göstermektedir. Ayrıca bulgular hatiplerin bir ikna unsurunu tek başına kullanmak yerine (369 kez, yaklaşık %35) genellikle bir diğer ikna unsuru ile destekleme eğiliminde olduklarını (414 kez, yaklaşık %39) ortaya koymaktadır. Aşağıda ikili ikna unsurlarına ilişkin bazı örnekler sunulmaktadır.

TKY'nin kilit sözcüğü *iyileştirme* sanırım. İyileştirmelerini, küçük adımlar halinde olsa bile yapabilen *kuruluşlar* bulundukları noktadan *ileriye gidiyorlar*. Bu da sizi daha çok *motive* ediyor. İyi bir *motivasyon* yeni başarılı çalışmaların kapısını aralıyor. (Kanaat ile söyleşi, 2003: 15). (*Pathos + Logos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Toplam Kalite Yönetimi'ne olan inancım, bu *felsefenin, yaşam tarzının insan ve toplulukların gelişimine* katkısı açıkça görüyor olmam.... (Öker, 2003: 32). (*Pathos + Ethos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Toplam Kalite Yönetiminin *Türkiye'nin rekabet gücünü* arttırmasında çok önemli bir rol oynayabileceğine inanıyorum. Üstelik bu katkıyı TKY, dışarıdan bir *kaynak gereksinimi olmadan* sağlayabilir. Bu yönden TKY, *kalkınmada* birçok diğer kanal gibi dışarıdan *kaynak gereksinimi olmaması* yönüyle çok önemlidir. (Uzer, 2002: 20). (*Logos + Ethos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Bu noktada belki de en ilgi çekici bulgu, en fazla tercih edilen ikna yapısının, içerisinde Pathos, Logos ve Ethos'u aynı anda barındıran pisteis olmasıdır (275 kez, %25.99). Bu bulgu, çoğunlukla Logos pisteisi kullanma yolunu tercih eden hatiplerin dinleyicilerine seslenişlerinde Ethos'u da kullanmakla yetinmeyip, bir de Pathos'a başvurduklarını göstermektedir. Logos-Ethos ikilisinin çiftli ikna unsurları

arasında retorlarca en az tercih edilen seçenek olduğu düşünüldüğünde, Pathos'un Logos ve Ethos arasında bir köprü vazifesi gördüğü anlaşılmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi Logos-Ethos ikilisi çiftli ikna unsurları arasında en az tercih edilen (127 kez, %12), tüm pisteis alternatifleri içinde ise "sadece Pathos"tan sonra en az başvurulmuş ikinci ikna unsuruyken, Pathos'un katılımıyla oluşan Pathos-Logos-Ethos pisteis en çok tercih edilen ikna unsuru haline gelmiştir. Aşağıda Pathos-Logos-Ethos'tan oluşan ikna yapısına ilişkin örnekler sunulmaktadır.

Öte yandan Toplam Kalite Yönetimi'nin yalnızca *ticari kuruluşların rekabet gücünü* değil, *bütün bir toplumun yaşam kalitesini* yükseltmek için *gerekli* olduğu gerçeğinden yola çıkarak Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattık. Artık Toplam Kalite Yönetimi, salt daha yüksek *verimlilik*, daha fazla *rekabet gücü* için başvurulmuş bir *yönetim tekniği* değil, kamu kuruluşları, belediyeler, hastaneler, sivil toplum kuruluşları dahil, *Türkiye'de insanların yaşamlarını etkileyen her türlü kuruluşun benimsemesi gereken bir yaşam felsefesi* olarak gittikçe yaygınlık kazanıyordu. (Argüden, 2001: 3). (*Pathos + Logos + Ethos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

TKY'nin bir *sistem*, bir *yaşam biçimi* olduğunu anlamak yerine bazı kavramlara (müşteri kavramı vb.) takılarak TKY *sistemini* kabul etmediklerini çok farklı ortamlarda gözledim. Oysa "*Kalite*" kavramının *temeli insandır* diyorsak biz eğitimcilerin de en önemli görevi "*kaliteli bireyler*" yetiştirmektir. Geleceği şekillendirme sorumluluğu taşıyan bizlerin *üretim hatası* yapma şansı yoktur. Kısacası yaptığımız işte *sıfır hata* kaçınılmazdır diye düşünüp hareket etmemiz gerekmektedir. Bu da "*Süreç Yönetimi*" ve "*Sürekli İyileşme*" ile gerçekleştirilebilir. Üstelik iyi yetişmiş, eğitilmiş insan kaynağını elinde bulunduran bir sektörde "*KALİTE*" olgusu *kaçınılmazdır*. (Akpınar ile söyleşi, 2003: 16). (*Pathos + Logos + Ethos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Örneğin *Japon* otomotiv sektörünü mercek altına aldığımızda, Japonların yan sanayilerine, iş ortaklarına belli kuralları koyduklarını biliyoruz. Bu kuralların bir kısmı da oldukça katı. Her yıl için *sürekli iyileştirme* bağlamında bir takım beklentileri var. *Acımasız bir rekabet ortamında*, bir ölçüde *iddialı* beklentiler. *Ülkemizde* de işletmecilerin yan sanayileri için kalite bilinçlenmesini bir kural olarak koymaları sürekli iyileştirmeler konusunda beklentiler içine girmeleri *akılcı bir yaklaşım* olur. Bu bilinçlendirmeyi sağladığımızda, *tedarikçi firmanın da, ana firmanın da kazancı olacağı* çok açık. Neticede *topluma da katkısı* olacak bir girişim. (Kaylan ile söyleşi, 2004: 33). (*Pathos + Logos + Ethos*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Yunus Emre "Her gün yeni doğarsın, bizden kim usanası" demiştir. TKY *felsefesinin* özünde de bu yok mu? *Sevgi, gelişme ve verimlilik....* (Ekiz ile söyleşi, 2004: 38). (*Pathos + Logos + Ethos*).

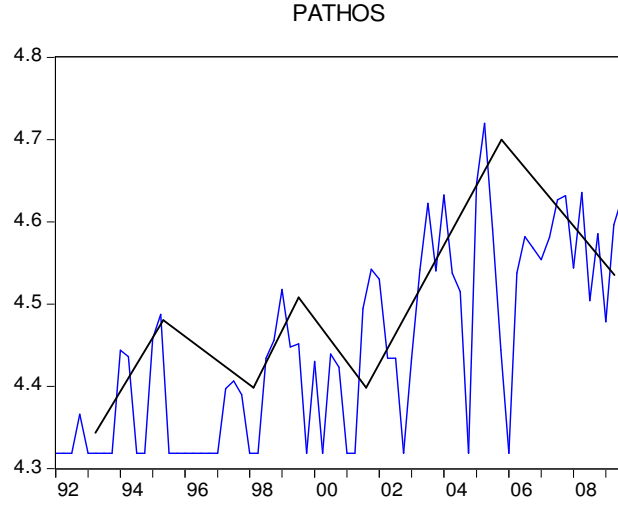
Bulguların sayısallaştırılmış hali ayrıntılı biçimde Çizelge 1'de sunulmaktadır.

ÇİZELGE 1: İkna Alternatiflerinin Metin Segmentlerine Göre Dağılımı

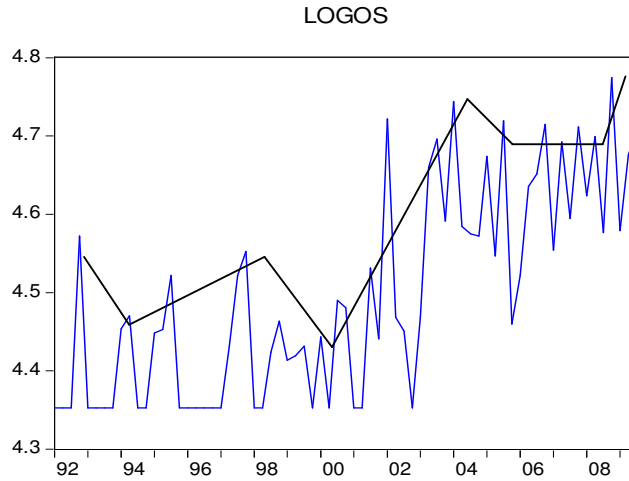
İkna Unsuru	Frekans
<i>Sadece Pathos</i>	101 (%9.54)
<i>Sadece Logos</i>	139 (%13.13)
<i>Sadece Ethos</i>	129 (%12.19)
<i>Pathos + Logos</i>	147 (%13.89)
<i>Pathos + Ethos</i>	140 (%13.23)
<i>Logos + Ethos</i>	127 (%12.00)
<i>Pathos + Logos + Ethos</i>	275 (%25.99)
Toplam	1058 (%100)

Zaman Serileri Analizine İlişkin Bulgular

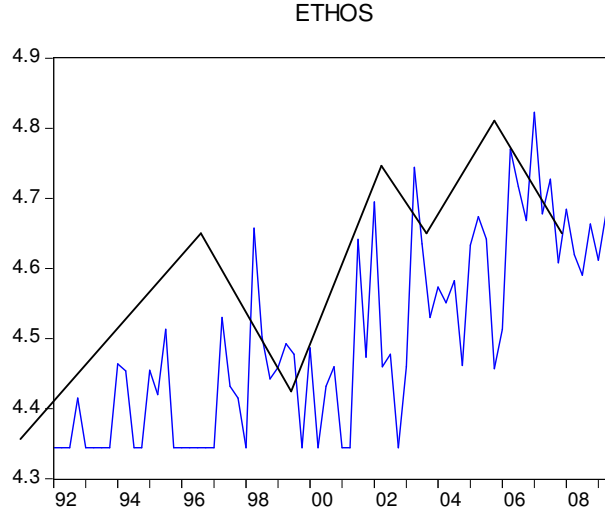
Bu çalışmada 1992:01–2009:09 dönemine ait çeyrek yıllık Pathos, Logos ve Ethos pisteis verilerinin logaritmaları kullanılmıştır. Seriler 2005 yılı baz alınarak hesaplanmıştır. Üç seriye ait zaman yolu grafikleri Çizim 1(a), (b) ve (c)’de ayrı ayrı, Çizim 2’de ise birlikte gösterilmiştir.



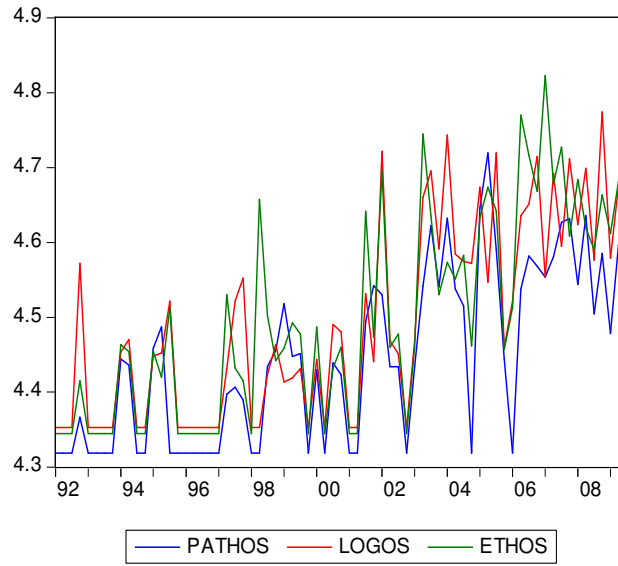
ÇİZİM 1(a). Pathos Serisinin Zaman Yolu Grafiği



ÇİZİM 1(b). Logos Serisinin Zaman Yolu Grafiği



ÇİZİM 1(c): Ethos Serisinin Zaman Yolu Grafiği



ÇİZİM 2: Pathos, Logos ve Ethos Serilerinin Birlikte Zaman Yolu Grafiği

Çizim 1 ve Çizim 2’de Pathos, Logos ve Ethos’a ait zaman yolu grafikleri yer almaktadır. Zaman yolu grafikleri üzerinde aşağı doğru yer alan siyah düz çizgiler azalan trend eğilimini, yukarı doğru olan çizgiler ise artan trend eğilimini göstermektedir. Her ne kadar zaman serileri analizlerinde trend için belirli bir süre gerekse de, bu çalışmada örneklemin göreceli küçüklüğü nedeniyle çok kısa dönemler trend olarak ele alınmıştır. Serilerin zaman yolu grafiklerine bakıldığında, serilerin birlikte aynı yolu izlemedikleri görülmektedir. Bu durumda her üç seri arasında uzun dönemli bir ilişki olmadığı söylenebilir. Her üç seriye ait zaman yolu grafiklerinin kabaca incelenmesinin ardından serilerin zaman serisi özellikleri için ilk olarak Çizelge 2’de birim kök sonuçları sunulmaktadır.

Çizelge 2’de çalışmada kullanılan serilerin durağanlıklarını test etmek için serilere uygulanan birim kök sonuçları görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde her üç seri için kesmeli ve trendli model kalıbına göre birim kök testlerinin uygulandığı görülmektedir. ADF birim kök testi uygulanırken

tahmin edilen modellere gecikme sayısı Akaike (AIC), Schwarz (SIC) bilgi kriterleri ve Lagrange Çarpanları (LM) testi yardımıyla belirlenmiştir. Her üç değerlendirme kriteri kullanılarak, tahmin edilen modellerden Pathos ve Logos'a ait olan modele 2 gecikme, Ethos'a ait olan modele ise 1 gecikme eklendiğinde artıklardaki serisel korelasyonun ortadan kalktığı görülmüştür. ADF testi sonucu her üç serinin de birim köke sahip olmadığı yani durağan olduğu gözlemlenmektedir. PP birim kök testinde de tıpkı ADF testinde olduğu gibi her üç serinin de durağan olduğu yani birim kök içermediği sonucuna ulaşılmaktadır. Anımsanabileceği gibi, KPSS testinde diğer birim kök testlerinden farklı olarak boş hipotez durağanlığı temsil ederken, alternatif hipotez ise serinin birim köke sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla KPSS testi sonuçlarına göre Pathos ve Ethos durağanken, diğer testlerin aksine Logos'un durağan olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. O halde ADF ve PP birim kök testi sonuçlarına göre her üç serinin de durağan olduğu ve serilerde herhangi bir dönemde ortaya çıkmış şokların (krizlerin) etkilerinin zaman içinde ortadan kalktığı ve serilerin zaman patikalarının değişmediği söylenebilir. Bu bulgular örneklem dönemi içinde krizlerden kaynaklanan şokların serileri uzun dönemde etkilemediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla serilerdeki trend eğilimleri stokastik değil tamamıyla deterministik (öngörülebilir) trenddir.

ÇİZELGE 2: Birim Kök Test Sonuçları Birim Kök Testleri

Düzyey Değerler			
	ADF	PP	KPSS
PATHOS	-4,092664	-6,419222	0,107815
LOGOS	-4,897630	-7,553031	0,239164
ETHOS	-7,205082	-7,139018	0,116855
%5 Kritik Değer	-3,475305	-3,455305	0,146000

Not 1: Testler sabit ve trendli olarak yapılmıştır.

Not 2: Gecikme sayısı Akaike (AIC), Schwarz (SIC) bilgi kriterleri ve LM testine göre belirlenmiştir.

Not 3: Newey-West tarafından oluşturulan bant genişliği kullanılmıştır.

Daha öncede belirtildiği gibi geleneksel birim kök testlerinin serilerde yapısal kırılmanın varlığı durumunda sahte birim kök bulmaya meyilli olduğundan dolayı Çizelge 3'de yapısal kırılmayı dikkate alan Lee ve Strazicich'e ait yapısal kırılmalı birim kök testi sonuçları yer almaktadır. Lee ve Strazicich (2003) birim kök sınama sonuçlarına göre Pathos'a ait zaman serisinde 2003 ve 2006 yıllarında, Logosta 2001 ve 2003 yıllarında, Ethos'ta ise 2003 ve 2006 yıllarında yapısal kırılmalara rastlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her üç seride de 2003 yılında yapısal kırılmayla karşılaşmaktadır. Logos'ta 2001'de, Pathos ve Ethos'ta ise 2006 yılında yapısal kırılmalar söz konusudur. Bai-Perron çoklu yapısal kırılma testine göre ise, her üç seride de 2001 ve 2003 yıllarında yapısal kırılmalar söz konusudur. Bu durumda her iki yapısal kırılma testi bir arada değerlendirilirse, öncelikle 2001 ardından da 2003 yılında yaşanan yapısal kırılmalar oldukça dikkat çekicidir. Bu durumda 2001, 2003 ve 2006 yıllarında serilerin yapılarında bir önceki döneme göre değişiklik meydana gelmiştir. Ancak Lee ve Strazicich (2003) birim kök testine göre her üç serinin de durağan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu netice, geleneksel ADF, PP ve KPSS testlerinden elde edilen sonuçları değiştirmemiş (KPSS'de Logos'un durağan olmaması dışında) ve yapısal kırılmaların dikkate alınması sonucunda yine serilerin durağan olduğu görülmüştür.

ÇİZELGE 3: Lee ve Strazicich (2003) Birim Kök Sınama Sonuçları

Seriler	Model	Gecikme	Kırılma Tarihi	λ	<i>t</i> -istatistiği	%5 Kritik Değer
<i>Pathos</i>	<i>Düzy ve Eğim Kırılması</i>	2	2003:4	0,7	-7,3182	-5,73
			2006:4	0,8		
<i>Logos</i>	<i>Düzy ve Eğim Kırılması</i>	3	2001:4	0,7	-7,1154	-5,73
			2003:3	0,8		
<i>Ethos</i>	<i>Düzy ve Eğim Kırılması</i>	0	2003:1	0,7	7,4976	-5,73
			2006:2	0,8		

Not: Kritik değerler Lee ve Strazicich (2003)'ten alınmıştır.

Özetle, şoklar sonucu serilerde kırılmalar meydana gelmiş olmasına rağmen, zaman içerisinde şokların yaratmış olduğu etkiler ortadan kalkmış ve seriler eski dengelerine yeniden geri dönmüşlerdir. Genel olarak denilebilir ki, Türkiye’de 1994, Kasım 1999, Şubat 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan krizlerden sadece Şubat 2001 krizi serilerde yapısal değişimlere neden olmuştur. Sonuç olarak ele alınan dönem boyunca yapılan ekonomik reformlar ve yaşanan ekonomik krizlere rağmen Pathos, Logos ve Ethos serileri istikrarlıdır. Hatiplerin retorik seçimlerinde radikal değişimler yaşanmamıştır. Kısa dönemde meydana gelen farklılaşmalar uzun dönemdeki durumu değiştirmemiştir

SONUÇ

Bu çalışmada, bağlamsal unsurların hatiplerin yönetim bilgisini meşrulaştırırken kullanacakları retorik stratejilerin içeriğini görece olarak kısa vadede etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları, retoriklerin kullandığı Pathos, Logos ve Ethos ikna unsuru kombinasyonunun 2001, 2003 ve 2006 yıllarında önceki dönemlerden önemli ölçüde farklılaştığını ortaya koymaktadır. 2001 ve 2003 yıllarında zaman serilerinde gözlemlenen kırılmanın nedeninin sırasıyla 1999 ve 2001’de yaşanan ekonomik krizler olduğu görülmektedir. Örneğin, her ne kadar 2003 yılında bariz bir ekonomik krizden bahsetmek mümkün gibi görünmese de, döneme ait ana metinler incelendiğinde, 2001 krizinin etkilerinin hatiplerin dimağlarından silinmediği ve etkilerin özellikle 2003 yılında meşrulaştırıcı aktörlerin retoriğine çarpıcı biçimde yansıdığı gözlemlenmektedir. Örneğin;

Türkiye’de iş dünyasının gündemine ağırlıklı olarak 1990’lı yılların başında giren kalite ve toplam kalite yönetiminin ne kadar hayati bir konu olduğu ise, en çok 2001 krizi ve sonrasında ortaya çıktı. (Betil, 2003: 22). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Burada ancak bazı örnekleri verilebilir [verilebilen] TKY çalışmaları ile şirketimiz kriz dönemini başarı ile geçmiş, personel çıkartmamış, çalışan ve müşteri memnuniyetini artırmış ve yatırımlarını sürdürmüştür. (Anonim, 2003: 31).

Kaliteyi, daha detayda kaliteli çalışan, kaliteli ürün, kaliteli süreç gibi kavramları “yanı sıra” bir iş olmaktan çıkaran, kaliteyi gerçek anlamda yaşam felsefesi yapan şirketler krizleri daha az kayıpla atlattıyorlar. Bildiğiniz gibi çok ağır konstrüksiyona sahip binalar depremde (krizde) en fazla zararı alırlar [görürler]. Binanın “güçlü”, “hafif” ve “esnek” malzemeden yapılmış olması ise onu depremlere karşı koruyan en önemli özelliğidir. (Cumhur Güzel ile söyleşi, 2003: 28).

Diğer bir değişle ekonomik krizlerin TKY retoriğine yansıması 1,5-2 yıl arasında bir zaman dilimini gerektirmektedir.

Öte yandan 1994 ve 2008 krizlerinin ise serilerde herhangi bir kırılmaya neden olmadığı görölmektedir. Ancak, ekonomik krizlerin etkilerinin TKY retoriğine yaklaşık olarak iki sene sonra yansıdığı düşünöldüğünde, 2008 şokunun hatiplerin retoriği üzerindeki etkilerinin 2010 yılı içerisinde gerçekleşmesini beklemek daha makul olacaktır. 1994 yılında yaşanan krizin kırılmaya neden olmamasını söz konusu dönem için yeterli verinin bulunmaması ile izah etmek mümkündür. Ayrıca kırılma sonrasında, retorların genel pisteis stratejilerini sürdürdükleri, bir başka deyişle, bağlamdaki değişikliğe karşı kısa vadeli bir tepki verdikten sonra eski tarzlarına döndükleri görölmektedir. Bu anlamda araştırmanın bulgularının, bağlamsal değişimlere hızla cevap vererek retorik stratejilerinde düzenlemeler yapan mahir hatipler hipotezini kısmen desteklediğini söylemek mümkündür.

Yapılan inceleme sonrasında, kırılmanın gerçekleştiği bir diğer yıl olan 2006'daki ana metinlerde ise, daha önceki ve sonraki yıllara ait ana metinlerde benzeri görölmemiş biçimde, Türkiye'nin AB ile ilişkileri ve üyelik sürecine sıkça atıfta bulunulduğu görölmektedir. Örneğin;

“Türkiye’de Kalite Altyapısının Desteklenmesi” Projesi, Avrupa Birliği’ne uyum süreci kapsamında, Türkiye’de kalite alt yapısının geliştirilmesi, ticarete teknik engellerin kaldırılması, teknik mevzuat uyum çalışmalarının desteklenmesi amacıyla Haziran 2002 tarihinde başlatılan bir proje. Temmuz 2007’de sona erecek olan proje Avrupa Komisyonu tarafından sağlanan 13 milyon Euro’luk hibe ile finansa ediliyor. (Anonim, 2006: 54). (Vurgular metnin orijinalinde mevcuttur).

Ulusal Kalite Ödölü organizasyonu, Türk kuruluşların AB’ye *hazırlanması* sürecinde önemli bir işlev görmektedir. (Anonim, 2006: 104). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

...Sanırım Türkiye yakında ABD düzeyine ulaşacaktır, uzun dönemde ise Türkiye uygulamasının *Avrupa Birliği* ölkelerine örnek teşkil edeceğine, *ölkemizin AB üyeliği sürecine katkısı olacağına* inancımız var. (Hakan Kilitçioğlu ve Bülent Kılınçarslan ile söyleşi, 2006: 21). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Genelde AB’ye uyum ve üyelik süreci kamu yönetiminde kalite açısından da elverişli hedefler içeriyor. AB’nin kendi içinde de kamu yönetiminde kalite artışı arayışlarının sürmesi, ek tek ölkelerde sağlanan kapsamlı gelişmelere rağmen bu alanda henüz AB geneli düzeyinde gerçekleşen düzenlemelerin görel olarak sınırlı kalmış olması Türkiye’de bu düzeyde yapılacak olan iyileştirmelere aktif olarak katılma olanağı sunacaktır. (Yusuf Işık ile söyleşi, 2006: 29).

KalDer Avrupa Mükemmelliğe Yolculuk programını başlattı. Burada amaç Türkiye’deki kuruluşların rekabet güçlerini arttırmalarına yardımcı olmak. Çünkü bu kuruluşların *Avrupa Birliği müzakere sürecinde* olumlu katkı sağlayacakları biliniyor. (Cahit Durmaz ile söyleşi, 2006: 27). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Ayrıca, her ne kadar 2004-2005 yıllarında aşık bir ekonomik kriz gözlemlenmiyorsa da, ekonomistler 2005 yılında bir resesyonun mevcudiyetinden bahsetmektedirler (Gökçe, 2009; Güneş, 2005). Bu nedenle, ekonomi ile ilgili çeşitli çalışmalara yönelik okumalar ve 2006 yılına ilişkin ana metin incelemeleri, ekonomik durgunluğun ve makro siyasi gelişmelerin beraberce hatiplerin retoriksel stratejilerini kısa vadede etkilemiş olabilecekleri fikrini zihinlerde uyandırmaktadır.

Çalışmanın önceki sayfalarında da vurgulandığı gibi bu araştırmayı öncüllerinden ayırdığı düşünölen bazı farklılıkları mevcuttur. Yazındaki önceki çalışmalar (örneğin Abrahamson, 1997; Barley ve Kunda, 1992) uzun dönemli ekonomik gelişmelerin retorikler, özellikle yönetim düşöncelerinin ortaya çıkış anları üzerine (sarkaç tezi) etkilerini araştırmışlardır. Oysa mevcut çalışma ekonomik krizler gibi daha spesifik bir bağlamsal değişkenin hatiplerin retoriği üzerine etkilerini irdelemektedir. Ayrıca yeni

bir yönetim akımının doğuşu değil, var olan, yerleşik bir yönetim felsefesine ait retorik bağlamdaki farklılaşmalara koşut olarak hünerli hatiplerce içeriğinde bir değişiklik yapıp yapılmadığı araştırılmaktadır. Bu anlamda önceki çalışmalara nispeten bu çalışmada retoriklere daha aktif bir fail rolü biçildiğini söylemek mümkündür. Nitekim bulgular da hatiplerin retoriklerini yaşanan ekonomik ve belki de makro siyasi gelişmelere hızla uyarladıklarını ancak zaman içerisinde ana çizgilerine dönerek retoriklerin temel karakterini koruduklarını ortaya koymaktadır.

Öte yandan çalışmanın hiç şüphesiz ki bazı kısıtları mevcuttur. Çalışmanın görünen en büyük sıkıntısı bazı dönemleri temsil edecek veriye ulaşamamış olmasıdır. Veri eksikliğinin başlıca iki nedeni ise, kimi dönemlerde derginin yayınlanmamış olması ve araştırmacıların ilgili sayılara ulaşamamalarıdır. Bu kısıdın çalışmanın bulgularını kısmen etkilemiş olması da kuvvetle muhtemeldir. Örneğin 1994 ekonomik krizinin seride kırılma yaratmamış olmasının arkasında, araştırmacıların 1994 yılının son iki çeyreğine ilişkin veriye ulaşamamış olmalarının bulunması olasıdır.

Son olarak çalışmanın bulguları gelecekteki araştırmalar için açılım sağlar gibi görünmektedir. Örneğin araştırmacılar, seride 2006 yılında yaşanan kırılmanın bir makro bağlamsal değişken olan makro siyasi gelişmelerden etkilenmiş olabileceği düşüncesine sahip olmuşlardır. Dolayısıyla gelecekteki çalışmaların makro (örneğin ülkenin ekonomi ve/veya savunma temelli bazı uluslar arası ittifaklara dâhil olması) ve mikro düzeyde siyasi gelişmelerin (örneğin iktidar değişimleri vb.) hatiplerin retorikleri üzerine tesirlerini incelemeleri mümkündür. Ayrıca kimi çalışmalarda (örneğin Anonim, 2006; Durmaz, 2006) örgütlerin TKY uygulamaya ve ulusal ve Avrupa kalite ödüllerini kazanmaya yönelik gayretlerinin Türkiye'nin Avrupa ile entegrasyonu açısından önem arz ettiğine vurgu yapılmaktadır. Bu anlamda, konuya ilgi duyan araştırmacıların gelecekte yapılacak çalışmalarda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini tersine çevirerek yönetim retoriklerinin bağlamı şekillendirme gücünü araştırmaları yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdallah, C. 2009. Strategy as rhetoric: The instrumental discourse of persuasion in a cultural organization. *6th Critical Management Studies Conference*, July 13-15, University of Warwick, England.
- Abrahamson, E. 1997. The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions and turnover, 1875 to 1992. *The Academy of Management Journal*, 40(3): 491-533.
- Akpınar, F. ile söyleşi, 2003. Ulusal kalite ödülü değerlendircileri. *Önce Kalite*, Aralık: 16.
- Alvesson, M. ve Kärreman, D. 2000. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9): 1125-1149.
- Anonim, 1999. Saha ziyareti heyecanı. *Önce Kalite*, Temmuz-Ağustos: 8-11.
- Anonim, 2003. Ulusal kalite hareketine katılan kuruluş; Mars Lojistik. *Önce Kalite*, Temmuz: 31.
- Anonim, 2006. Kalite altyapısının temelleri atılıyor. *Önce Kalite*, Şubat: 54-57.
- Anonim, 2006. Kalitenin öncüleri deneyimlerini paylaştılar. *Önce Kalite*, Nisan: 104.
- Antal, S. G. ile söyleşi, 2003. Yarattığımız ekonomi ve dinamizm ile etrafımıza ışık saçmayı hedefliyoruz. *Önce Kalite*, Ağustos: 12.
- Argüden, Y. 2001. KalDer'in 10.Yılı. *Önce Kalite*, Kasım, 7(49): 3.
- Aristotle, 1991. *Aristotle on rhetoric: A theory of civic discourse*. Kennedy, G.A. (Çev.). New York: Oxford University Press.
- Arslan, A. 2007. *Felsefeye Giriş*. 10.Baskı. Ankara: Adres Yayınları.
- Aybar, İ. ile söyleşi, 2003. Lider, fikirleri ile toplumları etkileyebildiği ölçüde liderdir. *Önce Kalite*, Mart: 21.
- Barley, S. R., ve Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363-399.
- Benzer, A. D. 2003. Topyekün kalite. *Önce Kalite*, Nisan: 29.
- Betil, M. 2003. Hizmette kalite'de anahtar kavram: Müşteri odaklılık. *Önce Kalite*, Aralık: 22-23.
- Brimeyer, T. M., Eaker, A. V., ve Clair, R.P. 2004. Rhetorical strategies in union organizing: A cases of labor versus management. *Management Communication Quarterly*, 18(45): 46-74.

- Çavuşoğlu, E. 2002. İç denetim, özeleştir. *Önce Kalite*, Ocak, 8(51): 15.
- Durmaz, C. ile söyleşi, 2006. Ulusal kalite başarı ödülü sahibi VİKO'dan kalitenin sırları. *Önce Kalite*, Temmuz: 26-28.
- Ekiz, O. N. ile söyleşi 2004. Dosya: Kamu kurumlarında kalite. *Önce Kalite*, Haziran: 38-39.
- Eryılmaz, M. E., ve Ünal, A. F. 2009. A test of the "contingent ideologicalization of management ideas" thesis in the Turkish academic balanced scorecard context. *6th Critical Management Studies Conference*, July 13-15, University of Warwick, England.
- Eryiğit, K. 2008. *Döviz Kuru Davranışı, Alternatif Modeller: Türkiye Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Giyici, A. 2003. Türkiye çelik sanayi ve gelecekte beklenenler. *Önce Kalite*, Aralık: 8.
- Gökçe, D. 2009. Resesyon geliyor mu?. *Akşam*, 23 Kasım. <http://www.aksam.com.tr/2009/11/23/yazar/7327/aksam/yazi.html>, Erişim Tarihi: 25.11.2009.
- Gökçümen, B. 2002. TKY ve krizin etkileri. *Önce Kalite*, Nisan, 8(54): 6.
- Green, S. E. 2004. A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4): 653-669.
- Green, S. E., Babb, M., ve Alpaslan, C. M. 2008. Institutional field dynamics and the competition between institutional logics: The role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. *Management Communication Quarterly*, 22(40): 40-73.
- Green, S. E., Li, Y., ve Nohria, N. 2009. Suspended in self-spun webs of significance: A rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal*, 52(1): 11-36.
- Güneş, H. 2005. Resesyon kapıda mı?. *Milliyet*, 2 Eylül. <http://www.milliyet.com.tr/2005/09/02/yazar/gunes.html>, Erişim Tarihi: 25.11.2009.
- Gujarati, D. 2005. *Basic Econometrics*. Third Edition. USA: McGraw-Hill Inc.
- Güzel, C. ile söyleşi 2003. Müşteri odaklılık Birmot'un kuruluş nedenidir. *Önce Kalite*, Aralık: 28-29.
- Hamilton, P. M. 2000. Attaining agreement: A rhetorical analysis of an NHS negotiation. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.3: 285-300.
- Hammersley, M. 1997. On the foundations of critical discourse analysis. *Language and Communication*, 17(3): 237-248.
- Hartelius, E. J., ve Browning, L. D. 2008. The application of rhetorical theory in managerial research: A literature review. *Management Communication Quarterly*, 22(1): 13-39.
- Heracleous, L., ve Barrett, M. 2001. Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4): 755-766.
- Işık, Y. ile söyleşi 2006. Kamuda kalite. *Önce Kalite*, Haziran: 14-29.
- Kanaat, A. ile söyleşi 2003. Misyonumuzu TKY'nin ışığında gerçekleştireceğiz. *Önce Kalite*, Temmuz: 15.
- Karaca, O. 2005. Türkiye'de faiz oranı ile döviz kuru arasındaki ilişki: Faizlerin yükseltilmesi kurları düşürür mü?. *Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni 2005/14*, Ekim: 1- 19.
- Katz, S. M. 1998. A newcomer gains power: An analysis of the role rhetorical expertise. *The Journal of Business Communication*, 35(4): 419-442.
- Kavrakoğlu, İ. 2002. Kalitenin yeni kriteri: Hız. *Önce Kalite*, 8(51): 14.
- Kaylan, A. R. ile söyleşi, 2004. TKY'ye hayat verenler: Eczacıbaşı-Baxter ve Balnak. *Önce Kalite*, Ocak: 33.
- Kılıç, E. 2009. Türk imalat sektöründe ihracat, ithalat ve döviz kuru arasındaki ilişkilerin zaman serisi analizi. *Econ Anadolu 2009: Anadolu International Conference in Economics*, June 17-19, Eskişehir, Turkey.
- Kilitçi, H., ve Kılınçarslan, B. ile söyleşi 2006. Müşteri memnuniyeti ulusal proje olduğunda.... *Önce Kalite*, Mayıs: 14-21.
- Knights, D., ve Morgan, G. 1991. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2): 251-273.
- Korkmaz, T., Zaman S., ve Çelik E. 2009. İMKB ile uluslararası hisse senedi piyasaları arasındaki entegrasyon ilişkisinin yapısal kırılma testleri ile analizi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 17: 40- 71.
- Meyer, M. 2009. *Retorik*. Yerguz, İ. (Çev.), Ankara: Dost Yayınları.
- Molina, A. D., ve Spicer, M. W. 2004. Aristotelian rhetoric, pluralism, and public administration. *Administration & Society*, July, 36(3): 282-305.

- Neuendorf, K. A. 2002. *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Öker, H. 2003. Şekilsel kalite başarılı olamaz. *Önce Kalite*, Mayıs: 32.
- Özen, Ş. 2002. Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1): 105-42.
- Özen, Ş., ve Berkman, Ü. 2007. Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, (28): 825-851.
- Potter, J. 1996. *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- Saraç, Ş. 2001. Kalite ayrıntılarda gizlidir. *Önce Kalite*, Ağustos: 7.
- Sevüktekin, M., ve Nargeleçekenler M. 2005. *Zaman Serileri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sevüktekin, M., ve Nargeleçekenler M. 2007. Türkiye’de İMKB ve döviz kuru arasındaki dinamik ilişkinin belirlenmesi. 8. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, 24- 25 Mayıs, Malatya, Türkiye.
- Symon, G. 2000. Everyday rhetoric: Argument and persuasion in everyday life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4): 477-488.
- Symon, G. 2008. Developing the political perspective on technological change through rhetorical analysis. *Management Communication Quarterly*, 22(1): 74-98.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Suddaby, R., ve Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 35-67.
- Tavşancıl, E., ve Aslan, E. 2001. *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Telek, B. 2004. 5.Kamu kalite sempozyumu: 9-19 Haziran 2004, Ankara. *Önce Kalite*, Nisan, 22-23.
- Temiroğlu, A. ile söyleşi 2002. TKY ile değişimi yakalamak mümkün. *Önce Kalite*, Şubat: 13.
- Thomas, P. 1998. Ideology and the discourse of strategic management: A critical research framework. *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*, 4(1), http://merlin.mgmt.waikato.ac.nz/ejrot/vol4_1/thomas.pdf.
- Thomas, P. 2004. The recontextualization of management: A discourse-based approach to analysing the development of management thinking. *Journal of Management Studies*, 40(4): 775-801.
- Uzer, T. ile söyleşi 2002. *Önce Kalite*, Kasım, 8(61): 20.
- Whittle, A., Mueller, F., ve Mangan, A. 2008. In search of subtlety: Discursive devices and rhetorical competence. *Management Communication Quarterly*, 22(1): 99-122.
- Yavuz, N. Ç. 2006. Türkiye’de turizm gelirlerinin ekonomik büyümeye etkisinin testi: Yapısal kırılma ve nedensellik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2): 162-171.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. 2005. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yurdakul, F. 2001. Türkiye’de enflasyon sürecinde yapısal kırılmalar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(1): 149-169.
- Zbracki, M. J. 1998. The rhetoric and reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 602-636.

ÖRGÜT ÇALIŞMALARINDA İKİCİKLERİN ÖTESİNDE BİR META-YAKLAŞIM: ELEŞTİREL GERÇEKÇİLİK

Alper Aslan
Dokuz Eylül Üniversitesi

ÖZET

Örgüt çalışmalarındaki modern, yorumlayıcı, eleştirel ve postmodern yaklaşımlar “ya-ya da” mantığına sahiptirler. Bu mantık, sosyal bilimlerde ve örgüt çalışmalarında birçok ikiciliğin doğmasına yol açmıştır. Bunlardan en önemlileri de ontolojik soru(n)lara dayanan yapı-özne, açıklama-anlama ikicikleridir. Bu ikicikler, ilgili yaklaşımların sosyal bir olguyu yeterince inceleyebilmelerini engeller. Bu çalışmada, örgüt çalışmalarında ilgili ikiciklerin ötesine “eleştirel gerçekçilik meta-yaklaşımı”yla geçilebileceği, örnek bir konu çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt çalışmaları, eleştirel gerçekçilik, yapı-özne, açıklama-anlama.

Örgüt çalışmalarındaki yaklaşımlar¹, ontolojik, epistemolojik ve ideolojik olarak birbirlerinden farklılaşır (Astley ve Van de ven, 1983; Burrell ve Morgan, 1979; Deetz, 1996; Sargut ve Özen, 2007). Bu farklılaşma araştırma yöntemini, üretilen bilginin niteliğini ve amacını etkiler (Hassard ve Kelemen, 2002: 336). Yazında egemen yaklaşım, modern/kuralcı yaklaşımdır (Deetz 1996). Bu yaklaşım, yöntem olarak olgucu, ideolojik olarak da modernliğin usallık, ilerleme, denetim ilkelerini taşır. Bu yönde de örgütlerde “üretimin örgütlenmesiyle” ilgilenilmiş (Cooper ve Burrell, 1988: 106) verimlilik, kar vb. için bilimsel bilgi egemenliğiyle/yardımla, örgütsel etkinliklerin usallık sınırları içerisinde denetlenilmesine çalışılmıştır. Olguculuğa tepki olarak yorumlayıcı çalışmalar, sosyal olguların doğa olguları gibi “açıklanamayacaklarını” ancak “anlanabileceklerini” savunmuşlardır. Eleştirel yaklaşımlar, örgüt çalışmalarında egemen olan modern yaklaşımın aydınlanma ruhunu kaybettiğini, egemenlerin ilgi ve çıkarlarını yansıtarak bir baskı ve denetim aracı olarak kullanıldığını dile getirmişlerdir. Bu yönde de, öznelerin ve ezik grupların özgürleşmesi adına çalışmalarını yürütmüşlerdir (Alvesson ve Willmott, 1992).

“Ya-ya da” mantığına dayanan bu yaklaşımlar (Schultz ve Hatch, 1996: 535), birçok ikiciliğin (yapı-özne (belirlenim-istenç), açıklama-anlama, etik-emik vb.) oluşmasına yol açmıştır (Weaver ve Gioia, 1994: 567). Yaklaşımlar arasında eş-ölçümün olanağı konusunda yazında farklı görüşler ortaya konulmuştur. Postmodernler, yaklaşımlar arası eş-ölçümün olanaksızlığını savunarak herhangi bir yaklaşımın, kuramın diğeriyle aynı dili konuş(a)madığını, bu yüzden de hiçbir kuramın daha doğru/yanlış olamayacağını (kanısal görecelik) belirtmişlerdir (Rosenau, 2004). Buna karşın, birçok çalışma, yaklaşımların “birbirlerini tamamen dışlamadıklarını ancak karmaşık ve çok-yönlü olguların (yalnızca) farklı taraflarına baktıklarını” (Sayer, 2004: 8) ve yaklaşımlar arasında eş-ölçümün olabileceğini belirtmiştir (Gioia ve Pitre, 1990; Weaver ve Gioia, 1994). Örneğin, Giddens’in “Yapılaşma Kuramı” ikiciklerin ötesinde bir “meta-yaklaşım” olarak önerilmiştir (Weaver ve Gioia, 1994: 579). Ancak önerilen yaklaşım bunun

¹ Buradaki anlamıyla yaklaşım ontolojik, epistemolojik ve politik varsayımlar çerçevesinde araştırmanın yapılmasını yönlendiren çerçeveyi ifade eder. Benzer çerçeveyi ifade etmek için Burrell ve Morgan (1979) “paradigma”, Deetz (1996) “söylem” sözcüklerini kullanmışlardır.

için yetersizdir (Cock, 1995). Bu yönde, ikiciklerin ötesine eleştirel gerçekçilik meta-yaklaşımıyla geçilebilecektir (Ozan, 2001: 10). Son yıllarda, olguculuk ve postmodernizme alternatif olarak önem kazanan eleştirel gerçekçilik (Bhaskar, 1978; 1998), sosyal olgulara çok yönlü yaklaşılmasına, birçok yaklaşımın “uzlaşmaz gördüğü öğelerin uzlaştırılabilmelerine” olanak veren bir meta-yaklaşımdır (Danermark ve diğerleri, 2002: 2).

Bu çalışmada, eleştirel gerçekçilikle sosyal bilimlerdeki en önemli ikiciklerden yapı-özne (belirlenim-istenç) ve açıklama-anlamanın nasıl ötesine geçilebildiği tartışılacaktır. Çalışmanın savlarının sunulmasında örnek bir konudan yararlanılacaktır. Örnek konu, “yaklaşımların, genel olarak, örgütlerde cinselliğe karşı tutumları, özel olarak da belirli bir oteldeki çalışanların turistlerle/müşterilerle cinsel ilişki yaşama olanaklarını belirleyen etmenleri nasıl inceleyebilecekleridir²”. Bu yönde, çalışmada öncelikle modernlik, örgütler ve cinsellik konuları birbirleriyle bağıntılandırılacaktır. Sırayla, örgüt çalışmalarındaki yaklaşımlar incelenecek, ilgili yaklaşımlar tarafından örnek konunun ikiciklere dayanılarak nasıl -sınırlı bir biçimde- ele alınabilecekleri belirtilecektir. Sonra, eleştirel gerçekçilik bir meta-yaklaşım olarak tanıtılacak, ilgili meta-yaklaşım yapı-özne, açıklama-anlama ikiciklerinin ötesine nasıl geçilebildiği tartışılacaktır. Örnek konunun eleştirel gerçekçilikle nasıl inceleneceği üzerinde durulduktan sonra, ilgili konularda son bir değerlendirme yapılacaktır.

MODERNLİK, ÖRGÜTLER VE CİNSELLİK

Örgütsel olguları açıklayabilmek³ için felsefi varsayımlarla (ontolojik, epistemolojik, etik vb.) temellenmiş “sosyolojik düşün” (Mills, 2007: 17–18) gerekir. Daha açık bir ifadeyle, örgütler içinde bulundukları dönemden, geçmişten ve mekândan ayırık tutularak, “törenselleşmiş görgülcülük” yaklaşımıyla açıklanamazlar (Özen, 2002: 194). Modernliğin oluşumları olan örgütleri açıklamak öncelikle modernliği açıklamakla olanaklıdır. 17. yy’da Avrupa’da başlayan, “Aydınlanma Düşüncesi”ne dayanan modernlik, insanın kendi usundan başka bir otorite görmemesine dayanır (Cooper ve Burrell, 1988: 94). Modernlik, usallığa, ilerlemeye ve denetime büyük önem verir (Giddens, 2004). Bilim en yüksek otorite olarak dünyayı açıklamada tek meşru yoldur. Modern bilim de özne-nesne ikiciliğine dayanır. Araştırmacı/özne ve araştırılan/nesne arasında kesin bir çizgi çekilmiş, bilimin nesnelliğine vurgu yapılmıştır. Olgucu olan modern bilim, tüm metafiziksel öğeleri dışlamış, görgül düzeyde algılanan ve ölçülebilen şeylerle ilgilenerek “sosyal mühendislik” görevini benimsemiştir (Bauman, 2007: 22). İlerleme adına insanın usunu kullanması, usallık dışında kalanların (özellikle cinsellik bkz. Hawkes, 1996) da bastırılmasına/evcilleştirilmesine dayanan (Loo ve Reijen, 2006: 211), modernliğin mantığı “ya-ya da”dır (Beck ve Lau, 2005: 527). Bu mantık, “sınır çizmeye, tek biçim vermeye ve ayrımlara” yaslanır (Beck ve Lau, 2005: 534). Bu yönde, modernlik “genelleştirici, denetimci ve kuralcıdır” (Cooper ve Burrell, 1988: 94). Modernliğin ilkeleri ve genellemeleri dışındaki her şey sapkındır ve normalleştirilmelidir (bkz. Bauman, 2007).

² Ülkemizde deniz-güneş-kum üçlemesine dayanan tatil yerlerindeki otellerde, erkek otel çalışanlarıyla turist bayanlar arasında cinsel ilişkilerin yaşandığı bilinmektedir. Bu ilişkilerin örgütsel bağlamda oluşmasına karşın hem yurtdışı hem de Türkiye’deki yazın bu konuda sessizdir. Bundan dolayı ilgili konu doktora tezinde incelenmektedir. Bu çalışmanın amacı, bu ilişkileri incelemek olmadığından çalışmada, ilgili konu sadece eleştirel gerçekçiliğin bir meta-yaklaşım olarak üstünlüğünü göstermek için örnek verilmiştir. Bu örnekteki otelin de deniz-güneş-kum turizmine dayanan bir tatil yerinde olduğu düşünülmelidir.

³ Çalışma boyunca açıklama-anlama ikiciliğinin tartışıldığı konular dışında, “açıklama” ifadesi “anlama”yı da içine alacak şekilde kullanılmıştır.

Modernlik, birçok alanda ilerleme kaydetmişse de ürettiği “yan etki”lerle kendi meşruluğunu sorgula(t)maya başlamıştır (Beck ve Lau, 2005: 526). Özellikle ussallığa yapılan aşırı vurgu, insanları Weber’in ifadesiyle kendi yarattıkları “demir kafes”lere sokmuştur (Cooper ve Burrell, 1988: 92). Modernliğin yan etkileri sonucunda, postmodernler, modernliğin ana kavramlarına (ilerleme, bilim, ussallık vb.) tamamıyla karşı çıkarak modernliğin çöküşünü ilan etmişlerdir (Rosenau, 2004). Öte yandan, postmodernlerin umutsuzluğuna katılmayanlar, modernliğin kavramlarını tamamen yadsımazlar ancak bu konuların sorgulanamazlıklarının sorgulandığı, modernliğin kendi üzerinde düşünümseleştiği bir döneme (düşünümsel modernlik ya da ikinci modernlik) girildiğini belirtmişlerdir (Beck ve Lau, 2005; Giddens, 2004). Bu dönemde, modernliğin “ya-ya da” mantığı terk edilmekte, “hem-ve” mantığı benimsenmektedir (Beck ve Lau, 2005: 527). “Hem-ve” mantığı “ya-ya da” mantığının dünyayı açıklamada kullandığı ikici düşünme biçimine karşıdır. “Hem-ve” mantığında varlıklar arasında kesin ayrım çizgileri yoktur (Beck ve Lau, 2005). Örneğin, doğa-kültür, zihin-beden vb. arasındaki ayrımlar.

