

**T.C.
SİNOP ÜNİVERSİTESİ**

**BOYABAT İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER
FAKÜLTESİ**

**XIII. ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU
BİLDİRİLER KİTABI**

04-05 Şubat 2022

Sempozyum Danışma Kurulu

Oktay Koç, Sinop Üniversitesi (Sempozyum Dönem Başkanı)

Ali Danışman, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Çetin Önder, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Nazlı Wasti, Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Nisan Selekler Gökşen, Boğaziçi Üniversitesi

Şükrü Özen, İzmir Ekonomi Üniversitesi

Sempozyum Düzenleme Kurulu

Oktay Koç, Sinop Üniversitesi

Serdar Yener, Sinop Üniversitesi

Duygu Çeri, Sinop Üniversitesi

Gökçen Yılmaz, Sinop Üniversitesi

Ebru Işık, Sinop Üniversitesi

Fatma Taşdemir, Sinop Üniversitesi

Halil Alpay Öznazık, Sinop Üniversitesi

İhsan Oytun Alpay, Sinop Üniversitesi

T.C.
SİNOP ÜNİVERSİTESİ
BOYABAT İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

XIII. ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU PROGRAMI
(04 – 05 Şubat 2022)

04 Şubat 2022, Cuma	
09:00 – 9:30	Açılış Konuşmaları
9:30 – 10:30	Davetli Konuşmacı: İlhan Tekeli – “Karar Verenler/Planlayanlar Demokrasiyi Daha Çok Konuşmalıdırlar!”
10:30 – 11:00	Kahve Arası
I. Oturum 11:00 -12:30	Sunum: Tülay İlhan Nas, Fatih Şahin, Tarhan Okan: “Türkiye Otomotiv Sanayinde Bilgi ve Teknoloji Yayılımlarının Kurumsal Bağlamı: Çoklu Örnek Olay Çalışması” Tartışmacı: Tuğba Yenidoğan Sunum: Onur Çapkulaç: “Sosyal Ağ Düzeneği Bağlamında Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Seçimi ve Firma Değerine Etkisi” Tartışmacı: Ela Özkan Canbolat
12:30 – 13:30	Öğle Yemeği
13:30-14:30	Davetli Konuşmacı: Ali A. Gümüştay – “Researching Grand Challenges with Organization Theory”
14:30-15:00	Kahve Arası
II. Oturum 15:00-16:30	Sunum: Umut Çil, Kerim Özcan: “Naturalization of Work Accidents in Turkey” Tartışmacı: Cihat Erbil Sunum: Engin Hengirmen, Gonca Günay, Mehmet Gençer: “Role of Narratives in Accessing Resources” Tartışmacı: Özge Can
16:30 – 17: 00	Kahve Arası
Seminer I 17:00-18:00	Sunum: Mehmet Erçek “Türkiye’de İşletme Tarihi Çalışmak”

05 Şubat 2022, Cumartesi	
III. Oturum 9:00 -10:30	Sunum: Uğur Yetkin, Deniz Tunçalp: “Refugee Entrepreneurship and The Limits of Inclusion: A Study of Syrian Refugee Entrepreneurs’ Embeddness’ in Turkey” Tartışmacı: Görkem Aksaray Sunum: Miraç Savaş Turhan: “Sosyologlar ve Örgütler: Türkiye’de Yazılan Doktora Tezlerindeki Eğilimlerin Belirlenmesi” Tartışmacı: Hayriye Özen
10:30 – 11: 00	Kahve Arası
Seminer II 11:00-12:00	Sunum: Ozan Duygulu Bir Doktora Tezinin Yolculuğu: “Corporate Governance in Turkey, 2008 - 2018: A Process Study of Translation” (Türkiye’de Kurumsal Yönetim, 2000 - 2018: Çeviri Literatürüne göre bir Süreç Analizi) Danışman: Prof. Dr. Behlül Üsdiken
12:00 – 13:00	Öğle Yemeği
IV. Oturum 13:00 -14:30	Sunum: Abdullah Yılmaz: “Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması: Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma” Tartışmacı: Akansel Yalçinkaya Sunum: Hazal Duman, Umut Koç: “İki Teker Üzerindeki Örgütler: Türkiye’de Bulunan Motosiklet Kulüplerinin Kurumsal Mantık Perspektifiyle Değerlendirilmesi” Tartışmacı: Mustafa Özseven
14:30 – 15: 00	Kahve Arası
Seminer – III 15:00 -16:00	Sunum: Alper Aslan Yayımlanmış Bir Makalenin Yolculuğu: “Identity Work as an Event: Dwelling in the Street” (Aslan, 2017, JMI)
16:00 – 16:30	Kahve Arası
Seminer – IV 16:30 – 17:30	Sunum: Kerim Özcan “Sanat ve Bilim: Sinema ve Romanlarda Yaratıcılık veya Bilimsel Muhayyile”
17:30-18:00	Kapanış

SUNUŞ

Örgüt Kuramı Sempozyumu’nun 13.’sünü, Türkiye’de önemli bir alanın boşluğunu dolduran akademik bir etkinlik olarak Sinop Üniversitesi’nde düzenlemekten kıvanç duymaktayız. Örgüt Kuramı Sempozyumu, görece genç bir akademik örgüt olan Sinop Üniversitesi’nin gelişme sürecinde attığı kalıcı adımlardan biri olmaktadır. Bu bağlamda, Sempozyumu gerçekleştirmek için bize veren Danışma Kurulu’na şükranlarımızı sunarız.