Bir örgüt(n)me dönemi olan modernlikte insanların yaşamlarının büyük bir bölümü, çalıştıkları ya da müşterisi oldukları örgütlerde verimlilik ve üretim adına planlanmakta, ussallaştırılmakta ve denetlenmektedir (Scott, 2003: 5). Modern örgütlerde, insanlardan insani özelliklerini yalnızca ussallıkla sınırlandırmaları beklenir. Cinsellik (eros), örgütün/usun (logos) karşısına konumlandırılmıştır (Williams ve diğerleri, 1999: 81). Bu kapsamda, örgütlerde cinsellik, verimlilik düşmanı olarak görülür (Burrell, 1984: 113; Williams ve diğerleri, 1999: 81). O, biçimsel ve örgüte ait olmayan, denetlenmesi gerektirir (Burrell, 1984: 98; Williams ve diğerleri, 1999: 73). Bunun için “örgütlerde cinsellik tamamen yok edilmeli, örgüt dışındaysa evcilleştirilmelidir” (Burrell, 1984: 99). Bu düşüncenin egemenliğindeki örgüt çalışmaları da cinselliği yok saymışlar, onunla yüzleşmek istememişlerdir (Burrell, 1984: 97; Riach ve Wilson, 2007: 79). Yüzleşenler de verimlilik için onun nasıl denetlenebileceğine odaklanmışlardır. İlgili yazın, genellikle cinsel taciz üzerinde yoğunlaşmış, iki tarafın isteğiyle oluşan cinsel ilişkiler boşlanmıştır (Williams ve diğerleri, 1999: 78). İki tarafın isteğiyle olan bu ilişkileri araştıran çalışmalar (romantik ilişkiler yazını), aynı örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri verimlilik kaygısıyla denetlemeye yönelik çalışmalardır (Riach ve Wilson, 2007: 81). Örgüt çalışmaları ve cinsellik konusundaysa en boşlanan konu, çalışan ve müşterinin karşılıklı istekleriyle oluşan cinsel ilişkilerle ilgilidir (bkz. Williams ve diğerleri, 1999).

Örgüt Çalışmalarında Yaklaşımlar

Örgüt çalışmalarında farklı ölçütlere göre sınıflandırılmış yaklaşımlar bulunmaktadır (Astley ve Van de Ven, 1983; Burrell ve Morgan, 1979; Deetz, 1996; Sargut ve Özen, 2007). Bu çalışmada kullanılan Deetz (1996)’in sınıflandırması, Weber’in ideal tipleri gibi (Deetz 1996: 195) “tek taraflı” ve “kurgusal”dır (Deetz, 1996: 198). Gerçekte bir yaklaşım, diğer yaklaşımların öğelerini taşıyabileceğinden, yaklaşımlar arası kesin çizgiler çekilmemelidir (Deetz, 1996: 199).

Deetz (1996), örgüt çalışmalarında yaklaşımları iki boyut çerçevesinde dört’e ayırmıştır. İlk boyut, “kavramların kaynağı ve problem ifadelerin araştırmadaki belirleyici süreçle ilgisine bağlıdır” (Deetz, 1996: 195). Bu boyutta araştırmalar, “yerel olarak beliren” (Local/emergent) ve “seçkin(ler) tarafından belirlenen” (Elite/a priori) olarak ayrılmıştır. Bu boyut, araştırma kavramlarının araştırma sürecine dışarıdan mı getirildiği araştırma sürecinde araştırılanlarla olan etkileşimden mi oluştuğuyla ilgilidir (Deetz, 1996: 195). Seçkin(ler) tarafından belirlenen araştırmalarda kavramlar, araştırmacı(lar) tarafından belirlenir ve araştırma sürecinde bu kavramlar değiştirilmeden uygulanır (Deetz, 1996: 196). Araştırmacı (seçkin) ve araştırılan (yerel) arasında özne-nesne ikiciliği ve güç farkı vardır (Wilson, 1983: 249). Araştırmanın kavramsal çerçevesinin, gerçekliği daha iyi çizdiği düşünülür (Deetz, 1996: 196). Yerel olarak beliren araştırmalardaysa araştıran ve araştırılan etkileşim içindedir. Araştırılanlar, araştırma kavramlarının oluşmasında etken olup, araştırmanın yönünü değiştirebilirler. Burada, araştırmacılarla araştırılanlar arasındaki güç ayrımı azaltılmaya çalışılır. Üretilen bilgi, seçkinler

tarafından belirlenen araştırmalara göre daha iddiasızdır (Deetz, 1996: 196). İkinci boyut “araştırma uygulamalarının araştırılan örgütteki, araştırma topluluğundaki ve daha geniş toplumdaki egemen söylemle olan ilişkisiyle ilgilidir” (Deetz, 1996: 195). Bu boyuttaki “uzlaşmalı” (consensus) araştırmalar egemen söylemleri, bilgileri, sosyal ilişkileri ve kimlikleri yeniden üretirler ve süregelen durumu korurlar (Deetz, 1996: 195). “Uzlaşmasız” (dissensus) araştırmalarsa egemen söyleme karşı gelinmesine hizmet ederler (Alvesson ve Deetz, 2005: 69; Deetz, 1996: 197).

Deetz (1996), bu iki boyuttan modern, yorumlayıcı, eleştirel ve postmodern olmak üzere dört farklı yaklaşım (bkz. Çizelge 1) ortaya koymuştur (Deetz 1996: 199). Çalışmada, bu yaklaşımlar arasında yalnızca postmodern yaklaşım, Deetz (1996)’in kavramsallaştırmasından farklı kavramsallaştırılmıştır. Deetz (1996)’in sınıflandırmasında postmodern yaklaşım “uzlaşmasız” ve “yerel olarak beliren” olarak alınmıştır. Bu çalışmada, postmodern yaklaşımın kavramsallaştırılması onun “temelsizliği”ne dayandırıldığından, yaklaşım çizelgede “uzlaşmasız” olarak işaretlenmiş, diğer alanlarla olan sorunlu ilişkisi(zliği) soru işaretleriyle ifade edilmiştir.

ÇİZELGE 1. Örgüt Çalışmalarındaki Yaklaşımların Farklı Ölçütlere Göre Sınıflandırılması^a

	Seçkinler tarafından belirlenme	Yerel olarak belirme	Uzlaş- malı	Uzlaş- masız	Yapıya (belirle- nim) önem verme	Özneye (istenç) önem verme	Açıklamaya dayanma	Anlamaya dayanma
Modern yaklaşım	✓		✓		✓		✓	
Yorumlayıcı yaklaşım		✓	✓			✓		✓
Eleştirel yaklaşım	✓			✓	✓		✓	
Postmodern yaklaşım	?	?		✓	?	?	?	?

^a Onay işaretleri ilgili ölçütlerin benimsendiğini, boş alanlar benimsenmediğini ifade eder. Soru işaretleri ise postmodern yaklaşımın ilgili ölçütlerle olan sorunlu ve belirsiz ilişkisini göstermektedir.

Deetz (1996)’in politik tutuma ve araştırma sürecindeki etkileşime dayandırdığı bu yaklaşımlar, ontolojik soru(n)larla ilgili -ve birbirleriyle bağıntılı- yapı-özne ve açıklama-anlama ikiciklerini de yansıtır (Dikeçligil, 2006: 32; Sibeon, 2004: 13). Bu ikicikler, sosyal bilimlere ve örgüt çalışmalarına uğraştıran ana sorunlardır (Astley ve Van de Ven, 1983; Burrell ve Morgan, 1979; Fay, 2005; Reed, 1997). Sosyal yapıların kavramsallaştırılması, sosyal bilimlerdeki en belirsiz kavramsallaştırmalardan olup, araştırılan konuya göre değişebilir. Sosyal yapılar, düşünsel olarak “kurumsal”, maddesel olarak da “ilişkisel” ele alınmışlardır (Elder-Vass, 2007; Sin, 2000) “Sosyal yapılar, sosyal eylemi olanaklı kılan ve kısıtlayan, karşılıklı olarak birbirlerini destekleyen tasarılar (şemalar) ve kaynaklar” (Sewell, 1992: 19) olarak düşünülmelidir. Bu kaynak ve tasarılar, hem düşünsel (kurumsal) hem de maddesel (ilişkisel) öğelerden oluşur. Bu öğelerden birini dışarıda bırakmak yetersiz olacaktır (Elder-Vass, 2007; Sewell, 1992; Sin, 2000). Ancak, bu mantığı benimsemeyen yaklaşımlar sosyal yapıyı, “ya-ya da” mantığıyla, tek taraflı almışlardır. Bu yönde, yapıya ve onun öznelere üzerindeki belirleyiciliğine odaklanan çalışmalar, yapıları maddesel ve öznelere dışsal olarak görürler. Yapıların, sosyal olguların incelenmesinde açıklanmaları gerektiğini düşünürler, öznenin nedenselliğini ve gücünü yadsırlar. Öte yandan, özneye önem verenler de yapıları yalnızca düşünsel olarak ele alırlar. Bu

yönde yapıların, varlığını/dışsallığını yadsıyarak, yalnızca öznel anlamlandırmalarının anlanması sosyal olguların incelenmesinde yeterli olduğunun üzerinde dururlar (Bhaskar, 1998). Çizelgede farklı ölçütleri benimsemelerine göre toplu olarak gösterilen yaklaşımlar, ilgili ölçütlere dayanılarak aşağıda ayrıntılı incelenmiştir.

Modern yaklaşım: Modern yaklaşım, örgüt çalışmalarında egemen yaklaşımdır⁴. Bu yaklaşım, Burrell ve Morgan (1979)'ın "işlevselcilik" yaklaşımına denk gelir (Deetz, 1996: 201). Yaklaşımın mantığı doğa bilimlerindeki başarıların, onların tekniklerine öykünerek sosyal bilimlerde de sağlanabileceğidir (Deetz, 1996: 201). Yaklaşım, genel olanın bilgisini açığa çıkarmaya çalışan olgucu (Burrell ve Morgan, 1979: 26), yasa koyucu (etik) bir bakış açısına sahiptir (Morey ve Luthans, 1984: 27). Araştırmanın ölçmeye dayandığını ve "ölçümler ne kadar kesirse verilerin niteliğinin de o kadar iyi olacağını savlar" (Wallerstein, 2003: 180-181). Bu yaklaşımın benimsediği Hume'un nedensellik kavramsallaştırmasında, nedensel bir ilişkinin olabilmesi için "A" olayının "B" olayını görgül düzeyde ortaya çıkarması gerekir. Eğer görgül düzeyde somut "B" olayı saptanamıyorsa, "A" ve "B" olayları arasında neden-sonuç ilişkisinin olmadığı düşünülür (Ekström, 1992). Nedenselliği bulmak için çeşitli istatistiksel teknikler (korelasyon, regresyon, faktör vb. analizleri) kullanılır (Deetz 1996: 201). Araştırma süresince, büyük oranda anketle dışarıdan getirilen kavramlar üzerinden sonuçlar üretilir. Öznelin kendi kavramsallaştırmalarına (kendi anlam dünyalarına) önem verilmez (Deetz 1996). Araştırılan ve araştıran arasındaki güç farkı çoktur (Wilson 1983).

Yaklaşımın örgütler için ana ilkesi "üretimin örgütlenilmesidir" (Cooper ve Burrell, 1988: 106). "Klasik yönetim kuramı, liderlik kuramları, koşul-bağımlılık kuramları" gibi denetim ve verimliğe yönelik tüm bu kuramlar bu yaklaşıma aittir" (Deetz, 1996: 201). Amaç "düzen kurma, denge ve belirsizliğin üstesinden gelmektir" (Sargut, 2002: 123). Yönetimin ilgi ve çıkarlarına hizmet eden bu yaklaşım "teknokratik bir mantıkla", "insanları, örgütün amaçları için kullanılan araçlar ya da kaynaklar olarak görür" (Yıldırım, 2002: 179). İdeolojik ve yöntem olarak sözde tarafsız, süregelen düzenle çelişmeyen (Yıldırım, 2002: 177) ve ilgili düzeni yeniden üreten yaklaşım (Özen, 2002: 202) örgütlerde denetimi, verimliliği ve normalleştirmeyi sağlamak (Deetz 1996: 201), genel anlamda örgütlerin ve örgüt içinde de çalışanların davranışlarını usallık sınırında korumakla uğraşır (Cooper ve Burrell, 1988: 104). Bu kapsamda, yapıya/belirlenime önem verilir (Astley ve Van de Ven, 1983: 248). "Nedensellik öznenin dışında" ele alınır (Donaldson, 2003: 42). Amaç, öznelere dışsal, onları belirleyen ve etkileyen yapıların açıklanmasıdır. Gerekli yapısal değişikliklerle örgüt içindeki çalışanları ussal ve verimli yapmak amaçlanır (Casey, 2002: 15; Cooper ve Burrell, 1988: 108). Usallık dışındaki duygu ve cinsellikler verimlilik karşıtı olarak alındığından, insanlar çok yönlülüklerinden, kişiliklerinden ve bağımsızlıklarından uzaklaştırılmışlardır (Casey, 2002: 45). Bu yaklaşımdaki bir araştırma, cinselliğin örgütte yeri olmadığı düşüncesinden hareketle, çalışanların turistlerle cinsel ilişki yaşamalarını ve olanaklarını denetleme, önleme yönünde yaygın olarak örgütlerde kullanılabilecek yapısal düzenlemelerin bilgisini elde etmeye odaklanacaktır. Araştırma süreci araştırmacının mutlak egemenliğinde, onun önsel kavramlarının çerçevesinde etkileşimsiz olarak belirlenecektir. Çalışanların konuyla ilgili görüşleri ve onların nedenselliklerine yer verilmeyecektir.

Yorumlayıcı yaklaşım: Yorumlayıcı yaklaşım, sosyal ve doğa bilimlerinin araştırma nesnesinin farklılığından yola çıkar. Modern yaklaşım, doğa bilimlerine öykünürken, yorumlayıcı yaklaşım doğa bilimlerindeki yasa koyucu neden-sonuç ilişkilerini belirlemeye dayanan yaklaşımların sosyal bilimlerde olanaksızlığını savunur (Hatch ve Yanow, 2003: 67). Yorumlayıcı yaklaşım, "insanların anlamlandırma yetisine sahip olmalarına dayanarak, sosyal bilimin amacının yalnızca insanların bu anlamlı eylemlerini anlamak olduğunu savunur" (Hatch

⁴ Türkiye'deki örgüt çalışmalarında da modern yaklaşım egemendir (bkz. Üsdiken, 2002; Yıldırım, 2002).

ve Yanow, 2003: 66). Özneye/istence önem verilir. Öznenin eylem ve yaratımlarının, öznenin anlamlandırmalarının somutlaşmış şekilleri olduklarından, öznelere/yaratıcılara dışsal olmadığı belirtilir (Hatch ve Yanow, 2003: 66). “Emik bakış açısı”na sahip yaklaşımın amacı, araştırma nesnesini kendi özgüllüğü içinde ortaya koymaktır (Morey ve Luthans, 1984: 27). Yorumlayıcı yaklaşıma göre, örgütler öznelere toplamı olan (Reed, 2003: 293) “sosyal alan”lardır (Deetz, 1996: 201). Öznelere, örgütte herhangi bir sosyal yapıya yerleşik olarak görülmezler (Reed, 2003: 293). Sosyal yapı’nın ontolojik varlığı ve nedensel etkisi yok sayılmıştır (Bhaskar, 1998). Örgütsel olguların, anlanması yalnızca öznelere hareket edilir. Yorumlayıcı yaklaşımlarda araştırılan ve araştırılan arasındaki güç dengesi modern yaklaşıma göre azdır. Araştırılan, araştırma kavramlarının oluşmasında etkindir (Deetz, 1996: 202). Üretilen bilgiler çalışanların kavramlarıyla etkileşimlidir. Kullanılan ana araştırma tekniği gözlem ve yarı-yapılandırılmış görüşmedir (Deetz, 1996: 202).

Örgütteki çalışanlar tüm yönleriyle ele alındıklarından (Deetz, 1996: 202), cinsellik de onların bir parçası olarak görülür. Bu yaklaşım, cinselliğin örgütlerde bastırılıp bastırılmamasıyla ilgilenmez. Süregelen düzenle bir sorunları yoktur, sadece öznelere anlamlarıyla uğraşırlar. Bu yönde, çalışanların turistlerle cinsel ilişki yaşama olanaklarıyla bağıntılı öznel anlamlandırmaları elde edilmeye çalışılır. Sosyal yapının ilgili olanağı etkilemedeki gücü yadsınır. Çalışanların bakış açıları önemliyse de çalışanların içinde bulundukları sosyal yapıya başvurulmadan yapılan araştırma yetersizdir. Bir benliğin oluşması ancak ötekilerin olmasına bağlıdır (Fay, 2005: 64) Ayrıca, çalışanlar kendilerini etkileyen yapıların farkında olmayabilirler ya da çalışanların öz-anlayışları, Marks’ın ifadesiyle “yanlış bilinç”e dayanıyor olabilir (Fay, 2005: 179; Lawson 1997: 196; Yeung, 1997: 63).

Eleştirel yaklaşım: Eleştirel yaklaşım, modernliğe tamamen karşı değildir. Ancak modernliğin aşırılışmasının insan özgürleşmesinden çok, bastırılmasına yol açtığını savunur (bkz. Yıldırım, 2007). Bu kapsamda, örgütler bilim, üretim, verimlilik örtüsü altında baskıcı uygulamaların gerçek ve olağan yansıtıldıkları (Alvesson ve Willmott, 1992: 5) “politik alanlar”dır (Deetz, 1996: 202). Bunun için eleştirel yaklaşım, örgütlerde yönetim tarafından kullanılan “ussallık, ilerleme, nesnellik” vb. kavramlarının gerçekliklerini sorunsallaştırarak bunların altında yatan ideolojileri/yapıları açıklamaya çalışır (Alvesson ve Willmott, 1992: 15–16). Baskıcı yapıları açıklamak ve onları değiştirmek istemektedir. Özellikle bastırılan kesimleri (çalışanları), “yanlış bilinç”ten kurtararak, onların baskıcı olmayan seçenekleri görmelerini amaçlar (Alvesson ve Willmott, 1992: 10–11). Örgüt çalışmalarında eleştirel yaklaşım, yönetim karşıtı değildir (Alvesson ve Deetz, 2005: 73). Eleştirel yaklaşımın “ana amacı, özne gereksinimlerinin karşılandığı ve her öznenin sistemlerin üretilmesinde eşit pay sahip olduğu, baskıdan arındırılmış örgütler ve toplum yaratmaktır” (Alvesson ve Deetz, 2005: 71–72). Öznelere özgürleşmesi amaçlansa da araştırma sürecinde, öznelere yanlış bilinçte olmaları varsayımından hareketle, araştırma kavramları araştırmacı tarafından belirlenir (Deetz, 1996). Öznelere kavramsallaştırmalarına ve nedenselliklerine önem verilmez (Greiffenhagen ve Sharrock, 2008: 71).

Yaklaşımda, ussallaşma “insanlar arası ilişkilerin denetimi ve içsel doğanın (cinsellik) yönlendirilmesi için toplumsal yaşamın tüm alanlarına yayılan yönetsel ve politik baskı” olarak görülür (Benhabib, 2006: 87). Bu yönde, özellikle cinselliğin, ussallık ve verimlilik karşıtı olarak örgütlerde bastırıldığı belirtilir (Hancock ve Tyler, 2001: 156–157). Bu yaklaşım, çalışanların cinsel ilişki olanaklarını, yapısal koşullarla belirlemeye çalışacaktır. Bu kapsamda, çalışanların cinsel olanaklarının yönetim tarafından hangi ideolojik düşüncelerle ve nasıl sınırlandırıldığı üzerinde durulacaktır. Çalışanların farkında olmadıkları yönetim tarafından yapılan baskıcı uygulamaların/yapıların gün yüzüne çıkarılarak değiştirilmesinin amaçlanmasına karşın, bu süreçte çalışanların kavramlarına önem verilmemesi bir eksikliklerdir.

Postmodern yaklaşım: Postmodern yaklaşımın yazında farklı kavramsallaştırılmaları vardır (bkz. Rosenau, 2004). Uyumlu ve tutarlı bir bütünlüğü olmayan, kendi içinde “çelişen ögeler”i barındıran (Best ve Kellner, 1991: 2) postmodern yaklaşım, kendisini modern olanın tam karşında konumlandırarak modernliğin temellerini ve ilkelerini yapı-bozuma uğratmayı amaçlar (Alvesson ve Deetz, 2005: 66–67). Yaklaşımın özü/temeli, “temelsizlik” ve yapıbozumdur. Her zaman için “bir tez/uzlaşmalı değil antitezdir/uzlaşmasızdır” (Taşdelen, 2008: 231). Her kuramın eşit ölçüde doğru/yanlış olduğunu belirttiğinden, kendi öz-yıkımını/yapıbozumunu içinde taşıyarak kendi görüşlerini de sorunsallaştırır. (Rosenau, 2004: 137; Sayer, 2000: 68). İlgili yaklaşımda çelişkili ve birbirleri arasında etkileşimin ele alınmadığı bir yapı-özne kavramsallaştırması vardır (Reed, 1997: 27; Sibeon, 2004: 18). Bazı durumlarda, yapı, öznelere mikro etkileşimlerine indirgenip, varlığı ve etkisi yadsınır (Reed, 1997: 24; Sibeon 2004: 19). Bazı durumlardaysa öznelere yapısal söylemlerin kısacasında etkisiz öznelere indirgenir (Reed, 1997: 28; Sibeon, 2004: 43). Postmodern yaklaşım, bir şeyin açıklanması ya da anlanmasını kendi içinde sonsuz bir döngü olarak görür. Onlara göre açıklama ve anlama, belirli bir zaman aralığında bile olsa, sonu olmayan süreçlerdir (Sibeon, 2004: 39). Postmodern yaklaşımda ne yapı ne özne, ne açıklama ne de anlama diğer(ler)ine tercih edilir.

Postmodern yaklaşımın, baskıya karşı duruşu ve susturulmuşlara söz verme uğraşı, onu eleştirel yaklaşıma yaklaştırır (Alvesson ve Deetz, 2005: 63; Yıldırım, 2002: 171). Ancak, yaklaşımın ana amacı yapıbozum olduğundan, araştırma sürecinde, araştırılanların kavramsallaştırmaları, yaklaşımın amacına hizmet ettiği oranda dikkate alınacaktır⁵. Postmodern yaklaşımın her şeyden şüphe eden özünün belirli bir ölçüde eleştirel yaklaşım için kullanılması yeni baskıcı mekanizmaların yerleşmesini önleyecektir (Alvesson ve Deetz, 2005: 95). Ancak, postmodernlerin baskının giderilip, daha iyi bir düzenin kurulması konusunda söyleyebilecekleri yoktur. Postmodernler, “eleştirdiklerinin yerine ölçü ya da ilke koyamayanlardır” (Sargut, 2001: 9). Bu durum da örgüt çalışmalarındaki eleştirel yaklaşımlar için bir tehlike oluşturmaktadır (Parker, 1995: 553; Yıldırım, 2002: 179). Postmodern yaklaşım cinsellik konusunda da temelcilik karşıtıdır (Gamson ve Moon, 2004: 48; Hancock ve Tyler, 2001: 164). Yaklaşımda sabit ve tutarlı bir özne yadsınır (Rosenau, 2004: 73). Bu yönde amaç sabit, tutarlı, yaygın cinsellikleri sorunsallaştırarak, farklı cinselliklerin olanaklılığını (Hancock ve Tyler, 2001: 166), cinselliğin her zaman örgüt ve çalışanlar için olumsuz etkilerinin olmadığını göstermektir (Lerum, 2004: 757). Postmodern yaklaşım, çalışanların turistlerle cinsel ilişki olanağının incelenmesinde, ilgili olanağı olmayan çalışanlara ses vermeye ya da bu olanağı kısıtlamak isteyen yönetim uygulamalarının nasıl işe yaramadığını göstermeye çalışacaktır. Buna karşın, ilgili yaklaşımın sınırlı ilgi alanları da çelişkili ve temelsiz varsayımlarından dolayı yeterli bir şekilde ele alınamayacaktır.

ELEŞTİREL GERÇEKÇİLİK

Yukarıda tartışılan yaklaşımlar modernliğin “ya-ya da” mantığına dayandıklarından, sosyal olguların incelenmesinde yetersizdirler. İlgili yaklaşımların mantığının dışında, daha geniş bakış açısına sahip bir meta-yaklaşım gereklidir (Fay, 2005: 307). Bu da eleştirel gerçekçiliktir. Eleştirel gerçekçilik, diğer yaklaşımların tersine, öncelikle epistemolojik bir soru(n) olan “bilgi nasıl olanaklıdır” sorusundan çok, ontolojik bir soru(n) olan “toplum ve insanlar bilginin nesnesi olabilmeleri için ne gibi özelliklere sahiptir”den hareket eder (Bhaskar, 1998: 13; Danermark, 2002: 5). Bilimin yapılabilmesi için bilim konusu olan varlıkların “neliği”yle ilgilenir. Bu yönde, şu sorular öncelikle cevaplanır: “gerçekliğin kaynağı nedir? Gerçekliğin doğası nedir? Olgular arasında ne tür ilişkiler vardır (*nedensellik*)? İnsanın doğası nedir? Toplumun doğası nedir? Yapı-özne ilişkilerinin doğası nedir?” (Dikeçilgil, 2006: 32). Bu

⁵ Bu konu da, Deetz (1996)’in postmodern yaklaşımı “yerel olarak beliren” olarak almasını sorunsallaştırır.

sorular, “epistemolojik ve yöntemsel varsayımları belirleyerek” (Dikeçligil, 2006: 34), ilgili yaklaşımlar arasındaki yapı-özne, açıklama-anlama ikiciklerini aşabilmektedir (Smith, 2006: 199).

Eleştirel gerçekçilikte bilginin iki boyutu vardır. Bunlar “geçişli” (transitive) ve “geçişsiz”dir (intransitive) (Bhaskar, 1978: 21–24). Geçişli boyut, insanın bilgi üretimindeki sosyal etkinliğidir (Bhaskar, 1978: 24). Geçişsiz boyutsa, insanın bilgi üretmesinden bağımsız varlıkların/şeylerin bilgisidir. Bilginin bu iki boyutundaki ayrım “gerçekliği, doğruluktan (gerçeklik betimlemelerinden) ayırır” (Sayer, 2000: 63; Smith, 2006: 200). “Gerçeklik, bilenden, bilinçten bağımsız olarak var olan şeylere ilişkin bir özelliktir. Doğruluksa, varlığını bir varılana ilişkin bildirimde bulunan bir özneye borçludur” (Tepe, 2003: 21). Gerçeklik ontoloji, doğruluk epistemolojiyle ilgili olduğundan, doğruluklar arasında daha az/çok doğru ayrımı yapılabilir (Sayer, 2000: 63). Eleştirel gerçekçilik ontolojik olarak gerçekçidir, insan “saptamalarından” bağımsız olarak var olan şeylerin olduğuna inanır (Fleetwood, 2005: 198; Lawson, 1997: 25). Epistemolojik olaraksa (gerçekliğin betimlenmesi/doğruluk) görecelidir. Bu yönde, “sosyal gerçekliğin, fotoğrafın gerçeği temsil etmesi gibi temsil edilemeyeceğini ve tüm verilerin/bilgilerin kuram-yüklü olduğunu savunur” (Gulbenkian Komisyonu, 2005: 86). Ancak bilgiler kuram tarafından da belirlenmez, bu da gerçekliğin betimlenmelerinde “kanısallıkla”⁶ ilgili, diğer bir deyişle her gerçeklik betimlemesinin eşit doğru/yanlış olamayacağını (eş-ölçülemezlik) belirtir (Danermark ve diğerleri, 2002: 15). Eleştirel gerçekçilik, betimlemeler ya da kuramlar arasında, “açıklayıcı güç”lerine göre seçim yapılabileceğini savlar (Lawson 1997: 244; Reed 2005: 1630).

Eleştirel gerçekçilikte, gerçeklik ölçütü etkide bulunabilmedir. Bir şey (nedensel) bir etkide bulunuyorsa gerçektir (Fleetwood, 2005: 199). Genellikle, gerçek olan varlıklar/şeyler maddi olanlarla ve algılanabilenlerle sınırlandırılır (Bhaskar, 1997: 139; Fleetwood, 2005: 199). Gerçeklik, maddesellik ve/ya da algılanabilirlikle sınırlanmamalıdır. Gerçeklik, bir düşünce, değer, inanç, söylem vb. olabilir (Bhaskar, 1997: 143). Eleştirel gerçekçilik, gerçekliği üç alana ayırmıştır. Bunlar “gerçek, fiili ve görgül” alanlardır (Bhaskar, 1978: 56). Gerçek alan; güçler, yapılar ve mekanizmalar alanıdır. Bu güçler; fiziksel varlıklardan, sosyal yapılardan, söylemlerden kaynaklanabilir (Sayer, 2000: 11). Bir güç, varlığını kendine özgü yapısal özelliklerinden ya da doğasından alır (Fleetwood, 2001: 211). Ancak güçler, her zaman harekete geçmeyebilir. Fiili alan, gerçek alandaki güçlerin mekanizmalar⁶ haline gelmesiyle, diğer bir deyişle, güçlerin harekete geçmesiyle ortaya çıkan olaylardır (Sayer, 2000: 12). Fiili alandaki olayların, hepsi algılanmayabilir ya da saptanmayabilir. Gerçekliğin sadece yüzeysel kısmı olan görgül alan, fiili alandaki olayların tamamının ya da bir kısmının “izlenimlendiği, algılandığı” (Leca ve Naccache, 2006: 630), “deneyim” alanıdır (Bhaskar, 1978: 56).

Oluşum ve Yapı-Özne İkiciliği

Eleştirel gerçekçiliğin katmanlı ontolojisinde dünya aşamalı olarak fiziksel, kimyasal, biyolojik, psikolojik ve sosyal katmanlardan oluşur. Her katman, altındaki katmanların güçlerinden/mekanizmalarından oluşmuştur. Ancak katmanlar kendilerini oluşturan mekanizmalara indirgenemez, katmanların kendi ontolojik varlıkları ve mekanizmaları vardır (Danermark ve diğerleri, 2002: 60). Altındaki katmanlardaki mekanizmalarla oluşan ancak kendi mekanizması ve özgünlüğü bunlara indirgenemeyen varlıklar “oluşum”dur (Danermark ve diğerleri, 2002: 60). Oluşum, bütünün parçalarında ol(a)mayan ya da parçaların toplamında olmayan mekanizmalara sahiptir (Elderr-Vass, 2007: 28). Örneğin, su, insan zihni vb. Sosyal yapılar öznelere indirgenemeyecek mekanizmalara sahip

⁶ Eleştirel gerçekçilikte mekanizma bir takım “yapı, güç ve ilişkileri ifade etmek için kullanılan genel bir kavramdır” (Fleetwood, 2001: 211).

oluşumlardır (Elderr-Vass, 2007: 31–32). Oluşum ilişkiseldir, onların mekanizmaları bir bütün olarak parçalarının belirli bir şekilde ilişkili/bağıntılı olmalarındandır (Elderr-Vass, 2007: 26). Bu yönde, örgütler belirli sosyal yapılarla/ilişkilerle bir araya gelen öznelere beliren oluşumlardır/sosyal yapılardır (Reed, 2005: 1638). Örgütlerdeki öznelere içinde bulundukları sosyal ilişkiler/yapılar, öznelere kişisel olarak sahip olamayacakları güçleri (Örneğin, bir öğretmenin öğrenciyi sınavla değerlendirebilme gücü) ve kısıtlamaları (öğrencinin sınava girmek zorunda olması) verir. Bu güç ve kısıtlamalar, yapı ve özneyi bağıntılandıran (Bhaskar, 1998: 40–41), örgütteki öznelere “konumsal-uygulamalar”ında tanımlanmıştır (Elderr-Vass, 2007: 32; Reed, 1997: 31). Bu tanımlarla örgütteki öznelere birbirleriyle ve müşteriyle olan ilişkilerinin, örgüt adına nasıl olması gerektiği “açık ve örtük” bir şekilde belirlenir” (Elderr-Vass, 2007: 31–32). Buradan hareketle, örgütler “çalışanların konumsal-uygulamalarıyla yeniden-üretilen ya da değiştirilen yapısal/ilişkisel varlıklar olarak” tanımlanır (Reed, 1997: 31).

Nasıl toplum öznelere indirgenemezse öznelere düşünme güçleri de biyolojik, fiziksel yapılara indirgenemez (Elderr-Vass, 2007: 27; Sayer, 2000: 100). Öznelere içinde bulundukları sosyal yapılardan bağımsız kendi güçlerine sahiptirler. Öznelere usamlamaları, anlamlandırmaları nedensel güçtür (Sayer, 1992: 114). Öznelere, sosyal yapılar altında edilgen değildirler. Öznelere, farklı sosyal yapılar altında aynı davranmayacakları gibi, aynı sosyal yapılardaki öznelere davranışları da farklı olacaktır (Sewell, 1992). Örgütler, yalnızca ne nesnel yapılardan ne de öznel kavramsallaştırmalardan oluştuğundan, bir örgütsel olgunun açıklanmasının yapı-özne ikiciliğinin ötesinde olması gerekir (Astley ve Van de Ven, 1983; Reed 1997). Yapı-özne etkileşimini sağlamak adına, yapı ve özne -yapılaşma kuramının yaptığı gibi-birleştirilmemelidir (Leca ve Naccache, 2006; Reed, 1997). Bunlar arasında çözümlemeli (analytic) ayırım olmalı ve aralarındaki etkileşim bu çözümlemeli ayırma göre yapılmalıdır. Bunu eleştirel gerçekliğin “sosyal eylemin dönüşümsel modeli” sağlamaktadır (Bhaskar, 1998: 36). Bu modele göre, yapı özneyi önceler. Özne, kendi yarattığı yapıların içinde değildir ancak kendisinden önce oluş(turul)muş yapıların içindedir. Özne, bu yapıları ya “yeniden-üretir” (reproduce) ya da “değiştirebilir” (transform) ancak, onlar kendi “yaratım”ları değildir. Bu model, “Marks’ın insanlar kendi tarihlerini yaparlar ancak kendi seçimleri olmayan koşullar altında” deyişiyle (Lawson, 1997: 173) özetlenebilir. Öznelere, çoğu zaman yapıları bilinçsizce yeniden-üretirler (Bhaskar 1998: 35). Yapılar, öznelere “saptamasından, bilgisinden” bağımsız olarak da etkilerini sürdürürler (Ackroyd ve Fleetwood, 2000: 11). Yapıların öznelere öncelemesi ve etkilemesi, yapıların öznelere olan “dışsallığını ve gerçekliklerini” oluşturur (Lawson, 1997: 58). Bu yüzden, öznelere yapıları yaratmakla ilgili sınırsız özgürlükleri, bağımsızlıkları yoktur ancak sosyal yapıların varlığı öznelere eylemlerinden, öznelere ne yaptıklarıyla ilgili kavramsallaştırmalarından da tamamen bağımsız değildir⁷. Sosyal yapılar, değiştirilebildiklerinden sınırlı “zaman ve mekânlar” için geçerlidir. Bu da onların “bağlamsal özgüllüklerini” artırır (Bhaskar, 1998: 38; Lawson, 1997: 197).

Nedensellik ve Açıklama-Anlama İkiciliği

Doğa bilimleri ve sosyal bilimlerdeki modern yaklaşımların nedensellik kavramsallaştırması Hume’a dayanır. Bu nedensellik açıklama-anlama ikiciliğini doğurmuştur. Bu yaklaşım, açıklamayı kestirimle eş tutar. Bir tarafta sosyal olguları Hume nedenselliğinin altında “neden/yasa-sonuç/olgu” şeklinde açıklamaya çalışanlar diğer taraftaysa sosyal bilimlerde bu nedenselliğin olamayacağını, bu yüzden sosyal bilimlerin açıklamayla değil öznelere anlamlandırmalarıyla uğraşması gerektiğini savunanlar yer alır (Bhaskar, 1998: 17). Bu ikicilik, Hume nedenselliğinin terk edilmesiyle kaybolacaktır (Bhaskar, 1998: 2). Hume nedenselliği, görgül düzeyde birbirlerine dışsal olayların, olguların birbirlerini “sürekli” olarak izlemesidir (Bhaskar 1998: 15; Ekström, 1992: 108). Buysa, sosyal olguların açık sistemde oluşmalarından

⁷ Sosyal yapılar kavram bağımlıdır, ancak postmodernlerin savladıkları gibi kavram tarafından da belirlenmezler (Ackroyd ve Fleetwood, 2000: 12).

olanaksızdır. Ayrıca, ilgili nedensellikte, “A” olayıyla “B” olayını birbirlerine bağlayan bir mekanizma/nedensellik yoktur (Ekström, 1992: 108; Smith, 2006: 194). “B” olayının “A”yı takip etmesi nedensellik ortaya koy(a)maz (Ekström, 1992: 108). “Modern bilimin “A” ve “B” olayları arasındaki nedenselliği korelasyonlara indirgemesi “nedensel açıklama” değil, “betimlemedir” (Danermark ve diğerleri, 2002: 53; Smith, 2006: 194).

Eleştirel gerçekçiliğe göre nedensel bir açıklama “B” olayının “A”yı neden takip ettiğini açıklayan, onları birbirine bağıntılandıran bir “mekanizma”nın ortaya çıkarılmasıdır (Bhaskar, 1978). Bu mekanizmalar fiziksel, kimyasal, biyolojik ve sosyal yapılar (örneğin; üretim ilişkileri, cinsiyet ilişkileri, düşünceler, söylemler) olabilir (Nellhaus, 1998: 9). Mekanizmaların fiili düzeyde gerçekleşmesi (olay ve olgu ortaya çıkarması) gerekmez. Mekanizmalar ve olgular arasında ontolojik ayrım vardır. Mekanizmalar ve olgular, gerçekliğin farklı alanlarındadır (Bhaskar, 1978: 13). Fiili düzeydeki olaylar, birbirleriyle etkileşim halindeki farklı mekanizmalar tarafından oluşturulur. Örneğin, “X” ve “Y” mekanizmalarının “B” olayını sürekli olarak oluşturması ancak kapalı bir sistemde, ilgili mekanizmaların içsel olarak değişmemelerine ve diğer dış mekanizmaların da olaya karışmaması durumunda olabilir (Bhaskar, 1978: 76). Gerçekteyse, kapalı sistemleri kurmak büyük oranda olanaksızdır. Bu yüzden açık sistemdeki “X” ve “Y” mekanizmaları “B”yi ortaya çıkarmayabilir. Bu, mekanizmaların etki etmediği (nedenselliğin olmadığı) anlamına gelmez. Örneğin, “uçakların, kuşların uçuşması, yer çekiminin etki etmediği anlamına gelmez” (Danermark ve diğerleri, 2002: 57). Bu yüzden, mekanizmalar, belirleyici olmayan “eğilimler” şeklinde incelenmelidir (Bhaskar, 1978: 184; Fleetwood 2001: 212).

Eleştirel gerçekçiliğe göre nedensel ilişkiyi ortaya koymak, korelasyon bulmak ve/ya da kestirim yapmak değildir (Ekström, 1992: 114). Çoğu zaman nicel araştırmayla elde edilen sonuçlar nedensel ilişkilerden çok betimlemeleri vermektedir. Nedensel ilişki bir sosyal olgunun altında yatan mekanizmaların ortaya çıkarılmasıdır. Bu mekanizmaların “ölçülebilmeleri” çoğu zaman olanaksız olduğundan (Ackroyd ve Fleetwood, 2000: 6), nedensel açıklamalar için yarı-yapılandırılmış görüşme, katılımlı gözlem gibi etkileşimli araştırmalar uygundur (Sayer, 1992: 244–247). Sosyal bilimlerde açıklama-anlama ikiciliğindeki açıklama, nedensel ilişkiyle, özneye dışsal olan maddesel (onları belirleyen) güçlerin ortaya konulmasıyla, anlama da özneye içsel olan düşünsel güçlerin (onların yaratımları) ortaya konulmasıyla denk tutulmuştur (Sin, 2000). Bu kapsamda anlama, öznelere ait mekanizmaların bulunması, açıklama da yapılara ait mekanizmalarının bulunması olarak -birbirlerinden ayrı- ele alınmamalıdır. Açıklama ve anlama sosyal olgunun altındaki mekanizmaların ortaya çıkarılmasında ayrı süreçler değildir. Onlar aynı sürecin/bütünün iki ayrılamaz parçalarıdır (Fay, 2005: 167; Sayer, 1992: 114). Sosyal olgu, ne özneye tamamen dışsal ne de içseldir (Danermark ve diğerleri, 2002: 34–36). Özne, yaşadığı dünyada maddesel, söylemsel ve sosyal yapılarla ilişki içinde (Bhaskar, 1998: 41) benliğini ve anlamlandırmalarını oluşturur (Fay, 2005: 66; Özlem, 2001: 108). Özne, içinde bulunduğu yapıları değiştirebilecek güce sahip olduğundan, yapılar öznenin tamamen bağımsız ve ona dışsal da değildir. Bu kapsamda, yorumlayıcı yaklaşımın en önemli temsilcilerinden biri olarak ele alınan Weber açıklamayı ve anlamayı ayrı -ve birbirlerinin karşısı- değil, onları tek ve aynı yöntemin iki gerekli parçası olarak görmüştür (Ekström, 1992: 109; Özlem, 2001: 101). Birçok durumda da onları eş-anamlı kullanmıştır (Ekström, 1992: 110).

Soyutlama: Eleştirel gerçekçilikte amaç görgül düzeydeki olguların altında yatan mekanizmaları ortaya çıkarmak (Bhaskar, 1978: 17) ve olguyu, ilgili mekanizmalar yardımıyla açıklamaktır (Danermark ve diğerleri, 2002: 109–111; Sayer, 1998: 128). Araştırma süreci, “somuttan-soyuta” (mekanizmaları bulma) ve “soyuttan-somuta” (mekanizmalar aracılığıyla açıklama) doğrudur (Sayer, 1992: 87). Fiili alandaki sosyal olaylar ve görgül alandaki olgular, açık bir sistemde -birbirleriyle çelişen ya da birbirlerini destekleyen- farklı mekanizmalar tarafından belirlendiğinden, olgular üzerindeki tüm mekanizmaların aynı anda belirlenmesi olanaksızdır (Danermark ve diğerleri, 2002: 43; Lawson, 1997: 269). Ancak her mekanizma eşit

derecede etken değildir (Sayer, 1992: 73–74). Sosyal olgunun açıklanmasında, hangi mekanizma ya da mekanizmaların seçileceği araştırmanın amacı ve konusuna göre değişir (Danermark ve diğerleri, 2002: 63). Sosyal olguların açıklamasında ana amaç kendi gerçeklikleri ve mekanizmaları olan sosyal yapıları ortaya çıkarmak ve öznelere bu yapılarla olan etkileşimini ortaya koyabilmektir (Danermark ve diğerleri, 2002: 64). İlgili olguyla ilişkili mekanizmaların ortaya çıkarılması sırasıyla, fiili alanda soyutlama ve bu alandan geri-çıkartım’la gerçek alandaki mekanizmanın bulunmasıyla olur (Danermark ve diğerleri, 2002: 120–121; Leca ve Naccache, 2006: 635). Olgular çok yönlü olduklarından, bir olgunun açıklanmasında bir takım farklı (düzeylerde) soyutlamalara ve geri-çıkartımlara gereksinim duyulabilir (Danermark ve diğerleri, 2002: 49).

Mekanizmaları bulma yönünde ilk adım olan soyutlamada, karmaşık ve çok yönlü olgunun basite indirgenip olgunun altındaki yapının (içsel ilişkinin) bulunması amaçlanır⁸ (Danermark ve diğerleri, 2002: 42; Sayer, 1992: 88). Diğer bir deyişle, amaç “içsel ve dışsal ilişkileri ayırabilmektir” (Sayer, 1992: 89). Sosyal yapı, birbirleriyle içsel olarak ilişkili varlıklar ya da uygulamalardır. Bu sosyal yapılar öznelere kendi başlarına sahip olamayacakları güçleri ve kısıtlamaları verir. Örneğin “ev sahibi-kiracı” (Sayer, 1992: 92), çalışan-turist/müşteri ilişkileri gibi. Bir ev sahibinin kiracısından her ay para alması ve de kiracının gerekli ödemeyi yapması, ev sahibinin ve/ya da kiracının kişiselliklerine bağlı değildir (Sayer, 1992: 89). Ev sahibinin ve kiracının ev sahibi-kiracı içsel ilişkisi dışındaki özellikleri (eğitim durumları, yaşları, medeni durumları vb.) içinde bulundukları yapıya dışsaldır. Bu dışsal ilişkiler, ev sahibi-kiracı ilişkisini etkiler ancak burada ev sahibi ve kiracıya kişisel olarak sahip olamayacakları güç ve kısıtlamaları veren ev sahibi-kiracı (içsel) ilişkisidir (Sayer, 1992: 119). Fiili düzeydeki bu ilişkiyse, sosyal yapıların yüzeysel boyutudur. Bu sosyal yapının altında bu yapıyı oluşturan sosyal yapının bir de derin boyutu vardır (Sewell, 1992: 22). Sosyal yapının derin ve yüzeysel boyutları hem düşünsel hem de maddesel unsurları barındırır (Sewell, 1992) “Derin boyut (gerçek alandaki mekanizmalar), yüzeysel yapıları (fiili düzeydeki yapıları, olayları, uygulamaları) ortaya çıkarır. Derin boyuttaki mekanizmalar “yaygındır” (Sewell, 1992: 22), birçok fiili alandaki olay, yapı, uygulama ve söylemde kendini gösterebilir. Çoğu zaman da bunlar, öznelere “bilinçsiz bir şekilde özümseyip” farkında olmadan uyguladıkları mekanizmalardır” (Sewell, 1992: 22).

Bu derin boyutu ya da gerçek alandaki mekanizmayı bulmak için geri-çıkartım kullanılır. Geri-çıkartım, belirli bir gözlem sonucu betimlenen olguyu, o olgu yapan mekanizmanın (Örneğin, ev sahibi-kiracı ilişkisini ortaya çıkaran nedir?) benzeştirmeye dayanan yaratıcı bir süreçle çıkarılmasıdır (Bhaskar, 1998: 12; Lawson, 1997: 24). Bu, “görgül alandaki olgudan, gerçek alandaki nedene doğru (geriye doğru) bir harekettir” (Lawson, 1997: 24). Mekanizmaların ortaya çıkarılmasında benzer örneklerle birlikte çelişen örneklerden veri toplamak etkili olacaktır (bkz. Lawson, 1997: 205–210). Gerçek alandaki ilgili mekanizma(lar) bulunduktan sonra (somuttan soyuta), olgu bu mekanizmalara dayanılarak ve dışsal ilişkilerin etkileri de göz önüne alınarak (soyuttan somuta) açıklanır (Sayer, 1992: 140).

Turist-Çalışan Cinsel İlişkilerinin Eleştirel Gerçekçilikle İncelenmesi

Çalışanlar için turistlerle cinsel ilişki yaşama olanakları, onların belirli bir örgütte/otelde belirli bir sosyal yapı içinde turistlerle ilişkide olmalarına ve özne olarak kendi güçlerine bağlıdır. Bundan dolayı, ilgili konu yapı-özne, açıklama-anlama ikiciklerinin ötesinde yapı ve özne etkileşimi çerçevesinde ele alınmalıdır. Çalışanların turistlerle cinsel ilişki yaşama olanaklarını etkileyen tüm mekanizmaların açıklanabilmesi olanaksızdır. Bu yüzden öncelikle sosyal bir olgunun açıklanmasında sosyal yapıların varlıkları ve etkileri göz önüne alınmalı, bunların

⁸ Her açıklama soyutlamayı içerir. En bağlamsal araştırmalar da seçimseldir (Sayer, 2000: 89).

ortaya çıkarılması amaçlanmalıdır. Bu kapsamda, öncelikle görgül düzeydeki (somut) olgu hakkında etkileşimli bir süreçte bilgi toplanmalıdır. Bu bilgiler yardımıyla çalışanların içinde bulundukları sosyal yapı soyutlamayla bulunmalı, bu yapının altında yatan mekanizma(lar) geri-çıkarmıyla elde edilmelidir. Somut düzeydeki olgu da bu mekanizma(lar) yardımıyla açıklanmalıdır. Bununla birlikte, çalışanların farkında oldukları ya da olmadıkları yapıları anlamlandırmalarının da ele alınması gerekir.

Sosyal yapıların nedensel güçleri, öznelere belirli bir şekilde birbirleriyle ilişkide olmalarından kaynaklandığından (Sayer, 1992: 105), ilgili içsel ilişki, çalışan ve turistlerin kişisel olarak sahip olamayacakları güçleri ilgili taraflara verebilmelidir. Bu da çalışan-turist üretim/hizmet ilişkisidir. Turist ve çalışan varlıklarını birbirlerine borçludurlar. Boş ve kimsenin olmadığı bir otelde güneşlenen, kendi içkisini hazırlayan insan, turist/müşteri olamaz. Otellerdeki hizmet üretimi, turistin üretim yerinde olmasını gerektirdiğinden hiç kimsenin gelmediği bir otelde, ne üretim ne çalışan olur. Çalışan ve turistin varlıkları birbirlerine bağlıdır, aralarındaki ilişki içseldir. Turistin çalışandan bir içki isteyebilme gücü, çalışanın da içkiyi götürmek zorunda olması; turistin, çalışanın kişisel özelliklerine, çalışanın örgütsel bağlılığına, iş tatminine, yönetimin adaletli tutumuna, liderlik biçimine vb. bağlı değildir. Onların bir örgüt altında içsel ilişkiyle bağıntılı olmalarındandır (Sayer, 1992: 94). Çalışan-turist (hizmet) ilişkisi içsel bir ilişki olarak çalışanların turistlerle cinsel ilişki yaşama olanaklarını doğrudan etkiler. Çalışan ve turist, bu hizmet ilişkisi aracılığıyla birbirleriyle yakın olma(ma) olanağı kazanırlar. Çalışan ve turistin kurduğu hizmet ilişkisini çalışanın ve/ya da turistin fiziksel çekicilikleri, yaşları, eğitim durumları, çalışanın işini sevmesi, örgütsel adaletin olması vb. dışsal ilişkiler etkileyecektir. Ancak bunlar, turist ve çalışanın içinde bulundukları yapı sayesinde sahip oldukları olanak ve kısıtlamaları yok edip, oluştur(a)madıklarından dışsal ilişkilerdir (Danermark ve diğerleri, 2002: 64; Sayer, 1992: 119).

Çalışan-turist ilişkisinin barmen-turist, resepsiyonist-turist, animatör-turist vb. ilişkileri şeklinde soyutlanması⁹ gereklidir. Her ne kadar aynı oteldeki ilişkiler olsalar da ilgili ilişkilerin birbirlerinden farklı mekanizmaları vardır. Bu farklı ilişkilerin tümünü turist-çalışan ilişkisi altında açıklamak kötü bir soyutlamadır (Sayer, 1992: 138–140). Yapı ve özneyi birbirine bağlayan “konum-uygulamaları” çalışanların içinde bulundukları yapılardan kaynaklanan uygulamalardır. Bunlar farklı kurallar, görevler, sorumluluklar, haklar, olanaklar olabilir (Bhaskar, 1998: 40–41). Turistin barmen’den içki istemesi ve barmenin içkiyi götürmesi, turist ve barmenin belirli bir örgütte birbirlerine karşı ilişkili olmalarındandır. Buna karşın, barmen içkiyi turiste götürmemekte özne olarak özgürdür ancak bir çalışan olarak görevini (konum-uygulamalarını) yapmıyorsa, bu seçiminin yaptırımını barmene onla diğer bir içsel ilişkili olan yöneticisi verecektir (Elder-Vass, 2007: 33). Sosyal yapı, yalnızca “kısıtlayıcı” olarak değil “olanak yaratıcı” olarak da alınmalıdır (Bhaskar, 1998: 40). Bu ilişkiler yardımıyla barmen, turistlerle rahat bir ortamda sohbet edebilmekte, animatör de turistlerle şakalaşabilmektedir.

Soyutlamayla bulunan turist-resepsiyonist, turist-barmen, turist-animatör vb. içsel ilişkilerinin farklılığını açıklayabilecek, bu ilişkileri meydana getiren ya da bu ilişkilerin mantığını oluşturan mekanizma(lar) (sosyal yapıların derin boyutu) geri-çıkarmıyla bulunmalıdır. Bu mekanizma(lar), turistlerle farklı ilişkilerle bağıntılı olan çalışanların cinsel ilişki olanaklarını açıklamada ana araç olacaktır. Bu mekanizmalar, birbirleriyle çelişebilir. Farklı sosyal yapıların oluşumlarında ilgili mekanizmaların baskınlıkları değişebilir (Joseph, 1998: 94; Purdy ve Gray, 2009). Barmen, animatör ve resepsiyonistin turistlerle olan ilişkilerindeki farklı mantıklar/mechanizmalar turisti de etkilemektedir. Turist; barmene, animatöre, resepsiyoniste vb. onların örgütü temsil ettiğini bilerek farklı davranacaktır. (Elderr-Vass, 2007: 32). Bu

⁹ Soyutlamalar, kuram oluşturulmasında ilk adımdır. Farklı düzeylerde ve alanlarda bir takım soyutlamalar yapılabilir. Ayrıca elde edilen görgül verilerle önceki soyutlamalar daha iyileriyle değiştirilebilir. Diğer bir deyişle, veri toplama ve soyutlama eş-zamanlı yapılabilir (bkz. Yeung, 1997).

kapsamda, bir barmene yaptığı şakayı resepsiyoniste yapamayabilecektir. Bu mekanizmaların bulunmasıysa, araştırmanın katılımcılarla etkileşimli bir süreçte yürütülmesiyle olanaklı olacaktır. Öznelerin kendi nedenselliklerinden dolayı, araştırma sürecinde çalışanların içinde bulundukları sosyal yapıyı nasıl anlamlandırdıklarının elde edilmesi de zorunludur. Çalışanların kavramsallaştırmaları, “konum-uygulamaları”nın “nasıl” yapılacağını belirlediğinden (Elder-Vass, 2007: 33), işini; yalnızca zorunluluktan yapan bir barmenle, severek yapan bir barmenin turistlerle kuracağı ilişki olanakları farklılaşacaktır. Özetle, sosyal bir olgu olan çalışanların turistlerle cinsel ilişki yaşama olanaklarının incelenmesi, hem çalışanların turistlerle olan hizmet ilişkisinin altındaki mekanizmaların bulunması hem de öznelerin ilgili ilişkileri nasıl kavramsallaştırdıklarının elde edilmesine dayanır. Bunlara ek olarak, bir takım dışsal ilişkilerin etkilerinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Tüm bunların yapılmasındaysa eleştirel gerçekçilik yeterli çerçeveyi sağlamaktadır.

SONUÇ

Çalışmada, öncelikle, örgüt çalışmalarındaki yaklaşımların “ya-ya da” mantığına dayandıkları ve bu mantığın da birçok ikicilik yaratarak sosyal olgunun yeterli bir şekilde açıklanmasını engellediği üzerinde durulmuştur. Eleştirel gerçekçiliğin yapı-özne ve açıklama-anlama ikiciklerinin ötesinde sosyal olguları incelemedeki üstünlüğü, örnek bir konuyla gösterilmiştir. Bu kapsamda, sosyal yapıların, öznelere hem dışsal hem de içsel olduğu ve onların incelenmesinde açıklama ve anlamının iç içe geçtiği belirtilmiştir.

Eleştirel gerçekçilikteki “eleştirel” sıfatının iki özelliği vardır. Bunlardan ilki bilimin sosyal, düşünsel ve sonsuz bir süreç olmasıyla, diğeri de baskıcı sosyal yapıların ortadan kaldırılmasıyla ilgilidir (Potter ve Lopez, 2001: 14). Bilim sosyal bir etkinlik olduğundan, her bilgi kuram-yüklüdür. Ancak bilgiler kuram tarafından da belirlenmediğinden, kuramların gerçekliği betimlemelerinde daha doğru/yanlış seçimi açıklayıcı güçlerine göre yapılabilir. Kuramlar değişebilirler, yerlerine daha iyilerine bırakabilirler. Bu yönde, hem araştırmanın yürütülme sürecinde hem de araştırmanın sunulmasından sonra, araştırmacı kendi değerlerini açıkça ortaya koyarak, kuramının değerlendirilebilmesine/eleştirilebilmesine olanak sağlayan “düşünümSELLİK” tutumuna sahip olmalıdır (Buğra, 2003: 30; Kurki, 2007: 372). Bu tutumsa, tamamen nesnel olduğunu savlayan araştırmalardan daha gerçekçidir (Buğra, 2003: 30). Ayrıca, eleştirel gerçekçilik de ontolojik varsayımlarına karşı kendi “içsel eleştirisini” yapabilmelidir (Cruickshank, 2004: 583). Sosyal yapıların kavram bağımlı olup değiştirilebilmeleri, araştırma sonuçlarının araştırma özne ve nesnesini etkilemesini doğurur. Bu da eleştirel gerçekçiliğe baskıcı yapıların kaldırılması yolunu açmaktadır (Cruickshank, 2003: 3; Lawson, 1997: 200). Eleştirel gerçekçilik, baskıcı sosyal yapıların kaldırılması için öncelikle bunların ortaya çıkarılmasını savunur, söz konusu yapıların değiştirilmeleriyle özgürleşmeyi sağlayacaktır (Cruickshank, 2003: 3). Örgüt çalışmalarındaki yaklaşımlarda eleştirel gerçekçiliğe en yakın eleştirel yaklaşımdır (Grey ve Willmott, 2005: 57). Ancak bu iki yaklaşım arasında önemli farklar vardır. En önemli fark da eleştirel gerçekçiliğin ontolojiden, eleştirel yaklaşımın epistemolojiden yola çıkmasıdır (Strydom, 2007: 2). Eleştirel gerçekçiliğin ontolojiden yola çıkması ona meta-yaklaşım özelliği vererek, onun farklı amaçlar ve ilgiler için kullanılabilmesini sağlar. Eleştirel gerçekçilik, eleştirel olmayan bir araştırma için de kullanılabilir. Ancak eleştirel yaklaşım, eleştirel olmayan bir araştırmada uygulanamaz.

En önemli ve güncel örgüt kuramlarından kurumsal kuram¹⁰ (bkz. Özen, 2007) için eleştirel gerçekçiliğin, gerçekliği farklı alanlarda kavramsallaştırması, kurumların fiili alandaki

¹⁰ Eleştirel gerçekçilik, kurum yerine sosyal yapıyı kullanmayı tercih eder (Hesketh ve Fleetwood, 2006: 684). Ayrıca, kurumsal kuramla ilgili birçok çalışma eleştirel gerçekçilik varsayımlarını taşır (Ackroyd ve Fleetwood, 2000: 5).

(yüzeysel) yapılar, kurumsal mantıkların gerçek alandaki (derin) mekanizmalar olarak ele alınmasını sağlar (Leca ve Naccache, 2006). Aynı zamanda eleştirel gerçekçilik, eski ve yeni kurumsal kuram açısından, kurumsal değişimlerin yapı-özne ikiciliğinin ötesinde açıklanabilmelerine ilişkin bir meta-yaklaşımdır (bkz. Hesketh ve Fleetwood, 2006; Leca ve Naccache, 2006; Mutch, 2007; Mutch ve diğerleri, 2006). Son olarak, sosyal yapıların “zaman-mekân” özgüllükleri onlara özgü yapı ve mekanizmaların etkileşimli bir süreçte ortaya çıkarılmasını gerektirir. Bu kapsamda, eleştirel gerçekçilik, “yerel olarak beliren” araştırmalara da önem verir. Bu da ülkemiz koşullarında yer alan yapıların ortaya çıkarılması ve ülkemizdeki çalışmaların “aktarmacılıktan” (Üsdiken ve Wasti, 2009: 1064) uzaklaşması açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ackroyd, S., ve Fleetwood, S. 2000. Realism in contemporary organisation and management studies. S. Ackroyd ve S. Fleetwood (Der.). *Realist perspectives on management and organisations*: 3–25. London: Routledge.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. 1992. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17: 432–464.
- Alvesson, M., ve Deetz, S. 2005. Critical theory and postmodernism: approaches to organizational studies. C. Grey ve H. Willmott (Der.). *Critical Management Studies: A Reader*: 60–106. New York: Oxford University Press.
- Astley, W. G., ve Van de ven, A. H. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245–273.
- Bauman, Z. 2007. *Modernite ve holocaust*. (Çeviren: S. Sertabiboğlu). İstanbul: Versus.
- Beck, U., ve Lau, C. 2005. Second modernity as a research agenda: theoretical and empirical explorations in the ‘meta-change’ of modern society. *British Journal of Sociology*, 56: 525–557.
- Benhabib, S. 2006. Modernlik ve eleştirel kuramın çıkmazları. (Çeviren: Salih Akkanat) H. E. Bağce (Der.). *Frankfurt Okulu*: 83–110. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Best, S., ve Kellner, D. 1991. *Postmodern theory*. New York: The Guilford Press.
- Bhaskar, R. 1978. *A realist theory of science*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Bhaskar, R. 1997. On the ontological status of ideas. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 27: 139–147.
- Bhaskar, R. 1998. *The possibility of naturalism*. Oxon: Routledge.
- Buğra, Ayşe (2003). *İktisatçılar ve insanlar*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Burrell, G. 1984. Sex and organizational analysis. *Organization Studies*, 5: 97–118.
- Burrell, G. ve Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis*. New Hampshire: Heinemann.
- Casey, C. 2002. *Critical analysis of organizations*. London: Sage.
- Cock, C. D. 1995. Of Giddens, paradigms, and philosophical garb. *Organization Studies*, 16: 699–705.
- Cooper, R., ve Burrell, G. 1988. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*, 9: 91–112.
- Cruickshank, J. 2003. Introduction. J. Cruickshank (Der.). *Critical realism: the difference it makes*: 1–29. London: Routledge.
- Cruickshank, J. 2004. A tale of two ontologies: an immanent critique of critical realism. *Sociological Review*, 52: 567–585.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., ve Karlsson J. Ch. 2002. *Explaining society: critical realism in the social sciences*. London: Routledge.
- Deetz, S. 1996. Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7: 191–207.
- Dikeçligil, B. 2006. Sosyal bilimler epistemolojisinde sorunların kaynağı: ontolojiyi unutmak. K. Hoşgör (Der.). *Felsefe ve Sosyal Bilimler*: 31–51. Ankara: Vadi Yayınları.

- Donaldson, L. 2003. Organization theory as a positive science. H. Tsoukas ve C. Knudsen (Der.). *The Oxford handbook of organization theory*: 39–62. Oxford: Oxford University Press.
- Ekström, M. 1992. Causal explanation of social action. *Acta Sociologica*, 35: 107–122.
- Elder-Vass D. 2007. For emergence: refining Archer's account of social structure. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37: 25–44.
- Elder-Vass, D. 2008. Integrating institutional, relational and embodied structure: an emergentist perspective. *The British Journal of Sociology*, 59: 281–299.
- Fay, B. 2005. *Çağdaş sosyal bilimler felsefesi*. (Çeviren: İ. Türkmen). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Fleetwood, S. 2001. Causal laws, functional relations and tendencies. *Review of Political Economy*, 13: 201–220.
- Fleetwood, S. 2005. Ontology in organization and management studies: a critical realist perspective. *Organization*, 12: 197–222.
- Gamson, J., ve Moon, D. 2004. The sociology of sexualities: queer and beyond. *Annual Review of Sociology*, 30: 47–64.
- Giddens, A. 2004. *Modernliğin sonuçları*. (Çeviren: E. Kuşdil). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gioia, D. A., ve Pitre, E. 1990. Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15: 584–602.
- Greiffenhagen, C. ve Sharrock, W. 2008. Where do limits of experience lie? Abandoning the dualism of objectivity and subjectivity. *History of Human Sciences*, 21: 70–93.
- Grey, C., ve Willmott, H. 2005. Studying management critically. C. Grey ve H. Willmott (Der.). *Critical management studies: a reader*: 57–59. Oxford: Oxford University Press.
- Gulbenkian Komisyonu. 2005. *Sosyal bilimleri açın*. (Çeviren: Ş. Tekeli). İstanbul: Metis Yayınları.
- Hancock, P., ve Tyler, M. 2001. *Work, postmodernism and organization: a critical introduction*. London: Sage.
- Hassard, J., ve Kelemen, M. 2002. Production and consumption in organizational knowledge: the case of the 'paradigms debate'. *Organization*, 9: 331–355.
- Hatch, M. J., ve Yanow, D. 2003. Organization theory as an interpretive science. H. Tsoukas ve C. Knudsen (Der.). *The Oxford handbook of organization theory*: 63–87. Oxford: Oxford University Press.
- Hawkes, G. 1996. *A sociology of sex and sexuality*. Buckingham: Open University Press.
- Hesketh, A., ve Fleetwood, S. 2006. Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: applying critical realist meta-theory. *Organization*, 13: 677–699.
- Joseph, J. 1998. In defence of critical realism. *Capital and Class*, 65: 73–106.
- Kurki, M. 2007. Critical realism and causal analysis in international relations. *Millennium*, 35: 361–378.
- Lawson, T. 1997. *Economics and reality*. London: Routledge.
- Leca, B., ve Naccache. 2006. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*, 13: 627–651.
- Lerum, K. 2004. Sexuality, power, and camaraderie in service work. *Gender and Society*, 18: 756–776.
- Loo, H. V., ve Reijen, W. V. 2006. *Modernleşmenin paradoksları*. (Çeviren: K. Canatan). İstanbul: İnsan Yayınları.
- Mills, C.W. 2007. *Toplumbilimsel düşün*. (Çeviren: Ü. Toskay). İstanbul: Der Yayınları.
- Morey, N. C. ve Luthans, F. 1984. An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research. *Academy of Management Review*, 9: 27–36.
- Mutch, A. 2007. Reflexivity and the institutional entrepreneur: a historical exploration. *Organization Studies*, 28: 1123–1140.
- Mutch, A., Delbridge, R. ve Ventresca, M. 2006. Situating organizational action: the relational sociology of organizations. *Organization*, 13: 607–625.

- Nellhaus, T. 1998. Signs, social ontology, and critical realism. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 28: 1–24.
- Ozan, E. D. 2001. Sosyal Bilimlerde gerçekçi-ilişkisel bir yaklaşımın anahatları. *Praksis*, 3: 10–25.
- Özen, Ş. 2002. Türkiye’deki örgütler/yönetim araştırmalarında törenselleşme sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2: 187–213.
- Özen, Ş. 2007. Yeni kurumsal kuram: örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.). *Örgüt Kuramları*: 237–330. Ankara: İmge Kitabevi.
- Özlem, D. 2001. *Max Weber’de bilim ve sosyoloji*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Parker, M. 1995. Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization. *Organization Studies*, 16: 553–564.
- Potter, G., ve Lopez, J. 2001. After postmodernism: the new millennium. J. Lopez ve G. Potter (Der.). *After postmodernism: an introduction to critical realism*: 3–16. London: The Athlone Press.
- Purdy, J. M., ve Gray, B. 2009. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52: 355–380.
- Reed, M. 1997. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. *Organization Studies*, 18: 21–42.
- Reed, M. 2003. The agency/structure dilemma in organization theory. H. Tsoukas ve C. Knudsen (Der.). *The Oxford handbook of organization theory*: 289–309. Oxford: Oxford University Press.
- Reed, M. 2005. Reflections on the realist turn in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 42: 1621–1644.
- Riach, K., ve Wilson, F. 2007. Don’t screw the crew: exploring the rules of engagement in organizational romance. *British Journal of Management*, 18: 79–92.
- Rosenau, P. M. 2004. *Post-modernizm ve toplum bilimleri*. (Çeviren: T. Birkan). Ankara: Bilim ve Sanat.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, A. S. 2002. Bilimin ikilemi: belirlenirlik ya da belirlenmezlik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2: 121–126.
- Sargut, A. S., ve Özen, Ş. 2007. Örgüt kuramlarına genel bir bakış: karşılaştırmalı bir çözümleme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.). *Örgüt Kuramları*: 11–34. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sayer, A. 1992. *Method in social science*. London: Routledge.
- Sayer, A. 2000. *Realism and social science*. London: Sage.
- Sayer, A. 2004. Foreword: Why critical realism? S. Fleetwood ve S. Ackroyd (Der.). *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies*: 6–20. London: Routledge.
- Schultz, M., ve Hatch, M. J. 1996. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21: 529–557.
- Scott, W. R. 2003. *Organizations: rational, natural and open systems*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sewell, W. H., 1992. A theory of structure: duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, 98: 1–29.
- Sibeon, R. 2004. *Rethinking social theory*. London: Sage.
- Sin, R. 2000. The foundations of eclecticism. *Journal of Theoretical Politics*, 12: 353–387.
- Smith, M. L. 2006. Overcoming theory-practice inconsistencies: critical realism and information systems research. *Information and Organization*, 16: 191–211.
- Strydom, P. 2007. On naturalism and realism in social science: critical theory versus critical realism. Keynote address delivered at ‘critical turns in critical theory: new directions in

- social and political theory workshop*: 1–11. 26–27 April. University of College Cork, Ireland.
- Taşdelen, V. 2008. *Hermeneutiğin evrimi*. Ankara: Hece Yayınları.
- Tepe, H. 2003. *Platon’dan Habermas’a felsefede doğruluk ya da hakikat*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Üsdiken, B. 2002. Tarihsel bir bakışla bilim-yönetim birlikteliği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2: 127–154.
- Üsdiken, B., ve Wasti, S. A. 2009. Preaching, teaching and researching at the periphery: academic management literature in Turkey, 1970–1999. *Organization Studies*, 30: 1063–1082.
- Wallerstein, I. 2003. *Bildiğimiz dünyanın sonu*. (Çeviren: T. Birkan). İstanbul: Metis Yayınları.
- Weaver, G. R., ve Gioia, D. A. 1994. Paradigms lost: incommensurability vs structurationist inquiry. *Organization Studies*, 15: 565–590.
- Williams, C. L., Giuffre, P. A. ve Dellinger, K. 1999. Sexuality in the workplace: organization control, sexual harassment and the pursuit of pleasure. *Annual Review of Sociology*, 25: 73–93.
- Wilson, H. T. 1983. Anti-method as a counterstructure in social research practice. G. Morgan (Der.). *Beyond method*: 247–259. California: Sage.
- Yeung, H. W. 1997. Critical realism and realist research in human geography: a method or a philosophy in search of a method? *Progress in Human Geography*, 21: 51–74.
- Yıldırım, E. 2002. “Cogito ergo sum”dan “vivo ergo sum”a örgütsel analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2: 155–185.
- Yıldırım, E. 2007. Örgüt kuramında yeni gelişmeler: postmodern ve eleştirel bakış. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.). *Örgüt Kuramları*: 379–406. Ankara: İmge Kitabevi.

KURUMLAR NASIL ORTAYA ÇIKAR? YENİ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDEN BİR SOSYAL İNŞÂ SÜRECİ OLARAK “SAATLERİ AYARLAMA ENSTİTÜSÜ”

Deniz Taşçı
Anadolu Üniversitesi

Erkan Erdemir
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı yeni kurumsal kuramın, kurumların ortaya çıkışı konusundaki farklı yaklaşımlarını, Tanpınar'ın *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* adlı romanı bağlamında tartışmak ve bu konudaki kuramsal tartışmalara Türkiye bağlamından katkıda bulunmaya çalışmaktır. Yazın taraması sonucu kurumların ortaya çıkışıyla ilgili bir kavramsal çerçeve geliştirilmiş ve Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün kuruluş sürecinin incelenmesinde bu çerçeveden yararlanılmıştır. Yazın taraması ve analiz bulguları, kurumların ortaya çıkışıyla ilgili çalışmalarda aktör merkezli bir kurumsal yaklaşımın ve sosyal inşâ bakış açısının öne çıktığını göstermektedir. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde bireysel kurumsal girişimcilerin sosyal inşâ süreçlerini kullanma stratejilerinin incelenmesinin –özellikle de- kamu örgütlerinin ortaya çıkışlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumların ortaya çıkışı, yeni kurumsal kuram, sosyal inşâ, kurumsal girişimcilik.

“... Dışarıdaki açısından ne kadar mantıksız olursa olsun, herhangi bir makul gerçekliğin içinde değişmeye dönük spesifik bir ‘reçete’ sunmak artık zor değildir. Sözelimi, istikrarlı bir çiğ balık diyetini sürdürdükleri müddetçe uzaydaki varlıklarla iletişim kurabileceklerine inanan insanlara reçete olarak spesifik prosedürler sunmak mümkündür. Eğer okur bu türden bir Balık-felsefesi tarikatının ayrıntılarını incelemeye çok istekliyse, bu işi onun hayal gücüne bırakabiliriz. Bu ‘reçete’, sosyalizasyon ve terapi için gerekli personelle, çiğ balık ile galaksi telepatisi arasında var olan kendiliğinden-aşıkâr bağın neden daha önce keşfedilmediğini yeterince incelikli bir biçimde açıklayan ayrıntılı bir Balık-felsefi bilgi gövdesiyle ve bireyin bu büyük hakikate doğru çıktığı yolculuğu anlamlı kılmak için gerekli meşrulaştırma ve hiçleştirilmelerle teçhiz edilmiş olan, dış dünyadan tamamen koparılmış bir Balık-felsefesi makuliyet yapısının inşâ edilmesini gerektirecektir. Eğer bu prosedürler dikkatle izlenirse, bir bireyin Balık-felsefesi Beyin Yıkama Enstitüsü tarafından bir kez olsun ayarlanması yada ele geçirilmesi hiç de düşük bir ihtimal sayılmaz.” (Berger ve Luckmann, 1967/2008: 232-233).

Kurumların neden ve nasıl ortaya çıktıkları konusunun örgüt kuramında yeterince tartışılmadığı belirtilmektedir (Scott, 2008). Aslında örgütlere neden ihtiyaç duyulduğu konusu işlem maliyeti kuramcıları tarafından (Williamson, 1981), örgüt doğumları da örgütsel ekoloji kuramcıları tarafından (Hannan ve Freeman, 1977) tartışılmıştır. Ancak işlem maliyeti kuramının daha çok örgütlerin varlık nedeni üzerinde durması, ekolojik yaklaşımın da araştırma düzeyi olarak örgüt topluluklarına odaklanması, tek tek kurumların ortaya çıkış süreçleri konusunun gerektiği gibi tartışılabilmesi için yeni zeminlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu açıdan kurumların varlığını etkinlik ve işe yararlık bakış açısıyla daha çok teknik çevrenin etkilerine bağlayan söz konusu rasyonel bakış açılarına karşılık, ekonomi yerine politikayı ikame eden ve örgütleri

doğal varlıklar olarak kabul ederek teknik çevre yerine kurumsal çevreyi öne çıkaran kurumsalcı bakış açılarını gündeme getirmek yararlı olabilir (Scott, 1998). Özellikle yeni kurumsal kuram, analiz düzeyi olarak örgüt topluluklarını temel alıyor gibi görünse de, kendi içindeki tartışma zenginliği ile kurumların ortaya çıkışı konusunun ele alınması için uygun bir zemin gibi görünmektedir.

Yeni kurumsal kuram yapı itibariyle kurumların ortaya çıkışı konusunda önemli bir açılım potansiyeline sahip olmakla birlikte, başka bazı yönleri yanında, aslında kurumların ortaya çıkışı ile ilgili yeterli açıklamalar ortaya koymadığı konusunda eleştirilmektedir (Özen, 2007). Yine de, son yıllarda yeni kurumsal kuram çerçevesinde kurumların ortaya çıkışı ile ilgili önemli çalışmalar yapılmıştır (Scott, 2008; Lawrence ve Suddaby, 2006). Söz konusu çalışmalarda aktörlerin temel alındığı “kurumsal girişimci” kavramına yönelik bir ilgi artışı olduğu da gözlenmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006). Bu çalışmaların genel çerçevesini yeni kurumsal kuramın temel ikilemi olan “kurum olarak çevre” ve “kurum olarak örgüt” tartışmaları (Özen, 2007) ve bu tartışmalardan beslenen aktör-doğal çevre, arz yönlü-talep yönlü oluşum tartışmaları belirlemektedir (Scott, 2008).

Bu tartışmalar aslında kuram için paradigma tartışmalarıyla da ilişkilidir. Yeni kurumsal kuram, “eski”sine oranla temel farklılığını paradigmatik olarak Berger ve Luckmann’ın (1967/2008) gerçekliğin sosyal inşâsı yaklaşımına daha yakın duruşuyla ortaya koymaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Her ne kadar yapısal belirlenimciliğe yönelik tutum kuramsal tartışmalar içinde varlığını sürdürse de, yeni kurumsal kuram özellikle sosyal inşâ temeline dayalı yorumsamacı bakış açısıyla, son yıllarda en çok ilgi gören örgüt kuramı durumundadır (Özen, 2007).

Diğer yandan, özellikle yorumsamacı paradigmataya yakın araştırmacılarca, yönetsel ve örgütsel olguların anlaşılmasında edebiyatın ve özelde romanların, toplumsal gerçekliğin örtük bilgisini içermeleri bakımından önemli kaynaklar oldukları vurgulanmaktadır (Czarniawska, 2009b; Yıldırım, 2007; DeCock ve Land, 2005).

Tanpınar’ın ilk olarak 1961 yılında bir kitap halinde yayımlanan *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* başlıklı romanı, kurumların ortaya çıkışının incelenmesi açısından önemli bir kaynak olarak görünmektedir. Rasyonel anlamda hiçbir işe yaramadığı daha sonradan tescillenen modern bürokratik bir kurumun tek bir kurumsal girişimcinin çabalarıyla neredeyse yoktan var edilme serüveni, sosyal inşâ yaklaşımıyla ele alınabilecek önemli bir örnek durumundadır. Pek çok eleştirmen tarafından modern Türkiye’nin kuruluş sürecinde yaşananların değerlendirildiği bir roman olarak kabul edilen *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*, Türkiye’de halen çok sayıda örnekleri bulunabilecek bürokratik örgütlenme anlayışının kurumsal bir temsilcisi olarak da kabul edilebilir (Moran, 2004; Uçman ve İnci, 2008; Törenek, 2009).

Bu çalışmada Tanpınar’ın adı geçen romanında tipik bir sosyal inşâ süreci örneği olarak ortaya çıkan bir kurumun (*Saatleri Ayarlama Enstitüsü*) kuruluş süreci, yeni kurumsal kuramın kurumların ortaya çıkışı konusundaki yaklaşımları çerçevesinde incelenecektir. Ulaşılan bulguların söz konusu tartışmalara katkı sağlaması yanında, bir çevre ülke olarak Türkiye’de özellikle kamu kurumlarının ortaya çıkış süreçlerinin açıklanmasına yönelik çalışmalara zemin oluşturması beklenmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kurum – örgüt ayrımı

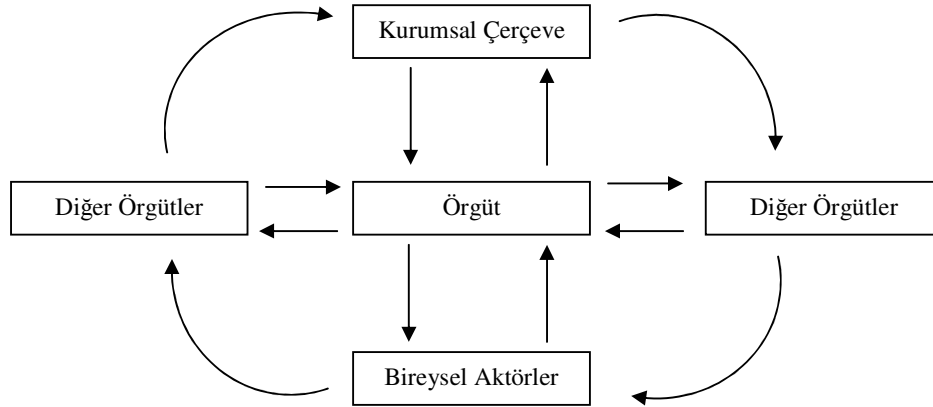
Kurumların ortaya çıkışı ile ilgili olarak kullanılan kavramların sınıflandırılması ile ilgili olarak gündeme getirilebilecek bir başka ayrım kurum-örgüt ayrımıdır. Örneğin söz konusu kavramlardan yapılanma, inşâ, zuhur gibi bazıları yazında daha çok genel anlamda kurumlar

için kullanılırken diğerleri de daha çok biçimsel anlamdaki örgütler için kullanılmaktadır. Bu da bizi kurum ve örgüt ilişkisi üzerinde durmaya yönlendirmektedir.

Jepperson (1991); evlilik, akademik unvan, sözleşme, tatil, tokalaşma, sigorta, ordu, motel, biçimsel örgüt, şirket, oy verme davranışı gibi farklı kurum türlerinden bahsetmektedir. Bu kurumların kimi örgüt olarak nitelendirilebilirse de bir kısmı sadece kültürel yapılardır. Ama hepsinin ortak noktaları belli bir amaca yönelik bir üretim gerçekleştirmeye, mümkün kılmaya yada belli performansları sergilemeye yönelik sosyal programlar olmalarıdır. Kurumlar “programlanmış eylemler” ve “belli durumlara verilen belli tepkiler bütünüdür” (Jepperson, 1991). Her ne kadar kurum kavramı çok kapsayıcı görünse de bazı yazarlar kurum ve örgüt kavramlarını ayrı ayrı ele almaya çalışmışlardır.

Scott (2008); kurum ve örgüt kavramları arasındaki ilişki konusunda üç farklı bakış açısı tanımlamaktadır. Bunlardan ilki North’un kurum ve örgütü birbirinden farklı yapılar olarak gören yaklaşımıdır. North (1990/2002)’a göre kurum kısaca “oyunun kuralları” olarak ifade edilebilir. İnsanlar arası etkileşimlerden doğar ve insan davranışlarını sınırlandırır, belirler ve düzenler. Örgütler ise “oyuncular”dır. Oyuncuların oyunu kazanmak için geliştirdikleri stratejiler vardır ve bu stratejiler bazen yeni kurumlar yaratabilir. İkinci bakış açısı Williamson’un (1981) öncülük ettiği, yapıları ve süreçleri itibariyle örgütleri de kendi başlarına birer kurum olarak kabul eden yaklaşımdır. Üçüncü yaklaşım ise kurum ve örgüt ayırımını kabul etmeyen, Jepperson’un (1991) yukarıda belirtilen yaklaşımından beslenen yeni kurumsalcıların yaklaşımıdır. Onlar, özellikle kurumsallaşma süreçleri üzerinde durmuşlar ve kurumsallaşma süreçlerinin belli aşamalarında örgütsel biçimlerin de orta çıkabileceğini, ama bu durumun örgütü farklı bir yapı olarak kabul etmeyi gerektirmediğini iddia etmişlerdir. Yeni kurumsalcılar örgütlerin işlevlerinin de kültürel anlamda ortaya çıkan kurumlar olduğunu savunmaktadırlar (Scott, 2008).

ÇİZELGE 1. Örgütler ve Kurumlar (Rowlinson, 1997)



Genel olarak değerlendirildiğinde örgütler ve kurumlar arasındaki ilişkiler Çizelge 1’deki şekilde özetlenebilir. Bir döngü içerisinde bireyler örgütleri, örgütler kurumları, kurumlar kurumsal çerçeveyi, kurumsal çerçeve de tekrar örgütleri, örgütler de bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir (Rowlinson, 1997). Bu durum farklı kurumsallaşma düzeyleri açısından da yorumlanabilir. Buna göre örgüt içi düzeydeki kurumlar birer kurum olan örgütleri oluşturmaktadır. Örgütler de birer kurum olarak örgütlerarası düzeyde etkileşimde bulunarak örgütlerüstü düzeydeki kurumları oluşturmaktadır.

Temel Gerilimler: Aktör-Çevre, Arz-Talep Yönlü Kurumsallaşma

Kurumların ortaya çıkışı ile ilgili gerek iktisadi gerekse ekolojik rasyonel bakış açıları, kurumları kuracak aktörlere pek hareket alanı bırakmayan, neredeyse birer “demir kafes” olan teknik çevreleri temel almaktadır. Kurumsal kuram ise işe öncelikle bu demir kafesi “esnetme” çabalarıyla başlamış (DiMaggio ve Powell, 1991) ve sonuçta yeni kurumların birtakım sorunları çözmeyi hedeflese de bunu daha önceki kurumların yerine geçerek, bunu yaparken de önceki kurumların varlıklarından çeşitli şekillerde etkilenecek gerçeğe dönüştürdüğüne dikkat çekmişlerdir (Meyer ve Rowan, 1991). Ancak yine de, tam da kurumsal kuramın öngördüğü biçimde, bir anlamda “eski bir kurum” olan rasyonel bakış açıları yeni kurumsal kuram üzerinde de etkisini sürdürmüştür. Bu etki, sosyal bilimlerdeki özgürlük-kontrol ve örgüt kuramındaki yapı-aktör gerilimlerini hatırlatır şekilde, kurumların ortaya çıkışında doğal ve aktöre dayalı iki farklı bakış açısını gündeme getirmiştir (Scott, 2008).

Kurumların doğal birtakım süreçlerle ortaya çıktığını savunan yaklaşım, kurumsallaşma süreçlerinin aktörlerin bilicinin dışında, bireysel çıkarılardan bağımsız olarak, kolektif bir biçimde yaşanan anlamlandırma ve problem çözme aşamalarından oluştuğunu kabul etmektedir (Tolbert ve Zucker, 1983). Başta DiMaggio (1988) olmak üzere daha “yeni” yeni kurumsal kuramcılar ise kurumların oluşmasında bireysel çıkarların yadsınamayacağını belirterek “aktörlerin geri dönüşünü” beklemektedirler. Daha önce de belirtildiği gibi, yeni kurumsal kuram çerçevesindeki çalışmaların seyri, bu beklentinin büyük ölçüde gerçekleştiğini göstermektedir.

Kurumların ortaya çıkışı ile ilgili genel çerçevelerden biri de arz ve talep yönlü açıklamalar ayrımıdır. Talep yönlü yaklaşım Suchman (1995) tarafından geliştirilen, kurumların kurumsal girişimciler tarafından, ortaya çıkan problemlerin çözümü için hazır çözümlerin bulunmadığı durumlarda sorunu algılama, isimlendirme, çözümleri kategorize etme, karşılaştırma, kuramlaştırma ve yayılım aşamalarıyla oluşturulduğunu iddia eden bir yaklaşımdır. Diğer yaklaşım ise Meyer (1994) tarafından geliştirilen arz yönlü yaklaşımdır. Bu yaklaşım, dünyada “işleri düzeltme” iddiasıyla modernleştirme, ussallaştırma gibi evrensel gerçekliği olduğu düşünülen ideolojik angajmanlarla desteklenen yol haritalarının, kuralların, modellerin ve uygulamaların ilgili diğer etkileşenler tarafından ihtiyaç veya istek duyulup duyulmadığına bakılmaksızın piyasaya sürüldüğü ve yaygınlaştırılmaya çalışıldığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım farklı düzeylerde, devlet veya meslek kuruluşlarından, yönetici veya danışmanlara kadar farklı aktörlerce kullanılabilir. “Bu aktörler her zaman işe, muhtemel alıcılarına bir problemlerinin olduğunu kabul ettirmeye çalışmakla başlarlar” (Scott, 2008). Süreç, bu aktörlerin çevredeki birtakım ideolojik faktörleri kurumların biçimlendirilmesi için gerekli aşamalarda kullanarak yeni kurumlar yaratmaları şeklinde işlemektedir (Meyer 1994).

Bir anlamda talep yönlü yaklaşımla arz yönlü yaklaşım arasında bir yerlerde duran bir yaklaşım da Czarniawska (2009a)’nın yaklaşımıdır. Czarniawska kurumların ortaya çıkışında kurumsal girişimcilerin rol oynamasının mümkün olmadığını, “kurumsal girişimci” kavramının bir oksimoron olduğunu iddia etmektedir. Bu iddiasına da girişimcilerin “kurabileceklerini (institute)” ama “kurumsallaşma (institutionalize)” kavramının gramer olarak bile bir işteşlik içerdiğini, yani ancak birden fazla unsurun karşılıklı etkileşimiyle oluşabileceğini delil göstermektedir. Czarniawska yaklaşımını açıklamak üzere öncelikle örgütlerle kurumların ortaya çıkışlarını farklı süreçler olarak tanımlamaktadır. Kişilerin içindeki bulundukları yer ve zamandaki baskın kurumsal yapıları yok sayarak farklı şeyler aramak, zamanla kurumsallaşacağını varsayarak belli bir uygulama geliştirmek veya yine zamanla kendi başına bir kurum olacağını ümit ederek biçimsel bir örgüt kurmak şeklinde üç farklı biçimde kurumların ortaya çıkmasına katkı sağlayabileceklerini belirtmektedir. Dolayısıyla kurumsal girişimciler kurumları ortaya çıkaran kahramanlar değildirler, bu sürece ancak biçimsel örgütlerle olan zayıf bağları aracılığıyla etki edebilirler (Czarniawska, 2009a). Czarniawska

kurumların örgütler biçiminde ortaya çıkabilmeleri için insanların zihinlerinde o kurum için bir hazırlanmışlık olmasının, zamanın ruhunun (Zeitgeist), ikliminin yeni kurum için uygun olmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Süreç olarak ise düşüncenin dile getirilmesi, nesnelleştirilmesi, hayata geçirilmesi, sürdürülmesi ve kurumsallaşması aşamalarından bahsetmektedir. London School of Economics ve Nortnern Germany University adlı kuruluşların ortaya çıkış süreçlerini incelediği çalışmasında Czarniawska, kurumsal girişimcilerin rolünü açıklamak üzere piramit ve karınca yuvası metaforlarını karşılaştırmaktadır. Ona göre bu kurumların ortaya çıkışında çok sayıda kurumsal girişimcinin sürekli çabaları etkili olmuştur, ancak bu kurumlar piramitler gibi önceden belirlenmiş bir biçimde değil, karınca yuvaları gibi, kimisi kurumun hayata geçtiğini bile göremeyen, kimisi çevresel etkiler altında işlerin en başta belirlendiği gibi gelişmediğini fark eden pek çok farklı girişimcinin sosyal inşasıyla “zuhur” etmektedirler (Czarniawska, 2009a).

Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar?

Kurumların ortaya çıkışı ile ilgili genel çerçevelerin ortaya konmasının ardından yazında kurumların ortaya çıkışı ile ilgili olarak geliştirilen modellerden de kısaca bahsetmek, analiz çerçevesini oluşturmak açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada incelenmeye çalışılan asıl konu birer kurum olarak örgütlerin ortaya çıkış sürecidir. Dolayısıyla ilgili modellerin belirlenmesinde doğrudan örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili olmaları veya buna uyarlanabilecek olmaları dikkate alınmıştır. İncelenen çalışmalardaki modellerin kimi genel anlamda kurumsallaşma modelleri, kimi ise doğrudan örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili yaklaşımlardır.

Örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili olarak yapılan incelemenin bulguları çizelge 2’de sınıflandırılarak özetlenmiştir. Bulguların sınıflandırılmasında örgütlerin bir anlamda fiziksel kuruluş süreçlerini ifade eden Hannan ve Freeman (1989)’ın ekolojik kuruluş aşamaları esas alınmıştır. Bu aşamaların başına bir de örgütlerin ortaya çıkmasında etkili olan çevresel unsurlar ilave edilmiştir. İncelenen çalışmalardaki farklı kurumsal işler bu sınıflandırmada karşılık geldikleri düşünülen aşamalara yerleştirilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili farklı yaklaşımların birkaç grupta kümelandikleri söylenebilir. Öncelikle kurumların ortaya çıkışıyla ilgili tartışmalardaki temel boyutlardan biri olan arz, talep ve zuhûr yönlü yaklaşımlara örnek olmak üzere Suchman (1995), Meyer (1994) ve Czarniawska (2009a)’nın yaklaşımları bir küme oluşturmaktadır. Daha sonra örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili çalışmalara temel oluşturan kurumsallaşma süreciyle ilgili olarak Berger ve Luckmann (1967)’in modeli başta olmak üzere Tolbert ve Zucker (1996) ile Jennings ve Greenwood (2003)’un modellerine yer verilmiştir. Daha sonra bu çizgisel modelin Barley ve Tolbert (1997) tarafından Giddens (1979)’tan yararlanılarak özyineli hale getirilmiş biçimi incelenmiştir. Kurumsallaşmaya yönelik bu genel modellerden sonra doğrudan örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili modeller yer almaktadır. Öncelikle örgütlerin ortaya çıkışında etkili olan çevresel faktörlerle ilgili Brint ve Karabel (1991), Christensen ve Molin (1995) ve Galaskiewicz (1991)’in çalışmaları incelenmiştir. Örgütlerin ortaya çıkışını aktör-çevre ikileminde ele alan özyineli modellerden Holm (1995) ve Seo ve Creed (2002)’in modelleri daha çok çevreyi sürecin merkezine alan modellerdir. Morill (2002)’in modeli ise bu anlamda örgütün ortaya çıkışını aktör ve çevre arasında bir yere konumlandırmaktadır. Maguire vd. (2004), Dorado (2005), Leca vd. (2008) ve Lawrence ve Suddaby (2006)’nin modelleri ise aktörlere öncelik tanıyan modellerdir. Brunsson ve Sahlin-Anderson (2000), Philips vd. (2004) ve Downing (2005)’in modelleri ise yine aktörleri ön plana çıkaran ancak süreçte sosyal inşâya daha fazla ağırlık veren çalışmalardır. Kümelenmelerin tarihsel akışı, özellikle örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili çalışmalarda aktör bakış açısının yoğun olduğunu ve bu bağlamdaki çalışmaların son yıllarda artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.

ÇİZELGE 2. Kurumların Ortaya Çıkışıyla İlgili Farklı Yaklaşımlar

Hannan ve Freeman, 1989	Suchman, 1995	Meyer, 1994	Czarniawska, 2009	Berger ve Luckmann, 1967	Tolbert ve Zucker, 1996	Jennings ve Greenwood, 2003	Barley ve Tolbert, 1997
<i>Çevre</i>	Problem	Çevresel rasyonalizasyonu n kökenleri	Zamanın ruhu				
<i>Başlatma</i>	Algılama İsimlendirme	Rasyonalize edilmiş çevrenin boyutları	Düşünme	Dışsallaştırma	Yenilik	Yenilik	Kodlama
<i>Kaynakları bir araya getirme</i>	Kategorizasyon Karşılaştırma		Söyleme		Alışma		Düzenleme Yeniden düzenleme
<i>Yasal süreçler</i>	Kuramlaştırma	Örgütlenmeyi etkileyen mekanizmalar	Nesnelleştirme	Nesnelleştirme	Nesnelleştirme	Nesnelleştirme Meşrulaştırma	Sunma Nesnelleştirme
<i>İnsan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi</i>							
<i>Faaliyete geçme</i>	Yayılım	Kurumsallaşmış örgüt biçimi	Hayata geçirme Sürdürme Kurumsallaşma	İçselleştirme		Yayılım Kurumsallaşma	
<i>Ölüm</i>					Çözülme	Çözülme	

Hannan ve Freeman, 1989	Brint ve Karabel, 1991	Christensen ve Molin, 1995	Galaskiewicz, 1991	Katz ve Gartner, 1988	Holm, 1995	Seo ve Creed, 2002	Morill, 2002
<i>Çevre</i>	Güç odakları Sınırlılıklar Fırsat alanları Rekabetçi avantajlar Elitlerin zihinsel yapıları	Dönemin ruhu	Aydınlanmış kişisel çıkar	Yönelmişlik		Kurumsal çelişkiler	
<i>Başlatma</i>			Kamuoyunun dikkatini çekme		Politik	Düzeltilici eylem	Yenilik
<i>Kaynakları bir araya getirme</i>				Kaynaklar	Pratik		Kaynakları bir araya getirme
<i>Yasal süreçler</i>				Sınırlar		Kurumsal değişim	
<i>İnsan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi</i>			Örgüt içi katkılar				
<i>Faaliyete geçme</i>				Değiş-tokuş		Kurumsallaşma	Kurumsallaşma
<i>Ölüm</i>							

Hannan ve Freeman, 1989	Maguire vd. 2004	Dorado, 2005	Leca vd. 2008	Lawrence ve Suddaby, 2006	Brunsson ve Sahlin-Anderson, 2000	Philips vd., 2004	Downing, 2005
<i>Çevre</i>	Girişimcinin konumu	Kurumsal çevre	Alan Girişimcinin konumu Girişimcinin özellikleri				
<i>Başlatma</i>	Söylem	Birikim	Söylem		Kimlik inşası	Metinleştirme Söylem	Hikâye dizisi Örtük temalara dönüştürme Anlatı yapısını kurma
<i>Kaynakları bir araya getirme</i>	İşbirliği	Destek	Kaynakları bir araya getirme İşbirliği oluşturma	Taraftarlık Normatif ağ düzeneklerinin inşası Taklit		Eylem	
<i>Yasal süreçler</i>			Eylem	Yetkilendirme Normatif ilişkilerin değiştirilmesi Kuramlaştırma	Hiyerarşi inşası		
<i>İnsan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi</i>		İşbirliği		Tanımlama Kimliklerin inşası Eğitim			
<i>Faaliyete geçme</i>	Kurumsallaşma				Rasyonalite inşası		
<i>Ölüm</i>							

YÖNTEM

Örgüt kuramında yaşanan paradigma tartışmalarının seyri, örgütlere ilişkin bilgi üretim yöntemlerinin yanı sıra bilgi kaynaklarının da genişlemesine yol açmıştır (Czarniawska, 1995). Bu anlamda edebiyat ürünlerinin de örgüt kuramıyla ilgili çalışmalarda ele alınmasının önemli katkılar sağlayacağı dile getirilmektedir (DeCock ve Land, 2005). Roman, hikaye, oyun, şarkı, şiir ve filmler gibi kurgusal anlatılar, örgüt araştırmalarına yeni bakış açıları getirecektir (Phillips, 1995). Örgütsel ‘gerçek’i anlamada ‘kurgu’dan yararlanmak mümkündür (Czarniawska-Joerges ve Monthoux, 1994). Edebiyatın gerçekdışılığı, onun gerçekliği etkilemedeki en önemli gücüdür (Barthes, 1992’den aktaran DeCock ve Land, 2005). Zaten aslında gerçeklik açısından ‘kurgusal’ olanla ‘olgusal’ olan anlatılar arasında yapısal anlamda bir farklılık yoktur (Czarniawska, 1998’den aktaran DeCock ve Land, 2005). Bu anlamda edebiyat okumaları örgüt kuramı açısından örgütsel antropolojik bir alan çalışması olarak da değerli bulgular sunabilecektir (Czarniawska, 2009b). Özellikle modernite ile birlikte ortaya çıkan bir edebi tür olarak roman, gerek toplumsal gerekse bireysel anlamda yaşanan büyük dönüşümlere karşı insanın varoluşsal çabasını yansıtmakta ve bazen insan davranışlarını betimlemede diğer sosyal bilimlerden daha ayrıntılı ve zengin olanaklar sunabilmektedir (Morson, 1993 ve DeVault, 1990’dan aktaran Yıldırım, 2007).