Sempozyum, içinden geçmekte olduğumuz salgın hastalık (COVID-19) nedeniyle çevrimiçi (online) olarak düzenlenmektedir. Sempozyum’da seçilen bildiri sayısı geçmiş senelerdeki gibi sekiz olarak belirlenmiştir. Fakat daha önceki sempozyumlarda davetli konuşmacı sayısı 1 iken, bu sene İlhan Tekeli ve Ali Aslan Gümüşay olmak üzere 2 konuşmacı davet edilmiştir. Tekeli “Karar Verenler/Planlayanlar Demokrasiyi Daha Çok Konuşmalıdır” başlıklı bir konuşma yapacaktır. Gümüşay’ın konuşmasının başlığı ise “Researching Grand Challenges with Organization Theory” şeklindedir. Ek olarak, Sempozyum’da daha önceki senelerde olduğu gibi ilave seminer dizilerine yer verilecektir. Bu çerçevede, Mehmet Erçek (Türkiye’de İşletme Tarihi Çalışmak); Ozan Duygulu (Bir Doktora Tezinin Yolculuğu: “Corporate Governance in Turkey 2008-2018: A Process Study of Translation”); Alper Aslan (Yayımlanmış Bir Makale’nin Yolculuğu: Identity Work as an Event: Dwelling in the Street) ve Kerim Özcan (Sanat ve Bilim: Sinema ve Romanlarda Yaratıcılık veya Bilimsel Muhayyile) seminer sunumları gerçekleştireceklerdir.

Sempozyum’un, Türkiye örgüt kuramı ailesine ve genel olarak akademik dünyaya yararlı olmasını ve ilgililerine ilham vermesini dileriz.

Saygıyla,

Düzenleme Kurulu Adına
Oktay Koç

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TÜRKİYE OTOMOTİV SANAYİNDE BİLGİ VE TEKNOLOJİ YAYILIMLARININ KURUMSAL BAĞLAMI: BİR ÇOKLU ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI.....	2
Tülay İLHAN NAS - Fatih ŞAHİN - Tarhan OKAN	
SOSYAL AĞ DÜZENİĞİ BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZ ÜYE SEÇİMİ VE FİRMA DEĞERİNE ETKİSİ.....	17
Onur ÇAPKULAÇ	
NATURALIZATION OF WORK ACCIDENTS IN TURKEY	37
Umut ÇİL - Kerim ÖZCAN	
ROLE OF NARRATIVES IN ACCESSING RESOURCES	49
Engin HENGİRMEN - Gonca GÜNAY - Mehmet GENÇER	
REFUGEE ENTREPRENEURSHIP AND THE LIMITS OF INCLUSION: A STUDY OF SYRIAN REFUGEE ENTREPRENEURS' EMBEDDEDNESS IN TURKEY	64
Uğur YETKİN - Deniz TUNÇALP	
SOSYOLOGLAR VE ÖRGÜTLER: TÜRKİYE'DE YAZILAN DOKTORA TEZLERİNDEKİ EĞİLİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	77
Miraç Savaş TURHAN	
ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET KRİZİ VE MEŞRUIYETİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI: ÇOKLU VAKA İNCELEMESİNE DAYALI BİR ARAŞTIRMA.....	90
Abdullah YILMAZ	
İKİ TEKER ÜZERİNDEKİ ÖRGÜTLER: TÜRKİYE'DE BULUNAN MOTOSİKLET KULÜPLERİNİN KURUMSAL MANTIK PERSPEKTİFİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ	102
Hazal DUMAN ALPTEKİN - Umut KOÇ	

TÜRKİYE OTOMOTİV SANAYİNDE BİLGİ VE TEKNOLOJİ YAYILIMLARININ KURUMSAL BAĞLAMI: BİR ÇOKLU ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI¹

Tülay İlhan Nas
Karadeniz Teknik Üniversitesi
tulayco@ktu.edu.tr

Fatih Şahin
Gümüşhane Üniversitesi
fatihshahin@gumushane.edu.tr

Tarhan Okan
Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi
tokan@bandirma.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, yoğun bir şekilde DYSY faaliyetlerine ev sahipliği yapan Türkiye otomotiv yan sanayinde, hangi kurumsal çevre faktörlerinin DYSY yayılımlarını nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışmaktır. DYSY faaliyetlerinden elde edilebilecek teknolojik ve yönetsel bilgi yayılımlarını kolaylaştıran ve/veya kısıtlayan faktörleri düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumlar çerçevesinde açıklayan çalışma, çoklu örnek olay yöntemi kullanılarak yürütülen bir nitel araştırma tasarımına dayanmaktadır. Saha çalışması, Türkiye otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren TAYSAD'a üye, yedi örgütün sahip, üst yönetici veya Ar-Ge müdürü düzeyindeki yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Saha çalışması bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, DYSY yayılımlarını farklı boyutlarda yönlendiren yedi ana tema elde edilmiştir. Bu bildiri çalışmasında, bu temalar içerisinde seçilen *devlet kurumlarının destekleri, standartlar ve çoklu normatif baskılar* temaları DYSY yayılımlarını açıklayıcı kurumsal çevre faktörleri olarak sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: DYSY Yayılımları, Yeni Kurumsal Kuram; Devlet Kurumlarının Destekleri, Standartlar, Çoklu Normatif Baskılar