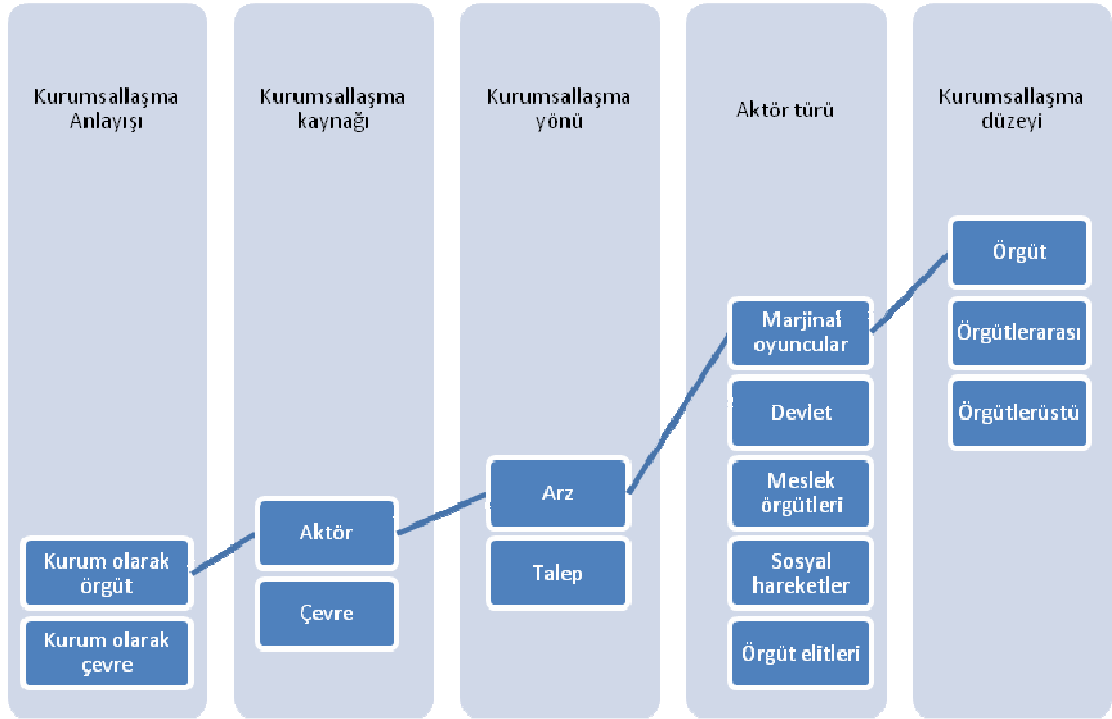
Saatleri Ayarlama Enstitüsü, Ahmet Hamdi Tanpınar tarafından ilk olarak 1954 yılında tefrikalar halinde Yeni İstanbul gazetesinde yayınlanmış, ölümünden bir yıl önce 1961 yılında kitaplaşmıştır (Törenek, 2009). Dört bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmada esas alınan nüsha (Dergâh Yayınları, 10. Basım, 2005) 368 sayfadan oluşmaktadır. Olaylar 1950’li yıllarda İstanbul’da geçmektedir. Roman aynı zamanda anlatıcı kimliğindeki Hayri İrdal’ın anıları biçimindedir. Bir anlamda yazarın düşüncelerini ifade eden Hayri İrdal; çocukluğu meşrutiyet döneminde geçmiş, fakir bir ailede doğmuş, eğitimini zorluklarla tamamlamış, saf, iyi kalpli, sağduyu ve mantık sahibi, dürüst bir insandır (Özmen, 2009). Romanda ilk iki bölümde Hayri İrdal’in geçmişi anlatılmakta, üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise Hayri İrdal’in enstitünün kurucusu da olan Halit Ayarcı’yla tanışması ve enstitünün hikâyesi anlatılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde Tanpınar’ın *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* romanında nerede durduğu tartışma konusu olmuştur. Modernleşmek isterken geleneği ne ölçüde korumaya çalıştığı, ekonomik anlamda devletçi mi liberal mi olduğu, *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*’nde bürokrasinin kendisini mi yoksa bizdeki uygulamasını mı alaya aldığı farklı biçimlerde yorumlanabilmiştir. Bu ‘arada’lık aslında sosyal inşâ açısından romanın ne kadar verimli bir zemin olduğunun da göstergesidir.

Veri Toplama ve Analiz

Çalışmada öncelikle yeni kurumsal kuramın örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili yaklaşımlarına yönelik bir yazın taraması gerçekleştirilmiş ve *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* romanının incelenmesine yönelik kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçeve ile hem örgütlerin ortaya çıkışıyla ilgili kuramsal tartışmalardaki yaklaşım farklılıkları arasında bir duruş belirlenmeye çalışılmış (Çizelge 3), hem de incelenen çalışmalarda kurumların ortaya çıkışıyla ilgili çeşitli kurumsal işler tespit edilmiştir (Çizelge 4).

ÇİZELGE 3. Çalışmada İzlenen Kurumsallaşma Yaklaşımı



Çizelge 3'ten de anlaşılacağı gibi, genel olarak *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*'nün kuruluş sürecinin incelenmesinde yeni kurumsal kuramın örgütleri de birer kurum olarak kabul eden ve örgütlerin/kurumların etkinlik ve/veya rasyonellikle sınırlı olmayan amaçlar doğrultusunda yenilikçi marjinal aktörlerin öncülük ettiği bir sosyal inşâ sürecinde ortaya çıktıklarını kabul eden bir yaklaşım tercih edilmiştir.

Daha sonra belirlenen kavramsal çerçeve doğrultusunda yazarlar tarafından *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* romanı ayrı ayrı okunarak enstitünün kuruluş sürecindeki çizelge 4'te özetlenen kurumsal işler belirlenmeye çalışılmıştır. Son aşamada bulguların kurumsal işler yazındaki modellerle karşılaştırılarak tartışılmıştır.

ÇİZELGE 4. Örgütlerin Ortaya Çıkışıyla İlgili Kurumsal İşler

Çevre	Elitlerin zihinsel yapıları	Örgütü kuran elitlerin zihinsel yapıları
	Fırsat alanları	Yeni örgüt için piyasada mevcut nişler
	Girişimcinin konumu	Girişimcinin sosyal konumu
	Girişimcinin özellikleri	Girişimcinin kişisel özellikleri
	Güç odakları	Örgütün faaliyet göstereceği kurumsal çevrede etkili aktörler
	Kurumsal çelişkiler	Yeni bir kurumun ortaya çıkmasını gerektirecek

		mevcut örgütlerin etkinlik ve uyum problemleri, kurumlar arası uyumsuzluk ve aktörlerin karşılanmamış beklentileri
	Rekabetçi avantajlar	Yeni örgütün sahip olduğu üstünlükler
	Kurumsal çevre	Kurumsal çevrenin puslu, mat ya da şeffaf olması
	Yönelmişlik	Örgütün ortaya çıkış sürecinde ilgili aktörlerin bilişsel süreçler sonucu geliştirdikleri amaçlar
	Zamanın ruhu	İçinde bulunulan zamanın ruhu
Başlatma	Algılama	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce algılanması
	Anlamlandırma	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce anlaşılması ve açıklanması
	İsimlendirme	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce isimlendirilmesi ve mevcut çözümlerle halledilmeye çalışılması
	Kamuoyunun dikkatini çekme	Yeni örgütün kurulması veya kurumsallaşması için dikkat çekici uygulamalar geliştirme
	Kimlik inşâsı	Örgütün faaliyet gösterdiği alanda örgüt ve alan arasındaki ilişkileri tanımlama, örgüte kendine özgü bir otonomi oluşturma
	Kodlama	Kurumsal çevrede mevcut davranışların aktörlerce kodlanması
	Algılama	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce algılanması
	Metinleştirme	Yeni örgütün varlık nedeni, yapısı, işleyişi ve amaçlarıyla ilgili yazılı araçlar geliştirme
	Söylem	Yeni örgütün meşruiyetini sağlamak üzere ortaya bir hikâye koyma
	Strateji	Yeni örgütün kurulması ve yaşaması için strateji belirleme
	Yenilik	Kurumsal girişimcinin yeni bir fikir, ürün, strateji, davranış vs. geliştirmesi

Kaynakları bir araya getirme	Alışma	Yeni örgütün işleyişi ile ilgili geliştirilen yapı ve eylem kalıplarının paylaşarak alışkanlık haline getirilmesi
	Taklit	Kolaylıkla benimsenmelerini sağlamak üzere yeni uygulamaları mevcut kanıksanmış uygulama, teknoloji ve kurallar ile ilişkilendirme
	Birikim	Yapılacak işle ilgili bilişsel birikimin ortaya konması
	Düzenleme	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilerek bir gereklilik olarak düzenlenmesi
	Karşılaştırma	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerin karşılaştırılması
	Kategorizasyon	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerin kategorize edilmesi
	Normatif ağ düzeneklerinin inşâsı	Normatif müeyyideler haline gelecek uygulamalar ve uyum, izleme ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak oluşturulacak akran grupları aracılığıyla örgütlerarası bağlantılar inşâ etme
	Söyleme	Yeni örgütün söylemini, hayata geçirmek ve taraftar bulabilmek üzere dile getirmek
	Taraftarlık	Sosyal çevrenin ikna edilmesine yönelik doğrudan ve planlı teknikler aracılığıyla politik ve yasal desteğin hareket geçirilmesi
	Hiyerarşi inşâsı	Örgütün yönetilebilmesi için gerekli olan koordinasyon ve kontrol yapılarının oluşturulması
	Kuramlaştırma	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerle ilgili soyut kategorilerin geliştirilmesi, ayrıntılı olarak tanımlanması ve etki ve tepki zincirlerinin detaylandırılması

	Meşrulaştırma	Yeni örgütün çevre tarafından kabullenilmesi için gerekli yasal adımları atma
	Nesnelleştirme	Eylemleri çeşitli aktörler tarafından tekrarlanabilir hale getirme
	Normatif ilişkilerin değiştirilmesi	Uygulamalar ile bu uygulamaların ahlaki ve kültürel temelleri arasındaki bağlantıları yeniden kurma
	Sunma	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilip yeniden düzenlenerek çevreye sunulması
	Yetkilendirme	Mülkiyet haklarını belirleyecek kural yapıları oluşturma
İnsan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi	Eğitim	İlgili aktörlerin yeni örgütün desteklenmesi için gerekli olan yetenek ve bilgi birikimini edinmeleri için eğitilmeleri
	Hiyerarşi inşâsı	Örgütün yönetilebilmesi için gerekli olan koordinasyon ve kontrol yapılarının oluşturulması
	İşbirliği	Çalışanların örgütün amaçlarını paylaşımlarının sağlanması
	Kimliklerin inşâsı	Örgütün faaliyet gösterdiği alanda ilgili aktörler ve örgüt arasındaki ilişkileri tanımlama
	Kuramlaştırma	Soyut kategorilerin geliştirilmesi ve ayrıntılı olarak tanımlanması ve etki ve tepki zincirlerinin detaylandırılması
	Meşrulaştırma	Yeni örgütün çevre tarafından kabullenilmesi için gerekli sosyal ve bilişsel adımları atma
	Nesnelleştirme	Eylemleri çeşitli aktörler tarafından tekrarlanabilir hale getirme
	Sunma	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilip yeniden düzenlenerek çevreye sunulması

	Tanımlama	İlgili alanda statü veya kimlik sağlayacak, üyeliğin sınırlarını belirleyecek, hiyerarşik konumlar oluşturacak kural sistemleri inşa etme
Faaliyete geçme	Değiş-tokuş	Örgüt tarafından gerçekleştirilecek işlemleri belirleme
	Hayata geçirme	Örgütün faaliyete başlaması
	İçselleştirme	Eylemlerin dış dünyadaki kanıksanmış gerçekliklermiş gibi gerçekleştirilmesi
	Kurumsallaşma	Yeni örgütün yapı ve işleyişinin dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme aşamalarından geçerek bir kurum veya örgütsel alan haline gelmesi
	Rasyonalite inşası	Örgütün amaçlarının belirlenmesi ve sonuçların ölçülebilmesi ile ilgili sistemin kurulması
	Sürdürme	Örgütün faaliyetini sürdürmesi
	Yayılım	Yeni örgütün çevreye yayılması
Ölüm	Çözülme	Kurumsallaşan uygulamaların zaman içerisinde çeşitli nedenlerle çözülerek değişmesi veya yok olması

Bulgular ve Tartışma

Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün kuruluş sürecinin incelenmesinde kurumsal işlerin sınıflandırılmasında kullanılan Hannan ve Freeman (1989)'ın ekolojik kuruluş süreçleri esas alınmıştır. Her bir aşamada hangi kurumsal işlerin gündeme geldiği ayrı ayrı belirlenmeye çalışılmıştır. Çizelge 5'te enstitünün kuruluş kronolojisi özetlenmiş, Çizelge 6'da da çeşitli kurumsal işlerin enstitünün kuruluş sürecinde nasıl gerçekleştiğine dair incelenen romandan bazı örnekler verilmiştir. Verilen örnekleri genişletmek mümkündür, ancak çalışmanın amaçları açısından sınırlı sayıda örnekle yetinilmiştir. Parantez içinde verilen sayfa numaraları Tanpınar'ın *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* adlı romanının 2005 yılında basılan nüshasına aittir.

ÇİZELGE 5. Saatleri Ayarlama Enstitüsü Kuruluş Kronolojisi

- İşinden ayrılmış saatlere meraklı Hayri İrdal ile kendisine yapacak iş arayan Halit Ayarcı bir kahvehanede tanışır.
- Ayarcı'nın saatini tamer etmek üzere dışarı çıktıklarında Ayarcı, İrdal'ın saatler konusundaki engine bilgisinden etkilenir.
- Bu sırada laf arasında İrdal muvakkithalerdeki saatlerin birbirini tutmadığından bahseder.
- Kısa süre sonra Halit Ayarcı enstitü fikrini İrdal'a açar ve onu birlikte çalışmaya ikna eder.
- Ankara'daki bağlantılarını kullanarak yasal girişimleri başlatır.

- İki odalı bir daire tutulur. İlk iki ay bu dairenin tefrişi ile ilgilenilir.
- İkinci ayın ortalarında basın-yayın faaliyetleri başlatılır.
- Üçüncü ayda enstitü teşkilatlanması kağıt üzerinde tamamlanır ve Ankara'ya sunulur.
- Üçüncü ayın sonlarında belediye başkanı daireyi ziyarete gelir ve destek vaat eder.
- Beşinci ayda belediye başkanından daha yetkili bir devlet görevlisi daireyi ziyaret eder ve destek vaat eder.
- Enstitünün açılışı gerçekleşir.
- Saat ayar istasyonları açılır.
- Kurulan bir dernek, medya ve yayınlar aracılığıyla dairenin faaliyetleri kamuoyuna tanıtılır.
- İkinci yılda yeni binanın inşaatı tamamlanır.
- Onuncu yılda eleştiriler üzerine gelen bir Amerikan heyeti enstitünün gereksiz olduğuna dair bir rapor hazırlar ve enstitü lağvedilir.
- Enstitünün tasfiyesi için daimi bir komisyon oluşturulur ve yaklaşık 350 kişilik enstitü çalışanı o komisyonun kadrosuna geçerler.

ÇİZELGE 6. Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün kuruluşunda Kurumsal İşler

Kurumsal İş	Tanım ve örnek metinler
<i>Elitlerin zihinsel yapıları</i>	Örgütü kuran elitlerin zihinsel yapıları “... hem de muhtaç olduğumuz filozof...Zaman felsefesi... Zaman, yani çalışma felsefesi... Siz de filozofsunuz Hayri Bey...” (s. 214). “Realist olmak hiç de hakikati olduğu gibi görmek değildir. Belki onunla en faydalı şekilde münasebetimizi tayin etmektir... Hakikati olduğu gibi görmek... Yani bozguncu olmak... Yeni adamın realizmi başkadır. Elinde bulunan bu mal, bu nesne ile, onun bu vasıflarıyla ben ne yapabilirim? İşte sorulacak sual.” (s. 219). “On dakika, hatta beş dakika, üç dakika üzerinde düşünmek her işi gülünç yapabilir. Herhangi bir şeyi mantığın dışına çıkarmamız için ona biraz dikkat etmemiz kâfidir.” (s. 243).
<i>Fırsat alanları</i>	Yeni örgüt için piyasada mevcut nişler Şehrin saatleri birbirini tutmadığı için büyük bir zata ait bir cenazede mühim bir zatın bulunamamasının enstitü kuruluşunu kolaylaştırması (s. 225).
<i>Girişimcinin konumu</i>	Girişimcinin sosyal konumu “En önde yürüyen iriyarı, kalantor bir adam - şu gazetelerde güneşirisi resimleri çıkanlardan biri olacaktı muhakkak- uzaktan Halit Ayarcı'ya eliyle bir selam verdi... O dakika hepimiz anladık ki Halit Ayarcı mühim adamdır...” (s. 206). “Bütün büyükler dostudur. O da bir vakitler onların arasında idi.” (s. 253).
<i>Girişimcinin özellikleri</i>	Girişimcinin kişisel özellikleri “Müessesemizin Halit Ayarcı'nın teşebbüs kudretinden, velut düşüncesinden çıktığını hiçbir zaman inkar edecek değilim.” (s. 20). “Bakmasını, görmesini bilen adamdı.” (s. 187). “Halit Ayarcı mazi ve istikbalini hâlin arasından gören zattır.” (s. 207). “alelâde işi sevmez. Kutup seyahati, kaçakçılık, her şey elinden gelir. Yalnız lâalletâyinden hoşlanmaz. Sonra tuhaf

	olmalı, imkânsız olmalı, herkesi şaşırtmalı...” (s. 253). “Halit Bey rahat insandı.” (s. 258).
<i>Güç odakları</i>	Örgütün faaliyet göstereceği kurumsal çevredeki etkili aktörler “... önde belediye reisi, yanlarında belediye reisinin yardımcılarında biri, dairemize geldi.” (s. 229). “Belediye reisinin ziyaretinden iki ay sonra daha mühim, daha salahiyetli... bir zat dairemize geldi.” (s. 259).
<i>Kurumsal çelişkiler</i>	Yeni bir kurumun ortaya çıkmasını gerektirecek mevcut örgütlerin etkinlik ve uyum problemleri, kurumlar arası uyumsuzluk ve aktörlerin karşılanmamış beklentileri “Ayarı bozuk saatlerimizle yarı vaktimizi kaybediyoruz. Herkes günde saat başına bir saniye kaybetse, saatte on sekiz milyon saniye kaybederiz... bu demektir ki günde elli bin saat kaybediyoruz... Çıldırıncı bir kayıp... Çalışmamızdan, hayatımızdan, asıl ekonomimiz olan zamandan kayıp.” (s. 35). “Bilirsiniz ki, şehrin hiçbir saati birbirini tutmaz.” (s. 192).
<i>Rekabetçi avantajlar</i>	Yeni örgütün sahip olduğu üstünlükler “İşte biz onun sayesinde bu kaybın önüne geçeceğiz. İşte enstitümüzün asıl faydalı tarafı.” (s. 35).
<i>Kurumsal çevre</i>	Kurumsal çevrenin puslu, mat yada şeffaf olması “Herkes bilir ki, eski hayatımız saat üzerine kurulmuştur. ... Adım başında muvakkithaneler vardı.” (s. 20).
<i>Yönelmişlik</i>	Örgütün ortaya çıkış sürecinde ilgili aktörlerin bilişsel süreçler sonucu geliştirdikleri amaçlar “Bilin ki zamanımızda bu gibi işler için kuvvetle istemek kâfidir.” (s. 220). “Kendimi hayata yeniden başlamış sanıyordum... İçimde müthiş bir gayret uyanmıştı. Dağlar devirmek istiyordum.” (s. 225).
<i>Zamanın ruhu</i>	İçinde bulunulan zamanın ruhu “Yeninin bulunduğu yerde başka meziyete lüzum yoktur.” (s. 218). “Terakki saatin tekâmülüyle başlar. İnsanlar saatlerini ceplerinde gezdirdikleri, onu güneşten ayırdıkları zaman medeniyet en büyük adımını attı.” (s. 243). “Bu asra birçok ad verilebilir. Fakat o her şeyden evvel bürokrasi asrıdır... Ben hatta derim ki, bürokrasinin asıl kemal çağı, istiklal devri bu devirdir.” (s. 269).
<i>Algılama</i>	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce algılanması “Meslekler arasında saat ayarları daima değişiyor... ameleler, küçük işçiler, küçük memurlar saat ayarlarında daha titiz oluyorlar. Hocalar da öyle.” (s. 240).
<i>Anlamlandırma</i>	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce anlaşılması ve açıklanması Meslekler arasındaki saat ayar farklarının nedenine ilişkin anlamlandırmalarda bulunulması (s. 240-1).
<i>İsimlendirme</i>	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce isimlendirilmesi “Her iş, iş değildir. İş evvela bir zihniyet ve zaman telakkisidir. Enstitümüz kurulmadan evvel memlekette hakiki

	iş hayatı olabileceğine inanmanıza hayret ediyorum. Çalışmak ancak muayyen düzeniyle olur.” (s. 131).
<i>Kamuoyunun dikkatini çekme</i>	Yeni örgütün kurulması veya kurumsallaşması için dikkat çekici uygulamalar geliştirme Açılış töreni, kongreler, dernekler, uydurma delillerle yazdırılmış gazete haberleri, röportajlar, film gösterimleri, kitaplar, broşürler vb. uygulamalar.
<i>Kimlik inşası</i>	Örgütün faaliyet gösterdiği alanda örgüt ve alan arasındaki ilişkileri tanımlama, örgüte kendine özgü bir otonomi oluşturma “Böylece hiç işi olmayan enstitümüz yavaş yavaş kendi varlığı etrafından bir sürü iş peydahlamış oldu.” (s. 224). “... işler bizden sonra dünyaya gelmişlerdir. İşleri onları görececek adamlar icat eder. Biz de bunu icat ettik... Biz bir iş yapıyoruz. Hem de mühim bir iş... Çalışmak, zamanına sahip olmak, onu kullanmasını bilmektir. Biz bunun yolunu açacağız. Etrafımıza zaman şuuru vereceğiz.” (s. 243).
<i>Kodlama</i>	Kurumsal çevrede mevcut davranışların aktörlerce kodlanması Mesleklerin saat ayarlarıyla ilgili davranışlarını belirlemek üzere önceden hazırlanmış grafiklerin farklı uzunluktaki çubuklarına mesleklerin atanması (s. 241).
<i>Metinleştirme</i>	Yeni örgütün varlık nedeni, yapısı, işleyişi ve amaçlarıyla ilgili yazılı araçlar geliştirme Şeyh Ahmet Zamanî ve Eseri, Lodos Rüzgârlarının Kozmik Saat Ayarları Üzerindeki Tesiri, Saat ve Psikanaliz, Saat Karakterolojisinde İrdal Metodu, Sosyal Monizm ve Saat, Saniye ve Sosyete başlıklı kitapların yayımlanması (s. 13). Bu amaçla neşriyat bürosu kurulması (s. 232). Farklı mesleklerle ait saat ayarlama alışkanlıklarını karşılaştıran grafikler hazırlanarak duvarlara asılması ve bunların birer sosyal etüt olarak nitelendirilmesi (s. 231).
<i>Söylem</i>	Yeni örgütün meşruiyetini sağlamak üzere ortaya bir hikâye koyma Ahmet Zamanî Efendinin kabrinin bulunarak ulusal ve uluslararası basına gösterilmesi (s. 9). Maden kendiliğinden ayar kabul etmez, ayar saniyenin peşinden koşmaktır, müşterek zaman müşterek iştir, hakiki insan zaman şuurudur, refahın yolu sağlam bir zaman anlayışından geçer gibi sloganlar icat edilmesi, bunlardan binlerce basılarak şehre dağıtılması (s. 224). “Bu birkaç kelimenin etrafında doğmuş bir şeydi. Daha ziyade bir masala benziyordu... Ben Halit Bey'e bir şeyler anlatmıştım. Halit Bey birbirini tutmayan saatlere bakmış ve o esnada işsiz olduğunu hatırlamıştı. Başka insanlar ona inanmıştı.” (s. 225). “Adı olan her şey mevcuttur Hayri Bey! dedi. Binaenaleyh Ahmet Zamanî Efendi vardır. Biraz da ikimizi böyle istediğimiz için vardır.” (s. 267). Medyada enstitü ile ilgili tartışmaların artması üzerine Halit Ayarcı tarafından ilginin Hayri İrdal'ın hayat hikayesi üzerine tartışmalara yönlendirilmesi (s. 269).

<i>Strateji</i>	Yeni örgütün kurulması ve yaşaması için strateji belirleme “Evvla bu bir kalabalık işidir. Kalabalık neyi sever, neyi sevmez? Bunu kimse bilmez.” (s. 217). “Bu canlı insanın insanla karşılaşmasıdır.” (s. 222). “Evvla muvaffakiyet denen bir şey kabul edilecek, sonra sahibi aranıp bulunacak, o tebrik edilecek... Enstitümüzün kurulması bir muvaffakiyetti.” (s. 233). “.. başlamak, başarmaktır.” (s. 242).
<i>Yenilik</i>	Kurumsal girişimcinin yeni bir fikir, ürün, strateji, davranış vs. geliştirmesi “Ben mutlak bir müessese kuruyorum. Fonksiyonunu kendisi tayin edecek bir cihaz. Bundan mükemmel ne olabilir?” (s. 269). “Yeni, başından sonuna kadar, akıl almayacak kadar yeni! Yaşasın yenilik!” (s. 358).
<i>Alışma</i>	Yeni örgütün işleyişi ile ilgili geliştirilen yapı ve eylem kalıplarının paylaşılarak alışkanlık haline getirilmesi Saat ayar istasyonlarına alınacak gençlerin eğitimleri için Sabriye Hanımın görevlendirilmesi (s. 254).
<i>Taklit</i>	Kolaylıkla benimsenmelerini sağlamak üzere yeni uygulamaları mevcut kanıksanmış uygulama, teknoloji ve kurallar ile ilişkilendirme “Bu istasyonlara öyle zarif bir şekil vereceğiz, o kadar güzel elemanlar bulacağız ki en işlek mağazaları geçecek.” (s. 248).
<i>Birikim</i>	Yapılacak işle ilgili bilişsel birikimin ortaya konması “Bilmek daima faydalıdır.” (s. 311).
<i>Düzenleme</i>	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilerek bir gereklilik olarak düzenlenmesi
<i>Karşılaştırma</i>	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerin karşılaştırılması
<i>Kategorizasyon</i>	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerin kategorize edilmesi “... bu gibi işlerde iki usul vardır. Ya işi tamamen tesadüflere bırakırsın, yahut da namzetleri muayyen kategorilere ayırarak içlerinden birini tercih edersin.” (s. 310).
<i>Normatif ağ düzeneklerinin inşası</i>	Normatif müeyyideler haline gelecek uygulamalar ve uyum, izleme ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak oluşturulacak akran grupları aracılığıyla örgütlerarası bağlantılar inşâ etme “Saatleri Ayarlama Enstitüsü’nün çalışmalarını destekleyecek halk arasında fikirlerini yayacak, hatta bunlar için neşriyat yapacak bir cemiyete ihtiyacımız var. Onun için bir ‘Saat Sevenler Cemiyeti’ tesisine çoktan karar vermiştik” (s. 281). Cemiyetin yanı sıra bir Saatileme Bankası, Villa Saat toplantı merkezi, Saat Evleri Kooperatifi, Milletlerarası Saat Tröstü gibi yapılanmalara gidilmesi (s. 293, 344). Milletlerarası Saat Sevenler Cemiyeti kongrelerinin gerçekleştirilmesi (s. 343).
<i>Söyleme</i>	Yeni örgütün söylemini, hayata geçirmek ve taraftar bulabilmek üzere dile getirmek

	“Halit Ayarç son günlerde durmadan müsveddeler yolluyor, sağı sola mektuplar yazıyor, dairenin layıkıyla döşenmesini, kalem levazımının gönderilmesini istiyordu... ‘Saatleri Ayarlama Enstitüsü gibi mühim bir müesseseye hala gereğı gibi ehemmiyet verilmediğinden’ bahsediyor, yeni bütçeye ve tam kadrosuyla teşekkülüne kadar tahsisat istiyor, bir muhasiple bir başka katibin verilmesinde ısrar ediyordu.” (s. 226). Gerek enstitünün gerekse girişimcilerinin medyada sürekli tartışılması ve buna bilinçli olarak malzeme sağlanması (s. 269-270).
<i>Taraftarlık</i>	Sosyal çevrenin ikna edilmesine yönelik doğrudan ve planlı teknikler aracılığıyla politik ve yasal desteğın hareket geçirilmesi “Yarın Ankara’ya gidiyor. Bu işleri konuşacak!” (s. 227). Belediye reisine kurulacak enstitünün teşkilat yapısının anlatılarak destek istenmesi (s. 234).
<i>Hiyerarşi inşası</i>	Örgütün yönetilebilmesi için gerekli olan koordinasyon ve kontrol yapılarının oluşturulması “Saatleri Ayarlama Enstitüsü’nün küçük çekirdeğı olan dairemiz açıldı.” (s. 222). Enstitü bünyesinde müdürlüklerden oluşan bir mutlak kadro ve şubelerden oluşan bir ihtisas kadrosu olmak üzere ikili bir yapının kurulması (s. 234).
<i>Kuramlaştırma</i>	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerle ilgili soyut kategorilerin geliştirilmesi, ayrıntılı olarak tanımlanması ve etki ve tepki zincirlerinin detaylandırılması “... Halit Ayarç’nın izafilik dediğı şeyin, tabir caizse, bir hakikat olduğunu kendi hayatımda yaşıyordum (s. 296).
<i>Meşrulaştırma</i>	Yeni örgütün çevre tarafından kabullenilmesi için gerekli yasal adımları atma Enstitü teşkilatının ve esbabımucibe layıhasının hazırlanması (s. 224).
<i>Nesnelleştirme</i>	Eylemleri çeşitli aktörler tarafından tekrarlanabilir hale getirme Saat ayar istasyonları nizamnamesinin hazırlanması (s. 251).
<i>Normatif ilişkilerin değiştirilmesi</i>	Uygulamalar ile bu uygulamaların ahlaki ve kültürel temelleri arasındaki bağlantıları yeniden kurma “İçten gelen her şey doğrudur. Şimdi ben bu sütunun fonksiyonunu bulmak zorundayım. Rica ederim hangi sayma ameliyesi benim şu anda sıkışmış zihnimin bulacağı meslek ismi kadar hakikate uygun olabilir? Saymak bizi daima aldatır. Gülnüç ve eksik neticelere götürür. Zaten herhangi bir şeyi saymanın imkânı yoktur. İnsan tek bir hal olsa istatistik denen bir şeye inanırım. İnsan karışıktır, durmadan değışir.” (s. 241). “Ne garip, siz daha enstitümüzün niçin kurulduğunu bilmiyor gibi konuşuyorsunuz. Biz içtimai bir davanın üzerindeyiz (s. 242).
<i>Sunma</i>	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilip yeniden düzenlenerek çevreye sunulması

	“Halit Ayaracı benim keşfimi tam Hollywood metoduyla ilan etti.” (s. 302).
<i>Tanımlama</i>	Mülkiyet haklarını belirleyecek kural yapıları oluşturma Çalışanlara katiplik, müdür muavinliği, kalem şefliği gibi unvanlar verilmesi (s. 223). Hayri İrdal’a kereste fabrikasından ve sabun fabrikasından maaş bağlanması (s. 272).
<i>Değiş-tokuş</i>	İlgili aktörlerin yeni örgütün desteklenmesi için gerekli olan yetenek ve bilgi birikimini edinmeleri için eğitilmeleri Personelin ve mütehassısların enstitü bünyesinde yetiştirilmeleri (s. 235).
<i>Hayata geçirme</i>	Örgütün yönetilebilmesi için gerekli olan koordinasyon ve kontrol yapılarının oluşturulması Enstitü bünyesinde 3 müdürlük, 11 şube müdürlüğü, 47 daktilo, 271 kontrol memuru görevlendirilmesi (s. 13).
<i>İçselleştirme</i>	Çalışanların örgütün amaçlarını paylaşmalarının sağlanması “Saatleri Ayarlama Enstitüsü her şeyden evvel kendisine inanılmağa muhtaçtır.” (s. 244).
<i>Kurumsallaşma</i>	Örgütün faaliyet gösterdiği alanda ilgili aktörler ve örgüt arasındaki ilişkileri tanımlama Halit Ayaracı’nın Halit İrdal’a enstitüye ilk geldiği gün elbise alması ve İrdal’ın hayata bakışının değişmesi (s. 16). Çalışan herkes için özel kıyafetler, üniformalar, rozet vb. işaretler kullanılması (s. 248). Bir yarışma açılarak enstitüye özel, benzeri olmayan bir bina yaptırılması (s.346).
<i>Rasyonalite inşâsı</i>	Soyut kategorilerin geliştirilmesi ve ayrıntılı olarak tanımlanması ve etki ve tepki zincirlerinin detaylandırılması Saatlerinin ayarı yanlış vatandaşlara vidolu, zamlı, tenzilatlı, ikramiyeli ve kolektif bir ceza sistemi getirilmesi (s. 14). “Evet, hususi katiplerimiz hariç, hepsi büyük bir salonda... Modern dünya, modern çalışma.” (s. 319).
<i>Sürdürme</i>	Yeni örgütün çevre tarafından kabullenilmesi için gerekli sosyal ve bilişsel adımları atma Enstitü çalışanları için kooperatif yöntemiyle bir Saat Evleri mahallesi kurması (s. 13). Enstitüye yabancı çalışanların alınmayacağını, sadece eş-dost, akraba ve tavsiyeli elemanların alınacağını ilan edilmesi (s. 235-6). Gerektiğinde çıkarılmak ve tasarruf edildiği izlenimi vermek üzere fazladan elemanlar alınması (s. 246).
<i>Yayılm</i>	Eylemleri çeşitli aktörler tarafından tekrarlanabilir hale getirme “... personelin müşterilere hitap tarzını hususi şekilde öğretmemiz lazım... konuşurken de aynı şekilde yeknesak, tatlı ve ölçülü olurlarsa... saatten, enstitüden hep aynı kelimelerle bahsederlerse, araya hiçbir şey katmazlarsa, ve bilhassa iş için kurulmuş saatler gibi hareket ederlerse... Yani bir nevi otomatizm... Tam saat gibi konuşup susacak insanlar... Plak insan...Harika!” (s. 249).

	“Karşılarında ... bir şef orkestr!.. Onun idaresiyle çalışıyorlar. Hep birden ‘A’lara ‘B’lere vuruyorlar, muntazam ve yekpare.” (s. 319).
Çözümle	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilip yeniden düzenlenerek çevreye sunulması “İçinde yaşadığımız havaya bir yığın kelime ve fikir atacağız.” (s.243).

Analiz bulguları sürecin her bir aşaması için ayrı ayrı tartışılabilir. Ancak genel olarak bakıldığında enstitünün kuruluş sürecinde ortaya çıkan kurumsal işlerin büyük ölçüde kurumsal girişimcilerin sosyal inşâ araçlarını kullandıkları bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Aslında hemen hemen kavramsal çerçevedeki tüm modellerdeki farklı kurumsal işler için romandan örnekler bulmak mümkünse de, özellikle kurumsal değişim sürecini çevreden başlatan modeller ile ilgili örneklerin çok az bulunabildiği dikkat çekmektedir. Buna karşılık Morill (2002)’in geçiş modelinden başlamak üzere Maguire vd. (2004), Dorado (2005), Leca vd. (2008) ve Lawrence ve Suddaby (2006)’nin modelleri ile ilgili çok sayıda örnek bulunabilmektedir. Özellikle de Brunsson ve Sahlin-Anderson (2000)’un kimlik, hiyerarşi ve rasyonalite inşası yaklaşımı, Philips vd. (2004)’nin metin ve söylem oluşturma yaklaşımları ve Downing (2005)’in anlatı oluşturma modelleri ile ilgili örnekler enstitünün kuruluşunda çok sayıda örneği bulunabilen yaklaşımlar olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan, kurumların ortaya çıkışında içinde bulunulan çevrenin etkileri ile ilgili Brint ve Karabel (1991), Christensen ve Molin (1995), Seo ve Creed (2002) ve Czarniawska (2006)’nın ortaya koydukları faktörlerle ilgili de romanda çok sayıda örnek bulunmaktadır.

SONUÇ

Kurumların ortaya çıkış sürecinin anlaşılmasına yönelik olarak Tanpınar’ın *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* romanında adı geçen enstitünün kuruluş sürecinin yeni kurumsal kuram ve sosyal inşâ yaklaşımı bağlamında incelendiği bu çalışmada, öncelikle yeni kurumsal kuram çerçevesinde kurumların ortaya çıkışıyla ilgili geliştirilen modeller üzerinde durulmuştur. Bu modeller genellikle aktör bakış açısını öne çıkaran kurumsal girişimcilik yaklaşımına dayalı modeller olarak görünmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda kurumların ortaya çıkışı veya sürdürülmesinin incelenmesinde sosyal inşâ bakış açısından da yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmaya konu olan enstitünün kuruluş süreciyle ilgili yapılan inceleme de bu eğilime uygun sonuçlar ortaya koymuştur. Bu anlamda çizelge 3’te bu çalışmada tercih edildiği belirtilen kurumsallaşma sürecinin enstitü kuruluş sürecinin açıklanması açısından anlamlı olduğu kabul edilebilir.

Saatleri Ayarlama Enstitüsü, Halit Ayarlı adlı girişimcinin toplumla ilgili kişisel modernleşme projesini hayata geçirmek üzere yerine getirdiği çeşitli kurumsal işler ve sosyal inşâ çabaları sonucu ortaya çıkan bir örgüttür. Ortaya çıkan örgütün sosyolojik anlamda ne ölçüde bir kurum olabildiği tartışılabilirle birlikte, örgütün bazı temel amaçlarına ulaşmış olduğu, en azından modern anlamıyla zaman kavramını toplumda yaygınlaştırmış, çok sayıda ülkede yaygınlaşmış, çeşitli benzer kuruluşlarla bir örgütsel alan yaratabilmiş olduğu söylenebilir. Diğer yandan kurumsallaşmasını tamamlayamamış bir kurum da kurumların neden kurumsallaşamadıkları (Edwards ve Jones, 2008) sorusunu gündeme getirmektedir. Belki tıpkı ‘sürekli başarısız kurumlar’ (Meyer ve Zucker, 1989) gibi ‘kurumsallaşamamış’ kurumlar da inceleme konusu yapılmalıdır.

Tanpınar Avrupa’ya ilk olarak 1953 yılı içinde gitmiştir, 1954 yılından itibaren ise *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* tefrikalar halinde yayınlanmaya başlamıştır. 1954-1959 yılları arasında pek

çok sefer Avrupa seyahatlerinde bulunmuştur. Romanın son halinin kitap halinde yayım tarihi ise 1961'dir (Alptekin, 2008). Tanpınar aynı zamanda 1946 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesinde görev yapmıştır. İşletmecilik eğitiminde Türkiye'de Alman etkisindeki 1930-1950 (Üsdiken, 2003) döneminin ardından Amerikan etkisindeki ilk eğitim kurumu olan İşletme İktisadı Enstitüsü de Ford Vakfı ve Harvard Üniversitesi desteğiyle 1954 yılında İstanbul Üniversitesinde kurulmuştur (Sargut, 2009). Gerek yurtdışı seyahatleri gerekse yurtiçinde ilişki kurmuş olabileceği akademik çevrelerin etkisinden olsa gerek, Saatleri Ayarlama Enstitüsü, bir roman da olsa, özellikle enstitünün biçimsel örgütlenmesi açısından değerlendirildiğinde Tanpınar'ın o dönemde Türkiye ve dünyadaki işletmecilik anlayışlarından haberdar olduğunu düşündürmektedir. Bu nedenle, her ne kadar Perrow (1995)'un kurumsal kuramcılarını hep 'tırıvırı' kurumlar üzerinde çalışmakla eleştiriyor olmasını haklı çıkarıyor gibi görünse de, Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün kuruluş süreciyle ilgili bu çalışmada geliştirilen yaklaşım ve bulgular, Türkiye'de özellikle de kamu örgütlenmelerinin ortaya çıkışının incelenmesi açısından önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda çizelge 4'te bu çalışmada tercih edildiği belirtilen kurumsallaşma sürecinin enstitü kuruluş sürecinin açıklanması açısından anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Halit Ayaracı'nın zihin yapısı, birçok örnekte görüldüğü gibi, öznel, relativist, pragmatik bir sosyal inşâ bakış açısıdır. Dolayısıyla kurumların ortaya çıkışının incelenmesinde sosyal inşâ yaklaşımının önemli katkılar sunabileceği değerlendirilebilir. Örgüt kuramında öznel bakış açılarına oldukça mesafeli duruşuyla tanınan Donaldson (2003) bile sosyal inşâ yaklaşımının örgütlerdeki mikro süreçleri açıklamada yararlı olabileceğini kabul etmektedir.

Yeni kurumsal kuram çerçevesinde aktörlerin olaya daha fazla dahil olması yönündeki tartışmalarda aktörler lehine gelişmeler olsa da, aktörlerin kolektifliğine vurgu devam etmektedir. Oysa Berger ve Luckmann (1967)'in kurumların ortaya çıkışının başlangıcını en az iki kişinin etkileşimine kadar indirdiği göz önüne alındığında özellikle bireysel girişimcilerin sosyal inşâ süreçleri yoluyla gerçekleştirdikleri kurumsal girişimcilik çabalarına yeni kurumsal kuram içerisinde daha fazla yer verilebileceği düşünülmektedir. Ayaracı kendi ideolojisini kurduğu girişime (ve oradan da topluma) yansıtmak üzere Giddens (1979)'ın belirttiği; özel çıkarların evrensel çıkarlar olarak sunulması, kurumsal çevredeki çelişkilerin inkarı veya çarpıtılması ve sosyal inşâ olarak önerilen çözümlerin kanıksanmış doğal olgular olarak sunulması gibi anlatısal yöntemleri başarıyla uygulamıştır. Bu yöntemler yeni bir kurumun ortaya çıkışını en azından kolaylaştırmıştır.

Çalışmanın başında Berger ve Luckmann (1967)'dan yapılan alıntıda da dile getirildiği şeklinde, dileyen girişimcilerin uygun sosyal inşâ yöntemlerini kullanarak diledikleri gibi bir kurumu yaratma şansları olabileceği şeklinde bir iddiada bulunulabilir. Gerçi Czarniawska'nın (2009a) karınca yuvası metaforuyla ifade ettiği gibi, yaratma süreci kurumsal etkiler nedeniyle genellikle girişimcinin tam da beklediği şekilde gerçekleşmeyebilir. Ancak yine de ortaya çıkan kurum yine de bir işlev görecektir. Çünkü kurumların ortaya çıkışına 'kum taşıyan' çok sayıda aktör ve çıkar bulunmaktadır. Bu çıkarlar ise her zaman rasyonel olmayabilir veya her aktörün rasyonallitesi birbirinden farklı olabilir.

PROVOKATİF SPEKÜLASYON

Bu bakış açısı, biraz daha spekülatif bir yaklaşımla, sadece *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* gibi belirgin bir girişimcinin rol aldığı örgütlere değil, bütün örgütlere (Pedersen ve Dobbin, 1997), hatta örgütsel alanlara doğru da genişletilebilir. Etrafımıza baktığımızda görebileceğimiz, kendi işlevini kendisi icat etmiş çok sayıda örnek bulunabilir. Bugünün örgütlerinde, romandakinin aksine, önce işlerin icat edildiği, sonra işe göre adamların bulunduğu türde uygulamalar kabul görmektedir. Oysa iş nedir? İnsanları kendisine göre seçeceğimiz ve yetiştireceğimiz işler nereden kaynaklanmaktadır? Örneğin David Beckham'ın yaptığı şey de bir iş midir? Ya peki

Beckham'ın kuaförünün? Karısı Victoria'nın yaptığı şey de bir iş midir? Yılda yüz milyonlarca dolar ciro yapan ve çalıştırdıkları kişilerle birlikte iş hacmi açısından devasa bir şirketten farksız olan Beckham'lar, acaba, Tanpınar'ın *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*nden çok mu farklıdır? Böyle bakınca bütün bir futbol endüstrisinin *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*nden bir farkı var mıdır? Acaba bu durum onbinlerce insanın bütün emek ve zekalarını seferber ederek çeşitli anlamlı ürünleri ortaya koydukları örgütsel alanlar için de geçerli midir?

Ford Model T'leri yapmaya başlamadan önce, gereken işlerin ayrıntılı bir dökümünü yapmıştı. Yaptığı şey, aslında bir plandı. Plan tamamlandığında, artık, bütün iş gerekleri tanımlanmıştı. Geriye sadece o işlere en uygun olan insanları bulup yerleştirmek kalmıştı. Aslında Ford'un tanımladığı işler, sadece Model T'nin tasarımında değil, aynı zamanda Ford'un tasarladığı imalat bandında da saklı olarak vardı. Diğer bir deyişle Model T ve onun imal edileceği imalat bandı tasarlandığında, otomobillerin imalatı için gerekli olan işler de tasarlanmış oluyordu. Ford'un Model T'leri imal ettiği dönemde birçok başka otomobil imalatçısı vardı ve hiç biri Ford'un yaptığını yapmamıştı. Ford da o güne kadar, yani işlerin ayrıntılı bir analizini yapmadan önce, binlerce otomobil üretmişti. Kimse işlerin ayrıntılı bir analizinin yapılmamış olduğunu fark etmemişti. Ford yaptığı işi yapmasa, belki onlarca yıl boyunca kimse böyle bir işin yapılmamış olduğunu fark etmeyecekti.

Ford gibi Taylor da, tıpkı Halit Ayarçı gibi, kendi işlerini kendileri icad etmişlerdi. Taylor'un, kimse kendisinden talep etmediği halde yaptığı iş, zamanla, çelik endüstrisinin daha önce hayal bile edilemeyecek bir verimlilikle cevheri saç levhalara dönüştürmesini sağladı. Ford'un yaptığı iş de, o çelik levhaların otomobillere. Ford'un ve Taylor'un geliştirdikleri prensipler, başka yerlerde kauçuğun muazzam hacimlerde otomobil lastiklerine dönüştürülmesine, toprağın asfaltla kaplanmasına, ham petrolün benzine dönüştürülmesine, dünyanın en ücra köşelerine kadar dağıtılmasına ve böyle on binlerce yeni işin ortaya çıkmasına yol açtı.

Denebilir ki, *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*nde yapılan iş, tıpkı Ford'un fabrikalarında yapılan iş gibi bir iş olsa da, ürün, hiç kuşku yok ki, yapısal olarak farklıdır. *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*nün ürünü olmasa da olur –ve nitekim oluyor. Ama otomobiller öyle mi? Otomobil ulaşımı kolaylaştırır ve hızlandırır. Ulaşım da insan topluluklarının en eski tarihlerinden beri temel bir faaliyet alanıdır. Böyle bir itiraz karşısında kolaylıkla şu sorulabilir: Otomobilin yaygınlaştığı toplumlarda bir bireyin yolda geçen süresi kısalmış mıdır, uzamış mıdır? Eğer otomobil geliştirilmiş ve yaygınlaştırılmış olmasaydı, hayatımız bugünkünden köklü bir biçimde farklı olacaktı. Şurası kesin ki, hiç birimiz bugünkünden daha yoğun bir ulaşım problemi yaşamayacaktık. Yani karşılanmayan ulaşım talebi şimdikinden daha büyük olmayacaktı. Çünkü yaşadığımız şehirler ulaşım teknolojilerinin sınırlarına göre şekillenecekti.

Aslında sorun sadece otomobil endüstrisi ile sınırlı da değildir. Çok daha kritik bir sektör olan sağlık sektörünün de örneğin, *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*nden farklı olmadığı kolaylıkla gösterilebilir. Temelde bu konuda söylenebilecek şey, bugün otomobil lastiği üreten bir fabrikada büyük bir şevkle lastiğin ya da lastik üretiminin tasarımlarını iyileştirmeye çalışanların yaptıkları işin, Beckham'ların yaptığı işten daha saygıdeğer olmadığı, dahası, her ikisinin de *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*nü aynı ölçüde andırmasıdır. Örgütsel alanların birbirleriyle ilişkilerinin daha kompleks bir çerçevede (Sorenson, 2002) gelişebileceği dikkate alındığında, otomobil endüstrisi aynı zamanda, örneğin Formula-1'in, otomobil dergilerinin ve benzeri birçok şeyin de aynı sürecin yan süreçleri olarak gelişmesine neden olmuştur. Yakından ve dikkatle bakarsak, bu sürecin aslında, türlerin evrimini çok andıran bir süreç olduğu konusunda görüş birliğine varabiliriz. Türlerin varlığını ancak başka türlerin varlığı ile açıklayabileceğimiz gibi, sözünü ettiğimiz sektörleri de ancak diğerleri ile açıklayabiliriz. Eğer Tanpınar'ın kurgusu olan *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* başka sektörlerin zuhur etmesine yol açabilseydi, bugün pekala varlığını sürdürüyor olabilirdi.

Bugün bile birçok kişi evrim deyince, daha az gelişmiş olan çeşitli varlıkların, ağır ağır, daha çok gelişmiş olanlara benzemesini anlamaktadır. Oysa evrim, bir süredir çizgisel mantıktan uzaklaşmış, amaçsız, çeşitlenme üreten, türlerin karşılıklı olarak birbirine yaslandığı, hiçbir planı olmayan bir süreç olarak algılanmaya başlanmıştır. Kurumların ortaya çıkış sürecine bu gözle bakmak, farklı örgüt düzeylerindeki kurumsallaşmaların birbirleriyle ilişkilerinin anlamlandırılmasına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Alptekin, T. 2008. *Ahmet Hamdi Tanpınar: Bir kültür, bir insan*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. 1997. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1): 93-117.
- Berger, P. ve Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality*. London: Penguin Books.
- Berger, P. ve Luckmann, T. 2008. *Gerçekliğin sosyal inşası*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Brint, s. ve Karabel, J. Institutional origins and transformations: The case of American community colleges. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 337-360. Chicago: University of Chicago Press.
- Brunsson, N. ve Sahlin-Andersson, K. 2000. Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4): 721 - 746.
- Czarniawska-Joerges, B. ve DeMonthoux, P. G. (Der.) 1994. *Good novels, better management: Reading organizational realities*. Reading: Harwood Publishers.
- Czarniawska, B. 1995. Narration or science? Collapsing the division in organization studies. *Organization*, 2(1): 11-33.
- Czarniawska, B. 2009a. Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies*, 30(4): 423-441.
- Czarniawska, B. 2009b. Distant readings: Anthropology of organizations through novels. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (4): 357-372.
- DeCock, C. ve Land C. 2005. Organization/literature: Exploring the seam. *Organization Studies*, 27(4): 517-535.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and agency in institutional theory. L. G. Zucker (Der.), *Institutional patterns and organizations*: 3-22. Cambridge: Ballinger Publishing.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. 1991. Introduction. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Donaldson, L. 2003. Position statement for positivism. R. Westwood ve S. Clegg (Der.), *Debating organization*: 116-127. Oxford: Blackwell.
- Dorado, S. 2005. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization Studies*, 26(3): 385-414.
- Downing, S. 2005. The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2): 185 – 204.
- Edwards, T. ve Jones, O. 2008. Failed institution building: Understanding the interplay between agency, social skill and context. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1): 44-54.
- Galaskiewicz, J. 1991. Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis – St. Paul. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 293-310. Chicago: University of Chicago Press.
- Giddens, A. 1979. *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. CA: University of California Press.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. H. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. H. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

- Holm, P. 1995. The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 398-422.
- Jennings, P. D. ve Greenwood, R. 2003. Constructing the iron cage: Institutional theory and enactment. R. Westwood ve S. Clegg (Der.), *Debating organization*: 195-207. Oxford: Blackwell.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- Katz, J. ve Gartner, W. B. 1988. Properties of emerging organizations. *The Academy of Management Review*, 13(3): 429-441.
- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work. S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Der.), *The sage handbook of organization studies*: 215-254. 2. Basım, London: Sage.
- Leca, B., Battilana, J. ve Boxenbaum, E. 2008. Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship." *Harvard Business School Working Paper*, No. 08-096.
- Maguire, S., Hardy, C. ve Lawrence, T. B. 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.
- Meyer, J. 1994. Rationalized environments. W. R. Scott ve J. Meyer. (Der.), *Institutional environments and organizations*: 28-54. CA: Sage.
- Meyer, J. ve Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 41-62. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. ve Zucker, L. G. 1989. *Permanently failing organizations*. CA: Sage.
- Moran, B. 2004. *Türk romanına eleştirel bir bakış 1*. 16. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Morill, C. 2002. Institutional change through interstitial emergence: the growth of alternative dispute resolution in American law, 1965-1995. D. L. Jones ve W. W. Powell (Der.), *How institutions change*. Univ. of Chicago Press.
- North, D. C. 2002. *Kurumlar, kurumsal değişim ve ekonomik performans*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Özen, Ş. 2007. Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*: 237-330. İmge Yayıncılık: Ankara.
- Özmen, M. 2009. Saatleri Ayarlama Enstitüsü: Ahmet Hamdi Tanpınar. Ö. N. Soykan (Der.), *Edebiyat sosyolojisi: Kuram ve uygulama*: 98-107. İstanbul: Dönence Yayınları.
- Pedersen, J. S. ve Dobbin, F. 1997. The social invention of collective actors on the rise of the organization. *American Behavioral Scientist*, 40(4): 431-443.
- Perrow, C. 1995. *Complex organizations: A critical essay*. 3. Basım. NY: McGraw-Hill.
- Phillips, N. 1995. Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization Studies*, 16(4): 625 - 649.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. ve Hardy, C. 2004. Discourse and institutions. *The Academy of Management Review*, 29(4): 635-652.
- Rowlinson, M. 1997. *Organizations and institutions*. Houndmills: Macmillan.
- Sargut, A. S. 2009. Türkiye’de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: Çeşitlilikten eşbiçimliliğe. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1): 51-63.
- Scott, W. R. 1998. Organizations: Rational, natural, and open systems. 4. Basım, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. R. 2008. *Institutions and organizations. Ideas and Interests*. LA: Sage Publications.
- Seo, M. G. ve Creed, W. E. D. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2): 222-247.
- Suchman, M. C. 1995. Localism and globalism in institutional analysis: The emergence of contractual norms in venture finance. W. R. Scott ve S. Christensen (Der.), *The institutional construction of organizations*: 39-63. CA: Sage.

- Tanpınar, A. H. 1961/2005. *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*. 10. Basım. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Tolbert, P. S., ve L. G. Zucker. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 2-39.
- Tolbert, P. S., ve L. G. Zucker. 1996. The institutionalization of institutional theory. S. R. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.), *Handbook of Organization Studies*: 175-190. Londra: Sage.
- Törennek, M. 2009. *Başka hayatlar peşinde: Tanpınar'ın romanları üzerine bir inceleme*. İstanbul: Kitabevi.
- Uçman, A. ve İnci, H. 2008. *“Bir gül bu karanlıklarda” Tanpınar üzerine yazılar*. 2. Basım. İstanbul: 3F Yayınevi.
- Üsdiken, B. 2003. Türkiye'de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930-1950. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(1): 119-147.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- Yıldırım, E. 2007. Zaman, örgüt ve edebiyat: Ahmet Hamdi Tanpınar'ın *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* üzerine bir inceleme, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 619-624.

**TESADÜFÎ MANTIKLAR, ÖRGÜT YAPILARI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS:
TÜRK ÜNİVERSİTELERİNİN İKTİSAT, İŞLETME VE SİYASET BİLİMİ
BÖLÜMLERİ ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ULUSLARARASI AKADEMİK
DERGİLERDE YAYINLARI, 2000-2008**

Çetin Önder
Başkent Üniversitesi

Yeni kurumsalcı yaklaşım genellikle bir eşbiçimlilik ve istikrar kuramı olarak bilinmekle birlikte, yakın dönemde yapılan çalışmalarda örgütsel alanlara birden fazla ve birbirlerine rakip kurumsal mantığın hakim olabileceği ve bunun sonucunda örgüt yapılarının ve davranışlarının farklılaşabileceği ve değişebileceği öne sürülmüştür (Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Schneiberg, King ve Smith, 2008). Bu yeni yaklaşıma göre, kurumsal mantıklar örgütlerin nasıl yapılanmaları veya davranmaları gerektiğine dair kuralları veya yaygın kabul gören anlayışları temsil eder. Rakip kuralları veya anlayışları benimseyen örgütlerin yapıları da farklılaşır veya bu örgütler benzer durumlarda farklı şekillerde davranabilirler. Rakip mantıklardan birinin yaygınlaşması diğerini benimseyenlerin direniş göstermesiyle ve dolayısıyla çatışmayla sonuçlanabilir. Dolayısıyla, çoklu ve rakip kurumsal mantıklar hem eşbiçimliliği hem de istikrarı tehdit ederler.

Ancak, kurumsal mantıklar yazınına kaynaklık eden çalışmada (Friedland ve Alford, 1991) kurumsal mantık yalnızca bir kural veya anlayış sistemi olarak değil aynı zamanda somut sosyal yapılar, ilişkiler, uygulamalar veya davranışlar olarak da kavramsallaştırılmıştır. Dolayısıyla, örgütsel alanlarda farklılaşmanın veya çatışmanın incelenmesinde kurumsal mantıkların düşünsel unsurlarıyla birlikte düşünsel olmayan unsurlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Bu unsurlardan birini ele alan Marquis ve Lounsbury (2007), rakip kurumsal mantığa direnişin kuvvetinin direnen kurumsal mantığın insani sermayesinin büyüklüğü tarafından biçimlendiğini göstermiştir. Marquis ve Lounsbury'nin (2007) bulgularına göre yerel topluluklar ulusal bankaların yerel bankaları satın almalarına yeni yerel bankalar kurarak direniş göstermişlerdir. Ancak, satın almalara karşı yeni yerel banka kuruluş oranı bankacı sayısı daha fazla olan bölgelerde daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla, direnişin yalnızca rakip anlayışların mevcudiyetiyle değil, aynı zamanda bu anlayışları benimseyen aktörlerin çokluğuyla da ilgili olduğu gösterilmiştir.

Marquis ve Lounsbury'nin (2007) aktörleri benimsedikleri kurumsal mantığın öngördüğü biçimde davranmışlar ve rakip bir kurumsal mantığın yayılımına karşı direnci kuvvetlendirmişlerdir. Ancak, kurumsal mantıkların ürünleri olan aktörler, kaynaklar veya sosyal ilişkiler kendilerini üreten kurumsal mantıkların öngörmediği ve hatta olumsuzladığı işlevler de görebilirler. Bu unsurlar kendilerine kaynaklık eden kurumsal mantığın düşünsel olarak ilintili olmadığı ve hatta bu mantıklar sönmümlenip kaybolduktan sonra yeni kurumsal mantıkların oluşturulmasında kullanılabılırler veya bu türden kurumsal mantıkların yayılımını biçimleyebilirler (Schneiberg, 2007). Bu anlamda, örgütsel alanlar rakip kurumsal mantıklar değil de tesadüfi kurumsal mantıkların veya onların miraslarının etkileşimi ile biçimlenebilir. Bu çalışmada Türk yükseköğretim sistemine hakim kılınmaya çalışılan bir performans değerlendirme mantığına verilen tepkiler incelenmektedir. Bu mantığa göre akademisyenlerin veya üniversitelerin araştırma performansını ölçmenin en iyi yolu onların uluslararası atıf endekslerinde taranan akademik dergilerde yaptıkları yayınları saymaktır. Söz konusu mantık Yükseköğretim Kurulu'nun üniversitelerin yayın performansıyla ilgili yıllık değerlendirmelerinde, Üniversitelerarası Kurulun yürüttüğü doçentlik sınavı başvuru kıstaslarında, TÜBİTAK'ın araştırma destek ödülleriinde, üniversitelerin atama ve yükseltme kıstaslarında ve dolayısıyla akademisyenlerin araştırma faaliyetlerinde giderek belirgin bir

biçimde görünür hale gelmektedir. Yeni mantığın yerleşmesiyle birlikte Türk üniversitelerinin uluslararası atıf endekslerinde taranan akademik dergilerdeki yayınlarının sayısı giderek artmaktadır. Ancak, atıf endekslerinde taranan dergilerde yapılan yayınların Türk üniversiteleri arasında dağılımı eşitsizdir. Bu çalışmada, söz konusu farklılaşma tesadüfi kurumsal mantıklarla açıklanmaktadır. Tesadüfi mantıklardan kastedilen, üniversitelerin tarihsel olarak evrilmiş örgütsel yapılarıdır. Bu yapıları tesadüfi yapan, onların tarihsel evrimlerini şekillendirmiş olan süreçlerin bugün üniversitelerin karşı karşıya kaldıkları kural veya anlayışlarla ilintili olmamasıdır. Öyle olmamakla beraber, bu yapılar üniversitelerin güncel baskılara nasıl tepki verdiklerini etkilemektedir.

İncelemede üniversitelerin iktisat, işletme ve siyaset bilimi bölüm gruplarının öğretim üyelerinin özellikleri ve bu bölümlerin 2000-2008 yılları arasındaki uluslararası yayınları hakkında veriler kullanılmaktadır. Tesadüfi mantıklar, üniversitelerin istihdam ettiği akademisyenlerde aradığı özelliklerdir. Bulgular, tarihsel olarak evrilmiş üç farklı mantığın varlığına işaret etmektedir: Ağırlıklı olarak yurtdışından (özellikle, Kuzey Amerika üniversitelerinden) doktoralı öğretim üyesi istihdam etmek; kendi bünyesinde yetişmiş öğretim üyesi istihdam etmek; başka Türk üniversitelerinden doktoralı öğretim üyesi istihdam etmek. Yapılan görgül çözümleme tesadüfi mantıkların söz konusu bölümlerin yayın performansları ile ilintili olduğunu göstermektedir.

TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİNDE ARAŞTIRMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’de yakın dönemde araştırma performansını değerlendirmek ve araştırma üretkenliğini artırmak için idari tedbirler alınmaya başlanmıştır. Bu tedbirler büyük ölçüde Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne (AB) üye olma isteğinin ve dolayısıyla AB tarafından başlatılmış girişimlerde yer almasının bir ürünüdür (Yükseköğretim Kurulu, 2007). AB ile etkileşim AB ülkelerinde yaygın bazı politika ve uygulamaların örnek alınmasıyla sonuçlanmıştır. AB’nde bu politika ve uygulamaların altında yatan mantık üniversitelere sağlanacak mali desteğin onların araştırma performanslarına bağlanmasıdır (Hicks, 2009; Weingart, 2005). Bu mantığın ortaya çıkışı AB hükümetlerinin hem yükseköğretim sistemlerine mali kaynak ayırmada sıkıntı yaşamalarıyla hem de yükseköğretim sistemlerini ekonomik büyüme ve rekabetçiğin gereksinimlerine göre yeniden yapılandırma istekleriyle ilintilidir. Bazı AB ülkeleri, en belirgin biçimde Büyük Britanya, kapsamlı araştırma değerlendirme sistemleri geliştirmiştir (Moed, 2008). Bu ülkelerde akademik birimler araştırma üretkenliklerine ve kalitesine göre derecelendirilmekte ve devletten aldıkları mali destek bu dereceye göre farklılaşmaktadır. Söz konusu değerlendirme araştırmacılar tarafından oluşan kurullar tarafından hem nicel hem de nitel kıstaslar gözetilerek yapılmaktadır. Ancak, büyük çaplı değerlendirmelere daha elverişli, daha nesnel ve karşılaştırma yapmayı kolaylaştırıcı nicel kıstaslar özellikle tercih edilmektedir (Weingart, 2005).

Türk idareciler de araştırma performansının değerlendirilmesinde nicel kıstasları daha elverişli görmüşler ve tercih etmişlerdir. Ancak, bazı AB ülkelerinde (ve Avustralya gibi başkaca ülkelerde) mevcut olan kapsamlı değerlendirme ve buna bağlı olarak doğrudan mali kaynak tahsis etme sistemi henüz oluşturulmamıştır. Öyle olmamakla birlikte değerlendirme uygulamaları dolaylı da olsa bağlayıcı özelliğe sahiptir. Halen Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Institute for Scientific Information (ISI) tarafından taranan dergilerde yapılan yayınların sayısına göre Türk üniversitelerini her yıl sıralamakta ve bu sıralamaları yayımlamaktadır. YÖK bazen aynı kaynaktan bölümlerin yayın istatistiklerini de derleyerek yayımlamaktadır. YÖK’ün yıllık sıralamaları herhangi bir mali destek programına bağlı değildir. Ancak, önemli sonuçları vardır. YÖK’ün sıralamaları öncelikle uluslararası bilimsel dergilerde yayınları anlamlı bir performans değerlendirme kıstası olarak bilinir hale getirmekte yani, meşrulaştırmaktadır. Söz konusu kıstasın bilişsel meşruiyeti onun üniversite idarecileri,

araştırmacılar ve diğer üniversite paydaşları tarafından benimsenmesini ve üniversitelerin yapıları ve uygulamalarıyla bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Buna bağlı olarak Türk yükseköğretim sisteminde yayın performansına dayalı yeni bir statü düzeni de oluşmaktadır. YÖK sıralamaları devlet eliyle kaynak tahsisine bağlı olmamakla birlikte oluşturduğu statü düzeninin üniversitelerin kaynak teminini etkileyeceği öne sürülebilir. YÖK sıralamalarında daha yukarıda olan üniversitelerin sosyopolitik meşruiyeti daha yüksek olacak, bu da onların özellikle öğrenci ve öğretim elemanı temininde daha az güçlüklerle karşılaşmasını sağlayacaktır.

Uluslararası akademik dergilerde yapılan yayınları performans değerlendirmesinde kullanan bir diğer düzenleyici kuruluş ise Üniversitelerarası Kurul'dur (ÜAK). ÜAK doçentliğe yükselmek isteyen araştırmacıları merkezi bir sözlü sınavdan geçirmektedir. Bu sınava girmek isteyen adaylar öncelikle bir eser inceleme sürecinden başarıyla geçmek zorundadır. Eser incelemede ÜAK uluslararası yayınları ulusal yayınlardan ayırmakta ve ilkinin daha çok önemsemektedir. Örneğin, sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında ISI tarafından taranan bir akademik dergide yapılan yayın ulusal bir dergide yapılan yayının dört katı değere sahiptir. Bazı alanlarda ise ISI tarafından taranan dergilerde yapılan yayın tek ön değerlendirme kıstasıdır. Örneğin, mühendislik veya sağlık bilimleri alanlarında doçent adaylarının ISI tarafından taranan dergilerde en az üç yayınlarının olması istenmektedir.

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) bir süredir Türk araştırmacıları uluslararası atıf endekslerinde taranan dergilerde yaptıkları yayınlar için ödüllendirmektedir. TÜBİTAK'ın ödüllendirme uygulamaları YÖK ve ÜAK'ın uygulamalarına kıyasla yayın kalitesine daha çok önem vermektedir. TÜBİTAK, etki faktörü daha yüksek olan (yani yayımladığı makaleler daha çok atıf alan) dergilerde yapılan yayınlara daha fazla ödül vermektedir. TÜBİTAK yalnızca yayına dönüşmüş araştırma faaliyetlerini ödüllendirmemekte, aynı zamanda araştırma projelerine de destek sağlamaktadır. Proje önerilerinin bir parçası olarak TÜBİTAK öneride bulunan araştırmacıların daha önce uluslararası dergilerde yapmış oldukları yayınlarla ilgili bilgi toplamaktadır. Dolayısıyla, TÜBİTAK hem uluslararası dergilerde yayımlanmış çalışmalara ödül vererek hem de proje önerilerini değerlendirirken bu türden çalışmaları kıstas olarak kullanarak araştırmacıları uluslararası yayın yapmaya teşvik etmektedir.

Düzenleyici örgütlerin girişimleri üniversite yönetimlerini de öğretim elemanlarının performans değerlendirme süreçlerini ve kıstaslarını değiştirmeye zorlamıştır. Türk üniversiteleri giderek artan bir biçimde resmi performans değerlendirme uygulamalarını yürürlüğe koymaktadır. Bu uygulamalarda kullanılan önde gelen değerlendirme kıstası ise uluslararası yayınlar ve özellikle atıf endekslerinde taranan dergilerde yapılan yayınlardır. Bu çalışma için Eylül 2009 itibarıyla atama ve yükseltme kıstaslarını YÖK onayından geçirip ilan etmiş olan 51 üniversitenin sosyal bilim alanlarında çalışan öğretim elemanları için kullandıkları kıstaslar kodlanmıştır. Kodlama sonrasında uluslararası atıf endekslerinde taranan dergilerde yapılan yayınların yerli dergilerde yapılan yayınlara göre ağırlıkları hesaplanmıştır. Türk üniversitelerinin atama ve yükseltme değerlendirmelerinde uluslararası dergide yapılan bir yayın yerli dergide yapılan bir yayının 1.54 ile 6 katı arasında ağırlığa sahiptir. Bir uluslararası yayın bir yerli yayının ortalama olarak 2.8 katı ağırlığa sahiptir.

Düzenleyici örgütlerin ve üniversite yönetimlerinin bahsi geçen girişimleri Türk yükseköğretim sisteminin uluslararası yayın performansını artırmıştır (Önder, Şevkli, Altınok ve Tavukçuoğlu, 2008). Genel olarak uluslararası atıf endekslerinde taranan dergilerde yapılan yayınların sayısında bir artış olmakla birlikte üniversitelerin bu performans artışına katkıları eşitsiz olmuştur. Örneğin, YÖK'nun yıllık sıralamalarında bazı üniversiteler istikrarlı olarak ilk sıralarda yer almaktayken, başka üniversiteler istikrarlı bir biçimde son sıralarda yer almaktadır. Bu çalışmada söz konusu eşitsizlik tesadüfi mantıklara atıfla açıklanmaya çalışılmaktadır.

KURUMSAL DEĞİŞİM, TESADÜFİ MANTIKLAR VE ÖRGÜT PERFORMANSI

Kurumsal mantık yazınına göre kurumsal değişim ve ona neden olan eylemler hali hazırda belirli kurumsal mantıklarca biçimlenmiş olan örgütsel alanlarda veya topluluklarda meydana gelir (Scott, 2001). Bir başka deyişle, kurumsal değişim bir kurumsal boşlukta gerçekleşmez. Yeni bir kurumsal mantığın ortaya çıkması veya dışarıdan zorlanan bir kurumsal mantığın doğuracağı sonuçlar örgütsel alana halihazırda hakim olan kurumsal mantıklarca biçimlenebileceği gibi (Marquis ve Lounsbury, 2007) bir zamanlar örgütsel alanda etkili olmuş ama artık yalnızca kalıntıları mevcut kurumsal mantıklarca da biçimlenebilir (Schneiberg ve diğerleri, 2008). Kurumsal mantık yazınında daha çok birbirlerine rakip (biri örgütsel alanda kurumsallaşmış, diğeri yeni ortaya çıkan veya dışarıdan zorlanan) kurumsal mantıkların etkileşiminin kurumsal değişimle ilişkisi incelenmektedir (DiMaggio, 1991; Marquis ve Lounsbury, 2007; Reay ve Hinings, 2005). Rakip kurumsal mantıklar düşünsel olarak birbirlerini olumsuzlar. Aynı zamanda cisimleştikleri örgütleri de (veya diğer türden aktörleri) birbirlerine karşı harekete geçirirler. Karşı hareket kurumsal değişimle sonuçlanabileceği gibi istikrarı korumaya da yardımcı olabilir.

Ancak, örgütlerin yeni bir kurumsal mantığa nasıl tepki vereceklerini yalnızca halihazırda benimsemiş oldukları anlayışlar belirlemez. Örgütlerin daha somut yapısal özellikleri, sahip oldukları kaynakları veya ilişkileri de yeni bir kurumsal mantığa tepkilerini biçimleyebilir. Kurumsal mantık yazını nadiren bu tür etkenleri incelemektedir (Marquis ve Lounsbury, 2007). Ancak bu çalışmalarda söz konusu etkenler yeni kurumsal mantığa rakip yerleşik kurumsal mantığın ürünleri olarak görülmektedir. Oysa örgütlerin yeni bir kurumsal mantığa verecekleri tepkiyi biçimleyebilecek yapısal özellikleri, kaynakları veya ilişkileri yeni kurumsal mantıkla düşünsel olarak ilintili olmayan, hatta çok zaman önce sönümlenmiş tesadüfi kurumsal mantıkların kalıntıları veya mirası olabilir.

Bu çalışmada Türk üniversitelerinin daha çok uluslararası yayın yapma baskısına farklılaşan tepkiler vermeleri tesadüfi kurumsal mantıklarla açıklanmaktadır. Tesadüfi kurumsal mantıklardan kastedilen üniversitelerin öğretim elemanı istihdam politikaları ve bunun sonucunda sahip oldukları insani sermayedir. Uluslararası yayın yapma özel bir tür kavramsal, yöntemsel ve tarz bilgisi gerektirmektedir. Atıf endekslerinde taranan dergiler büyük ölçüde Kuzey Amerika ve Batı Avrupa kökenlidir. Bu dergilerde yayın yapmak söz konusu bölgelerde kabul gören kavramsal, yöntemsel ve tarz ile ilgili hususlar hakkında bilgili olmayı gerektirmektedir. Söz konusu hususlar hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları dünyanın başka bölgelerindeki araştırmacıların bu dergilerde yayın yapmalarını güçleştirmiştir (Alatas, 2003; Bordons, Fernandez ve Gomez, 2002; Eden ve Rynes, 2003; Kirkman ve Law, 2005). Türk üniversitelerinin daha çok uluslararası yayın yapma baskısına farklılaşan tepkiler vermelerinin nedeni de sahip oldukları insan kaynaklarının yukarıda bahsi geçen gereklilikler açısından farklılaşması olabilir. Söz konusu farklılaşmayı ise tarihsel olarak biçimlenmiş ve güncel kurumsal baskılarla doğrudan ilintisi olmayan tesadüfi mantıklar ortaya çıkarmış olabilir.

YÖNTEM

Araştırmada Türkiye'deki işletme, iktisat ve siyaset bilimi bölüm grupları hakkında veri toplanmıştır. İşletme bölüm grubu işletme, turizm işletmeciliği, uluslararası işletmecilik gibi bölümleri; iktisat grubu iktisat, ekonometri gibi bölümleri; siyaset bilimi bölüm grubu ise siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler gibi bölümleri içermektedir. Bu bölümlerin hem istihdam ettikleri öğretim üyelerinin özellikleri hem de bu bölümlerde istihdam edilen öğretim üyelerinin yayınları hakkında veri toplanmıştır. Söz konusu bölümlerin seçilmiş olmalarının nedeni uluslararası yayın yapma baskılarının yoğunlaştığı son on yılda sosyal bilimler alanında en çok uluslararası yayın yapan bölümler arasında olmalarıdır. Gözlem dönemi 2000 yılı ile 2008 yılı arasını kapsamaktadır. Bölümlerin yayın performansı hakkında veriler söz konusu dönemim

tümü için toplanmıştır. Ancak, bölümlerin istihdam ettikleri öğretim üyesi özellikleri yalnızca Nisan 2009 itibariyle ölçülmüştür.

Bölümlerin yayın performansı hakkında veriler ISI'nın Web of Science veri tabanında anahtar kelime taramasıyla toplanmıştır. Taramada adres bölümünde hem Türkiye hem de işletme, iktisat veya siyaset bilimi bölümlerinden herhangi biri yazan ve Social Science Citation Index (SSCI) altında listelenen dergilerde 2000-2008 yılları arasında yayınlanmış makaleler istenmiştir. Tarama sonucunda söz konusu bölümlerden herhangi biri adresinde yer alan 1027 makale bulunmuştur.

Bölümlerin Nisan 2008 itibariyle istihdam ettikleri öğretim üyelerinin özelliklerine dair veriler bölümlerin web sayfaları ve YÖK'nun tez veri tabanı kullanılarak kodlanmıştır. Gözlem dönemi öncesinde kurulmuş toplam 191 bölüm grubunun 3247 öğretim üyesi hakkında veri toplanmıştır. Söz konusu öğretim üyelerinin 3010'unun doktora derecelerini hangi üniversiteden aldıklarına dair veri eksiksiz olarak toplanmıştır. Bu değişkenin ölçülmüş olmasının nedeni, uluslararası yayın performansını yordamakta kullanılabilecek olmasıdır. Uluslararası dergilerin kuram, yöntem ve tarz ile ilgili beklentilerinin bu dergilerin yayımlandığı ortamlardaki (Kuzey Amerika ve Batı Avrupa) üniversitelerin doktora programlarından mezun araştırmacılar tarafından karşılanmasının daha mümkün olacağı düşünülmüştür.

Üniversitelerin ve bölümlerin istihdam politikalarının belirlenmesi için öğretim üyelerinin doktora derecelerini nereden aldıklarına dair veri ile kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizinde beş farklı türden öğretim üyesinin tüm öğretim üyelerine oranını gösteren değişkenler kullanılmıştır. Bunlar, Kuzey Amerika'dan doktoralı öğretim üyesi oranı; Büyük Britanya'dan doktoralı öğretim üyesi oranı; diğer yurtdışı üniversitelerden doktoralı öğretim üyesi oranı; çalıştığı üniversiteden doktoralı öğretim üyesi oranı; ve diğer Türk üniversitelerinden doktoralı öğretim üyesi oranı değişkenleridir. Kümeleme analizi kamu ve vakıf üniversitesi bölümleri için ayrı ayrı yapılmıştır.

Kümeleme analizinin ardından elde edilen bölüm kümelerinin yayın performansları t-testi ve varyans analizi (ANOVA) ile kıyaslanmıştır.

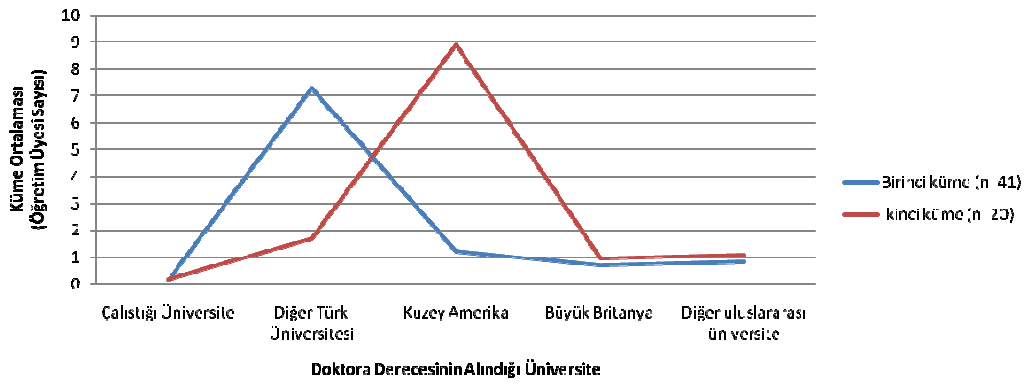
BULGULAR

Vakıf üniversitesi bölümleri için yapılan kümeleme analizi sonuçları iki bölüm kümesi olduğunu göstermektedir (Çizim 1). Kümelerden birinde büyük ölçüde Kuzey Amerika üniversitelerinden doktoralı öğretim üyesi istihdam eden bölümler bulunmaktadır. Bilkent, Koç ve Sabancı üniversitelerinin her üç bölüm grubu ve Işık, İzmir Ekonomi ve TOBB Ekonomi ve Teknoloji üniversitelerinin ise ikişer bölüm grubu bu kümede yer almıştır.

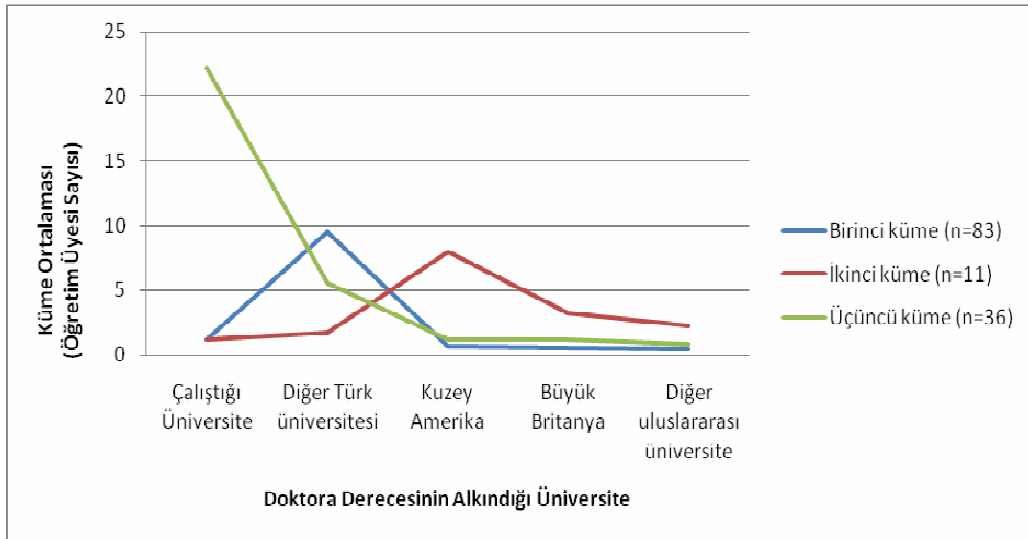
Devlet üniversitesi bölümleri için yapılan kümeleme analizi sonucunda üç bölüm kümesi bulunmuştur (Çizim 2). Bu kümelerin birinde büyük ölçüde Kuzey Amerika üniversitelerinden doktoralı öğretim üyesi istihdam eden bölümler bulunmaktadır. Bu bölümlerde ikinci büyük öğretim üyesi grubunu Büyük Britanya'dan doktoralı öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Boğaziçi ve Orta Doğu Teknik üniversitelerinin her üç bölüm grubu bu kümede yer almaktadır. Bu kümede iki bölüm grubuyla temsil edilen kamu üniversitesi bulunmamaktadır. Bir diğer kümede ise büyük ölçüde kendi yetiştirdiği öğretim üyelerini istihdam eden bölüm grupları bulunmaktadır. Ankara, Dokuz Eylül, İstanbul, Marmara, Selçuk ve Uludağ üniversiteleri her üç bölüm grubuyla bu kümede temsil edilmektedir. Afyon Kocatepe, Anadolu, Atatürk, Hacettepe ve Karadeniz Teknik üniversiteleri ise bu kümede ikişer bölüm grubuyla temsil edilmektedir. Üçüncü bir kümede ise büyük ölçüde diğer Türk üniversitelerinden doktora dereceli öğretim üyelerini istihdam eden kamu üniversitesi bölüm grupları bulunmaktadır.

Vakıf üniversitesi bölüm kümelerinin yayın performansı t-testi ile kıyaslanmıştır. Bulgular büyük ölçüde Kuzey Amerika'dan doktoralı öğretim üyesi istihdam eden bölümlerin 2000-2008 yılları arasında öğretim üyesi başına düşen yayın sayısının daha yüksek olduğunu göstermiştir ($t=2.60$, $p<.05$). Devlet üniversitesi bölüm kümelerinin yayın performansı ise ANOVA ile kıyaslanmıştır. ANOVA sonuçları kümeler arasında öğretim üyesi başına düşen yayın sayıları arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir ($F=11.25$, $p<.001$). Büyük ölçüde Kuzey Amerika'dan (ve bir ölçüde Büyük Britanya'dan) doktoralı öğretim üyesi istihdam eden kamu üniversitesi bölümlerinin yayın performansı diğer iki kümenin yayın performansına kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Çizim 1
Öğretim üyesi özelliklerine göre vakıf üniversitesi bölüm kümeleri



Çizim 2
Öğretim üyesi özelliklerine göre devlet üniversitesi bölüm kümeleri



TARTIŞMA

Üniversiteler üzerinde uluslararası dergilerde yayın yapma baskısının yoğunlaştığı son on yıl boyunca Türk üniversitelerinin yayın performansı artmıştır. Ancak, bu çalışmada elde edilen bulgular uluslararası dergilerde yayın yapmanın Türk üniversiteleri arasında yayılımının eşitsiz olduğunu göstermektedir. Az sayıda üniversite veya bölüm diğerlerine kıyasla daha fazla uluslararası yayın yapmaktadır. Kurumsal mantık yazını yeni bir kurumsal mantığa veya kurumsal baskılara örgütlerin farklı tepkiler vermesinin nedeni olarak örgütlerin rakip kurumsal mantıkları benimsemiş olmalarını göstermektedir. Bu fikirden hareketle yayın performansı daha düşük olan üniversitelerin veya bölümlerin araştırma performansının uluslararası yayınlarla ölçülmesine karşı oldukları sonucu çıkarılabilir. Ancak Türk üniversiteleri uluslararası atıf endekslerinde taranan dergilerde yapılan yayınlarla performans değerlendirmesi yapılmasına karşı çıkmamaktadır. Üniversitelerin atama ve yükseltme kıstasları içinde söz konusu yayınların ayrıcalıklı bir konumu vardır.

Üniversitelerin uluslararası yayın yapma baskılarına farklı tepkiler vermeleri sahip oldukları insan kaynaklarının özellikleri ile ilintilidir. Uluslararası dergilerde yayın yapmaya daha elverişli insan kaynaklarına sahip olan bölüm kümelerinin yayın performansı daha yüksek bulunmuştur. Doktora derecelerini yurtdışındaki (özellikle Kuzey Amerika'daki) üniversitelerden almış ve dolayısıyla uluslararası dergilerde kabul gören kuram, yöntem ve tarza aşına öğretim üyelerini istihdam eden bölümler daha fazla makale yayımlamıştır.

Uluslararası yayın yapma baskısı üniversiteleri istihdam ettikleri araştırmacıların özellikleri konusunda daha dikkatli olmaya zorlamaktadır. Ancak, yayın performansı yüksek olan üniversitelerin istihdam politikalarının uluslararası yayın yapma baskılarının sonucu olduğu söylenemez. Her üç bölüm kümesinde de büyük ölçüde Kuzey Amerika'dan doktoralı öğretim üyesi istihdam eden ve bu özellikleriyle diğer tüm kamu üniversitelerinden ayrılan Boğaziçi ve Orta Doğu Teknik üniversiteleri kuruluş dönemlerinde Amerikan üniversitelerini kendilerine model almış ve Amerika'dan doktoralı öğretim üyeleri istihdam etmiştir (Üsdiken ve Wasti, 2009). Bu üniversiteleri kuruluş döneminde yönlendiren mantıklar insan kaynakları politikaları üzerinde kalıcı bir etki bırakmış görünmektedir. Günümüzün kurumsal baskıları söz konusu politikaların nedeni olmaktan çok, yeniden kurumsallaşmalarının öncülü olabilir. Ancak, kuruluş döneminde Boğaziçi ve Orta Doğu Teknik üniversitelerine benzer bir mantığın etkisi altında olan Hacettepe üniversitesinde (Üsdiken ve Wasti, 2009) benzer bir süreklilik gözlenmemiştir.

En az iki bölüm kümesinde büyük ölçüde Kuzey Amerika'dan doktoralı öğretim üyesi istihdam eden altı vakıf üniversitesi mali olanaklarının genişliği ve bilimsel araştırma ve yayına verdikleri önemle diğer vakıf üniversitelerinden ayrılmaktadır. Bu üniversitelerin (özellikle yakın dönemde kurulmuş olanlarının) istihdam politikalarının güncel kurumsal baskılarla daha yakından ilintili olduğu söylenebilir. Ancak bunların arasında yayın performansı en yüksek olan üniversite (Bilkent) en önce kurulandır. Bu üniversite kurulduğunda günümüzdeki kurumsal baskılar henüz mevcut değildi.

KAYNAKÇA

- Alatas, S.F. (2003). Academic dependency and the global division of labour in the social sciences. *Current Sociology*, 51: 599–613.
- Bordons, M., Fernández, M.T., & Gómez, I. (2002). Advantages and limitations in the use of impact factor measures for the assessment of research performance in a peripheral country. *Scientometrics*, 53: 195-206.
- DiMaggio, P. 1991. Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920-1940. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new*

- institutionalism in organizational analysis*: 232–266. Chicago: University of Chicago Press.
- Eden, D. & Rynes, S. (2003). Publishing across borders: Furthering the internationalization of AMJ. *Academy of Management Journal*, 46: 679–683.
- Friedland, R., ve Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 232–266. Chicago: University of Chicago Press.
- Hicks, D. 2009. Evolving regimes of multi-university research evaluation. *Higher Education*, 57:393–404.
- Kirkman, B.L. & Law, K.S.K. (2005). International management research in AMJ: Our past, present, and future. *Academy of Management Journal*, 48: 377-386.
- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50: 289-307.
- Marquis, C. ve Lounsbury, M. 2007. Viva la resistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. *Academy of Management Journal*, 50: 799-820.
- Moed, H. F. 2008. UK Research assessment exercises: Informed judgments on research quality or quantity? *Scientometrics*, 74: 153-161.
- Önder, Ç., Şevkli, M., Altınok, T., & Tavukçuoğlu, C. (2008). Institutional change and scientific research: A preliminary bibliometric analysis of institutional influences on Turkey's recent social science publications. *Scientometrics*, 76: 543-560.
- Reay, T. ve Hinings, R.. 2005. The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26: 349-382.
- Schneiberg, M. 2007. What's on the path? Path dependence, organizational diversity and the problem of institutional change in the US economy, 1900–1950. *Socio-Economic Review*, 5: 47-80.
- Schneiberg, M., King, M. ve Smith, T. 2008. Social movements and organizational form: Cooperative alternatives to corporations in the American insurance, dairy, and grain industries. *American Sociological Review*, 73: 635-667.
- Scott, R.W. 2001. *Institutions and organizations*. Sage: Thousand Oaks.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S.A. 2009. Preaching, teaching and researching at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970–1999. *Organization Studies*, 30: 1063-1082.
- Weingart, P. 2005. Impact of bibliometrics upon the science system: Inadvertent consequences? *Scientometrics*, 62: 117-131.
- Yükseköğretim Kurulu. (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi* [Higher education strategy of Turkey]. Ankara: Yükseköğretim Kurulu.

KURUMSAL MANTIKLARIN YEREL POPÜLASYONLAR İÇİ OLUŞUM SÜRECİ: ÇEŞİTLENME VE TÜRDEŞLEŞMEYE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME¹

Mustafa M. Gökoğlu

Başkent Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı Öğrencisi

ÖZET

Kurumsal mantık yazınında bireysel sosyal eylemi biçimlendirici bir unsur olarak mantıklar ele alınmaktadır. Ancak belirli coğrafi konumlarda yaşayan ve yerel bir popülasyondan oluşan topluluklara özgü kurumsal mantıkların hangi koşullar altında çeşitlilik gösterdiğinin cevabı henüz bulunamamıştır. Bu çalışmada ise söz konusu soru, toplulukların birbirleri ile olan etkileşimi ve topluluk dahilinde görülen kurumsal süreçlerin niteliği açılarından cevaplanmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal mantıklar, coğrafi konum, mantık çeşitlenmesi ve türdeşleşmesi, yerel popülasyonlar

Kurumsal mantıkların kültürel açıdan değerlendirildiği araştırmalar en geniş anlamıyla Pierre Bourdieu'nun *The Logic of Practice* (1990) adlı kitabı doğrultusunda gelişerek bir çalışma alanına dönüşmüştür. Bourdieu'ya (1990) göre; nesnel yaklaşımlar kuramsal bilgi ile pratik bilgi arasında temelden bir süreksizliğin yaratılmasına neden olmakta ve bilim öncesi tecrübeden gelen bilimsel açıklamanın sosyal dünyayı tanıma mücadelesine meydan okumaktadır (Bourdieu, 1990). Başka bir deyişle, sosyal bilim ikincil düzey bir kurgu olarak değerlendirilmekte, kısıtlamalardan ve zorunluluklardan özgürleşmenin aksi tarafında yer alan pratik mantıklar doğruya erişilebilen yollar olarak görülmektedir (Bourdieu, 1990). Bourdieu'nun (1990) ardından gelen diğer çalışmalar, kurumsal mantıkları insan davranışı üzerindeki etkisi bakımından değerlendirerek yazındaki zenginleşmeye katkıda bulunmuştur. Bu anlamda yapılan ilk çalışmalar, mantığın insan davranışı üzerindeki teşvik edici ve kısıtlayıcı özellikleri ile sosyal olarak inşa edilen anlamlandırmaların yer aldığı sembolik sistemler üzerinde durmuştur (örn. Friedland ve Alford, 1991). Daha sonra gelen araştırmalar ise, kurumsal mantıkların sosyal eylemi şekillendirdiği önerisinin ötesine geçerek, belirli etki alanlarına ve bölgelere özgü kurumsal mantıkların yaratıldığı süreçleri incelemiştir (örn. Dimaggio, 1997; Saxenian, 1996). Son olarak kurumsal mantık yazınındaki güncel çalışmalara baktığımızda karşımıza, coğrafi konumlara özgü mantıkların birbirlerine üstün gelme yarışının ve bu rekabetin ilgili endüstrilerde doğurduğu sonuçların araştırıldığı incelemeler çıkmaktadır (örn. Thornton, 2001, 2002; Scott, 2001; Scott ve diğerleri, 2000; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Misangyi ve diğerleri, 2008; Mangematin ve Baden-Fuller, 2008)

Kurumsal mantıkların; sosyal olarak inşa edilme özelliği sayesinde, yeni kurumsalcılık yaklaşımı içerisinde bireysel davranışı doğrudan yönetebilmeye dönük bir nitelik kazandığını söylemek mümkündür. Bireysel sosyal eylemi biçimlendirici yapılar olarak kurumsal mantıkların çalışılması sonucunda, belirli etki alanlarına özgü kurumsal mantıkların olabileceği düşüncesinin ortaya çıkmasının, büyük ölçüde yeni kurumsalcılığın gelişimine bağımlı bir yol izlediği görülebilir. Bu açıdan bakıldığında Friedland ve Alford'un (1991) ardından Dimaggio kurumsal mantıkları; "dışsal göreneklerin ve uyarıcıların içsel ve zihinsel dokular ile etkileşimi sonucunda, rutin davranışın ortaya çıkmasını sağlayan yapılar" olarak tanımlamıştır

¹ Bu çalışmanın başlangıcından sonuna kadar önerileri ve çok değerli katkıları ile her zaman yol gösteren Prof. Dr. Şükrü Özen'e ve Yrd. Doç. Dr. Çetin Önder'e şükranlarımı sunarım.

(1997: 277). Ayrıca bu tanım kültürün birbiri ile tutarsızlık gösteren parçalara dağılmış doğası ile ters düşmemekte ve kurumların sağladığı görenek ve şema tabakalarının kavramsallaştırıldığı kısıtlı uyumluluk görüşünün ötesine geçebilmektedir (Dimaggio, 1997). Herhangi bir sosyal sistem içerisinde etkileşimde bulunan tarafların sayısı az olduğu ve bu nedenle tanıdık ilişkilerinin devreye girdiği durumlarda, kurumsallaşmış bir forma veya düzenleyici bir örgütler arası örgüte ihtiyaç duyulmayabilir (Leblebici ve Salancik, 1982). Bununla birlikte olası tarafların sayısı arttıkça katılımcılarca görülen işler hızlanmaya başlar ve mübadele sürecinin kolaylaştırılmasını sağlayacak ve katılımcıların davranışlarını yönlendirebilecek bir yapı gereksinimi ortaya çıkar (Leblebici ve Salancik, 1982). Bu anlamda eyleme olanak veren mantıkların belirli etki alanları ile bağdaştırılması, insanların bir etki alanından diğerine geçtiklerinde bakış açılarının, tutumlarının, tercihlerinin ve eğilimlerinin temelden bir değişime uğrayabilmesini açıklayabilmekte ve kültürel anlamlandırmaların söz konusu etki alanları arası dağılmış ve çeşitlenmiş olabileceğini gün ışığına çıkartmaktadır (Dimaggio, 1997).

COĞRAFİ KONUMUN ETKİLERİ

Coğrafi konum farklılaşması ile ortaya çıkan ayırt edici özellikteki sosyal hareketleri kurumsal mantık bakış açısından değerlendiren araştırmaların görece az sayıda olması, alandaki yanıt bekleyen soruların çoğalmasına neden olmaktadır. Söz konusu mantık farklılıkları daha çok bölgeler üzerinden (Saxenian, 1996) ve kentler üzerinden (Marquis, 2003; Lounsbury, 2007) incelenmiştir. Belirli etki alanlarına ve bölgelere özgü kurumsal mantıkların oluştuğunu öngören çalışmalara paralel olarak, kurumsal mantık yazınındaki coğrafi konum – endüstri dahilinde ve coğrafi konumlar – endüstriler arası birbirleriyle çatışan kurumsal mantık araştırmalarının oldukça ilgi çektiği görülmektedir (örn. Thornton, 2001, 2002; Scott ve diğerleri, 2000; Townley, 2002; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007). Ilinitich ve Zeithaml (1995), tedarik zincirinin aynı dikey evresinde bulunan örgütlerin benzer şekillerde yönetilebileceği düşüncesine dayanarak Galbraith'in (1983) yerçekimi merkezi kavramını, ilişkilendirilebilir stratejilerin yönetsel düzeyde firma performansına olan etkisini incelemek üzere kullanmış, en iyi ilişkilendirilebilir stratejilerin endüstrilere özgü özellikler dikkate alınarak geliştirilebileceğini öngörmüştür. Farklı endüstriler değişik çeşitlenme profillerine sahip olabilmekte, ürün ilişkilendirilebilirliği ile firma performansı arasındaki ilişki endüstrinin yer aldığı konuma gömülü bir nitelik taşıyabilmektedir (Ilinitich ve Zeithaml, 1995). Bu anlamda endüstrilere özgü özelliklerin birbirinden farklılaşması önem kazanmakta ve tarihsel olarak oluşan yer çekimi merkezlerinden uzakta işlevini sürdüren örgütlerin başlangıç başarılarını sağlayan değerleri ve rutinleri, yeni merkezlerinde geçerliliğini yitirebilmektedir (Ilinitich ve Zeithaml, 1995). Başka bir deyişle, coğrafi konumun birbirine bağlanmış unsurlardan oluşan bir ağdüzeneği üzerinde sahip olduğu etki, toplulukların ayrı ayrı değerlendirilmesi ile ortaya çıkan tarihsel koşullara bağımlı bir çeşitlilik göstermektedir (Marquis, 2003).