Giriş

Çokuluslu şirketlerin (ÇUŞ) yabancı pazarlara yapmış oldukları doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının (DYSY) yerel örgütlere etkileri, öncül yazında pek çok araştırmacı (Caves, 1974; Blomström ve Sjöholm, 1999; Singh, 2007; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; İlhan-Nas vd., 2021; Guo, 2021) için ilgi odağı olmuştur. Farklı disiplinler tarafından ele alınan ve DYSY yayılımı olarak adlandırılan bu fenomen, bir ülkeye DYSY ile giriş yapan ÇUŞ'ların, sahip olduğu değerli teknolojik ve yönetsel bilginin, yerel örgütlerin arasında yayılması ve yerel örgütlerin yenilikçilik, verimlilik ve uluslararasılaşma süreçlerini etkilemesi anlamına gelmektedir (Caves, 1974; Singh, 2007; Meyer ve Sinani 2009). Bu fenomeni ele alan öncül yazında gündeme gelen en önemli tartışma, söz konusu etkilerin hangi yönde ve hangi düzeyde gerçekleşeceği ile ilgilidir. Ancak, ilgili yazının bu tartışma ekseninde, oldukça çelişkili olduğu da göze çarpmaktadır. Buna göre bazı çalışmalar (örneğin; Liu vd., 2000; Tian, 2007), DYSY girişlerinin ev sahibi ülke yerel örgütleri üzerinde olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydaları sağladığını öne sürerken, bazı çalışmalar ise (örneğin; Buckley vd., 2002; Singh, 2007) söz konusu bu faydaların rekabet ve pazar hırsızlığı gibi nedenlerle ortaya çıkmayacağını ve hatta DYSY girişlerinin bu nedenle yerel örgütleri olumsuz yönde etkileyeceğini iddia etmektedirler.

¹ Bu çalışma, TÜBİTAK tarafından desteklenen SOBAG-117K787 nolu 1003 Ar-Ge projesi kapsamında hazırlanmakta olan "DYSY Yayılımları ve Uluslararasılaşma Sürecinde Kurumsal Bağlamın Etkisi: Türkiye Otomotiv Sanayi Örneği" başlıklı doktora tezi çalışmasından türetilmiştir. Desteklerinden ötürü TÜBİTAK'a teşekkür ederiz.

DYSY yayımları yazınındaki bu görüş farklılıklarının temelinde, bu çalışmalarda yayımların hangi kanallarının ele alındığı yatmaktadır. ÇUŞ'lar ve yerel örgütlerin aynı sektörde rekabet ilişkilerinde bulunmasıyla *yatay*, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde kurulan bağlantılarla *dikey* ve ÇUŞ'lar tarafından istihdam edilen işgücünün yerel örgütlere transfer edilmesiyle *işgücü akışı* kanallarıyla ortaya çıkabilen (Lenger & Taymaz, 2006) DYSY yayımları, yatay kanallarda daha olumsuz, dikey kanallarda ise rekabet etkilerinin ortadan kalkmasıyla daha olumlu sonuçlar verme eğilimi gösterebilmektedir (İlhan-Nas vd., 2021). Bu çalışmada ise yerel örgütlerin tedarikçi, yabancı sermayeli örgütlerin alıcı pozisyonunda bulunduğu geriye dönük dikey yayımlar ele alınmaktadır.

İlgili yazın daha ayrıntılı incelendiğinde farklılaşan bakış açılarının ayrıca, yabancı sermayeli örgütlerin sahiplik yapısı tercihlerine (örneğin; Javorcik & Spatareanu, 2006; Jude, 2016), yerel ve yabancı sermayeli örgütler arasındaki teknolojik açıklığa (Meyer & Sinani, 2009), köken ülke gelişmişlik düzeyine (örneğin; Buckley vd., 2002) ve yerel örgütlerin özümseme kapasitesine (örneğin; Chen vd., 2007; İlhan-Nas vd., 2021) bağlı olarak açıklanabildiği söylenebilir. Bu değişkenlerin etkilerini ele alan yazın, konunun anlaşılması bakımından önemli açılımlar sunmakla birlikte, genel olarak, örgütlerin yapı ve stratejilerini (Scott, 1995; Özen, 2007; İlhan-Nas vd., 2018a) ve hatta örgütler arasındaki işbirliği örüntülerini (Krammer, 2015) yönlendiren kurumsal çevrenin bileşenlerini göz ardı etmekle eleştirilebilir. Kurumsal çevreyi, DYSY yayımlarını açıklarken dikkate alan sınırlı sayıda çalışma ise (örneğin; Zhang, 2019; Du vd., 2011) kurumların yalnızca düzenleyici boyutuna odaklanmakta, etkileri daha az belirgin ve ölçümleri zor olmasına rağmen, en az düzenleyici boyut kadar önemli olan, kurumların normatif ve bilişsel boyutlarını (Munir, 2002) dikkate almayarak konuyu daha dar bir kapsamda açıklamaktadırlar. Yapılan bu değerlendirme ışığında çalışmanın amacı, yoğun bir şekilde DYSY faaliyetlerine ev sahipliği yapan Türkiye otomotiv yan sanayinde (İlhan-Nas vd., 2021), hangi kurumsal çevre faktörlerinin DYSY yayımlarını nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışmaktır. Bu noktada dikkat çeken bir başka husus, ilgili yazının yerel örgütleri pasif birer alıcı olarak resmedip, hem ev sahibi ülke yerel bağlamını hem de yerel örgütleri göz ardı ettiğidir. Yazındaki bu boşluktan hareket ederek bu çalışmada, ev sahibi ülke kurumsal bağlamına odaklanılarak, DYSY yayımları yerel örgütlerin penceresinden değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