Saxenian (1996) değişik coğrafi konumlara bağımlı gelişen sosyal, kurumsal ve teknik dokuların mevcut olduğunu ve büyük firmalar incelenirken, söz konusu dokular ile olan ilişkilerin çoğu zaman göz ardı edildiğini öngörmektedir. Bölgesel mantığı rahat olarak tanımlanan Kaliforniya ile bölgesel mantığı soğuk ve sakın olarak tanımlanan Boston arasındaki farklılık, alana yerleşik örgütlerin 1980'lerde ortaya çıkan krize verdikleri toplu tepkiyi ve üretken örgüt algılayışlarını doğrudan etkilemiş, söz konusu farklılık, aslında endüstriyel uyumun yerel belirleyicileri olarak kendisini göstermiş, sonuçta rekabetçi avantajı sağlayan bir unsur olarak ortaya çıkmıştır (Saxenian, 1996). Silikon Vadisi ağ düzeneği temelli bir endüstriyel sistem olarak esnek uyumlamayı ve toplu öğrenmeyi gevşek bağlı parçaların birbiriyle olan etkileşimi sayesinde sağlarken, Rota 128 küçük sayıda görece birbiriyle birleşmiş firmalardan oluşan ve kararlılık ile özgüveni teşvik edici bölgesel kültür içinde yer alan bir endüstriyel sistemi kendi içinde yaratmıştır (Saxenian, 1996). Daha üst ölçekli bir bakış açısından değerlendirildiğinde ise ulusal düzeyde yaşamını sürdüren kurumsal mantıklar, mesleğe yönelik bilgilerin edinildiği farklı eğitim süreçlerine yönelimi biçimlendirebilmekte,

insanların kişisel özellikleri eğitim tercihlerinde büyük bir rol üstlense de, söz konusu tercihler belirgin kurumsal mantıkları içinde barındıran ulusal yönetim biçimlerine uygun olarak oluşmaktadır (Luo, 2007). Devletçiliğin ve loncacılığın düşük olduğu ülkelerdeki insanlar, her iki olgunun yüksek olduğu ülkelerdeki insanlara göre, dar ve teknik yoğun bir eğitim almaktansa kapsamlı bireysel gelişimin sağlandığı devamlı eğitim sürecini tercih etmektedirler (Luo, 2007). Öte yandan Thornton (2002) ekonomik güçlerin örgütleri güçlü bir şekilde etkilemesine rağmen kurumsal yaklaşım açısından bakıldığında aktörlerin söz konusu ekonomik güçlerin anlamlarını ve sonuçlarını yorumlamalarının, daha yüksek düzey kurumsal mantıklara bağlı olarak gerçekleştiğini açıklamaktadır. Kurumsal baskılar örgütlerin sorun tanımlamalarını biçimlendirebilmekte, sorunların çözümü için benimsenmesi gereken örgütsel strateji ve yapılar inşa edilmekte, ortaya çıkan değişim ile yeni bir kurumsal mantık oluştuğunda ise, eski örgütsel formlara sahip örgütler olağan dışı olarak görülerek değişim baskılarına maruz bırakılmaktadır (Thornton, 2002).

Coğrafi konuma bağlı olarak uygun davranış modellerinin büyük farklılık göstermesi durumunda, söz konusu farklılıkların örgütün bilişsel ve karar verme mekanizmalarını biçimlendiren mantıklar içinde yer alması önem kazanmaktadır (Lounsbury, 2007). Bu açıdan bakıldığında Scott (2001) kurumların; kendilerinden önce gelen kurumlara meydan okuyarak, bazı nitelikleri ödünç alarak ve onların yerine geçerek sosyal olarak inşa edildiğini öngörmektedir. İnanç sistemlerinin, formların ve örgütlenmeye dair kavramların yayılımı, düşüncelerin kolay taşınabilirliği sayesinde temel olarak kültürel taşıyıcılar ile sağlanmakta, belirli sosyal ağ düzenekleri içerisinde dolaşımını sürdürebilmektedir (Scott, 2001). Coğrafi konumlara özgü inşa edilen mantıkların değişime direnmesi; topluluk düzeyinde aktörlerin sahip oldukları ve içinde bulundukları topluluğa özgü bir yönetim mantığını, dışarıdan bir etki ile gelen ulusal yönetim mantığına karşı koruması şeklinde kendisini gösterebilmektedir (Marquis ve Lounsbury, 2007). Buradan hareketle, değişik coğrafi bölgelerin standartlaşması sayesinde elde edilen verimlilik, benimsenegelen yerel değerlerin savunulması adına ilgili topluluklarca reddedilebilmekte, farklı coğrafi konumlara yerleşik kurumsal mantıklar bazı pazar faaliyetlerinin temelini oluştururken, örgütlerin ekolojik açıdan ortaya koyduğu karışımı doğrudan etkilemektedir (Marquis ve Lounsbury, 2007).

Coğrafi topluluktan gelen yerel anlamlandırmalar, normlar ve kurallar örgütsel uygulamaların meşrulaştırmasında kullanılan ölçütler olurken, uygulama çeşitliliğinin değişik topluluklara özgü oluşabildiği görülmektedir (Marquis ve diğerleri, 2007). Lounsbury (2007) Boston ve New York gibi değişik konumlara özgü kurumsal mantıkların birbiriyle yarıştığı bir çevrede eşbiçimlilikten çok uygulama çeşitliliğinin görülebileceğini savunmaktadır. Yeni bir uygulamanın yayılımı örgütsel benimseme davranışında çeşitlenmeye yol açan rekabetçi mantıklar tarafından biçimlendirilebilir (Lounsbury, 2007). Aslında yatırım fonları endüstrisinde yer alan New York merkezli performans mantığı ile Boston merkezli vekillik mantığı arasındaki yarış, uygulama çeşitliliğinin coğrafi konum ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir (Lounsbury, 2007). Marquis ve diğerleri (2007) ise topluluk düzeyindeki kurumsal baskıların, karın ençoklanması hedeflerini aşan ve sosyal yararın artırılmasına yönelik yapılan davranışlardan oluşan sosyal sorumluluk uygulamalarının, firma merkezlerinin yer aldığı metropolitan bölge bağlamında tanımlandığını savunmaktadır. Bireyler, örgütler ve toplum iç içe geçen üç düzeyi oluştururken, örgütsel ve toplumsal düzey kurumlar bireysel eyleme olanak veren veya eylemi kısıtlayan modelleri belirlemektedir (Thornton, 2002). Kurumlar, coğrafi toplulukların veya örgütsel alanların özellikleri arasında yer almakta, coğrafi konumlara özgü kurumsal nitelikler söz konusu topluluklara gömülü karar verici eylemlerini şekillendirmektedir (Marquis ve diğerleri, 2007). Örnek vermek gerekirse, birbirinden farklılaşan gelişim özelliklerine sahip olarak Kaliforniya’da yer alan Santa Barbara ve Ventura kentlerinde değişik kurumsal gelenekler yerleşiktir ve buradaki örgütler, kentlere özgü gelenekleri sürdürürken topluluk düzeyinde “ekonomik kalkınma dokularını ve

düzeylerini” sosyal olarak inşa etmektedir (Molotch ve diğerleri, 2000, aktaran; Marquis ve diğerleri, 2007: 933).

KURUMSAL MANTIK ÇEŞİTLENMESİ VE TÜRDEŞLEŞMESİ

Misangyi ve diğerleri’ne (2008) göre; bir kurumsal mantığın katılımcılarını yönlendirmesi kendilerine tanımladığı roller ve zihinsel şemalar sayesinde oluşurken, söz konusu roller ve şemalar devamlılık sergileyen kurumsal uygulamaları etkilemekte, kurumsal mantığın sembolik etki alanını sürdürülebilmesi için bu uygulamaların katılımcılar tarafından sürekli canlandırılması gerekmektedir. Blatter (2003) ise kurumların sosyal olarak yapım ve dönüşüm süreçlerinin süresiz bir nitelik gösterdiğini savunarak, kurumsal mantıkların belirli bölge sınırları içerisinde oluştuğunu, bölgeler arası kurumların incelenmesinin ise değişimi ve baskın kurumsal özellikleri açıklayıcı bir yöntem olarak kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Toplumun asıl kurumsal bölümleri olan aile, dinler, meslekler, devlet, şirket ve pazar birbirini tamamlayan ve birbiriyle çatışan mantıkları ortaya çıkartmakta, kurumsal çatışma ve uygunluk bu temel üzerine sosyal olarak kurulmaktadır (Thornton, 2002). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde sağlık hizmetleri alanında yer alan kurumsal mantıklar olarak mesleki egemenlik, federal sorumluluk ve yönetsel – pazar yönelimi mantıkları tanımlandığında, söz konusu mantıklara özgü ölçütlerin yönetim yapılarında, finansman kaynaklarında ve mesleki üyeliklerde çeşitlenmeye neden olduğu ortaya çıkmaktadır (Scott ve diğerleri, 2000). Benzer bir şekilde, Kitchener (2002) ulusal politika değişimleri öncesinde Amerikan sağlık endüstrisinde ortaya çıkan yenilik çeşitliliği sürecinde; akademik sağlık merkezleri idarecilerinin yeni uygulamaları benimserken, endüstrinin yönetsel – pazar odaklı diğer aktörlerinin mit benzeri statüye sahip şirket evliliğinin verimliliği olgusunu nasıl harekete geçirdiklerini ve alandaki baskın yönetsel yenilikçilik haline getirdiklerini gözler önüne sermektedir. Bu anlamda, şirket evliliklerinin etkili bir çözüm olduğu miti herkesçe kabul edilerek gerçeğe dönüşmüş, harekete geçen yeni kurumsal mantık yönetsel davranışı biçimlendirerek bu doğrultuda eyleme geçen aktörlerin meşruiyet kazanımını arttırmıştır (Kitchener, 2002).

Öte yandan Lounsbury (2001) alan düzeyinde faaliyet gösteren örgütlerin endüstriye dair yeni uygulamaların benimsenmesinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu, örgütsel uygulamaların içeriğinde çeşitliliğin ortaya çıkmasını sağlayan bir mekanizmanın sosyal olarak hareket geçmesi ile açıklamaktadır. Bu anlamda örgütün kurumsal güçlere karşı verdiği mücadele hangi uygulamaları benimsemesi gerektiğini yönlendirmekte, örgüt içi dinamikler ve alan düzeyindeki örgütler ile olan bağlantılar kurumsal baskılara verilen tepkileri şekillendirmektedir (Lounsbury, 2001). Bazı örgütlerin doğal çevrenin korunması ve geri dönüşüm programları ile ilgili kurumsal baskılara geniş ölçekte ve adanmışlık seviyesi yüksek bir biçimde tepki vermesinin yanında, diğer örgütler törenselsel bir davranış sergileyebilmekte ve bu özellikler örgüt çalışanlarına atfedilen rollerin farklılaşmasında kendini göstermektedir (Lounsbury, 2001). Fligstein (2002) ise; endüstrilere dair sosyal yapıların, sosyal ilişkilerin ve kurumların pazar toplumu çerçevesinde otomatik olarak yaratılmadığını savunarak, tarihsel olarak devam eden faaliyetlerin insanları pazar avantajlarını en iyi şekilde nasıl oluşturarak kullanımını sağlayabileceklerini düşünmeye götürdüğünü açıklamıştır. Kurumlar yerel bir popülasyonun sahip olduğu sosyal ve ekonomik düzenin kaynağı olarak tanımlanabilir (Davis ve Marquis, 2005). Buradan hareketle politik – kültürel yaklaşım ışığı altında; rekabet ve yeni teknoloji kullanımı sayesinde belirli alanlarda baskın sistem kurma uğraşı içerisinde olan ekonomik aktörler, söz konusu alanlar içerisinde yer alan bireylerin yerel sosyal ilişkilerinin tanımlandığı yerel kültürü inşa ederler (Fligstein, 2002). Alanlara özgü yerel kültürlerin bilişsel parçalar içermesi, bireylerin değişik sosyal ilişkileri bağlamında kendi konumlarını yorumlamalarına yardımcı olmakta, anlamlandırma çerçeveleri sayesinde aktörler, düzenli olarak ilişkilerini sürdürdükleri diğer aktörlerin eylemlerini değerlendirebilmektedirler (Fligstein, 2002). Aktörler arası çatışma olduğunda ise, kurumsal mantık çeşitlenmesinden söz etmek mümkün olabilmekte

ve birbiri ile uyum göstermeyen mantıkların yüz yüze gelmesi sonucunda kültürel çatışma ortaya çıkmaktadır (Dimaggio, 1997).

Kurumsal mantıklar sayesinde bireysel araçlar, bilişsel yetenekler, sosyal olarak inşa edilen kurumsal uygulamalar ve kurallara dair yapılar birbiri ile bağlantı kurabilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Kültürün sembolik ve normatif unsurları kurumsal mantıklar aracılığıyla birleştirilirken aktör davranışları yönlendirilmekte, eylemi sağlayan mantıklar kurumların görünmez bir parçasını oluşturmakta, bu anlamda bireysel ve örgütsel düzey çeşitliliği, durağanlığı ve dönüşümü meydana getirmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Yeni kuralların ve ilgili uygulamaların oluşturulduğu süreçlerin ve koşulların incelenmesi durumunda kurumsal yaratıcılık, diğer yandan mevcut inançların, normların ve uygulamaların meşruluğunu kaybetmesinin, kullanım dışına çıkmasının ve yeni kurallar, formlar ve senaryolarla değiştirilmesinin çalışılması durumunda ise kurumsal değişim ortaya çıkmaktadır (Scott, 2001). Örgütler bilişsel kısıtlılığın üstesinden, kurumsal mantıkları doğrultusunda sınırlı sayıda soruna ve çözüme odaklanarak gelmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999, aktaran; Thornton, 2002). Baskın kurumsal mantığa uygunluk ise, meşruiyetin yanında rekabetçi avantaja ve değişim baskılarından sıyrılmaya olanak vermektedir (Thornton, 2002). Bu açıdan bakıldığında endüstrinin birbirinden farklı mantıklarını benimseyen değişik kategorideki aktörleri, hedefleri ve stratejileri bakımından bağlı bulundukları mantık çerçevesinde hareket ederler ve birbirine uyum göstermeyen özellikler sergiler (Lounsbury, 2007). Kurumsal mantıkların endüstri içi uygulama farklılaşmasına neden olması, performans ve verimlilik gibi teknik mekanizmaların daha geniş ölçekteki kurumsal inançlara sıkı sıkıya bağlı doğasına işaret etmektedir (Lounsbury, 2007). Bu nedenle ulus devletlerin baskın politik topluluk inşasına ve kurumsal kontrol süreçlerine meydan okunan bir ortam, farklı ve çeşitli politik toplulukların ve kurumların oluşumu sayesinde meydana gelebilmekte, kurumsal girişimciler açısından topluluklara özgü duyuşsal sembollerin yaratıldığı sürecin önemi giderek artmaktadır (Blatter, 2003).

YEREL POPÜLASYONLAR ARASI ETKİLEŞİM VE KURUMSAL SÜREÇLER

Audia ve diğerleri (2006) örgütsel popülasyonlara özgü yapısal ilişkiler nedeniyle, kurulma oranlarında popülasyonların yer aldığı coğrafi konumlar arası çeşitlilik yaşandığını savunmaktadır. Yerel toplulukların pazara ilişkin konumları firmaların kuruluş aşamasında ortaya koydukları mekansal dağılımı etkilerken, coğrafi dağınıklık uygun hale gelebilmekte ve örgütlerin elde ettikleri faydalar ulaşım ekonomilerinin ötesine geçebilmektedir (Audia ve diğerleri, 2006). Ayrıca coğrafi konumlar arası mesafe arttıkça doğrudan bağlantı kurmaya dayanan popülasyonlar arası ilişkilerin, başlangıçtaki kuruluş oranlarına olan etkisi azalmakta, popülasyonların yapısı ise kaynaklara ve bilgiye ulaşılabilirlik bakımından kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı bir mekanizmaya dönüşebilmektedir (Audia ve diğerleri, 2006). Bununla birlikte kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı bir mekanizma olarak popülasyon yapısının altında, aslında baskın kurumsal mantıkların yattığı söylenebilir. Buradan yola çıkarak, kurumsal mantıkların yerel popülasyonlar ve alanlar dahilinde canlandırılarak pazar, endüstri ve örgüt düzeylerinde hayat bulmasının (Thornton ve Ocasio, 2008) ve örgütlerin kurulma oranlarında, popülasyonların yapısına bağlı olarak coğrafi konumlar arası çeşitlilik yaşanmasının (Audia ve diğerleri, 2006) yanında, kurumsal mantıkların oluşumunu sağlayan unsurlardan biri olarak coğrafi konumlar arası etkileşim görülebilir.

Fligstein'a (2002) göre alanların etkileşimi, gücü görece daha fazla olan toplulukların kabul edilebilir kültürel kuralları koyarak, güçlerini yeniden yaratmalarını sağlamaktadır. Yerel popülasyonların etkileşiminden kaynaklanan çekim kuvvetlerinin söz konusu popülasyonlar arası mesafe ile büyüklüğe dayandığı düşünüldüğünde ise; kurumsal mantıkları hem biçimlendirici hem de mantık çeşitlenmesini sağlayıcı bir etken olarak topluluklar arası etkileşim görülebilir. Bu anlamda bağlı bulundukları yerel popülasyonlar veya endüstriler içerisinde örgütlerin doğup büyümeleri ile elde ettikleri başlangıç başarılarının yerçekimi

merkezi olarak tanımlanması ile birlikte (Galbraith, 1983), yerel popülasyonlar arası etkileşimden kaynaklanan çekim kuvvetlerinden de söz etmek mümkündür. Mekansal etkileşimin ölçüm yöntemi olarak ulaşım sistemlerinin oluşturulmasında kullanılan yerçekimi modeli, iki topluluk arasında var olan çekimin söz konusu toplulukların kütleleri ile doğru orantılı, aralarındaki mesafe ile ters orantılı bir ilişki içerisinde olduğunu öngörmektedir (örn. Rodrigue ve diğerleri, 2006). Bu anlamda topluluklar veya kentler olarak ele alındığında iki konum arası oluşan etkileşimin kuvvetinin; nüfus sayıları çarpımının iki konum arasındaki mesafe ile bölünmesi sonucunda ortaya çıkan değer ve bu değerın orantılı bir sabit değer ile çarpımından elde edilebileceği kabul edilmektedir.

Söz gelimi, işbirliğinden çok rekabete dayanan endüstriyel ilişkiler ve kapitalist üretim tarzı varsayımları göz önüne alındığında kurumsal mantık yazınında yer alan araştırmalar; bir yerel topluluğun diğer bir yerel topluluk ile etkileşiminin, kurumsal mantıkların birbiriyle yarışmasına ve baskın bir kurumsal mantığın oluşumuna yol açabildiğini göstermektedir (örn. Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007). Bu anlamda farklı coğrafi konumlarda yer alan yerel popülasyonlar arası etkileşimin artması ile yerel popülasyonlar dahilinde bir kurumsal mantığın baskın olması arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu düşünülebilir. Öte yandan farklı coğrafi konumlarda yer alan yerel popülasyonlar arası etkileşimin azalması, yerel popülasyonlar dahilinde görülen kurumsal mantık çeşitlenmesinin ortaya çıkmasına olanak veren bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Öneri 1. Belirli bir yerel topluluğun etrafında yer alan diğer yerel topluluklarla olan etkileşiminin görece yüksek olduğu durumlarda, topluluk içi kurumsal mantık çeşitlenmesinin ortaya çıkma olasılığı düşük olacaktır.

Öneri 2. Belirli bir yerel topluluğun etrafında yer alan diğer yerel topluluklarla olan etkileşiminin görece düşük olduğu durumlarda, topluluk içi kurumsal mantık çeşitlenmesinin ortaya çıkma olasılığı yüksek olacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki radyo yayıncılık endüstrisinde yer alan kurumsal uygulamaların, örgütlerin birbirleriyle ağ düzenekleri ve kültürel faktörler gibi yollarla etkileşimlerinin sonucunda zaman içinde nasıl değiştiği incelendiğinde; rekabet baskısı görece fazla hisseden ve endüstrinin büyük örgütlerine göre çok daha fazla miktarda koordinasyon sorunlarıyla karşılaşan çevresel örgütlerin belirli bir yenilikçilik uygulamasını benimsemesinin, endüstrideki büyük örgütlerin benimsenen yeniliğin avantajlarını görmesine ve mevcut uygulamalarını benimsenen yeniliğin ışığı altında değiştirmesine yol açtığı ortaya çıkmaktadır (Leblebici ve diğerleri, 1991). Öte yandan Bhappu (2000) Jopan şirketlerinin ağ düzeneği şeklinde örgütlenmesi ile yönetsel uygulamalarının altında bir kurumsal mantık olarak Japon aile yapısının yatmakta olduğunu ve aile mantığının kurumlar tarafından benimsenmesi zorunlu bir yapı olarak gösterilmemesinin ötesinde, aslında Jopan hükümetinin söz konusu mantığı yıkmak için çaba harcadığını savunmaktadır. Bu noktada değerlere ve mevcut sosyal eylemler ile sosyal yapıların yarattığı davranış dokularına bağlılığın bir sonucu olarak aile mantığının sürmesi, Japonya'daki örgüt üyelerinin bireysel tercihlerinin ve etkileşimlerinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Bhappu, 2000).

Sherer ve Lee (2002) ise; kurumsal değişimin nasıl gerçekleştiğinin kaynak bağımlılığı ile kurumsal kuramı birleştiren bir yaklaşım eşliğinde anlaşılabileceğini öngörmektedir. Kurumsal değişim ihtiyacı temel olarak kaynakların yetersiz olmasından kaynaklanmakta, değişimin başarılı bir şekilde uygulamaya koyulabilmesi adına gereken meşruiyet büyük örgütlerin model alınması şeklinde kazanılmakta ve değişimin gerçekleşmesi sağlanmaktadır (Sherer ve Lee, 2002). Ayrıca yüksek prestijli örgüt üyelerinin gerçekliği yeniden inşa etmek amacıyla medyayı kullanarak yeni teknik gerekçeler ürettikleri ve içinde bulundukları topluluğun kurumsal değişimi nasıl algıladıklarını etkin bir şekilde yönlendirebildikleri görülmüştür (Sherer ve Lee,

2002). Bu noktada teknik gerekçeler ile birlikte bireylerin bilişsel özelliklerinin dönüşüme uğratıldığını ve aslında inşa edilen yeni gerçekliğin aynı zamanda yeni bir kurumsal mantığı temsil edebileceğini söylemek mümkün olabilir. Bhappu'nun (2000) Galvin'den (1999) aktardığına göre; topluluklar dahilinde belirli zaman evrelerinde kurumsal mantıklar birbirleriyle yarışabilmekte, diğer zaman evrelerinde ise baskın bir tür kurumsal mantık ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan Lounsbury (2002) eski kurumsal mantıkların yıkılarak yenilerinin inşa edildiği süreci kurumsal mantık dönüşümü olarak tanımlamış ve söz konusu süreçte, aktörlerin sosyal durumları ile ilgili yeni taleplerde bulunmalarına olanak sağlandığını öngörmüştür. Bu açıdan bakıldığında kurumsal mantıkların, sosyal davranışı teşvik edici ve kısıtlayıcı niteliklerine bağlı olarak zaman içinde evrim geçirdiği düşünülebilir. Başka bir deyişle, belirli dönemlerde kurumsal mantıklar sosyal olarak yapılmakta, diğer dönemlerde yıkılmakta ve bu dönüşüm süreci toplumsal dengenin sürdürülebilir doğası ile eşgüdümlü olarak oluşmaktadır. Ayrıca kurumsal dönüşüm süreçlerinin ardından belirli mantıkların sıkıca yerleştiği ve sosyal davranışın daha tahmin edilebilir olduğu görece durağan evreler ortaya çıkabilmektedir (Lounsbury, 2002).

Örgütlerin içinde yer aldıkları sosyal yapıya uygun hale gelmeleri sayesinde elde ettikleri meşruiyet (Meyer ve Rowan, 1997; Tolbert ve Zucker, 1983; DiMaggio ve Powell, 1991), bu örgütlerin zaman içinde hayatta kalmak için ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmeleri adına bağımlılık ilişkilerinin de kurumsallaşmasını sağlamakta ve örgütlere ait kaynak bağımlılığı düzeylerinin farklılaşması, idari ofislerin sayısından ve yönetsel ilişkilerden bağımsız hale gelebilmektedir (Tolbert, 1985). Ayrıca kaynaklara bağımlılığın artmasının sonucunda oluşması beklenen idari çeşitlenme, kurumsal çevrenin tanımlarına uygun olarak ancak geleneksel sosyal yapı ile bağlantısı olmadığında ortaya çıkmaktadır (Tolbert, 1985). Buradan yola çıkarak, kurumsal süreçlerin dönüşüm ve durağan evreler olarak sınıflandırılabilmesi düşünüldüğünde (Lounsbury, 2002), çeşitlilik ve yeni kurumsal uygulamalar yaratma ihtiyacının kaynak miktarının görece az olduğu koşullar altında ortaya çıkacağı öngörüsü (Sherer ve Lee, 2002), belki de farklı kurumsal süreçlerin endüstrilerin değişik evrelerinde egemen olabilmesi eşliğinde genel geçer özelliğini kaybetmektedir. Amerikan radyo yayıncılık endüstrisi bağlamında olduğu gibi (Leblebici ve diğerleri, 1991), baskın kurumsal süreçlerin durağan nitelik taşıyan süreçler ile ilişkilendirilebilmesi sonucunda ortaya çıkan kaynakların görece az olması ile uygulama çeşitlenmesi, baskın kurumsal süreçlerin dinamik bir nitelik taşıması durumunda farklı bir kurumsal değişim yolu izleyebilir. Başka bir deyişle, yeniliği benimseyen örgütler açısından kurumsal çevrenin kalıcı bir özelliğe sahip olmamasının, ancak kurumsallaşmış tanımlara uygun olarak evrim geçirmesinin yanında (Leblebici ve diğerleri, 1991), durağan süreçlerde veya dinamik süreçlerde gerçekleşen evrim bakımından farklı kurumsal değişim yollarının oluşabileceği söylenebilir.

ÇİZELGE 1. Topluluklar İçinde Görülen Kurumsal Mantık Çeşitlenmesinin ve Türdeşleşmesinin Kaynaklara ve Sürece Dayalı Bir Tipolojisi

<i>Yüksek</i> (Kaynak Miktarı)	Çeşitlenme	Türdeşleşme
	Türdeşleşme	Çeşitlenme
<i>Düşük</i>		
	<i>Dönüşüm</i>	<i>Durağan</i>

Öneri 3. Yerel toplulukların dönüşüm süreçlerinde kurumsal mantıklar; kaynakların elverişli olduğu durumlar çeşitlenme, kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda ise türdeşleşme sergileyecektir.

Öneri 4. Yerel toplulukların durağan süreçlerinde kurumsal mantıklar; kaynakların elverişli olduğu durumlarda türdeşleşme, kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda ise çeşitlenme sergileyecektir.

TARTIŞMA

Yerel popülasyonlar dahilinde çeşitlenme ve türdeşleşme gösterebilen kurumsal mantıklar, yönetimin sosyal bağlama gömülü doğasının kendi içinden anlaşılması sürecinde belki de incelenmesi gereken en belirgin unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal mantık araştırmalarının görece güncel niteliği düşünüldüğünde ise, bu alanda yapılan çalışmaların coğrafi konum – etki alanları ve ortak bilişsel özellikler – zihinsel şema oluşumu ilişkilerinin nasıl meydana geldiğini açıklamada kapsamlı bir bilgi birikimine sahip olmadığını söylemek mümkündür. Aslında yapılan ilk çalışmaların insan davranışı üzerinde teşvik edici ve kısıtlayıcı bir unsur olarak sosyal olarak inşa edilen anlamlandırmalardan oluşan kurumsal mantıkları görmesi (Bourdieu, 1990; Friedland ve Alford, 1991), söz konusu alan çalışmalarının önünü açmıştır. Bununla birlikte insan davranışını biçimlendirici özellikteki mantıkların gün ışığına çıkartılması, yerel popülasyonlara özgü mantıklar arası rekabetin ve ilgili endüstrilerde yaşanan uygulama çeşitlenmesinin ile türdeşleşmesinin revaçta olan bir çalışma alanına dönüşümünü sağlamıştır.

Göreneklerin zihinsel dokular ile etkileşimi sayesinde inşa edilen kurumsal mantıklar rutin davranışların ortaya çıkmasına, toplumsal yaşamda birbiri ile uyumsuzluk gösteren mantıkların aynı etki alanına sahip olma girişimleri ise kültürel çatışmaya neden olmaktadır (Dimaggio, 1997). Mantıkların yerel popülasyonlar ile bağdaştırılması, bir etki alanından diğerine geçtiklerinde bireylerin bakış açılarının, tutumlarının, tercihlerinin ve eğilimlerinin temelden bir dönüşüme uğrayabilmesinin nedenlerini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Dimaggio, 1997). Ayrıca kurumsal mantıkları içine alan yerel kültür çeşitli toplulukların bir arada kalmasında öncü rolü üstlenirken, emek pazar davranışından örgütlerin risk alma derecelerine kadar herşeyi tanımlayan bir unsur haline gelebilmektedir (Saxenian, 1996). Bu açıdan bakıldığında kendi çevrelerinde yatan sosyal ve kurumsal düzenlemelere gömülü olan örgütler, kültür ve endüstriyel yapı ile birlikte endüstriyel sistemi oluştururken, sosyal etkileşim dokularının rutinleşmesini ve düzenli olarak sürdürülebilmesini belirli bağlamlara özgü kurumlarla olan ilişkileri sayesinde sağlamaktadır (Saxenian, 1996). Yerel popülasyon dahilinde yer alan söz konusu kurumlar, paylaşılan anlamlandırmalardan ve uygulamalardan oluşan yerel kültür tarafından biçimlendirilmekte ve sosyal etkileşim aracılığıyla sürekli yeniden inşa edilen yerel kültür, aynı zamanda bölgesel kurumlar tarafından da şekillendirilmektedir (Saxenian, 1996).

Yerel kültür ışığı altında belirli endüstrilerde yer alan kurumsal mantık çeşitliliği, mantıkların birbirinden ayrı ve evrimsel olarak sınıflandırılabilmesine olanak vermektedir (örn. Thornton, 2001, 2002; Lounsbury, 2007; Scott, 2001; Scott ve diğerleri, 2000; Marquis ve Lounsbury, 2007). Bu noktada mantıklara özgü ölçütler de birbirinden farklılaşmakta, yönetim yapıları, finansman kaynakları ve mesleki üyelikler gibi konularda uygulama çeşitliliğine neden olmaktadır (Scott ve diğerleri, 2000). Buradan hareketle mutlak üstünlüğü elde etmek içi uğraş veren inanç sistemleri olarak kurumsal mantıkların, yayılım ve benimsenme yoluyla etki alanları üzerinde egemen olmak adına hareket ettiklerini söylemek mümkün olabilir. Başka bir açıdan bakıldığında, yerel popülasyonların etkileşim yoluyla endüstri düzeyinde sosyal olarak inşa ettikleri bazı mantıkların değişime uyumlaması, diğer bazı mantıkların ise değişime direnmesinden söz etmek mümkündür (Marquis ve Lounsbury, 2007). Söz gelimi, içinde

bulunulan topluluğa özgü belirli bazı mantıklar kendilerini yeniden üretirlerken, dışarıdan bir etki ile gelen yeni bir mantığa karşı koyarak kendi varlığını sürdürebilme amacı doğrultusunda hareket edebilmektedirler (Marquis ve Lounsbury, 2007). Bu anlamda topluluklar düzeyinde aktörlerin sahip oldukları kanıksanmış doğal şablonların içsel veya dışsal tetikleme olmadıkça dönüşüme uğrama olasılığının düşük olduğu ve yeni şablon üretiminin gerçekleşmeyeceği gündeme gelmektedir (Özen, 2002).

Kurumsal mantık ile ilgili yapılan güncel çalışmalar, topluluklara özgü kurumsal mantıklar arası rekabetin ortaya çıkması ile egemen bir kurumsal mantığın oluşumunu birbirini izleyen süreçler olarak ele almaktadır (Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007). Bu çalışmada ise, coğrafi konum – etki alanları ve ortak bilişsel özellikler – zihinsel şema oluşumu ilişkileri incelenerek, farklı coğrafi konumlarda yer alan topluluklar arası etkileşimin artması ile bu topluluklar dahilinde bir kurumsal mantığın egemen olması arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu önerilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, belirli bir topluluğun etrafında yer alan diğer topluluklarla olan etkileşim gücü arttıkça, topluluk içi kurumsal mantık çeşitlenmesinin ortaya çıkmasının zorlaşacağı savunulmuştur. Bununla birlikte gücün parçanın bütün ile olan ilişkisi olarak tanımlanmasının da çalışmanın önerilerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Olası egemenliğini ilan etmek için çaba gösteren bir kurumsal mantık, gücün ilişki olarak tanımlı bakış açısından değerlendirildiğinde daha yüksek ilişki düzeylerinde ve etkileşim seviyelerinde baskın olabilmek potansiyelini daha fazla artırarak gücün odak noktası haline dönüşebilir ve bireysel sosyal eylemi yönlendirebilecek anlamlandırmalara bu şekilde sahip olabilir.

Öte yandan uygulama çeşitliliği ve yeni bir kurumsal mantık yaratma ihtiyacının kaynak miktarının görece az olduğu koşullar altında ortaya çıktığı pek çok araştırmacı tarafından öne sürülmüştür (örn. Leblebici ve diğerleri, 1991; Sherer ve Lee, 2002). Ancak söz konusu ihtiyacın ortaya çıktığı sürecin niteliğine bağlı olarak farklı uygulama çeşitlenmesi – türdeşleşmesi yollarının oluşabileceğini söylemek mümkün olabilir. Bu noktada kurumsal süreçler dönüşüm ve durağan evreler olarak değerlendirilebilir (Lounsbury, 2002) ve yeni bir kurumsal uygulama ihtiyacı ile kaynak miktarının görece az olması arasındaki doğru orantılı ilişkinin, belki de farklı kurumsal süreçlerin değişik endüstriyel evrelerde baskın olabildiği düşüncesi eşliğinde yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Amerikan radyo yayıncılık endüstrisi bağlamında olduğu gibi (Leblebici ve diğerleri, 1991), baskın kurumsal süreçlerin durağan doğası, kıt kaynaklar sonucunda uygulama çeşitlenmesinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yaşanan kurumsal sürecin nitelik farklılaşması açısından değerlendirildiğinde ise, baskın kurumsal süreçlerin dinamik bir nitelik taşıması durumunda alışlagelmişin dışında oluşan bir kurumsal değişim yolunun izlenebileceği gün ışığına çıkmaktadır. Bu anlamda toplulukların dönüşüm süreçleri yaşadığı evrelerde; kaynakların görece fazla olmasının mantık çeşitlenmesine, kaynakların görece kısıtlı olmasının ise mantık türdeşleşmesine, diğer taraftan toplulukların durağan süreçler yaşadığı evrelerde; kaynakların görece elverişli olmasının mantık türdeşleşmesine, kaynakların görece az olmasının ise mantık çeşitlenmesine neden olacağı düşünülebilir.

Sonuç olarak, kurumsal çevrenin geçirdiği evrim (Leblebici ve diğerleri, 1991), durağan süreçlerde ve dinamik süreçlerde farklı kurumsal değişim yollarının oluşmasına neden olabilir. Bağımsız değişken topluluklar arası etkileşim, bağımlı değişken ise mantık çeşitlenmesi olarak ele alındığında, etkileşimin baskın mantığın oluşumuna yol açarak rekabet etme gücünü arttırdığı görülebilir. Bu etki mekansal etkileşimin yerçekimi modeli kullanılarak ölçülebilir ve söz konusu etkinin, yerel popülasyonlar arası bilişsel özellik çeşitliliğini farklı coğrafi konumlara bağlı olarak geliştirdiği düşüncesi, yönetimin sosyal bağlama gömülü doğasının kendi içinden anlaşılması bakımından önemli bir yere sahiptir.

KAYNAKÇA

- Audia, P. G., Freeman, J. H., Reynolds, P. D. 2006. Organizational foundings in community context: Instruments manufacturers and their interrelationship with other organizations. *Administrative Science Quarterly*, 51: 381-419.
- Bhappu, A. D. 2000. The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management. *The Academy of Management Review*, 25(2): 409-415
- Blatter, J. 2003. Beyond Hierarchies and Networks: Institutional Logics and Change in Transboundary Spaces. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 16(4): 503-526
- Bourdieu, P. 1990. *The logic of practice*. California: Stanford University Press
- Davis, G. F., Marquis, C. 2005. Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 16(4): 332-343
- DiMaggio, P. 1997. Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23 : 263-287
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1991. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. W. W. Powell, P. J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 63-82. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Fligstein, N. 2002. *The architecture of markets: an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton, N.J: Princeton University Press
- Friedland, R., Alford R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 232-266. Chicago: University of Chicago Press
- Galbraith, J. R. 1983. Strategy and Organization Planning. *Human Resource Management*, 22 (1/2): 63-77
- Ilinitch, A. Y., Zeithaml, C. P. 1995. Operationalizing and Testing Galbraith's Center of Gravity Theory. *Strategic Management Journal*, 16(5): 401-410
- Kitchener, M. 2002. Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centers Mergers. *Organization Studies*, 23(3): 391-420
- Leblebici H., Salancik, G. R. 1982. Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago Board of Trade. *Administrative Science Quarterly*, 27(2): 227-242
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., King, T. 1991. Institutional change and the transformation of interorganizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 333-363
- Lounsbury, M. 2001. Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling. *Administrative Science Quarterly*, 46(1): 29-56
- Lounsbury, M. 2002. Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 255-266
- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2): 289-307
- Luo, X. 2007. Continuous Learning: The Influence of National Institutional Logics on Training Attitudes. *Organization Science*, 18(2): 280-296
- Mangematin V., Baden-Fuller C. 2008. Global Contests in the Production of Business Knowledge: Regional Centres and Individual Business Schools. *Long Range Planning*, 41: 117-139
- Marquis, C. 2003. The Pressure of the Past: Network Imprinting in Intercompany Communities. *Administrative Science Quarterly*, 48(4): 655-689
- Marquis, C., Glynn, M. A., Davis, G. F. 2007. Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3): 925-945
- Marquis, C., Lounsbury, M. 2007. Vive la resistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4): 799-820

- Meyer, J., Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., Elms, H. 2008. Ending Corruption: The Interplay among Institutional Logics, Resources and Institutional Entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3): 750-770
- Özen, Ş. 2002. Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 187-213
- Rodrigue, J. P., Comtois, C., Slack, B. 2006. *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge
- Saxenian, A. 1996. *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Boston, MA: Harvard University Press
- Scott, R. W. 2001. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Scott, R. W., Ruef, M., Mendel, P. J., Caronna, C. A. 2000. *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press
- Sherer, P. D., Lee, K. 2002. Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 102-119
- Thornton, P. H. 2001. Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition. *Organization Science*, 12(3): 294-311
- Thornton, P. H. 2002. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101
- Thornton, P., Ocasio, W. 2008. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (Der.), *Handbook of Organizational Institutionalism*: 99-129. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Tolbert, P. S. 1985. Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 30(1): 1-13
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. 1983. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1): 22-39
- Townley, B. 2002. The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 163-179

SİGORTA SEKTÖRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİNDE YASAL VE DÜZENLEYİCİ ÇEVRENİN ETKİSİ

Erdem Kırkbeşoğlu
Başkent Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı örgütlerin yasal ve düzenleyici çevre karşısında göstermiş oldukları stratejik tepkilerin (uyum veya manipülasyon), Türkiye’de sigorta sektörünün tarihi gelişimi sürecinde etkilerini ve boyutlarını ortaya koyan kuramsal bir model oluşturmaktır. Çalışma sonunda ortaya konan kuramsal model, Türkiye’de durağan bir yasal çevreden dinamik bir yasal çevreye süreç içerisinde dönüşüm olduğunu ve bu değişim sürecinde sigorta şirketleri mevcut yasa ve ilgili örgütsel uygulamalarla eşbiçimli bir hale geldiğini ortaya koymaktadır. Tarihi süreç içerisinde devlet kaynaklı politika ve kurallar alandaki durağanlığın ve değişimin en önemli kaynağı olmuş bu süreçte örgütlerin göstermiş olduğu stratejik tepkiler de farklılık göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Yasal ve Düzenleyici Çevre, Durağanlık ve Dinamizm, Uyum ve Manipülasyon Stratejisi.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından, değişen çevresel koşullara göre kendilerini uyumlandırmaları önemlidir. Bu uyumlanma çabasının bir temel sonucu olarak örgütler çevreleri ile sürekli bir etkileşime yönelirler ve bu sayede çevreleri ile arasındaki ilişkilerin karmaşıklığını asgari düzeye indirmeye çalışırlar. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulundukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır. Örgüt yazınında, çevre unsuru bir çok çalışmada farklı kuramsal temellerde detaylı şekillerde incelenmiştir. Ancak örgütlerin “yasal ve düzenleyici çevreleriyle” olan ilişkilerini konu edinen çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır.

Günümüzde tüm örgütler az veya çok yasal düzenlemeler ve müdahalelerle karşı karşıya kalmaktadır. Ülke yöneticileri tarafından uygulamaya sokulan yasal düzenlemeler bu noktada hem örgütler hem de endüstriler tarafından endişe yaratacak boyutlara ulaşabilmektedir (Reger ve diğerleri, 1992). Bir çok örgüt değişen yasal çevrenin etkileyici boyutundan nasibini almaktadır. Özellikle endüstrilerde artan evrenselleşme, düzenleyici çevrenin sınırlarını daha öteye kaydırmış ve yeni rekabete dayalı bir ortam yaratmıştır (Rugman ve Verbeke, 2000; Regier ve diğerleri, 1992).

Örgütlerde yasal ve düzenleyici çevre kapsam olarak politik çevreyi de içinde barındırmaktadır. Örgütlerin politik çevreleri faaliyette bulundukları ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı bir kapsamda yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82-83). Dolayısıyla birbirinden farklı siyasi oyuncuların bulunduğu bir politik çevrede alınacak kararlar da örgütleri dolaylı olarak etkileyecektir (Rugman ve Verbeke, 2000). Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme veya devletleştirme eğilimleri gibi politik çevrede ortaya çıkan unsurlar, örgütlerin ve mesleki birliklerin gelişim sürecinde önemli rol oynayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Politik çevrede ortaya çıkan bu unsurlar örgütler üzerinde, yasal ve düzenleyici çevre kapsamında çıkarılan yasalar, yönetmelikler, kararname, içtihatlar veya kararlar gibi hukuki uygulamalarla işlerlik sağlamaktadır. Özellikle evrenselleşmeyle birlikte örgütlerin çok uluslu

bir yapılanmaya yönelmesi ve farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri ve bilişim ve teknolojinin gelişimiyle birlikte örgütlerin yenilikçilik anlamında çabalarını artırması örgütsel alanda da bir değişimi sürekli kılmaktadır ve bu değişim, devlet ve hükümetlerin de yasal anlamda yeni düzenlemeler yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Ancak yasal düzenlemelerin, örgütsel alandaki sürekliliğe her zaman cevap vermesi mümkün değildir. Doğal olarak bu tür durumlarda yasal boşluklar ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 83).

Diğer yandan örgütlerin, biraz önce bahsedildiği gibi evrenselleşmeyle paralel olarak rakiplerine göre avantaj yakalama adına farklı yasal çevrelerde (farklı ülkelerde) sınırlarını genişletme arzusu o ülkelerdeki yasal düzenlemeleri de dikkate almalarını gerektirir (Rugman ve Verbeke, 2000). Dolayısıyla örgütlerin yasal düzenlemeleri takip etmesi önem taşıyor bir hale gelmiştir. Özellikle örgütleri daha yakından ilgilendirmesi bakımından Ticaret Hukuku, İş Hukuku, Borçlar Hukuku, İcra İflas Hukuku, Vergi Hukuku ve bunlara ilişkin yönetmelikler günlük yaşamda daha kritik öneme sahiptir.

Özetle, yasal ve düzenleyici çevredeki değişim, sadece örgütler açısından değil aynı zamanda devlet, hükümet ve o devlete bağlı çalışan düzenleyici kuruluşlar açısından da aynı derecede önem arz ettiği söylenebilir (Smith ve Grimm, 1987). Ancak örgütler yasal ve düzenleyici çevrelerinde meydana gelen değişimlere benzer şekillerde tepki vermemektedirler (Mahon ve Murray, 1981; Ungson ve diğerleri, 1985). Bu noktada örgütlerin dahil oldukları farklı mesleki birlikler, verecekleri tepkiler konusunda farklılık yaratacağı gibi (Ungson ve diğerleri, 1985), bu mesleki birliklerin devletle olan yakın ilişkisi ve karşılıklı çıkara dayalı konumu da iş birliği düzeyini belirleyecektir (Flingstein, 1991). Dolayısıyla bu noktada örgütlerin yasal ve düzenleyici çevreye iki yönlü bir tepki verdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Buna göre örgütler ya yasal ve düzenleyici çevreden gelen kurumsal baskılara uyum sağlayan (reaktif) bir konumda ya da yasal ve düzenleyici çevreyi değiştirmeye yönelik (proaktif) olarak çevreye karşılıklı etkileşimde olacaktır (Suchman, 1995; Edelman ve Suchman, 1997; Oliver, 1991).

Bu çalışmanın temel amacı örgütlerin yasal ve düzenleyici çevre karşısında göstermiş oldukları stratejik tepkilerin (uyum veya manipülasyon), Türkiye’de sigorta sektörünün tarihi gelişimi sürecinde etkilerini ve boyutlarını ortaya koyan kuramsal bir model oluşturmaktır. Oluşturulması düşünülen bu modelin kuramsal temelini örgüt kuramları kapsamında “kurumsal kuram” (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983) ve “kaynak bağımlılığı kuramı” (Pfeffer ve Salancik, 1978) oluşturacaktır. Çalışma sonunda ortaya konacak bu model yardımıyla, Türkiye’de sigorta şirketlerinin geleceğe dönük stratejik davranışlarına yönelik çıkarımlar yapılmasına da imkan sağlama amacı güdülmektedir.

Çalışmada ilk olarak, yasal ve düzenleyici çevrenin durağan ve dinamik yapıları açıklanacak ve bu yapılar içerisinde farklı kuramsal temellere sahip stratejik tepkilerin etkileri ortaya konacaktır. Daha sonraki aşamada ise Türkiye’de sigorta sektörünün tarihi gelişimi göz önüne alındığında, yasal ve düzenleyici çevrenin durağan veya dinamik etkileri ile bu etkilere karşı sigorta şirketlerinin geliştirdikleri stratejik tepkilerin boyutları tartışılacaktır. Çalışmanın son bölümünde ise oluşturulacak kuramsal modelin ışığında geleceğe yönelik sigorta şirketlerinin olası stratejik tepkileri belirlenecektir.

Bu çalışma aynı zamanda yeni bir akademik çalışma alanı olarak nitelendirilebilecek sigortacılık yazınına, kuramsal bir zemine oturtma amacı taşımaktadır. Sigortacılık yazınında yakın zamanda ele alınan akademik çalışmalar çoğunlukla, sektöre yönelik veri analizlerinden, sigortacılık mevzuatına ilişkin genel tespitlerden veya farklı akademik disiplinlerin sigorta sektöründe gerçekleştirdiği görgül uygulamalardan öteye geçememiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın sigorta sektörünün gelişim sürecini kuramsal bir modele oturtması anlamında ilk kuramsal çalışma olması ön görülmektedir.

ÖRGÜTLERİN YASAL VE DÜZENLEYİCİ ÇEVRELERİ

Ülke yöneticileri tarafından uygulamaya sokulan yasal düzenlemeler başta rekabetin yoğun olduğu sektörlerde olmak üzere hemen her sektör ve meslek birlikleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bir çok örgüt bu değişen yasal çevrenin etkileyici yapısından yarar veya zarar görmektedir. Ayrıca örgütlerin faaliyette bulundukları ülkelerde merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların denetimine veya çıkara dayalı müdahalelerine (Fligstein, 1991) dayalı hareketleri de bu yarar ve zararın ortaya çıkmasında baş aktördür.

Örgütler üzerinde önemli bir etkisi olan yasal ve düzenleyici çevreyi, tek boyutlu bir yapıda düşünmek bir yanılgı olacaktır. Zira bir çok çalışmada yasal ve düzenleyici çevrenin tek boyutlu olarak ve temelde devlet ve buna bağlı olarak yasaların örgütler veya örgütlerin dahil oldukları meslek birlikleri üzerinde bir yaptırım sağladığı vurgulanmıştır. Çoğunluğunu kurumsal kuramcılarının oluşturduğu (Meyer ve Rowan, 1991; DiMaggio ve Powell, 1991; Scott ve Meyer, 1991) bu görüşün savunusu; örgütlerin yapılarının dahil oldukları kurumsal çevreyle uyumları ile biçimlendiği görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşün tam karşısında ise temelini kaynak bağımlılığı kuramının oluşturduğu “örgütlerin çevreyi kendi çıkarlarına göre yönetme gayreti içinde oldukları” savunusu yer almaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütlerin yasal ve düzenleyici çevreyle iletişimleri konusunda başvurabilecekleri bu iki yönlü etkileşim anlayışıyla çevre, örgütlerin hem uyum gösterme hem de kendi çıkarları doğrultusunda etkileme çabalarını ortaya koymaktadır (Üsdiken, 2007). Bu iki yönlü çabanın içerisinde de örgütlerin başvurabilecekleri farklı hareket tarzları bulunmaktadır (Oliver, 1991; Suchman 1995; Üsdiken, 2007) ve bunlardan hangilerine yöneleceği örgütün karşı karşıya bulunduğu bağımlılıkların şekline ve derecesine bağlı olarak değişecektir (Oliver, 1991, Üsdiken, 2007).

Örgütlerin yasal ve düzenleyici çevrelerine yönelik gösterecekleri bu iki yönlü davranış biçimi, temelde yasal ve düzenleyici çevrenin “durağan” veya “dinamik” bir yapıda olmasına bağlı olarak farklılık gösterecektir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere, bu iki yönlü etkileşim, yasal ve düzenleyici çevre içinde örgütlerin farklı reaksiyonlar vermelerine yol açacaktır (Edelman ve Suchman, 1997, Oliver, 1991; Suchman, 1995).

Örgütlerin yasal ve düzenleyici çevrenin etkileriyle karşılaştıkları alt çevrelere ilişkin yazındaki en göze çarpan ayırım, Edelman ve Suchman (1997) tarafından yapılmıştır. Edelman ve Suchman, çalışmalarında farklı araştırma geleneklerinin yasal ve düzenleyici çevrenin farklı yönlerine vurgu yaptıklarını ve örgütlerin en azından hukuğun üç ayrı yönüyle iç içe olduklarını söylemiştir (1997: 482). Bunlar; kolaylaştırıcı, düzenleyici ve kurucu yasal ve düzenleyici çevrelerdir. Suchman (1993) ve Scott (1993) da yasal ve düzenleyici çevreyi, usul, maddi ve tanımlayıcı hukuki çevre olmak üzere benzer içerikle tanımlamıştır. Temelde her iki ayırım da birbirine benzerlik göstermektedir. Bu üç alt yasal ve düzenleyici çevre, hukuksal yaşamın farklı işlevlerine işaret etmektedir. Ancak çalışmanın başında da belirtildiği gibi, yasal çevrenin bu yönlü bir ayırımı; çalışmanın ilerleyen bölümlerinde sigorta şirketlerinin davranışlarını açıklamada işlevsel olmayacaktır. Bu sebeple yasal ve düzenleyici çevreyi, örgütler üzerindeki “etkilerine göre” farklı bir sınıflamaya tabi tutma gerekliliği ortaya çıkmaktadır¹. Zira daha önceki sınıflama, yasal ve düzenleyici çevrenin örgütsel yaşama sunduğu araçlar üzerinden bir ayırım yapılmaktaydı. Oysa ki yasal ve düzenleyici çevre durağan ve devingen (dinamik) olmak üzere iki yönlü bir etki sağlamaktadır ki bu iki yönlü etki aynı zamanda bu üçlü ayırımın da temelinde yatmaktadır.

¹ Edelman ve Suchman’a göre, örgütler özgün yenilikler yaratmak için yeterli bir kavramsal serbestliğe sahip olduğu ölçüde, içerisinde yeni yasal kategorilere ve tanımlara temel oluşturma vazifesini görebilecektir (1997: 505).

Yasal ve Düzenleyici Çevrenin Durağan Yapısı

Yasal ve düzenleyici çevrenin durağan yapısı, hukukun dışsal olarak yaptırım yarattığı özünde durağan bir dizi araç ve çevre sağladığı bir konumdur. Bu araçlar, yöneticilerin çeşitli örgütsel amaçlara ulaşma yolunda faydalandıkları unsurlardır. Temelde durağan yapı hukukun gölgesinde ortaya çıkan pek çok gayri resmi manevranın dünyası olduğu kadar, dava ve bilgi edinme özgürlüğünün de dünyasıdır (Edelman ve Suchman, 1997). Yani örgütler yasalarla sınırlar altına alınmıştır, ancak bu sınırlar içerisinde hareket etme özgürlükleri vardır. Dolayısıyla hukuk sınırlayıcı yanı sıra örgütler üzerinde etkisini hissettirir ve özünde bir kontrol etkisi yaratır. Örgütlerin mevcut düzenlerinde ani değişiklik ve yaptırımlar oluşturacak bir aktiflikte değildir. Örgütler bu noktada oyunculardır ve yasal sistem de sadece bir oyun meydanıdır (Edelman ve Suchman, 1997: 483).

Durağan yapıda, yasal ve düzenleyici etki baskın bir konumda değildir. Örgütler gerek devlet yaptırımlarını gerekse de hukuki yaptırımları bilir ve zaten bu çevre içerisinde doğmuşlardır. Ancak ne zaman ki yasal ve düzenleyici etkiler örgütlerin, mesleki birliklerin veya örgütsel alanın üzerinde bir yaptırım ve dolayısıyla düzenleyici etki yaratır, o zaman çevre dinamik bir etki yaratmaya başlamış demektir.

Yasal ve düzenleyici çevrenin durağan yapısında hukuk, örgütsel girişimler için yasal vasıtaları sağlayan bir usule ilişkin kurallar sistemi olarak meydana çıkar (Edelman ve Suchman, 1997). Mahkemeler en azından biçimsel olarak durağan kurumlardır ve davalar, devlet düzenlemeleri, cemiyet normları, işçi örgütleri ve ticaret dernekleri örgütlerin işlevlerini düzenleme veya anlaşmazlıklarını giderme amacıyla önceden yapılanmış araçların başında gelmektedir (Edelman ve Suchman, 1997). Ancak bu araçlar farklı örgütler veya farklı örgüt toplulukları üzerinde eşit etkilere sahiptir. Yani her örgütün her hangi bir konu hakkında dava hakkı vardır, aynı devlet düzenlemelerine tabidir (örneğin; kuruluş aşamasında tüm örgütler aynı belge ve lisansları almalıdır), benzer hukuki yaptırımlara sahiptir (örneğin; tüm örgütler borçlar hukukuna tabidir) veya kendi mesleki derneklerine üye olmak için diğer örgütlerle benzer kıstasları yerine getirmesi gerekir.

Özetle yasal ve düzenleyici çevrenin durağan yapısında örgütler bir takım hukuki etkileri hissetmezler. Onların varlığından haberdardırlar ve hareketleri üzerinde bir kontrol mekanizmasıdır. Ancak hareketlerini değiştirmelerini gerektiren bir konumda değildir. Dolayısıyla süreç içerisinde durağan yapı yerini dinamik yapının etkilerine bırakabilir. Örneğin devlet o meslek birliğini kısıtlayıcı bir yasa çıkarabilir veya fazladan vergi almaya başlayabilir. Dolayısıyla düzenleyicilerle örgütler arasında karşılıklı manevraların yapıldığı dinamik bir sürece girilebilir.

Yasal ve Düzenleyici Çevrenin Dinamik Yapısı

Yasal ve düzenleyici çevrenin bu boyutunda hukuk çok daha aktif bir konumdur. Bu çevrede, ayrımcılık karşıtı yasalar, sağlık ve güvenlik yasaları, tekel karşıtı yasalar (antitröst yasaları), çevre koruma yasaları ve benzerlerinin bir dünyasıdır (Edelman ve Suchman, 1997). Burada hukuk, örgütsel hayatın çeşitli yönleri üzerinde toplumsal otoriteyi yürürlüğe koyan bir maddi hükümler sistemi olarak meydana çıkar ve düzenlemenin gerçekliği değilse de retoriği, yukarıdan aşağıya egemen, devingen bir denetim retoriğidir (Edelman ve Suchman, 1997). Yasal sistem, doğrudan örgütsel davranışı değiştirmek için insiyatifi ele almaktadır.

Durağan yapıda genel olarak anlatılmak istenen hukuki yaptırımın kural koyucu etkisinin örgütleri kontrol etmesi noktasında varlık bulmasıdır. Yani daha çok hukuki yanı ağır basmaktadır. Oysa ki yasal ve düzenleyici çevrenin dinamik yapısında, hukuki etkiden ziyade politik bir etki dikkati çekmektedir. Yasalar çoğu zaman politik düşüncenin bir ürünü olarak

ortaya çıkarken, örgütler de bu politik etkiye karşı çeşitli stratejiler geliştirmeyi amaç edinmektedirler (Oliver, 1991; Suchman, 1995). Dolayısıyla dinamik yapıda, devlet ile meslek birlikleri ve yöneticileri arasında bir güç mücadelesinin söz konusu olduğu bir ortam ortaya çıkarken, devlet ve politikacılar alandaki durağanlığın ve değişimin en önemli etkileyeni konumundadır (Fligstein, 1991).

Fligstein (1991), devletin örgütler üzerindeki bu etkisini açıklarken devleti, belirli bir alanda oyunun kurallarını belirleyerek süreklilik ve durağanlık yaratan bir konumda olabileceğini belirterek yasal ve düzenleyici çevrenin durağan yapısına; politik bir amaçla kuralları değiştirip alandaki örgütlerin eylemlerini yönlendirme çabasına girdiğinde ise yasal ve düzenleyici çevrenin dinamik yapısına vurgu yaptığı söylenebilir. Dolayısıyla bu dinamik süreç örgütleri de bir çalkantının, güç mücadelesinin ve strateji savaşının ortasına çekmektedir.

Durağan ve dinamik yapılar örgütlerin dahil oldukları bir çevre değildir. Sadece örgütlerin, yasal ve düzenleyici çevreden kaynaklı olarak üzerlerinde hissettikleri etkilerdir. Yani bazı meslek grupları yasal ve düzenleyici çevrenin daha fazla üzerinde etkisini hissederken bazı meslek grupları veya örgütler için bu etki daha az kendini hissettirir.

ÇİZELGE 1.

Yasal ve Düzenleyici Çevrenin Durağan ve Dinamik Yapısı Kapsamında Örgütler Üzerindeki Etkileri

Yasal ve Düzenleyici Çevre	
Durağan Yapı	Dinamik Yapı
Hukuk, örgütler üzerinde dışsal olarak yaptırım yaratır. Etkileri hissedilmez	Hukuk, örgütler üzerinde içsel olarak değişiklik gereksinimi yaratır. Etkileri hissedilir
Durağan bir dizi araç ve çevre yaratır (mahkemeler, dernek ve işçi örgütleri normları)	Aktif bir yaptırım yaratır
Yasalar sınırları çizer, kontrol altına alır ve herkese eşit uzaklıktadır	Yasaların arkasında politik bir amaç vardır. Devlet, kendi kudretini hissettirir
Örgütlerin stratejik manevra yapmasının birincil nedeni yasal çevre değildir.	Örgütlerin manevra yapması, yasal çevreye olan bir tepki şeklinde gelişir. Örgütleri stratejik davranmaya yöneltir.
Örgüt stratejileri ilk olarak pazara yöneliktir.	Örgüt stratejileri ilk olarak yasal çevreye yöneliktir.

YASAL VE DÜZENLEYİCİ ÇEVREYE ÖRGÜTSEL TEPKİLER

Örgütler üzerinde önemli bir etkisi olan yasal ve düzenleyici çevreyi, tek boyutlu bir yapıda düşünmenin yanılgı olacağı ve örgütlerin bir yanda temelini kurumsal kuramdan alan “devlet ve buna bağlı olarak yasaların, örgütler veya örgütlerin dahil oldukları meslek birlikleri üzerinde bir yaptırım sağladığı” görüşü; diğer yanda ise temelini kaynak bağımlılığı kuramından alan “örgütlerin çevreyi, kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içinde oldukları” görüşüne (Oliver, 1991) çalışmanın başında yer verilmişti. Örgütlerin yarattığı bu iki yönlü tepki temelde örgütlerin varlıklarını sürdürebilme ve bu yönde bağımlılıklarını azaltma amacıyla göstermiş oldukları stratejik tepkilerin de bir ayrımıdır (Suchman, 1995; Oliver, 1991).

Yasal ve Düzenleyici Çevreyi Etkileme (Manipülasyon)

Manipulasyon, örgütlerin çevreden beklentileri üzerine değişim yaratma amacıyla güç kullanması veya çevreyi etkileyecek kaynaklara sahip olmasıdır (Oliver, 1991: 157). Yasal ve düzenleyici çevreye örgütler tarafından müdahale edilmesi ve bu yönde çevreyi değiştirme gayesi materyalist yaklaşımla açıklanmaktadır (Edelman ve Suchman, 1997). Materyalist yaklaşım temelde rasyonel bir bakış açısı olup hem örgütlerle ilgili klasik çalışmalarda hem de daha yeni hukuk ve iktisat geleneğinde örgütleri akılcı servet artırıcılar olarak görürken, hukuğu da maddi teşvikler ve cezalar sistemi olarak algılar (s. 481). Bu görüşe göre hukuk, bazı davranış biçimlerini caydırmak, diğerlerini özendirmek için tasarlanmış bir somut ceza ve ödülleri sistemi olarak görülür. Örgütler kendi hesaplarına, hukuğun bedellerinden kaçınmak ve faydalarını sömürmek için yasal sistemi ne zaman ve nasıl etkileyeceklerini, ona ne zaman ve nasıl başvuracaklarını, ne zaman itaat edeceklerini ve ondan ne zaman ve nasıl kaçınacaklarını hesaplı kararlar neticesinde veren, çıkarıcı, rasyonel aktörler olarak ortaya çıkarlar (s. 485). Dolayısıyla örgütler yasal çevrenin yaptırımcı yanına karşı stratejik hareketler gösterirler ve kendilerine ekonomik anlamda yükümlülük getirecek yasalardan kaçınmaya çalışırlar veya kendi çıkarlarıyla çelişen yasal düzenlemeleri manipüle etmeye çalışırlar.

Materyalist yaklaşımın temeli bu sebeple kaynak bağımlılığı kuramıyla örtüşmektedir (Oliver, 1991). Kaynak bağımlılığı kuramının çevreye ilgili ortaya koyduğu önemli nokta; çevrenin örgütlerin dışında nesnel olarak mevcut olduğu ancak gözlemlerine ve algılamalarına bağlı olarak örgütlerin çevrelerini kendilerine göre düzenleyeceğidir. Yani çevre dışarıda nesnel olarak vardır ama örgütler hareketlerini o nesnellığe karşı ortaya koydukları düzenlemelerle belirleyeceklerdir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 62). Bu sebeple örgütler çevreleri karşısında tamamiyle edilgen varlıklar olmaktan çıkmaktadır. Çevrenin getirdiği kısıtlama ve baskılar örgütü tek bir tercihe mecbur kılacak ölçüde katı değildir (Üsdiken, 2007). Örgütler çevre karşısında bir şeyler yaratabilme imkanına sahiptirler. Dolayısıyla çevrelerine karşılık verebilirler ve değişebilirler (Üsdiken, 2007).

Bu görüşün temeli, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri adına kaynakları elde etme yeteneklerine dayanır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için dış çevre ve diğer sistemlerle yani diğer örgütlerle ilişkiye girmeleri ve dolayısıyla kaynak tedarik etmeleri gerekmektedir. (Pfeffer ve Salancik, 1978: 2). Sonuçta hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Dolayısıyla örgütlerin yasal ve düzenleyici çevreye olan müdahaleleri de kaynak bağımlılıklarıyla yakından ilişkilidir.

Bu noktada çok önemli bir ayrım ortaya çıkmaktadır. Pfeffer ve Salancik'e (1978:3) göre örgütler yaşamlarını devam ettirebilme adına dış çevre ile bir takım değişimlerde bulunurlar ve bu değişimler federasyonlar, dernekler, üretici-tüketici ilişkileri, rekabete dayanan ilişkiler ve sosyal ve yasal dış çevre tarafından şekillenir ve kontrol altına alınır.

Pfeffer ve Salancik, ayrıca örgütlerin bağımlılıklarını azaltmada üç tür adımdan bahsetmektedir; (1) örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirmesi, (2) örgütler arası ortak davranışı (eşgüdüm) geliştirme ve (3) siyasi ve yasal kuruluşları etkileme (1978: 108). Bu adımlardan üçüncüsü görüldüğü üzere örgütlerin yasal ve düzenleyici çevre karşısında neler yapabileceğini göstermektedir. Yasalar ve kamu kuruluşlarının kararlarıyla oluşan kuralları; örgütlere kolaylıklar sağlayabileceği gibi sıkıntılar da yaratabileceği ortadadır. Bu sebeple örgütlerin tepkisiz kalmasını beklememek gerekir (Üsdiken, 2007: 95). Buna göre alandaki düzenleyici yapılar aktörlere fayda sağlamadığı, "hatta meşru dahi olsa" verimli olmadığı düşünüldüğü zaman, yasal ve düzenleyici yapıları değiştirme çabasının artması daha olasıdır (Özkara ve Özcan, 2004: 208). Örgütlerin bu yönde girişeceği çabalar ülke ve yerel düzeydeki siyaseti etkileme gayretine dönüşerek, örgütleri siyasi bir aktör haline getirmektedir (Üsdiken, 2007: 95).

Oliver (1991), örgütlerin yasal ve düzenleyici çevreye karşı göstermiş oldukları bu davranışını detaylandırmıştır. Buna göre örgütlerin çevreyi etkileme ve değiştirme anlamında göstermiş oldukları stratejik davranışı “manipulasyon” olarak tanımlamıştır. Manipulasyon, örgütlerin çevreden beklentileri üzerine değişim yaratma amacıyla güç kullanması veya çevreyi etkileyecek kaynaklara sahip olmasıdır. Dolayısıyla manipulasyon, kurumsal baskıları kontrol eden ve değerlendiren amaçlı ve fırsatçı davranış olarak tanımlanmaktadır (s. 157).

Oliver (1991), örgütlerin manipülasyon davranışını üç şekilde uyguladığına değinmiştir. Bunlar; kooptasyon, etkileme ve kontroldür. Selznick (1949) “kooptasyonu”, “bir örgütün istikrarına veya varlığına gelebilecek tehditleri önlemenin aracı olarak, o örgütün önde giden yönetici (lider) kadrosuna veya karar verme (politika belirleme) yapısına yeni eleman ve üyelerin dahil edilmesi süreci” olarak tanımlamıştır (aktaran, Oliver, 1991: 157). Ayrıca örgütler “etkileme” taktiğiyle, yasal ve düzenleyici çevre üzerinde lobi yaparak kendi çıkarlarına tehdit olabilecek veya baskı yaratacak uygulamaları değiştirmeye çalışır. “Kontrol” davranışında ise örgüt, kendi üzerinde baskı yaratan güç üzerinde karşı bir güç kullanarak daha etkin baskı yaratır (s. 158). Bu davranış biçimi kooptasyon ve etkilemeden daha etkin, agresif ve baskıcı bir davranıştır (s. 158). Dolayısıyla her üç stratejik davranış temelde yasal ve düzenleyici çevrenin bir etkisine karşılık örgütlerin bu etkiyi kırma ve agresif bir baskınlık yaratmasını içermektedir.

Yasal ve Düzenleyici Çevreye Uyum

Yasal ve düzenleyici çevreye örgütlerin gösterecekleri uyum davranışları, kültürel yaklaşımla açıklanmaktadır (Edelman ve Suchman, 1997). Kültürel yaklaşım, örgütleri daha çok kültürel kural takipçileri olarak görür ve hukuğu da bir ahlaki ilkeler, yazılı roller ve kutsal semboller sistemi olarak algılar (Edelman ve Suchman, 1997). Böyle olunca örgütler, toplumsal olarak inşa edilmiş bir kültürel gerçeklik içerisinde yer edinmeye çalışırken normatif ve kavramsal rehberlik için hukuğa başvururlar. Hukuk, örgütsel hayata dair ve örgütsel hayat için bir model sağlar, örgütsel aktörler için tanımlayıcı roller ve örgütsel etkinlikler için anlam kazandırır ve bu rollere ve anlamlara pozitif ya da negatif ahlaki değerler yüklenmesini sağlar (Edelman ve Suchman, 1997).

Kültürel yaklaşım, hukuğu örgütsel hayatın en temel ahlâk kurallarına ve anlamına nüfuz eden yaygın bir inanç sistemi olarak görür. Hukuk, örgütsel biçimleri inşa eder ve meşrulaştırır, örgütsel norm ve ideallere ilham kaynağı olur ve bunları şekillendirir ve hatta örgütsel aktörlerin kimliklerinin ve kapasitelerinin oluşturulmasına yardımcı olur (Edelman ve Suchman, 1997). Böylelikle kültürel yaklaşım, örgütlerin yasal ideallere, normlara, biçimlere ve kategorilere karşılık verme konusundaki incelikli ama derin yeteneklerine vurgu yapar ve örgütlerin belirli yapı ve pratikleri benimsediklerini, çünkü toplumsal ve yasal ortamın bu yapı ve pratikleri uygun, güvenilir, meşru ve doğal olarak kurguladığını ileri sürer (Edelman ve Suchman, 1997).

Kültürel yaklaşımın meşruiyete ve uyuma yönelik yaptığı bu vurgu daha önce de belirtildiği üzere temelinin yeni kurumsal kuramdan almaktadır (Greening ve Gray, 1994; Oliver, 1991; Suchman, 1995; Edelman ve Suchman, 1997). Kurumsal kuramın temel savunusu, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde bulunduğu kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir (Özen, 2007: 240). Kurumsal çevre ise örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş rasyonel yapıları, normları, kuralları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir (Özen, 2007: 241).

DiMaggio ve Powell’a (1983) göre herhangi bir örgütsel alanın kuruluş sürecinde örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik görülür, ancak süreç içerisinde örgütsel etkileşimin artmasıyla birlikte örgütler aynı alanda olduklarının farkına varırlar, sahip oldukları bilgi yükü artar ve sonucunda alanda yapılanma ortaya çıkar (aktaran, Özen, 2007: 264). Bu yapılanma sonucunda alanda meşru olarak kabul edilmiş uygulamalar diğer örgütlerce de benimsenmeye başlar ve

örgütler teknik yararın ötesinde değer kazanırlar. Örgütlerin dahil oldukları çevrelerde yayılan bu efsane uygulamalar örgütsel alanda “kurumsal eşbiçimliliğin” oluşmasına yol açar (DiMaggio ve Powell, 1991: 66). DiMaggio ve Powell’a (1991: 67-74) göre, örgütleri eşbiçimliliğe yönelten bu efsane uygulamalar üç mekanizmayla işlev sağlamaktadır; (1) ortak yasaların öngördüğü yapı ve uygulamaların örgütlerce benimsenmesi sonucunda ortaya çıkan eşbiçimlilik (zorlayıcı eşbiçimlilik), (2) çevresel belirsizliğin çok olduğu durumlarda örgütlerin birbirlerini örnek alarak taklit yoluna gittiği bir eşbiçimlilik (öykünmecilik eşbiçimlilik), (3) örgütsel alanda farklı rasyonel modellerin veya uygulamaların örgütlere yansması sonucunda ortaya çıkan eşbiçimlilik (normatif eşbiçimlilik).

Görüldüğü üzere örgütleri eşbiçimliliğe yönelten bu mekanizmalardan birincisi olan zorlayıcı eşbiçimlilik ortak yasaların öngördüğü yapı ve uygulamaların örgütler tarafından benimsenmesine işaret etmektedir ve örgütleri kendilerinden önceki süreçte oluşturulmuş yasa ve düzenlemelere uyum göstermelerini vurgulamaktadır. Örgütler yasal ve düzenleyici çevrenin önceden meşru kıldığı uygulamaları benimserler ve bu tüm örgütler için benzer şekilde oluşur. Örgütleri bu süreçte yönelten etkiler DiMaggio ve Powell’ın (1983, 1991) “kurumsal eşbiçimlilik” tanımıyla açıklanmaktadır (Greening ve Gray, 1994; Suchman, 1995; Oliver, 1991). Diğer yandan yine yasal ve düzenleyici çevrenin müdahaleci ve şekillendirici etkisiyle örgütsel alanda bir değişim yaratılır ve bu etkinin bir sonucu olarak bazı meslek grupları güçlenirken bazı meslek grupları ise zayıflar (Özkara ve Özcan, 2004). Fligstein (1991) bu politik müdahaleci etkinin sebebinin devlet ile meslek grupları arasındaki çıkara dayalı güç mücadelesine bağlamıştır. Bunun sonucunda ise bazı meslek grupları devletin pozitif yönde ayrımcılığına uyum göstermeyi kendi gelişimleri açısından tercih edeceklerdir. Çıkara dayalı bu uyum davranışının neticesinde de yine bir eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır. Zira örgütler için yasal düzenlemeler uyumla sonuçlanıyorsa tüm örgütler için benzer bir etki yaratması aşikardır.

Anlaşılabacağı üzere, örgütlerin uyum davranışları kimi zaman yasal ve düzenleyici çevre karşısında daha çok kural ve normlarla sınırları çizilmiş ve örgütleri (çoğu zaman bilinçsizce alışkanlık veya taklitle dayalı) eşbiçimliliğe yönelten bir şekilde, kimi zaman da devlet ve siyasetçilerle kurulan karşılıklı çıkara dayalı yakın ilişkilerden ortaya çıkmaktadır. Temelde bu “uyum” davranışı, daha önce değinilen yasal ve düzenleyici çevreyi değiştirmeye yönelik manipülasyon davranışının tam tersi bir davranış biçimidir. Zira örgütler, yasal ve düzenleyici çevrenin dinamik bir etkisi sonucunda bir takım kaynaklara ulaşmakta zorlanıyorsa, alandaki düzenleyici yapılar artık aktörlere fayda sağlamamaya başlar ve örgütlerde verimlilik azalır (Özkara ve Özcan, 2004). Bunun bir sonucu olarak da örgütler yasal ve düzenleyici çevreyi değiştirmeye yönelik stratejik manevralar yapmaya yeltenirler.

Örgütlerin yasal ve düzenleyici çevreye karşı göstermiş oldukları bu uyum davranışını Oliver (1991) da çalışmasında detaylandırmıştır. Oliver, örgütlerin çevrelerine uyum göstermesini “kabullenme stratejisi” olarak tanımlamıştır ve bu stratejide örgütlerin üç ayrı stratejik taktik geliştirdiklerini vurgulamıştır. Uyum davranışının gösterildiği “kabullenme stratejinde” örgütlerin göstermiş olduğu ilk tepki “alışkanlık”dır. Alışkanlık, örgütlerin bilinçsiz ve kör bir bağlılık şeklinde, normları ve kuralları sorgusuz olarak kabullenmesi anlamına gelmektedir. Bu koşullar altında örgütler, kurumsal çevrede süreç içerisinde tekrarlanan, adet haline gelmiş, gelenekselleşmiş veya yerleşik hale gelmiş davranışları uygular (s. 152). Örneğin örgütler yıllık olarak vergilerini öderler, fatura keserler, kuruluş ve işleyiş sırasında belgelerini gerekli yerlere ibraz ederler.

Oliver’ın (1991: 152) örgütsel uyuma yönelik belirttiği ikinci stratejik tepki ise “taklit”tir. Bu davranış biçimi tam olarak DiMaggio ve Powell’ın (1991) kurumsal kuram kapsamında belirttikleri öykünmecilik eşbiçimlilik kavramına denk gelmektedir. Yasal ve düzenleyici çevrede bir belirsizlik olduğunda örgütler, çevrelerindeki güvendikleri ve bildikleri diğer aktörlerin davranışlarını taklit etme yoluna giderler. Oliver’ın (1991: 152) örgütsel uyuma yönelik

belirttiği üçüncü tepki ise “itaat” davranışdır. İtaat, örgütlerin mevcut örgütsel alanda değer, norm ve kurumsal gereksinimlere bilinçli olarak boyun eğmesi anlamına gelmektedir. Ancak bu boyun eğme, Oliver’ın da belirttiği üzere alışkanlık ve taklide göre daha aktif bir kapsamda olup örgütlerin kurumsal baskılara uyum göstererek bir takım sosyal ve ekonomik faydalar sağlamasına yönelik bir stratejik seçimdir (s. 153).

Örgütsel alanın tarihi sürecinde yasal ve düzenleyici çevre durağan veya dinamik olacak şekilde değişim gösterebilir. Yani bir örgütsel alanın kuruluş sürecinde yasal ve düzenleyici çevre durağan bir yapıdayken, süreç içerisinde dinamik bir konuma gelebilir. Daha öncede belirtildiği üzere, devlet müdahalelerinin etkisiyle durağan yapıdan dinamik bir etkiye dönüşümün en temel nedeni, alandaki aktörlerin karşılıklı “çıkarcı” çatışmalarıdır (Fligstein, 1991; Benson, 1975 aktaran Özkara ve Özcan, 2004). Fligstein’a (1991) göre örgütsel alandaki işbirliğini yaratan etken aktörlerin çıkarlarıdır (s. 314-315). Benzer şekilde Benson’da (1975) örgütler arasında oluşan koalisyonların da temelini devlet ve meslek grupları arasındaki karşılıklı çıkarların korunması çabasının oluşturacağını belirtmiştir (aktaran; Özkara ve Özcan, 2004: 208). Dolayısıyla alandaki düzenleyici yapıların devlete fayda sağladığı durumda, devlet, o meslek grubu üzerindeki himayesini artıracaktır. Devletin çıkarcı dayalı bu ilgisi aynı zamanda o meslek grubunun da yararına olacak (Özkara ve Özcan, 2004: 226) ve o meslek grubunun meşruiyeti artacaktır (DiMaggio ve Powell, 1991: 76).

ÇİZELGE 2.

Uyum ve Manipülasyon Davranışının Kuramsal Temeli ve Stratejik Tepkiler

	Uyum	Manipülasyon
Kuramsal Temel	• Kurumsal Kuram • Materyalist Yaklaşım	• Kaynak Bağımlılığı Kuramı • Kültürel Yaklaşım
Stratejik Tepki (Davranış)	• Alışkanlık • Taklit • İtaat	• Kooptasyon • Etkileme • Kontrol

TÜRKİYE’DE SİGORTA SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİNDE YASAL VE DÜZENLEYİCİ ÇEVRE

Çalışmanın bu bölümünde sigortacılığın Türkiye’de faaliyete geçtiği ilk yıllardan bugünkü sürece kadarki gelişimi, yasal ve düzenleyici çevre ile sigorta şirketleri arasındaki karşılıklı etkileşim dahilinde incelenecektir. Bu noktada temel amaç dönemler itibarıyla yasal ve düzenleyici çevre ile sigorta şirketleri arasındaki karşılıklı etkileşimi ortaya koyacak kuramsal bir model oluşturmaktır.

Türkiye’de sigorta sektörünün gelişimi Ererdi (1998) ve Kazgan ve diğerleri (1998). tarafından üç döneme ayrılarak tanımlanmıştır. Her iki ayırım da benzer dönemleri nitelediğinden bu çalışmada aynı ayırma sadık kalınarak bir değerlendirme yapılacaktır.

Birinci Dönem: Osmanlı İmparatorluğu’nun Son Dönemleri

Osmanlı İmparatorluğu’nda sigorta faaliyetlerinin temelini Akdeniz üzerinden Avrupa’yla gerçekleştirilen ticari ilişkiler oluşturmaktadır. Her ne kadar ilk belirgin örnekler 19. yüzyıla

dayansa da daha önceki tarihlere ait belgelerin, deniz sigortalarına ilişkin bir takım kanıtları ortaya koyduğu da bilinmektedir. Ancak sigorta sektöründe ivmeyi yaratan ilk hareket noktası olarak 1838 yılında gerçekleştirilen Balta Limanı Ticaret Anlaşması gösterilebilir. İngiltere ve Fransa gibi ülkelerin deniz nakliyat sigortasını zorunlu koşması, bu anlaşmayı takiben bazı liman kentlerinde sigortacılığın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ancak hukuki anlamda ilk düzenlemeye 28 Temmuz 1850 tarihli Kanunname-i Ticaret'in on birinci bölümünde rastlanmaktadır (Kohen, 2009: 13). Deniz ticaretiyle başlayan sigortacılık, bu süreçte yangın sigortasıyla da bir devamlılık göstermiştir. Büyük Beyoğlu yangını olarak bilinen yangın, Osmanlı İmparatorluğu'nda yangın güvenliği ve yangın sigortası için bir başlangıç olmuştur.

Osmanlı İmparatorluğu'nda tespit edilebilen ilk sigorta şirketleri; İstanbul'da faaliyet gösteren Neos Triton (1848), Hocabey Sigorta Kumpanyası (1849), Trieste Sigorta Kumpanyası (1853) ve Riunione Di Sicurta'dır (1862). 19. yüzyılda faaliyete geçen bu sigorta şirketlerinin ortak noktası Osmanlı Hükümeti'nden her hangi bir izin almaksızın ve her hangi bir hukuki düzenlemeye tabi olmaksızın kurulmalarıdır. Bu başıboşluk Osmanlı Hükümeti'nce 1906 yılında yapılan hukuki düzenlemelere kadar devam etmiştir (Kohen, 2009: 14). Bu süreçte Türk sigorta piyasasının karlılık arz etmesi ve hukuki anlamda denetimsizlik birçok yabancı sigorta şirketi için cazip fırsatlar sunmuştur. Yabancıların hakim oldukları sigorta piyasasında ilk poliçeler Fransızca ve İngilizce olarak düzenlenmiştir. Denetimsizliğin önemli bir sonucu olarak sigorta şirketleri, hasar ödemelerini çeşitli bahanelerle gerçekleştirmemişlerdir. Sektörde yaşanan başıbozukluk meslek ahlakının bozulmasına ve gayri meşru bir rekabetin doğmasına yol açmıştır. Şirketler istedikleri zaman tek yönlü olarak poliçeyi fesih etme imkanına sahiptiler. Bunun yanı sıra dava merci olarak Londra veya sigorta şirketin genel merkezinin yer aldığı ülkedeki yerel mahkemeler gösterilmekteydi. Yabancı sigorta şirketleri bu güçlerini kapitülasyonlardan almaktaydılar. Dolayısıyla Osmanlı kanunlarının bir bağlayıcılığı yoktu. Bu başıbozukluğun ve haksız rekabetin giderilmesi adına yabancı sigorta şirketleri İstanbul'da "Yangın Sigorta Şirketleri Sendikası"nı kurdu. 12 Temmuz 1900 yılında ilk sigorta tarifesini olan yangın sigorta tarifesini belirledi. İstanbul'da yangın haritaları çıkarıldı, ahşap olan riskli bölgeler belirlendi ve itfaiyenin imkanları genişletildi. 1907 yılında ahşap bina yasağı getirildi. Ancak tüm şirketlerin dahil olmadığı bu sendikanın ömrü çok uzun sürmedi ve uygulamaya konulan düzenlemeler çok sınırlı düzeyde etki sağlamış oldu. Osmanlı İmparatorluğu'nda sigorta şirketlerindeki yabancı ağırlığının temel nedeni sigortacılığın Müslümanlar için helal sayılmamasıdır. Padişah II. Abdulhamid'in fetvası, sigorta bedelinin helal olabilmesi için sigorta şirketinin merkezinin yabancı ülkede olmasını gerektiriyordu. Dolayısıyla yabancı hegemonyası uzunca bir süre devam etti.

Meşrutiyetin 24 Temmuz 1908'de ikinci kez ilan edilmesi Osmanlı İmparatorluğu'nda milliyetçi düşüncenin daha etkin olmasına yol açmıştır. Dinin yanlış yorumlanmasıyla ortaya çıkan olumsuz etkinin milliyetçilikle devam ettiği söylenebilir. Sigorta şirketlerinin isimleri bu süreçte Türkçeleşmiş, milli sermayeli sigorta şirketleri kurulmuştur. Bu süreçte, kanunlarda yapılan düzenlemeler yabancı sigorta şirketlerini denetim altına almayı amaçlamışsa da yabancı şirketler çeşitli Türk ortaklıklarla bu sorunları aşmayı başarmışlardır. 1911'de kurulan İhtiyat-ı Milli Hayat Sigorta Osmanlı Anonim Şirketi, 1892 yılında kurulan Osmanlı Sigorta Şirketi-i Umumiyesi'nden sonra imparatorluk sınırlarında kurulan ikinci milli sermaye katkılı sigorta şirketi olmuştur. Bu şirketleri 1917 yılında kurulan Türkiye Milli Sigorta Şirketi ve 1918 yılında kurulan İttihad-ı Milli Osmanlı sigorta şirketleri izlemiştir.

Birinci Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla tüm dünyada olduğu gibi Osmanlı'da da sigorta sektörü önemli bir yara almıştır. Savaş süresince çıkarılan yangınlardan hasar uğrayan evlerin hasar ödemeleri gerçekleştirilmemiş, birçok sigorta şirketi savaşın yıkıcı etkisine dayanamamıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun savaşta mağlup ilan edilmesi ile sigortacılığın Türkiye'deki kaderi büyük oranda etkilemiştir. 1908 yılında 120 sigorta şirketi faaliyet gösterirken, 1920 yılına gelindiğinde bu sayı 53'e gerilemiştir.

İkinci Dönem: Cumhuriyet Dönemi

Bağımsızlık savaşının kazanılmasıyla düşman orduları Türkiye topraklarını terk etmiş, ancak geri çekilme süresince büyük tahripler gerçekleştirmişlerdir. 9 Eylül 1922’de İzmir’in geri alınmasıyla 13 Eylül’de Basmane’de başlayan yangın dört günde birçok tarihi semtin büyük miktarda zarar görmesine yol açmıştır. Savaşın İngiliz ve Fransızlara karşı sürdürülmüş olması İngiliz ve Fransız merkezli Türkiye’deki sigorta acentelerinin meydana gelen hasarları harp kızı kapsamında değerlendirip ödememelerine yol açmıştır. Diğer yandan TBMM hükümeti bu ödemelerin gerçekleştirilmesi yönünde taleplerde bulunmuşsa da net bir sonuç alınamamıştır.

Cumhuriyet’in ilanını izleyen günlerde hükümetin sigorta şirketlerini tescile ve ihtiyat akçesi yatırmağa mecburiyeti, bazı şirketlerin mali durumlarının bozulması, Türkiye’nin iş sahasının daralması, sigortacılık açısından karlı bir faaliyet alanını oluşturan zengin ülke parçalarının sınır dışında kalması, nüfus mübadelesi ve İzmir Yangını nedeniyle mahkemelerden çıkan kararların belirsizliği bu sayının düşmesine hız katmış ve Cumhuriyet’in ilk yıllarında Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin sayısı 53’e kadar inmiştir (Kazgan ve diğerleri, 1998). 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi’nde sektörün sorunlarını çözmeye yönelik birtakım önlemler alınmışsa da bu önlemler sigorta sektörünün güvenilir ve etkin bir hal almasını sağlamada yeterli olmamıştır. Ancak yine de kongrede poliçelerin İngilizce ve Fransızca yerine Türkçe düzenlenmesi zorunluluğu getirilmiştir.

Cumhuriyet’in ilk yılları sigortacılık açısından bir politikanın devlet tarafından geliştirilmediği yıllardır. Ancak girişimcilik anlamında ufak boyutlarda da olsa devletin katkıları da dikkati çekmektedir. Bu dönemde sigortacıları bir çatı altında birleştirip sorunlarını çözmek adına Sigortacılar Kulübü kurulmuştur. 1927 yılında 1149 sayılı Sigorta Şirketleri Teftiş ve Murakabesi Kanunu ve 1160 sayılı Mükerrer Sigorta Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanunlar ile sigorta sektöründe baş gösteren denetim sorununa çözüm getirilmesi amaçlanmış, ülke dışına döviz çıkışı önlenerek sigortacılıkta yerli sermayeli kurulan şirketlerin sayısı artması amaçlanmıştır. Ancak bu ilk yıllarda yerli sermaye ağırlıkta olmadığı gibi hali hazırda yabancı sermayeli şirketlerin egemenliğinin devam ettiği görülmektedir. 1929 yılında, sigortacılığın millileştirilmesine zemin ve imkân hazırlamak, reasürans primlerinin imkân nispetinde memlekette kalmasını sağlamak amacıyla, daha açık bir ifadeyle reasürans piyasasını milli çerçevede tutmak maksadıyla Milli Reasürans Şirketi kurulmuştur. Reasürans piyasasında tekelliliğin yaşandığı bu süreçte, suiistimallerin ve haksız rekabetin önlenmesi, ödemelerin zamanında yapılması ve güven kazanımı için Milli Reasürans’ın varlığı önemli sayılabilir. Bu süreçte sigorta şirketlerinin denetim ve kontrolü Milli Reasürans ve Ticaret Bakanlığı’na sürdürülmüştür.

1932 yılı itibariyle Türkiye’de 8’i Türk 29’u yabancı toplam 37 sigorta şirketi faaliyet göstermekteydi. Bu şirketlerin en çok faaliyet gösterdiği branş 24 şirket ile yangın branşı idi. Bunu 14 şirket ile nakliyat branşı, 4 şirket ile kaza branşı ve 3 şirket ile hayat branşı izliyordu. Devletin planlı sanayileşme politikalarını yürütmek üzere 1933’de kurulan Sümerbank tamamen yerli sermayeye dayanmak üzere 1935 yılında Güven Sigorta’yı kurdu. 1936’da ise bir diğer yerli sermayeye dayanan sigorta şirketi olarak Anadolu Sigorta tarafından Ankara Türk Sigorta şirketi kuruldu. 1929 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik bunalım bir çok sanayi ülkesini etkisi altına almıştır. Bu süreçte bir Avusturya şirketi olan Phenix de Vienne’in Viyana’daki iflası nedeniyle iştirakçileri arasında bulunan Türkiye Milli Sigorta şirketi de zor duruma düşmüştür. Dolayısıyla bu şirketlerdeki hayat portföylerinin Milli Reasürans şirketi’nin müdahalesi ile zarardan kurtarılması üzerine, 1938’de hayat branşı üzerine çalışan şirketlerin riyazi ihtiyatlarının yurt içinde kalması, bu ihtiyatlarının ulusal amaçlarla kullanılması ve bu şirketlerin faaliyetlerinin daha sıkı denetlenmesi için 3392 sayılı kanun çıkarılmıştır.

II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sigorta sektörünün gelişimi durmuştur. Reasürör bulmanın çok zor olduğu bu süreçte sigorta uluslar arası bir faaliyet olmaktan uzaklaşmıştır. Ancak Türkiye'de piyasanın henüz doyum noktasına ulaşmaması nedeniyle yerli sermayeli sigorta şirketleri kurulmaya devam etmiştir. 1941'de ilk yerli özel sigorta şirketi olan Doğan Sigorta kurulmuştur. 1950'lerden sonra ulaştırma politikalarında karayolu ulaşımının ön plana çıkartılması ve 1953'den itibaren motorlu taşıt araçlarının Zorunlu Kaza Sigortası kapsamına alınması, sigortacılığın gelişmesinde önemli rol oynamıştır. 1950'lerde sigorta sektörü açısından en önemli gelişmelerin başında 1959'da yürürlüğe giren 7397 sayılı Sigorta şirketlerinin Murakabesi Hakkında Kanun gelmekteydi. Bu kanun ile sigorta şirketlerinin ve üretim araçlarının her türlü faaliyetlerini oluşturulacak uzman bir kurul tarafından denetleneceği; sigorta tekniği ve içeriğiyle uyuşmayan, sigortalının hak, hukuk ve çıkarını tehlikeye atan, sigorta şirketlerinin mali yapılarını zayıflatan rekabetin önünü almak amacıyla risturn ve fiyatta indirim yasaklanması; sigorta genel koşullarını standartlaştırmak ve tarife rejimine uygun olarak bir şirketten diğerine değişik şartlar değil, her bir şirket için aynı genel şartlar ve düzenleme uygulamasını sağlamak amacıyla sigorta genel şartlarının, tarife ve talimatnamesinin Ticaret Bakanlığınca düzenlemesi veya onayı, sigorta şirketlerinin bunların dışında muamele yapamayacakları, sigorta şirketlerinin güven telkin edecek niteliklerinin, mali ve teknik yapılarının yeterliliğinin sağlanması ve devamı, sigorta istihlalcileri ile sigorta eksperlerinin mesleki bir düzene bağlanması öngörülmüştür (Kazgan ve diğerleri, 1998). Bu kanunun çıkarılmasına en temel etken olarak özellikle 50'li yıllarda yıldızı parlayan hayat sigortacılığının süreç içerisinde suiistimal, sahtekarlık ve boş vaatler ile güven azaltıcı bir noktaya getirilmesi gösterilebilir.

1960 yılında ordunun ülke yönetimine el koyması ile birçok kurumda olduğu gibi sigorta sektörü de denetim ve teftişten geçmiştir. Ancak bu denetim süreci, sigorta sektörünün gelişimi yönünde atılımcı çabaları içermemiştir. 1963 yılından itibaren Türkiye 5 yıllık kalkınma planları çerçevesinde planlı bir karma ekonomik model oluşturmaya başlamıştır. Planlı kalkınma döneminde ilk dört plan açısından bakıldığında, özel sigorta sistemine yönelik düzenlemelerin özellikle ikinci planla birlikte gündeme geldiği gözlemlenmektedir. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda özel sigorta sistemine ilgi gösterilmemiş ve hem plan hem de yıllık programlarda bu sisteme yönelik konular yer almamıştır. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı ile birlikte özel sigorta sistemine yönelik düzenlemeler yoğunlaşmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı, sigorta sistemini bir bütün olarak düzenlemeye yönelik birçok tedbir geliştirmiş olmasına rağmen yalnızca şirketlerin sayılarının sınırlandırılmasına yönelik almış olduğu tedbir hayata geçirilmiş, bunların dışında kalan ve sigorta sisteminin sorunlarını bir bütün olarak çözmeyi hedefleyen diğer tedbirler uygulamaya sokulamamıştır (Kazgan ve diğerleri, 1998). Bu süreçte sigorta sektöründe mevcut olan rekabetsizlik ortamı, sigortacılara bir rahatlık verdiği, buna bağlı olarak büyüme hedefinin de çok fazla ortaya çıkmadığı görülmektedir. Dönem içerisinde özellikle sigorta şirketlerinin sayısının sabit tutulmasına yönelik plan kararının uygulanmasıyla birlikte rekabet unsuru olumsuz etkilemiş ve prim üretimi ve yıllık büyüme hızları ufak artışlar biçiminde sigorta sektörüne yansımıştır.

1974 yılında Kıbrıs Barış Harekatı'nın başlamasıyla ortaya çıkan ambargolar neticesinde ülke dışına döviz çıkışı engellenmiş, reasürörlere olan döviz cinsinden borçlar ödenemez duruma gelmiştir. 1970'lerin sonlarına doğru ülkede hakim olan karmaşa ve terör olayları çok sayıda yangın hasarının meydana gelmesine yol açmıştır. Bu süreç, 12 Eylül 1980 tarihinde ordunun yönetime el koymasıyla farklı bir yön kazanmıştır.

Üçüncü Dönem: Dışa Açılma ve AB Süreci

Sigorta sektörü açısından 1980'li yıllar, devletin sektör üzerindeki göreceli kontrolünün azaldığı ve sektörde liberalleşme hareketlerinin gündeme geldiği yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1980 sonrasında ekonomide yaşanan liberalleşme eğilimleri sigorta sektörünü de etkisi altına almıştır. Bu süreçte yeni sigorta şirketlerinin kuruluşunun serbest bırakılması, yabancı şirketlere yönelik düzenlemeler, şirket sermayelerinin güncelleştirilmesine yönelik düzenlemeler, serbest tarife sistemi'ne geçiş, hayat ve hayat dışı branşların ayrılması gibi düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Hazine'nin yeni şirket oluşumlarına yeşil ışık yakmasıyla birlikte, sektöre yerli ve yabancı sermayenin ilgisi artmaya başlamış ve şirket sayılarında belirgin artışlar olmuştur. 1987 yılında yürürlüğe giren 3379 sayılı yasa ve 7309 sayılı yasayla, yasal alandaki boşlukları doldurmak üzere çeşitli ara kanun hükmünde kararnameler, düzenlemeler ve değişiklikler yapılmıştır. Bu kanun, sigorta ile ilgili organlar ve faaliyetlerini düzenleyen yönetmelikler çıkarılmasını öngörmüş, sigorta şirketleri Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bağlanarak mali yapının güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Türk Sigorta Sektörü'nde 1990 yılı Mayıs ayında Serbest Tarife Sistemi'ne geçilmiştir. Bu sistem ile sigorta şirketlerine hayat sigortası ve zorunlu sigortalar hariç, serbest prim tarifi uygulayabilmek hakkı sağlanmıştır. 1993 yılından itibaren çıkarılan kanun hükmünde kararnameler (KHK) ile 7397 sayılı kanunda birtakım düzenlemelere gidilmesi ihtiyacı duyulmuştur. Sigorta şirketlerinin primlerini zamanında tahsil edebilmesine olanak sağlaması açısından özellikle acentelerle olan ilişkileri ele alan bazı düzenlemelere gidilmiştir. Bu amaçla, 7397 sayılı kanun, 510 ve 529 sayılı KHK ile, 676 sayılı TTK da 537 sayılı KHK düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile primlerin istenilen zamanda şirketlere transferi amaçlanmakta ve yine 1.1.1995'te TTK'nun 1297. maddesinde değişiklik yapılarak, acente, sigortalı, şirket zincirine önemli yaptırımlar getirilmektedir (Kazgan ve diğerleri, 1998).