Kurumsal kuram, uluslararası işletmecilik yazınında, ÇUŞ'ların DYSY faaliyetlerini açıklamak üzere kullanışlı bir kavramsal arka alan sunmaktadır (örneğin; İlhan-Nas vd., 2018a; 2018b; Romero-Martinez vd., 2019; Brouthers, 2013; Kostova vd., 2020). Farklı disiplinlerde kurumsal çevreyi sınıflandırmak için farklı formlar kullanılmakla birlikte (örneğin; North, 1990), sosyoloji ve örgüt kuramları yazınında genellikle Scott (1995) tarafından sunulan düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre sınıflandırılmasından faydalanılmaktadır. Bu çalışmada da DYSY yayımlarının kurumsal bağlamını açıklarken, Scott (1995)'in üçlü sınıflaması referans alınmaktadır.

Bireysel ve örgütsel davranışı yasalar, politikalar, kural ve prosedürler aracılığıyla etkileyerek (Scott, 1995), örgütlerin uyması gereken zorlayıcı eşbiçimcilik mekanizmaları yaratan (Dimaggio ve Powell, 1983) ve bu sayede örgütsel uygulamaların benzeşmesine neden olan kurumların düzenleyici boyutu, DYSY yayımlarını hem ÇUŞ'ların giriş tercihleri ve lokasyon seçimlerini hem de yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi stratejik faaliyetlere yönelik kapasitelerini etkileyerek önemli ölçüde yönlendirebilir. DYSY yayımlarının yerel örgütler adına olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydaları sağlaması, DYSY'lerin ev sahibi ülkelere sundukları değerli teknolojik ve yönetsel bilginin içeriği ve kapsamı kadar, sunulan bu bilgilerin yerel örgütlerce tanımlanması ve özümsebilmesini de gerektirmektedir. Bu durum, söz konusu kapasiteleri kendi başlarına yaratma konusunda dezavantajlı olarak görülen gelişmekte olan yerel örgütleri için çok daha önemli görülmektedir. Bu noktada düzenleyici kurumlar, yerel örgütlere DYSY yayımlarını içselleştirip özümsemek (Meyer ve Sinani, 2009; Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002) için ihtiyaç duydukları kapasitelerini geliştirme fırsatı veren teşvik ve destekler sunarak (Peng vd., 2008), söz konusu süreci önemli ölçüde yönlendirebilir. Bununla birlikte, bu destek

ve teşviklerin varlığı kadar, yerel örgütlerin teşviklere erişim kolaylığı (David vd., 2000) ve süreç içerisinde ortaya çıkan bürokratik engeller de önem taşımaktadır. Düzenleyici çevrenin kapsamlı etkileri, işgücü piyasası çerçevesinde de ortaya çıkabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelere has işgücü piyasasına yönelik zayıf düzenlemeler sayesinde yerel örgütler, kendilerine göre daha yüksek ücretler ödeyerek (Dunning, 2001) kalifiye işgücünü çeken (Martins, 2011) ÇUŞ'lardan işgücü transfer etmekte daha fazla zorlanabilirler. Bu durumda düzenleyici kurumsal çevre, DYSY yayımlarının en önemli kanallarından birisi olarak değerlendirilen (Lenger ve Taymaz, 2006; İlhan-Nas ve Şahin, 2018) işgücü transferini kısıtlayabilir.

Kurumsal çevrenin gayri resmi normları, standartları, gelenekleri ve tabuları içeren normatif boyutu (Scott, 1995), profesyonelleşmeden kaynaklanan ve belirli meslek grupları arasında ortak uygulamaların benimsenmesine neden olan eşbiçimcilik baskılarının kaynağını oluşturur (Dimaggio ve Powell, 1983; Özen, 2007). DYSY yayımları yazınında göz ardı edilmesine rağmen normatif kurumlar, özellikle dikey DYSY yayımlarında alıcı-tedarikçi ilişki örüntülerini yönlendirerek (Schmitz ve Knorringa, 2000; Lane ve Bachmann, 1997) önemli etkiler yaratabilir. Örneğin, bir örgütsel alanda normatif eşbiçimcilik baskılarının sonucu olarak örgütler arasında yayılan sektörel standartlar (Scott, 2008), örgütlerin yapı ve uygulamalarının benzeşmesini sağlayarak yerel örgütlerin, ÇUŞ'lar tarafından sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi özümsemesini kolaylaştırabilir. Standartlara uyum sayesinde paydaşları tarafından algılanan meşruiyetleri güçlenen yerel örgütler (Dahl ve Hansen, 2006), ÇUŞ'larla daha fazla alıcı-tedarikçi ilişkisine girebilir ve standartlar sayesinde üretim kayıplarının önüne geçerek (Laskurain-Iturbe vd., 2020) önemli kazanımlar elde edebilirler.