1980 sonrası dönemde prim üretiminin reel büyüklüğünde de önemli artışlar gerçekleşmiş ve yıllık ortalama büyüme hızlarına da bu durum yansımıştır. 1982 yılında reel prim üretimi yıllık yüzde 21,5, 1985'de yüzde 37,1, 1990'da yüzde 32,3 ve 1993'de yüzde 25,7'lik bir büyüme göstermiştir. 1981-1990 döneminde sektörün reel prim üretimi ortalama yıllık büyüme hızı yüzde 14,7 olarak gerçekleşmiş ve aynı dönem hizmetler sektörünün yıllık ortalama büyüme hızının (yüzde 5,7) çok üstüne çıkmıştır (Kazgan ve diğerleri, 1998).

2000 yılında, yaşanan büyük depremleri takiben konutlar için zorunlu hale getirilmiş deprem sigortalarını yürütmek amacıyla "Doğal Afet Sigortaları Kurumu" (DASK) havuzu oluşturulmuş, yönetimi beş yıllık bir süre ile Millî Reasürans T.A.Ş.'a verilmiştir. DASK, 587 sayılı Zorunlu Deprem Sigortası'na dair Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuş olan kamu tüzel kişiliğine haiz, kar amacı gütmeyen ve sigortacılıkta "sigorta havuzu" adı verilen yapı esas alınarak düzenlenmiş bir kurumdur. DASK, kapsamındaki bütün konutları prim karşılığında depreme karşı sigorta güvencesi altına almak, Devletin depremlerden kaynaklanan mali yükünü azaltmak, sigorta sistemini sağlıklı yapı üretiminde bir araç olarak kullanmak ve toplumda sigorta bilincinin gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. Diğer taraftan Türkiye'de 23.07.1927 tarih ve 1160 sayılı Yasa ile şekillendirilmiş zorunlu reasürans devri 31.12.2001'de sona ermiştir.

28 Mart 2001 tarihinde, Türkiye'de uzun vadeli fon birikimini sağlamak amacıyla kabul edilen "Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu" yayımlanmış ve bireysel emeklilik sistemi 27 Ekim 2003 yılında faaliyete geçmiştir. Bu sistemle, mevcut kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak ve bireylerin gelir elde ettikleri dönemlerde düzenli tasarrufta bulunmalarını sağlayarak, sahip olunan refah seviyesinin emeklilik döneminde de devamının sağlanması, ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratarak istihdamın artırılması temeli üzerine kurulmuş bir sistem yaratılması amaçlanmıştır.

2005 yılında ise 5363 sayılı Tarım Sigortaları Kanunu yasalaşmış ve kanun ile birlikte devletin prim desteği sağlanarak dolunun yanı sıra don ve kuraklık sigortalarına teminat verilmiştir. Devletin Tarım Sigortalarına yapmış olduğu yüzde 50 prim desteği ile çiftçiler, ürünlerini,

hayvanlarını, seralarını sigortalamada kolaylığa kavuşmuşlardır. Kanuna göre: teminat altına alınan riskler ile ilgili olarak yapılacak sigorta sözleşmelerinde standardın sağlanması, riskin en iyi koşullarda transferi için uygun ortam oluşturulması, oluşacak hasarlarda tazminatın tek merkezden ödenmesi ve tarım sigortalarının geliştirilmesi, yaygınlaştırılması amacıyla yönelik olmak üzere bir Sigorta Havuzu kurulmuştur. Bu Havuza ilişkin tüm iş ve işlemler, bu havuza katılan sigorta şirketlerinin eşit hisselerle ortak olacakları bir işletici şirket tarafından yürütülmektedir. Sigorta şirketleri poliçeleri kendi adlarına düzenlemekte, ancak riskin ve primin yüzde 100 ünü zorunlu olarak havuza devretmektedirler. Devlet, bu kanun kapsamında yapılacak sigorta sözleşmelerine bağlı olarak çiftçi adına sigorta primine destek sağlamış olmaktadır.

Fark edileceği üzere Türkiye ekonomisindeki gelişmeler ve dünya ekonomisi ile entegrasyon politikaları çerçevesinde son yıllarda mali sektörde yaşanan gelişmelere paralel olarak sigortacılık alanında büyük atılımlar gerçekleşmiştir. Yaygınlaşan sigortacılığa bağlı olarak sektörün artan ihtiyaçlarına cevap verici nitelikte ve rekabet gücünü artırıcı yönde gerekli düzenlemelerin yapılarak sektörde bazı önlemler alınması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle 2007 yılının Haziran ayında Cumhuriyet Dönemi'nden bugüne beklenen ve sektörün gelişmesinde dönüm noktası kabul edilen 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu yürürlüğe girmiştir. Yeni Kanun, sigorta şirketleri, acenteler, brokerler, reasürans şirketleri eksperler, aktüerler ve diğer sigorta faaliyetiyle uğraşan kuruluşların; varlıklarının, iştiraklerinin, alacaklarının, öz kaynaklarının, borçları ile mali bünyeyi ve idari yapıyı etkileyen tüm unsurların tespit ve tahliline yönelik yeni düzenlemeler ve daha etkin bir denetim sağlama amacını taşımaktadır. Ayrıca Garanti Hesabı'nın kapsamı genişletilerek Güvence Hesabı oluşturulmuş, Sigortacılık Eğitim Merkezi kurulmuş, Acente ve eksperler için TOBB bünyesinde mesleki örgütlenme getirilmiş, Ekspertlik ve acentelik sistemleri yeniden düzenlenmiştir, 1160 sayılı Mükerrer Sigorta Hakkında Kanun yürürlükten kaldırılmış ve Sigortalı ile sigorta şirketi arasındaki ihtilafların hızlı çözümü için "Tahkim" müessesesi öngörülmüştür. Ayrıca işletmelere, mali bünye zafiyeti durumundaki müdahale sistemi daha etkin bir konuma getirilmiştir.

Sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturularak piyasa etkinliğinin temini ve tüketicinin orta vadede daha kaliteli hizmeti daha ucuza almasının sağlanması, ayrıca uluslararası en iyi uygulamalara uyum amacıyla 1 Temmuz 2008 tarihinden itibaren sigorta priminin şirketler tarafından serbestçe belirlenmesi, teminatın ise devletçe belirlenmesi öngörülmüştür.

BULGULAR VE KURAMSAL MODEL

Türkiye'de sigorta sektörünün gelişim süreci incelendiğinde her üç dönem de birbirinden farklı çevresel etkiler ve örgütsel tepkilere sahne olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde sigorta sektörünün gelişimi incelendiğinde yasal ve düzenleyici çevre açısından "durağan", sigorta şirketlerinin stratejik tepkileri açısından "manipülatif" hareketlerin yaşandığı bir süreç dikkati çekmektedir. Yasal ve düzenleyici çevre açısından durağan bir süreç yaşandığı bu ilk dönemde sigorta şirketlerine yönelik bir denetimsizlik dikkati çekmektedir. Bu denetimsizliğin en temel sebebi her hangi bir hukuki yaptırımın mevcut olmamasıdır. Özellikle sigortalılarla sigorta şirketleri arasındaki hukuki anlaşmazlıklarda sigortalılara, yabancı mahkemelerin muhatap gösterilmesi ve Osmanlı kanunlarının bağlayıcılığının olmaması durağan bir hukuki çevrenin varlığına işaret etmektedir. Ayrıca sigortacılığı müslümanlar için helal sayılmaması bir takım hukuki düzenlemelerin varlığını gerekli kılmamıştır. Yabancı sigorta şirketleri bu sayede hem piyasayı ellerinde tutmuş hem de kapütülasyonlardan güç alarak faaliyet göstermişlerdir. Diğer yandan sigorta şirketlerinin bu dönemde manipülatif stratejik davranışlarda bulundukları söylenebilir. Yine denetimsizliğin bir sonucu olarak sigorta şirketleri, hasar ödemelerini çeşitli bahanelerle gerçekleştirmemişler ve istedikleri zaman tek yönlü olarak poliçeyi feshetme imkanına sahip olmuşlardır. Bu ise meslek ahlakının bozulmasına yol açmıştır. Bu başıbozukluğu önleme adına karşıt bir manipülatif etki de haksız rekabetten zarar

gören şirketlerden gelmiş ve bu amaçla İstanbul'da "Yangın Sigorta Şirketleri Sendikası"nı kurulması gerekli görülmüştür. II. Meşrutiyet Dönemi'nde ise yabancı şirketlere karşı yapılan küçük çapta düzenlemelere bir karşılık olarak yabancı sigorta şirketleri de çeşitli Türk ortaklıklar vasıtasıyla bu sorunu aşmayı başarmışlardır.

Cumhuriyet Döneminde sigorta sektörünün gelişimi incelendiğinde ise yasal ve düzenleyici çevre açısından "durağan", sigorta şirketlerinin stratejik tepkileri açısından "uyum" davranışının sergilendiği bir sürecin yaşandığı dikkati çekmektedir. Cumhuriyet'in ilanını takiben tüm iş sahalarının daralmasına paralel olarak sigorta sektöründe de şirketlerin mali durumları kötüye gitmiştir. Ayrıca sigorta faaliyetinin daha yoğun uygulandığı balkan topraklarının sınır dışında kalması sigortacılık için hukuki düzenlemelere olan ihtiyacı geri planda bırakmıştır. Her ne kadar İktisat Kongresi'nde sektörün sorunlarını çözmeye yönelik birtakım önlemler alınmışsa da bu önlemler sigorta sektörünün güvenilir ve etkin bir hal almasını sağlamada yeterli olmamıştır. Girişimcilik açısından devletin yaptığı ufak katkılar ve 1927 yılında çıkarılan 1149 sayılı yasayla sigorta sektöründeki denetim sorununa çözüm olması amaçlanmıştır. Ancak gerek II. Dünya Savaşı'nın olumsuz yansımaları gerekse de bunu takiben 1960 yılında ordunun yönetime el koyması sigorta sektöründe yasal ve düzenleyici çabaları sınırlı düzeyde bırakmış, sigorta sistemini bir bütün olarak düzenlemeye yönelik tedbirler geliştirmiş olmasına rağmen yalnızca şirketlerin sayılarının sınırlandırılmasına yönelik almış olduğu tedbir hayata geçirilmiştir. Bu dönem aynı zamanda şirketlerin manipülatif davranışlar sergiledikleri daha önceki dönemden farklı olarak uyum stratejisi izledikleri bir dönemdir. Özellikle bu dönemde her bir şirket için aynı genel şartların uygulamaya sokulması ve şirket bazında bir standardın sağlanması bu uyumun önemli bir sonucu olarak gösterilebilir. Bu uyum davranışının önemli bir gerekçesi olarak da, sigorta sektöründe mevcut olan rekabetsizlik ortamının sigortacılara verdiği rahatlık ve buna bağlı olarak büyüme hedefinin çok fazla ortaya çıkmaması gösterilebilir. Özet bu ikinci dönemde meydana gelen savaş ve darbe olayları hukuki anlamda sigorta sektörüne olan ilgiyi geri planda bıraktığı ve buna bağlı olarak durağan bir çevre ve uyumun ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Üçüncü dönem olan serbestleşme ve dışı açılım süreci incelendiğinde ise yasal ve düzenleyici çevre açısından "dinamik", sigorta şirketlerinin stratejik tepkileri açısından "uyum" davranışının sergilendiği bir sürecin yaşandığı dikkati çekmektedir. Sektörde liberalleşme hareketlerinin gündeme gelmesi, yeni sigorta şirketlerinin kuruluşunun serbest bırakılması, yabancı şirketlere yönelik düzenlemeler, şirket sermayelerinin güncelleştirilmesine yönelik düzenlemeler, serbest tarife sistemi'ne geçiş, hayat ve hayat dışı branşların ayrılması, 3379 ve 7309 sayılı yasaların çıkarılması, 1993 yılından itibaren kanun hükmünde kararnamelerin çıkarılması, TTK'nın 1297. maddesiyle yapılan düzenlemeler, 587 sayılı Zorunlu Deprem Sigortası'na dair kanun hükmünde kararname, 1160 sayılı reasürans devri yasasındaki düzenlemeler, Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, 5363 sayılı Tarım Sigortalı Kanunu ve 5684 sayılı yeni Sigortacılık Kanunu'nun uygulamaya sokulmasıyla birlikte yasal ve düzenleyici anlamda dinamik bir hukuki sistemin varlığı dikkati çekmektedir. Bu süreçte uygulamaya sokulan düzenlemeler aynı zamanda sigorta şirketlerini bir eşbiçimliliğe ve bir takım yaptırımlara maruz bırakmıştır.

Sigorta sektöründe yaratılmak istenen standart, AB süreciyle de paralel olarak benzer uygulamaların sigorta şirketleri bünyesinde kabul edilmesine yol açmıştır. Bu süreçte şirketlerin mali yeterlilikleri geliştirilmek istenmiş ve bir standardın yaratılması Hazine Müsteşarlığı'nca amaçlanmıştır. Bu sürece en büyük katkıyı ise yabancı sigorta şirketlerinin Türkiye'de sigorta şirketleriyle ortaklığa gitmeleri veya satın almaları katkı sağlamıştır. Bu şirketler kendi ülkelerindeki çeşitli uygulamaları Türkiye'ye transfer etmiş, benzer çalışma ilkelerinin sektörde yayılarak sigorta şirketlerinin eşbiçimli olmalarına katkı sağlamıştır. Dolayısıyla bu süreç sigorta şirketleri açısından bir uyum davranışının sergilendiği bir süreç olmuştur.

ÇİZELGE 3.
Kuramsal Model: Türkiye’de Sigorta Sektörünün Gelişiminde Yasal ve Düzenleyici Çevre ve Örgütsel Tepkiler

		Yasal ve Düzenleyici Çevre	
		Durağan	Dinamik
Şirketlerin Stratejik Tepkileri	Uyum	Cumhuriyet Dönemi II ↑	Dışa Açılma ve AB Süreci III
	Manipülasyon	Osmanlı İmparatorluğu'nun Son Dönemleri I	IV

SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye’de sigorta sektöründe yasal ve düzenleyici çevrenin durağan ve dinamik yapıları kapsamında örgütlerin bu çevreye gösterdikleri uyum ve çevreyi değiştirme gibi iki yönlü davranışa sebep olan etkileri tarihi süreç içerisinde ortaya konmuştur. Çalışma sonunda ortaya konan model ışığında değerlendirildiğinde; Türkiye’de durağan bir yasal çevreden dinamik bir yasal çevreye süreç içerisinde dönüşüm olmuş, bu değişim sürecinde sigorta şirketleri mevcut yasa ve örgütsel uygulamalarla eşbiçimli bir hale gelmiştir.

Bu noktada belirtmek gerekir ki, bahsi geçen bu değişimi yaratan en önemli etkenlerden birisi düzenleyici yapılarıdır. Devlet kaynaklı politika ve kurallar alandaki durağanlığın ve değişimin en önemli kaynağıdır (Fligstein, 1991). Devlet belirli bir alanda oyunun kurallarını tanımlayarak süreklilik ve durağanlık sağlayabilirken (durağan yasal çevre), kuralları değiştirerek de alandaki örgütlerin eylemlerini değiştirebilir (dinamik yasal çevre) (Fligstein, 1991). Alanda ortaya çıkabilecek işbirliği de politikacılar veya önemli sigorta şirketlerinin patronları gibi aktörlerin çıkarlarıyla doğru orantılı olabilmektedir. Dolayısıyla bazı meslek gruplarının tarihi sürecinde devletin aktif rolü ön planda olurken ve alanda sürekli bir değişime yol açarken, bazı meslek gruplarınınkinde sadece yasa ve kurallarla düzenleyici boyutta kalmış ve sınırları tayin etmiştir. Bu noktada sigorta sektörü, devletin özellikle 90’lı yıllarla birlikte üzerinde etkisini artırdığı bir sektör olmuştur.

Çalışmada son olarak sigorta sektörünün gelecekte hangi noktaya doğru ilerleyeceği sorusu akla gelmektedir. Şüphesiz ki bunu kestirebilmek çok kolay gözükmemektedir. Ancak özellikle son yıllarda sigorta sektöründe yabancı yatırımcıların artış göstermiş olmasından ve süreç içerisinde bunun devam edeceği düşüncesinden hareketle, zaman içinde verimliliğini ve meşruiyetini artıran bazı güçlü sigorta şirketlerinin sigorta sektöründe bir takım kararların alınmasında söz sahibi olması beklenebilir. Bu güçlü şirketler, özellikle dernekler ve ticaret odaları üzerinden kuracakları bir takım sosyal ve siyasi bağlantılar vasıtasıyla sektörün lehine

hukuki düzenlemelerin gerçekleşmesine etki sağlayabilirler. Dolayısıyla Tablo 3’de belirtilen IV numaralı bölüme doğru bir yönelmenin yaşanması da muhtemel olabilir.

KAYNAKÇA

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 2001. *Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı*.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. 1991. *Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Edelman, L.B. ve Suchman, M.C. 1997. The Legal Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, Vol. 23: 479-515.
- Ererdi, H.C. 1998. *Sigortacılığımızın Tarihi*. Commercial Union Yayınları. İstanbul
- Fligstein, N. 1991. The Structural Transformation of American Industry: an Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979, Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Greening, D.W. ve Gray, B. 1994. Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.3:467-498.
- Karabulut, T. 2007. Türk Sigorta Sektöründe Ölçek Ekonomileri ve Piyasa Yapısı, *Sigorta Araştırmaları Dergisi*. Sayı: 3: 59-68.
- Kazgan, H., Soyak, A. ve Koraltürk, M. 1998. *Cumhuriyetin 75 yıllık Sigortacısı Koç Allianz*. Creative Yayıncılık. İstanbul
- Mahon, J.F. ve Murray E.A. 1981. Strategic Planning for Regulated Companies, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3.: 251-262.
- Meyer, J. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Meyer, J., ve Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1: 145-179.
- Özkara, B. Ve Özcan K. 2004. Bir Kurumsal Alanın Doğuşu ve Evrimi: Türkiye’de Muhasebenin Meslekleşme Süreci, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, No: 4/2: 197-230.
- Pfeffer, J., ve Salancik, S. R. 1978. *The external control of organizations*. Harper ve Row.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press-Macmillan, New York.
- Reger, R.K., Duhaime, I.M. ve Stimpert, J.L. 1992. Deregulation, Strategic Choice, Risk and Financial Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.3, : 189-204.
- Rugman, A.M. ve Verbeke, A. 2000. Six Cases of Corporate Strategic Responses to Environmental Regulation, *European Management Review*, Volume 18, No: 4. : 377-385(9)
- Scott, W.R. ve Meyer, J.W. 1991. The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Smith, K.G. ve Grimm, C.M. 1987. Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 4. : 363-376.
- Suchman, M.C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3: 571-610.
- Ungson, G.R., James, C. ve Spicer, B.H. 1985. The Effects of Regulatory Agencies on Organizations in Wood Products and High Technology/Electronics Industries, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2: 426-445.

- Ülgen, H.; Mirze, S.K. 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları No: 13, 3.Baskı, İstanbul.
- Üsdiken, B. 2007. Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der) *Örgüt Kuramları* . Ankara: İmge, 77-132.
- Van Waarden, F. 2001. Institutions and Innovation: The Legal Environment of Innovating Firms, *Organization Studies*; 22; 765.
- Yıldırım C., 2002. Evolution of Banking Efficiency within an Unstable Macroeconomic Environment: The Case of Turkish Commercial Banks, *Applied Economics*, 34, 2289-2301
- Zucker, L. (1987), 'Institutional Theories of Organization', *Annual Review of Sociology*, Vol.13: 443-464.

BUSINESS SYSTEM FOR SME'S: THE CASE OF TURKEY

Mehmet Akif Koca

Başkent Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı Öğrencisi

ABSTRACT

Main macro institutions such as state, financial system, education and skills development system in Turkey have created two distinct types of business systems. The first type of business system, which can be labeled as “state organized”, has created the dominant organizational form in Turkey -the holding companies-. This corresponds to a business system in which firms compete for the resources provided by the state. The second type of business system can be associated with large number of SMEs which constitute the major part of the informal economy in Turkey. These SMEs lack necessary human and financial resources to compete with the large firms. Business system for SMEs in Turkey used to be fragmented with many players operating in various sectors. However, with the establishment of organized industrial zones, industrial zones and small industrial estates in Turkey, business system for SMEs has started to evolve to a “coordinated industrial district” type. Recent reforms aiming at empowering local authorities and intermediaries, increasing availability of finance for SMEs and developments in education and skills development system have been fostering this transition.

Keywords: Business Systems, SME, Industrial Zones

INTRODUCTION

Macro-institutional theory discusses the influence of main macro institutions such as state, financial system, education and skills development system on shaping the organizational forms. According to macro-institutional theory, different institutional frameworks create different business systems which lead to different organizational forms (Gökşen, 2007). In other words, every business system creates a distinct organizational form, or a dominant organizational form, which bases its competitive advantage on its congruence with the surrounding institutional environment (Gökşen, 2007).

In comparing the organization of market economies, interaction of different ownership styles with distinct kinds of economic resources and activities should be examined (Whitley, 2000). Whitley (1991) defines “business system” as the unique economic organization which is created by the distinct institutions in a country. Business systems display distinct patterns of economic organization possessing unique ways of coordination of economic activities and owner-manager relations Whitley (1999).

Firms in a country operate under the same institutional environment and therefore possess similar characteristics. On the other hand, since institutions such as state, financial system and education system change among countries, organizational forms in different countries vary (Gökşen, 2007). National business system approach focuses on the dominant organizational form in a country and contends that dominant economic actors possessing this form are isomorphic (Gökşen, 2007). As Maurice and Sorge (2000) suggests, macro-institutional theory can be utilized for both analyzing the dominant organizational form in a country and comparing organizational forms emerging under different institutional environments (Gökşen, 2007).

Among the business system types offered by Whitley (1999), the Turkish business system, which is similar to that of South Korea, has been categorized as “state dependent” (Gökşen

and Üsdiken). As in the case of South Korea, business groups, mostly in the form of family holdings are considered as the dominant form of large business organizations in Turkey (Buğra, 1994; Buğra and Üsdiken, 1995). Sponsorship from the state, credit-based financial system and protection from foreign competition lead to formation of diversified and family-owned holding companies in Turkey (Gökşen and Üsdiken, 2001). That being said, there has not been any studies utilizing national business system perspective to frame the business system for SMEs in Turkey. This paper will elaborate on the institutions influencing the business system for SMEs in Turkey and discuss characteristics of this business system. The paper will end with some suggestions to support the transition in business system for SMEs in Turkey, from “fragmented” to “coordinated industrial district” type.

VARIETY IN BUSINESS SYSTEMS

The central macro-institutionalist argument claims that organizations are highly interdependent with the societal institutions that surround them (Whitley, 1994). Organizational variety can be explained with differences in social environments in different countries which create different cultural and institutional frameworks affecting organizations (Gökşen, 2007). Critics of the national business system approach, however, claim that institutional environments are not univocal and institutions within an institutional environments can impose conflicting demands on organizations (Gökşen, 2007). Different institutions may pose different rules and norms on different organizations to access to similar resources. Consequently, different business systems may emerge under the same institutional environment, which in turn may create different organizational forms.

Whitley (2000) also concedes that there are fewer examples of business system typologies with all distinctive characteristics established in one region or state. Therefore, institutions and coordination systems in different counties often display hybrid features. In addition, the distinctiveness and cohesion of business systems depend on the extent to which dominant institutions are integrated and their features are mutually enforcing (Whitley, 1999). Consequently, although a dominant organizational form appears in a particular national context, there can be a variety of business organizations (Sorge, 1991).

In the first studies of the National Business System Approach, the differences in the organizational forms in a country is not totally disregarded and it is contended that in situations which the institutions in a country are not concordant, there can be more than one dominant organizational form in a country (Whitley, 1992). In later years, it has been accepted that different organizational forms can emerge in countries such as Belgium involving discordant regions with different institutional environments (Iterson, 1996). Finally, in their recent studies, both Whitley (2000) and Maurice (2000) get close to the idea of having different organizational forms due to regional differences in a country.

SME SECTOR IN TURKEY

SMEs play a particularly important role in economic and social development of countries as a result of their capability to adapt to changing conditions, their flexible production systems and their contribution to regional development and creation of new job opportunities (SPO, 2007). Smaller businesses often operate in niche markets, which are usually too small for larger firms to penetrate in, and produce non-standard goods (OECD, 2004; TÜRKONFED, 2008). The growing specialisation of modern industries often leads to a more diversified production process, with many semi-finished goods assembled to produce the final product. Rather than performing the full range of business activities in-house, larger businesses outsource or contract out functions that are not directly related to their primary expertise. This gives SMEs a good chance to penetrate to new markets formerly occupied by the large firms (OECD, 2004).

SMEs constitute a major part of Turkish economy owing to their large share in the total number of enterprises and in total employment (OECD, 2004). SMEs¹ constitute 99.8% of total enterprises and 77.6% of total employment in Turkey. However, they operate with comparatively little capital, generate relatively low levels of value added, make only a small contribution to Turkish exports (OECD, 2004). SMEs account for 38% of total investments, 26.5% of total value added and 25-30% of total exports in Turkey.

The economic context and business environment in Turkey has not been conducive to creation and survival of competitive SMEs. Turkish economy has suffered from a series of financial crises, an inflationary economic climate, marked depreciation of Turkish lira, high real interest rates and lack of confidence in the last couple of decades (OECD, 2004). In addition to these general economic difficulties, SMEs had to cope with the increasing foreign competition due to the opening of the economy after the Customs Union with the European Union in 1996. SMEs, in many cases, are not as well equipped as larger firms to protect themselves from internal and external shocks (OECD, 2004). In addition, Turkish government has not been sufficient in its support for SMEs due to high level of public debt and corresponding budget constraints. As a result, SMEs in Turkey has been operating in a very unpredictable business climate.

This unpredictable and fluctuating business environment lead to large number of undeclared activities and jobs in Turkish SMEs sector (OECD, 2004), creating an informal economy. Some SMEs in Turkey work unregistered without paying taxes and social security payments which creates unfair competition in the economy. According to certain estimates, the informal economy accounts for about 50% of the total activity of SMEs (OECD, 2004).

With much smaller workforce and turnover, average SME profile in Turkey is different from that of SMEs in the European Union or in most other OECD countries (OECD, 2004). Most of the SMEs in Turkey are micro companies that lack necessary human and financial resources; they are also impotent in R&D and technology creation. Micro enterprises employing 1-9 people -including the owner- constitute 90% of total enterprises in Turkey (SPO, 2007). In most of the developed countries, micro enterprises account for less than 80% of total enterprises (SPO, 2007). This is an indication that Turkish SME sector is more fragmented compared to SME sectors in developed economies.

With the establishment of Organized Industrial Zones, Small Industrial Estates, Technology Development Zones in Turkey, a considerable portion of SMEs have been relocated to these regions which provide common infrastructure and professional services to these enterprises. Currently, around 40% of SMEs in manufacturing industry operate within these special zones. (SPO, 2007). New organized industrial zone, speacial industrial zone, industrial zone and small state estates investments are being planned. It is the government policy that new enterprises will be established in special industrial zones and current enterprises outside these zones will be encouraged to relocate to these zones. (Ministry of Industry and Trade, 2008)

INSTITUTIONAL FEATURES FOR SMES

The State

Turkey has been going through a process of macro-level institutional transformation from an import-substituting industrialization towards an export-oriented industrialization. This process started in the 1960s and was reinforced by the general opening of the Turkish economy in the

¹ According to SME Definition Decree, enterprises employing less than 250 people and creating less than an annual return of 25 million YTL is considered as SMEs in Turkey (SPO, 2007:5).

1980s. In order to foster the economic integration with the world, Turkey has been implementing a variety of economic policies and strategies that have, either directly or indirectly, affected SMEs (OECD, 2004). Turkish government founded SEGEM (Industrial Training and Development Centre) and KÜSGET (Small Industry Development Organisation), which were united under the umbrella of KOSGEB (Small and Medium Industry Development Organisation) in 1990, as a major instrument for the execution of SME policies.

Despite the opening up of the Turkish economy since the early 1980s, the public sector has continued to play a major role in economic life. State intervention has taken the form of protection of a large number of economic sectors, creation of state owned monopolies in critical industries and creation of diversified family holdings (Gökşen and Üsdiken, 2001). The direct involvement and intervention of the state in the private economy have negative consequences on private initiative and the dynamics of competitive. State policies have long worked against the development of a competitive SME sector in Turkey (OECD, 2004).

Turkish government's general economic policy, and SME policy in particular, entered into a new era with the establishment of the Customs Union with the European Union in 1996, which strongly intensified the influence of international competition on Turkish industry, especially on SMEs. The first SME Action Plan was introduced at that time, and SMEs and SME support programmes have been receiving increasing attention from the government since then. Creating a business environment conducive to entrepreneurship and the development of innovative SMEs has been among the top policy agendas of the European Union, and it was particularly stressed in the Lisbon European summit in 2000 as part of a broader strategy for economic growth (OECD, 2004).

SME policy in Turkey has been coordinated with that of the EU in order to enable Turkish SMEs to sustain competition with their counterparts in the EU and in other candidate countries. Turkey ratified the European Charter for Small Enterprises in April 2002 and has been participating in related SME programmes at the EU level since then (OECD, 2004). Turkish government also adopted the Bologna Charter in 2000, together with other OECD countries and non-OECD economies, to promote bilateral and multilateral initiatives to foster global SME partnerships (OECD, 2004).

Along the lines of the EU policies, Turkey has been reviewing its economic planning paradigm which has been through the central organizations and has put goals to enhance the local actors in regional development initiatives (Ministry of Industry and Trade, 2008). Regional development is stated as one of the major policy areas in the new Industrial Strategy for Turkey (Ministry of Industry and Trade, 2008). This strategy document sets forth policies to support economic development utilizing local dynamics and regional potential. The Strategy foresees establishment of specialized industrial zones in the regions and development of local skills development programs (Ministry of Industry and Trade, 2008). The government provides extensive loans for the establishment of small industrial estates (SSIE), organised industrial zones and industrial zones. Creation of regional clusters within these special zones has also been supported (OECD, 2004). In addition, in order to improve the local development capability in respective regions, and following the EU experience, regional development agencies will be established in selected regions.

The Financial System for SMEs

Access to financing has been one of the main drawbacks impeding creation and growth of SMEs in Turkey. Many of the banks in Turkey do not make loans to small firms, which are estimated to obtain a very small proportion of aggregate loans to businesses. The state bank, Halk Bank, makes most of the loans to small enterprises. However, government credits and

loans have not been enough to meet the demands of new and growing enterprises. The development of non-traditional financial instruments such as venture capital and business angels in Turkey has not taken progress (OECD, 2004). In addition, risk-sharing based capital markets for SMEs have not been promising. Small businesses are, therefore, mostly forced to finance their investments and growth by their own sources.

The lack of sufficient credit instruments to support SMEs is primarily due to the effects of the fiscal policy that has resulted in severe budget deficits, expansion of the money supply and inflation. In addition, as a consequence of the crises of 2000 and 2001, Turkish banking sector has been very conservative in its risk evaluations. In this situation, banks have chosen to invest primarily in government debt which pays high real rates of return. The loanable funds available after investing in government debt go primarily to larger businesses. Turkish officials estimate that less than 5% of available bank credit is provided to industrial SMEs, even though they account for 99.5% of the establishments in the industrial sector (OECD, 2004).

Biggest banks in Turkey have the tendency to give high priority to large firms, with which they tended to have cross shareholdings, while small and medium-sized banks had links to their own established networks of customers (OECD, 2004). Many banks choose not to make credit available to industrial SMEs, and many banks that might make such loans actually lack both the knowledge of how to make small loans and the funds to support them. Part of the rationale behind that is the government's has been active in this market for some time and private banks do not want to compete with government-backed credit. Another possible explanation is that banks are not used to making loans to small businesses and do not have the skills to underwrite such loans effectively. Consequently, banks may prefer to disregard all small enterprises rather than make the effort to evaluate loan requests from SMEs on their merits. (OECD, 2004).

SMEs cannot benefit from the banking system in Turkey as expected due to not adequately satisfying the risk and guarantee requirements of the financial institutions as a result of their low return and equity, their small sizes, their low productivity and low capacity utilization, their improper corporate management practices and family based ownership structure (SPO, 2007; Ministry of Industry and Trade, 2008). In addition, SMEs operating in the informal economy can not provide necessary financial reports demanded by the banking sector (Ministry of Industry and Trade, 2008). Consequently, financial institutions consider SMEs as enterprises with low return and high risk.

Even with better information from SMEs, however, bankers may still be reluctant to lend to SMEs, since they cannot reasonably hope to recoup their losses by seizing SME assets pledged as collateral when there is a default on a loan (OECD, 2004). The rights of the credit provider is not adequately protected by the laws, bankruptcy procedures take considerable time in case the credits are not paid back, and the legal resolution process takes long time (Ministry of Industry and Trade, 2008).

Government financial support for SMEs is based on the presumption that capital markets cannot serve the needs of smaller enterprises without government intervention. To overcome the banking system's apparent inability to provide funds to support SME investment and related infrastructure investments, the government has created a number of targeted investment credit programmes in support of SMEs. HalkBank has been offering subsidised loans to SMEs. In addition, KOSGEB provides various support and credit programmes to SMEs.

However, as efforts continue to control government expenditures and reduce inflation rates, the government will be obliged to limit further its current SME financing programmes to reach its goal of balancing the budget. This requires that private banking sector starts to act as a major supplier of loans to SMEs (OECD, 2004). In conjunction with the economic reform programme

and an economic recovery after 2002, banks have begun to introduce special loan programmes for SMEs on more favourable terms. The reduction of demand for funds by the public sector may induce banks to seek more business by lending to the private sector, which should benefit SMEs. This requires developing a banking culture geared more towards SMEs, especially at the local level (OECD, 2004).

The Education and Skills Development System

According to the Competitiveness Index prepared by World Competitiveness Forum, Turkey is ranked 53rd among 131 countries, however, Turkey was positioned as the 126th country in terms of labor market effectiveness. This is a clear indication that Turkish labor market needs to be improved in order to increase the overall competitiveness of the country. In addition to the labor market inflexibility, the low education and skill level of the labor force impedes competitiveness of the enterprises (Ministry of Industry and Trade, 2008).

Despite having considerable human-capital potential, Turkey can not adequately exploit this potential because of the population's low level of education (OECD, 2004). The weakness of the education system affects the competitiveness of the entire economy and feeds through to a low labour productivity rate. SMEs that require well-trained employees suffer particularly, as big companies can usually more easily attract workers with better education though higher salaries and better working conditions (OECD, 2004).

In Special Committee Report on SMEs (SPO, 2007), it is stated among weaknesses of the SMEs in Turkey that SME owners lack necessary management skills and experience and SME managers and employees lack necessary education and skills. Skills deficiencies in SMEs lead to insufficiencies in following new technologies and implementing contemporary management techniques (SPO, 2007).

As the SME support organization, KOSGEB provides educational support to both new and existing firms. The general aim of the training programmes is to increase the international competitiveness of SMEs that form the core of the economy. The training programmes are also intended to increase the supply of qualified personnel who are aware of and able to use and apply modern technology to the production process. The training is delivered under two types of training programmes. General educational programmes are produced and delivered through KOSGEB facilities and deal with basic managerial and technical issues. More specialised training is provided by a variety of public and private professional organisations on topics not included in KOSGEB courses. In addition, the Ministry of Education provides vocational training (OECD, 2004).

BUSINESS SYSTEM FOR SMES: FROM FRAGMENTED TO COORDINATED

Concentration of SMEs in special regions, supported by changes in main institutions such as the state, the financial system and the education and skills development system has been leading to a transition of business system for SMEs in Turkey, from a "fragmented" type to a "coordinated industrial district" type.

Fragmented Business Systems

Fragmented business systems, as described by Whitley (1999), are populated by small owner-controlled firms that engage in fierce competition in the market and pursue short-term contracts with suppliers and customers. Firms in this business system are often opportunistic in pursuing new markets and possibilities and their commitment to any one industry, set of skills and core competence are limited (Whitley, 2000). Inputs and outputs in these business systems are traded

as commodities on competitive markets which fluctuate frequently (Whitley, 2000). Employment relations are also short term in such business systems and they depend on external labor markets (Whitley, 1999). Cooperation between firms is minimal in fragmented business systems and organized coordination activities across firms are rare and difficult to sustain (Whitley, 2000). Fragmented business systems are represented by Hong Kong firms, which do not have any commitment to the industry they are operating and rapidly move from one industry to the other (Whitley, 1999).

Fragmented business systems emerge in societies where trust in formal institutions is low, authority is personal and business environment is not suitable for long term capital commitments and collaborative initiatives (Whitley, 2000). Low levels of risk sharing, weak intermediaries and low market regulation, coupled with weak public training system and low trust in formal institutions limit the organizational integration in these business systems (Whitley, 1999). In addition, financial resources are not available in a predictable manner and the business environment is not supportive of long term capital commitments (Whitley, 1999).

Coordinated Industrial District Business Systems

Coordinated industrial district business systems develop in localities where both formal and informal institutions limit opportunism and provide an infrastructure for collaboration to occur (Whitley, 1999). These kinds of business systems rely on small to medium sized firms possessing direct ownership control (Whitley, 2000). However, when compared to fragmented business systems, coordinated industrial districts display more organized relations with the suppliers and customers and more sectoral cooperation. In coordinated industrial district business systems, artisanal entrepreneurs are provided with high levels of skilled labor mobility, often coupled with preferential tax and credit arrangements for the small firms (Whitley, 1999). Coordinated industrial district business systems are represented by the post-war Italian and European regional business systems.

In these business systems, interdependence between local economic actors, local institutions and local banks are very strong (Whitley, 1999). In general, access to finance, standard setting, technical exchanges and similar activities are achieved through collective organizations within industrial districts. Collaboration and collective organization can also be facilitated by strong chambers of commerce and local banks supporting the regional economies (Whitley, 2000).

Yet one another characteristic of coordinated industrial district business systems are strong public education system and skills development and training system at the local level (Whitley, 2000). Employer- employee interdependence is high in these business systems and employees are actively involved in the firm-level problem solving activities. Indeed, skilled workers and technicians in these business systems may become more critical to effective performance and coordinating activities with customers and suppliers than the superior managers (Whitley, 2000). When compared to the fragmented business systems, coordinated industrial district type business systems rely more on worker commitment and higher employee discretion over work and performance (Whitley, 1999).

When business system for SMEs in Turkey is compared with fragmented and coordinated industrial district types in terms of characteristics of business systems, institutional features and characteristics of the firms the following table can be constructed.

Table: Comparison of Business System for SMEs in Turkey with “fragmented” and “coordinated industrial district” business system types

BUSINESS SYSTEM FEATURES	Fragmented*	Coordinated Industrial District*	Business System for SMEs in Turkey
Institutional Features			
State coordination	low	considerable locally	limited
Strength of intermediaries	low	considerable	limited
Financial system	unpredictable	locally credit based	credits offered by state banks and institutions
Strength of collaborative public training	low	considerable	low
Union strength	low	considerable	low
Trust in formal institutions	low	medium	low
Characteristics of Business Systems			
<u>Ownership coordination</u>			
Owner control	direct	direct	direct
Ownership integration of production chains	low	low	low
Ownership integration of sectors	low	low	low
<u>Non-ownership coordination</u>			
Alliance coordination of production chains	low	limited	low
Collaboration between competitors	low	some	low
Alliance coordination of sectors	low	low	low
<u>Employment relations</u>			
Employer-employee interdependence	low	some	low
Delegation to employees	low	some	low

**For institutional features Whitley (1999); for characteristics of business systems Whitley (2000)*

POLICIES TO CHANGE THE BUSINESS SYSTEM FOR SMEs IN TURKEY

In order to foster the transition from a “fragmented” business system to “coordinated industrial district” business system for SMEs in Turkey, non-ownership coordination among SMEs should be encouraged, employment relations should be strengthened and trust building institutions between business partners as well as between employers and employees should be empowered.

Non-ownership coordination

Majority of the SMEs in Turkey are under direct control of their owners and SME owners are deeply involved in the management of these enterprises. Top level management in the SMEs is in the hands of founders and/or owners as opposed to professional managers. In that respect SMEs in Turkey are regarded as personally controlled firms as opposed to managerially controlled firms (Gökşen and Üsdiken, 2001:).

Direct ownership control establishes strong connection between ownership-based coordination and authoritative control in societies such as Turkey in which these control types are highly institutionalized (Whitley, 1999). Direct owner control of managerial decisions also limits inter-firm collaboration because of the strong sense of personal identity with the enterprise and brings a reluctance to share information especially in cultures where trust in formal institutions is low (Whitley, 1999). Lack of information sharing and trust proves to be an important obstacle against establishment of long term alliances among SMEs in Turkey.

Special Committee Report on SMEs (SPO, 2007) contends that SMEs in Turkey do not collaborate among themselves and effective communication among the enterprises is lacking. Non-ownership coordination among SMEs can be realized in three forms: alliance coordination of production chains, collaboration between competitors and alliance coordination of sectors (Whitley, 1999). Alliances need not to be merging of owners interests; they can also include collaboration and authority sharing initiatives in many areas such as training, technology development and technical standards setting. (Whitley, 2000)

Production chains may exhibit established networks of contracting and business transactions between relatively stable customers and suppliers (Whitley, 1999). Non-ownership coordination among the firms within a production chain reduces the opportunistic behavior between producers and suppliers and increases the efficiency of transactions.

Secondly, competitors may compete strongly for acquiring new customers and increasing their respective market shares, yet they can effectively collaborate over technology development, employment policies and state lobbying (Whitley, 1999). Competitors, through founding of business associations, can improve the channels of communication among themselves and thus can advocate for their common problems.

Thirdly, alliance coordination of sectors arises for the aim of entering new markets, reducing the risk of specialization and acquiring new technologies (Whitley, 1999). SMEs in Turkey operating in different sectors can benefit from various collaborative opportunities engaging in subsidiary joint ventures and partnerships.

Employment Relations

Patterns of work organization and control can be distinguished according to “the degree of managerial delegation to and trust of employees” (Whitley, 1999). On one hand, there are “scientific management” practices which eliminate the employee discretion and divide the task into pieces to be conducted by the unskilled labors. On the other hand, there are “responsible autonomy” strategies which offer higher flexibility and more discretion to the workers in carrying out tasks (Whitley, 1999). It is possible to have a fluid external labor market and with high-skilled labor force exercising high levels of discretion in work. Integrating the bulk of the workforce into SMEs as loyal and committed partners encourages skill development, functional flexibility and delegation of autonomy over task performance (Whitley, 1999). The existence of the informal sector in SMEs should be eliminated in order to enhance the employer-employee relations and commitment from both sides.

SME Strategy And Action Plan (SPO, 2004) proposes that training programmes shall be held at the managerial level in order to establish organizational culture in SMEs and enable SME employees to take active role in organizational decision-making. In that respect, provision of education and consulting services for equipping SME managers with up-to-date information and skills and improving the decision making process within SMEs will make an important contribution (SPO, 2007). Inter-firm collaboration may encourage employer-employee interdependence and lead to joint skill development and certification activities (Whitley, 1999).

Special Committee Report on SMEs (SPO, 2007) proposes provision of education and consulting to SMEs to help them separate ownership and control. In that respect SME owners should be encouraged to work with professional managers. In addition, professional talent of the country should be utilized for the benefit of the SME sector. Professionals should be encouraged to work for the SMEs, which could in turn help them build a unique experience.

Trust-building Institutions

Establishment of effective institutions governing trust and legal procedures are necessary to structure well-functioning exchange relations between business partners, as well as between employers and employees. How trust is granted and guaranteed in an economy affects the inter-firm collaboration and owner's tendency to delegate control over resources and decision making (Whitley, 1999). Enforced intellectual property rights, established legal procedures and timely resolution of legal conducts are important factors enhancing collaborative behavior among firms and reducing the perceived risk of collaborating in both vertical and horizontal dimensions. In countries where formal institutions are insufficient in providing reliable and enforceable procedures governing exchange relations, personal and particularistic connections become more important. However, in such environment, direct owner control will be strongly encouraged limiting the potential for inter-firm collaboration (Whitley, 1999).

Adaptation of intellectual property rights in Turkey will help create a better environment in which risk of partnership and collaborations among SMEs in new technology fields could be considerably lifted (SPO, 2007). In addition, adapting high quality standards is one of the ways for building trust between producers and customers as well as between suppliers and producers. Standardization and certification activities and enforcement of strict rules on standards will help achieve a well-functioning quality system and support inter-firm collaboration in the vertical chain.

Secondly, without strong mechanisms ensuring that owners can rely on managers to act in their interest, owners will be reluctant to delegate control over the enterprise to the managers. Special Committee Report on SMEs (SPO, 2007) states that business ethics should be properly constituted in SMEs as a prerequisite for professional management. In addition, SME managers should be trained regarding corporate management principles and establishment of nonprofits reviewing corporate management practices of SMEs should be supported (SPO, 2007).

In general, conflicts of interest between general legislation and regulations and measures applicable specifically to SMEs should be avoided. For example, laws designed to improve supervision of the informal economy may be perceived by the many SMEs as a constraint and a source of rigidity. Competition policy needs to be strengthened to eliminate unfair competitive practices, and SME-related regulatory reform must be part of overall Turkish regulatory reform. Beyond the regulatory reform, special measures need to be implemented in order to achieve a more productive balance between the protection of afforded debtors and lenders in order to encourage bank loans to SME sector. (OECD, 2004)

CONCLUSION

As a result of changes in institutions such as state, financial system and education and skills training system, business system for SMEs has been evolving from a fragmented type to a coordinated industrial district type, as defined by the national business system perspective. In order to support this transition, non-ownership coordination should be encouraged and employer-employee relations should be strengthened. Furthermore, empowerment of trust building institutions is necessary to foster non-ownership coordination and employer-employee relations in SMEs. However, this transition will require significant changes in the institutions and the business system characteristics which need a long term horizon to be realized.

This study sets forth a hypothesis saying that business system for SMEs in Turkey is different from the business system for the dominant organizational form, the holding companies; and that for SMEs has been changing with change in main institutions. However, findings and conclusions of this conceptual research should be further supplemented by in-depth qualitative studies. Case studies about specific industrial zones in Turkey as well as interviews with some SME owners and managers will help assess the validity of assumptions and suggestions provided in this paper.

REFERENCES

- Buğra, A., 1994. *State and Modern Enterprise in Turkey*. New York, NY: State University of New York Press.
- Buğra, A., and Üsdiken, B. 1995. Societal Variations in State-Dependent Organizational Forms: The South Korean Chaebol and the Turkish Holding Company. "EMOT (European Management and Organization in Transition) *Work Systems and Governance Structures of Economic Actors in Europe*" Üzerine bir Atölye Çalışması, Helsinki, Finlandiya.
- Gökşen, N. S. 2007. Makrokurumsal bakış açısı. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.) *Örgüt Kuramları*. Bölüm 6. Ankara: İmge.
- Gökşen, N. S., and Üsdiken, B. Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*, Volume 12, Number 4, December 2001:325-340.
- Iterson, A. van, 1996. Institutions and Types of Firms in Belgium: Regional and Sectoral Variations in R. Whitley ve P. H. Kristensen (Der.), *The Changing European Firm. Limits to Convergence*:192-209. London: Routledge.
- Maurice, M. 2000. The paradoxes of societal analysis: A review of the past and prospects for the future. M. Maurice ve A. Sorge (Der.), *Embedding organizations*: 13-36. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Ministry of Industry and Trade, Industrial Strategy for Turkey: Towards EU Membership (Draft), September 2008.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). 2004. Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey: Issues and Policies.
- Sorge, A. 1991. Strategic Fit and the Societal Effect. Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources. *Organization Studies* vol. 12(2): 161-190.
- State Planning Organization. 2004. SME Strategy and Action Plan.
- State Planning Organization. 2007. *Special Committee Report on SMEs, 9th Development Plan (2007-2013)*.
- Türk Girişim ve İş Dünyası Federasyonu (TÜRKONFED). KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları. Kasım, 2008.
- Whitley, R. 1992. Societies, Firms and Markets: the Social Structuring of Business Systems. R.D. Whitley (Der.) *European Business Systems*:5-45. Londra, UK: Sage Publications.

- Whitley, R. 1994. Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. *Organization Studies*, 15(2):153-182.
- Whitley, R. 1999. *Divergence Capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press: Chapter 2.
- Whitley, R. 2000. The institutional structuring of innovation strategies: Business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21: 855-886.