DYSY yayımları yazınında göz ardı edilen (Munir, 2002) kurumların bilişsel boyutu, gerçekliğin doğası ve bireylerin bilgiyi yorumlamadaki bilişsel çerçevelerini temsil eder ve bireyler arasında benimsenen ve paylaşılan ortak yorum ve referanslara dayalı bir meşruiyet sağlar (Scott, 1995; Kostova vd., 2020). Bilişsel kurumlar ayrıca, geleceğin algıları ve şundaki eylemleri yönlendiren paylaşılan inanç sistemleri ve beklentilerdir (Christensen vd., 1997). DYSY yayımları çerçevesinde ele alındığında, yerel örgütler ve ÇUŞ'lar arasındaki etkileşim ve bu etkileşim içerisinde yönetsel ve teknolojik bilginin yerel örgütler tarafından özümsemesi, öncelikle bilişsel meşruiyetin de temelini oluşturan bir öykünmecilik mekanizmayı (Dimaggio ve Powell, 1983) gerektirmektedir. Bu öykünmecilik mekanizmanın işlev görebilmesi için yerel örgütlerin, bir belirsizlik algısına sahip olması ve bunun getirdiği bir bilgi arayışı içerisinde bulunması (Stenholm vd., 2013) gerekmektedir. Yerel örgütler, böyle bir bilgi arayışında, genellikle gelişmiş ülke kökenli olan ve sektörün öncü firmaları olmalarından gelen zengin yönetsel ve teknik bilgi kaynağı olarak gördükleri ÇUŞ'ları taklit etme eğilimi gösterebilirler. Böylesi kurumsal ortamlarda, DYSY yayımlarının olumlu etkileri için daha geniş fırsatlar ortaya çıkabilir. Son olarak, yerel örgütlerin ÇUŞ'lar tarafından ev sahibi ülkeye sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi özümseyebilmesi, kendi yenilikçi faaliyetlerini gerektirdiği için (Zahra ve George, 2002; Meyer ve Sinani, 2009), yerel örgütlerce paylaşılan bilişsel çerçevelerin yenilikçiliği değerli gördüğü kurumsal bağlamlarda (Busenitz vd., 2000) DYSY yayımlarının olumlu etkileri teşvik edilebilir.

Gerek kurumsal kuramın doğası gerekse DYSY yayımlarının bağlama özgü birçok faktöre duyarlı olması, bu çalışma kapsamında ele alınan araştırma sorusunun ev sahibi ülkenin kurumsal çevresi ve özelde de sektörün yapısal özellikleri dikkate alınarak tartışılmasını gerektirmektedir. Ele alınan olgunun bu endemik doğası, Türkiye özelinde gerçekleştirilen çalışmaların (örneğin; Aslanoğlu, 2000; Lenger ve Taymaz, 2006; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; İlhan-Nas vd., 2021) sonuçlarına da yansımaktadır. Türkiye özelinde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, genellikle yoğun DYSY faaliyetlerine ev sahipliği yapan otomotiv sanayinin örneklem olarak ele alındığı görülmektedir (örneğin; İlhan-Nas vd., 2021, Sönmez, 2012). Ancak, birçok destek ve teşvik politikasının varlığı, yoğun Ar-Ge faaliyetleri ve gelişmiş ülke kökenli yabancı sermayeli ana sanayi müşterilerin yoğunluğu ve ayrıntılı uluslararası meta standartların varlığı gibi DYSY yayımlarının olumlu sonuçları için önemli faktörleri barındırmasına rağmen, otomotiv sanayinde bile DYSY yayımlarının yerel

örgütler üzerinde beklenen etkileri yaratamadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum, örgütsel alanın aktörleri merkezine alan ve ilgili yazınca henüz tartışmaya açılmamış kurumsal çevre faktörlerini derinlemesine inceleme fırsatı sunabilecek nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilecek bir araştırmanın, önemli faydalar sağlayacağını düşündürmektedir. Türkiye bağlamının, böyle bir araştırma çabası için önemli fırsat ve zenginlikler barındıran, ayrıcalıklı bir araştırma sahası oluşturduğu düşünülmektedir.

Anlatılanlar ışığında bu çalışmanın, öncül yazına kuramsal ve uygulamacı açılardan katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öncelikle, DYSY yayımları yazınında hem yerel örgütlerin pasif birer alıcı olarak resmedilmesi hem de örgütlerin yapı ve stratejilerini yönlendiren kurumsal çevrenin tüm boyutlarının göz ardı edilmesine cevap olarak, söz konusu bu boşlukları doldurma potansiyeli nedeniyle çalışmanın, ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, araştırma çizgisini gün geçtikçe okullar ve hastaneler gibi kurumlardan özel sektöre ve hatta teknolojik faaliyetlere kaydıran kurumsal kuramın, söz konusu bu genişleme çabalarına da katkı sağlayacağı iddia edilebilir. Uygulamacı açıdan bakıldığında, yönetsel bilgi ve teknolojinin yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarına katkı sağlayacak şekilde yayılımını teşvik edip kısıtlayabilecek faktörlerin, özellikle yerel bağlamın ve yerel örgütlerin bakış açısından tanımlanması, politika yapıcılara, mevcut sorunlarının anlaşılması ve çözüm önerileri konusunda önemli bir perspektif sunabilecektir.

2. Yöntem

Bu çalışmada, giriş bölümünde ayrıntılı bir şekilde sunulan araştırma sorunsalından yola çıkarak, nitel bir araştırma yöntemi tercih etmenin konuyu daha derinlemesine ele alma ve açıklama olanağı sunacağı düşünülmüştür. Hem olguların karmaşıklığı ve iç içe geçmişliği hem de bağlamın olguları biçimlendirici rolü dikkate alındığında, bağlamı oluşturan bireylerin gerçeğine inmek ve olguları onların penceresinden anlamak (Pratt, 2009) önem arz etmektedir. Nitel araştırma desenlerinden ise bağlamın ve güncel hayatın içindeki bir veya birkaç olayı derinlemesine inceleme fırsatı sunan örnek olay yöntemi (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989) tercih edilmiştir. Örneklemenin, Türkiye otomotiv yan sanayindeki olası bütün çeşitliliği yansıtabilmesi adına amaçlı örneklem stratejilerinden birisi olan, maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemine göre seçilen yedi örnek olayla, Şubat-Mayıs 2021 tarihleri arasında ortalama 90 dakika süren yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir². Bunun yanında, gazete haberleri, çeşitli kurumlarca hazırlanan sektörel raporlar, örgütlere ait çeşitli ikincil veriler ve saha çalışması esnasında elde edilen izlenimleri içeren gözlem notları, araştırmanın temel veri kaynaklarını oluşturmaktadır³.

Seçilen örnek olayların derinlemesine incelenmesi adına farklı kaynaklardan elde edilen veriler (Berg ve Lune, 2019), iki farklı araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış, kodlayıcılar arasındaki uyum düzeyi %78 olarak bulunmuş ve geri kalan %22'lik kısım için ise daha sonra iki kodlayıcı tarafından tartışılarak uzlaşmaya varılmış ve ortak bir kod listesi elde edilmiştir. Kodlama tekniklerinden “anlam kodlamanın” tercih edildiği kodlama sürecinde, önceden belirlenmiş bir kod listesinden faydalanmak yerine, kodlar tümevarımsal bir yöntemle veri setlerinden elde edilmiştir. Kodlama sürecinde, MAXQDA 2020 Nitel Veri Analizi paket programından faydalanılmış ve elde edilen 30 kod, yedi farklı temanın altında değerlendirilmiştir. Elde edilen kodlar ve temalar, Şekil 1’de sunulmaktadır.

² Bu çalışmanın türetildiği TÜBİTAK 1003 projesi kapsamında yapılan saha çalışmasında, yaklaşık 260 tedarikçi örgütle gerçekleştirilen yüz yüze mülakatlar sayesinde, maksimum çeşitliliği yansıtabilecek kriterler ve en doygun bilginin elde edilebileceği örnek olaylar seçilmiştir. Örnek olaylarda temsil edilmesine özen gösterilen ve otomotiv sanayinin çeşitliliğini kapsayabileceği düşünülen kriterler; tedarik zinciri pozisyonu, örgüt büyüklüğü ve yönetim yapısı (patron şirketi gibi), müşteri örgütün köken ülkesi, uluslararasılaşma deneyimidir.



Şekil 1. DYSY Yayınlarının Kurumsal Bağlamına Dair Temalar

Standartlar

Şekil 1’de özetlenen temalar, Türkiye otomotiv yan sanayi özelinde, DYSY yayımlarını yönlendiren kurumsal çevre faktörlerini yansıtan bir kavram haritası oluşturmaktadır. Aşağıda, bu temalar içerisinde seçilen standartlar, devlet kurumlarının destekleri ve çoklu normatif baskılar temalarını⁴ ifade eden kodlar kısaca örneklenecek ve tartışılacaktır⁵. DYSY yayımları sürecinde standartların etkisine yönelik bulgular Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. DYSY Yayımlarında Standartlar Teması

No	Örnek Söylem	Kod	Kurumsal Çevre Boyutu
1	ISO 9001 testleri çocuk oyuncuğu. Bizim uygulamak zorunda olduğumuz IATF 16949 standartları... Bizde proje geliştirmenin detaylı standartları var Avrupa Birliğinin koyduğu, otomotiv sektörünün yürüttüğü bir standart. Önceden ISO 9001’de standartlar sadece ürünün kalitesini tarif ederdi. Ama şimdi çok daha kapsamlı, sizin yönetim modelinizi de tarif ediyor. Mesela denetçi geliyor bana 5 yıllık gelişme planı yaptın mı? Evet diyorum, ciromuz böyle olacak, karımız böyle olacak, diye 5 yıllık perspektif, bir bilanço gösteriyoruz. Böyle olacak diyoruz. Peki diyor, risk analizi yaptınız mı? Evet, risk analizi yaptık. Yani 16949 standartları oldukça kapsamlı, ISO 9001 gibi değil (ÖO2).	Standartların Kapsamı	Normatif <i>Sektörel meta standartlara uyum, yerel örgütler için meşruiyet kaynağı işlevi görebilmektedir.</i>
2	Otomotiv sanayinde karşılamamız gereken ayrıntılı standartlar var, ISO 9001 gibi, IATF 16949 gibi. Özellikle IATF 16949 çok önemli. Bu belgesi olmayanla çalışmıyoruz. Zaten bizim bu belgemiz olmasaydı müşterilerimiz de bizimle çalışmazlardı. TIER 3’lerde belki bu belge istenmeyebiliyor ama diğer aşamalarda istenen bir belge (ÖO1).	Standartların Kapsamı	Düzenleyici <i>Sektörel standartlar, işletme ruhsatı olarak algılanmakta ve standartlara yönelik sertifikalar düzenleyici eşbiçimcilik baskısı yaratmaktadır.</i>
3	Bazı otomotiv ana sanayi örgütlerinin kendi denetimleri, standartları var. Onlar sadece 16949’un denetleme mekanizmalarına bakmazlar. İşte FORD gibi F1 isteyen Q1 isteyen, yine DAİMLER gibi, onlar da F1’a doğru gidiyorlar kendi denetim sistemleri var (ÖO6).	Müşterilerin Standartları	Düzenleyici + Normatif <i>Sektörel standartların yanında müşterilerin kendi standartları da yerel tedarikçiler için eşbiçimcilik baskısı yaratmaktadır.</i>
4	Örnek aldığımız firmalardan bir tanesi, Türkiye’deki sayılı firmalardan da bir tanesi. Şimdi dün o firmaya gittiğimizde şunu gördük. Orada ilk defa gördüğüm bir şey. O kadar dağınıktı ki firma, yani 5S’den eser yok, hat yapılanmaları bozulmuş, yani bundan 2 sene önce gittiğimizde o kadar düzenliydi ki, kendimize bir sürü örnek çıkarttık oradan, kendimize de mal edebiliriz diye. Bilerek şöyle bir soru sordum “en son ne zaman denetleme geçirdiniz ana sanayi firmasından?” diye, oradaki kaliteci arkadaşına bir soru sordum. Pandemi başlangıcından önceydi dedi, bir denetleme geçirdik dedi. Yani yaklaşık pandemiden önce, bir 4-5 ay önce denetleme geçirmişler, ondan sonra, normalde ana sanayi firmaları yaklaşık 6 ayda bir denetleme yapar. Denetleme geçirmedikleri için şu anda tüm standartlar, yapılanma çökmüş durumda (ÖO6).	Standartları Algılama Biçimi	Bilişsel + Normatif <i>Standartları, yalnızca zorlayıcı ve normatif baskılara cevap verebilmek adına benimsemek, sürdürülebilir DYSY yayımlarına neden olamayacaktır. Baskı mekanizmaları ortadan kalktığına, yerel örgütler standartları öğrenme süreci oluşmadan terk edebilmektedirler.</i>

⁴ Bildirinin sayfa sınırı ve kapsamı dikkate alınarak böyle bir seçim yapılmıştır. Diğer temalara dair analiz ve raporlama süreçleri devam ediyor olup farklı çalışmalar kapsamında raporlanması ve yazına kazandırılması planlanmaktadır.

⁵ Sayfa kısıtı nedeniyle orijinal çalışmada yer alan ayrıntılı değerlendirme ve açıklamalara metnin akışı içerisinde yer vermek yerine, temaları ifade eden kodlar ve katılımcı söylemleri arasından seçilen örneklerin tablolaştırılarak sunulması tercih edilmiştir.

5	Bu sertifikalara ilk başvurduğumuzda biraz mızırdanmıştık “bunlar ne kadar detaylı işler” diye. Yapmış olmak için yapıyorduk yani, işlerimizden olmayalım, müşterimizden olmayalım diye. Ama şimdi memnunuz. Neden memnunuz? Çünkü o denetimler, standartlar bize nasıl çalışmamız gerektiğini de öğretti (ÖO2).	Standartları Algılama Biçimi	Bilişsel + Normatif <i>Standartların faydalarına yönelik bilişsel bir kabul ve farkındalık, standartların DYSY yayımları için sürdürülebilir faydalarını teşvik edebilmektedir.</i>
6	Aslında her bir otomotiv ana sanayi müşterisini başlı başına ayrı bir okul gibi düşünebilirsiniz. Hepsinin farklı bir yoğurt yeme şekilleri var, hepsinin uymanız gereken farklı standartları var (ÖO5).	Standart Kaynaklı Denetimler	Düzenleyici + Normatif <i>Uyulması gereken standartların sayısı ve kapsamı, yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşmaya ayrılabilen zaman ve kaynaklarının standartlara ayrılmasına neden olabilir.</i>

Bir kurumsal bağlamdaki aktörlere belirli durumlarda ne yapacaklarını bildiren kuralları ifade eden standartlar (Brunsson, 2000), kurumsal çevrenin normatif boyutunun önemli bir unsurunu temsil etmektedir (Scott, 1995; 2001). Örgütsel alanda normatif olarak kurumsallaşıp, çeşitli eşbiçimcilik baskılarıyla yayılan standartlar, Türkiye otomotiv yan sanayi yerel örgütleri ile yabancı sermayeli ana sanayi müşterileri arasındaki bilgi ve güç asimetrisini azaltarak (Terlaak ve King, 2006) ve üretimdeki kayıpların ve kusurların engellenmesini sağlayarak, DYSY yayımlarının verimlilik özelinde olumlu sonuçlarını teşvik edebilmektedir. Tablo 1’de özetlenen söylem 1 ve söylem 2 birlikte değerlendirildiğinde, tedarikçi yerel örgütlerin, yabancı sermayeli müşteriler tarafından standartlara uyum yönünde önemli eşbiçimcilik baskılarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bu baskılara cevap vererek standartlara yönelik sertifikaları bünyelerine katan yerel örgütler, DYSY yayımlarının verimlilik faydalarını teşvik edecek şekilde, daha fazla ana sanayi müşterisiyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurulmasını sağlayabilecek düzeyde meşruiyet elde edebilmektedirler.

Ancak, bir örgütsel alandaki standartların varlığı ve yerel tedarikçi örgütler tarafından benimsenmesi, DYSY yayımlarının olumlu yönde gerçekleşebilmesi için tek başına yeterli olamayabilir. Buna göre, söylem 3 ve söylem 4’te özetlendiği üzere, standartları yalnızca yabancı sermayeli müşterileriyle alıcı-tedarikçi ilişkilerini sürdürebilecek düzeyde, zorlayıcı eşbiçimcilik baskılarına cevap verebilmek adına benimseyen yerel örgütlerin, bu benimseme süreci sembolik kalabilmekte, baskı mekanizmaları ortadan kalktığına ise standartlar, bir öğrenme sürecine neden olamadan terkedilebilmektedir. Son olarak, çeşitli kaynaklardan gelen ve yoğun denetimleri içeren standartlara uyum baskısı, DYSY yayımlarının yenilikçilik ve uluslararasılaşma boyutlarında ise verimliliğin aksine, olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Söz konusu standartlara uyum, önemli ölçüde zaman ve kaynağın bu faaliyetlere ayrılmasını gerektirerek, yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetleri için kullanabilecekleri zaman ve kaynakları kısıtlayabilmektedir. Bir katılımcının “zamanımız olmuyor bir şeyleri yenilikçi yapmak için” (ÖO6) söylemi, bu çıkarımı destekler niteliktedir.

Devlet Kurumlarının Destekleri

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, Türkiye otomotiv yan sanayinde DYSY yayımlarını teşvik edip kısıtlayabilecek bir diğer kurumsal çevre faktörünün, devlet kurumlarınca sağlanan destekler olduğu ortaya çıkmaktadır. DYSY yayımları sürecinde devlet kurumlarının desteklerinin teşvik edici veya kısıtlayıcı olabildiğine yönelik bulgular, Tablo 2’de özetlenmektedir.

DYSY yayımlarının yerel örgütler için olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydalarına sebep olabilmesi, yerel örgütlerin belirli düzeyde özümseme kapasitesini gerektirmektedir (Guo, 2021; Meyer ve Sinani, 2009). Özellikle gelişmekte olan ülke yerel örgütleri, özümseme kapasitelerini yükseltebilecek Ar-Ge gibi yenilikçi faaliyetlerde bulunmakta zorlanabilirler. Çünkü Ar-Ge faaliyetleri, genellikle uzun vadeli

bakış açısı, yüksek maliyet, yüksek risk düzeyi ve belirsizlikle karakterizedir (Chen vd., 2020; Fang vd., 2018). Böylesi örgütsel alanlarda, devlet kurumlarınca sağlanan destek ve teşvikler (Guo vd., 2016; Bleda ve Del Rio, 2013), yerel örgütlerin özümseme kapasitelerini güçlendirerek, DYSY yayımlarında yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin elde edilmesini hızlandırabilir.

Türkiye bağlamı incelendiğinde de birçok devlet kurumu, yerel örgütlerin yenilikçi faaliyetlerini desteklemeye yönelik çeşitli teşvik politikaları yürütmektedir. Örneğin, 2008 yılında yürürlüğe giren 5746 sayılı kanunla, Türkiye’de Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi için bünyelerinde Ar-Ge merkezi kuran örgütlere, gelir ve damga vergisi indirimleri, merkezde çalışan işgücünün sigorta primleri için destekler, teknogirişim sermayesi ve bunlarla ilgili maliyetlerin devlet kurumlarınca karşılanmasını içeren çeşitli teşvikler sunulmaktadır (mevzuat.gov.tr). Türkiye otomotiv tedarik sanayinde, 5746 sayılı *Araştırma Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun* kapsamında, söz konusu teşvik ve desteklerden yararlanan 159’u Ar-Ge merkezi, 20’si ise tasarım merkezi olmak üzere 179 tedarikçi bulunmaktadır (taysad.org).

Tablo 2: DYSY Yayılımlarında Devlet Kurumlarının Destekleri Teması

No	Örnek Söylem	Kod	Kurumsal Çevre Boyutu
1	Ar-Ge faaliyetlerini, Türkiye’de, özellikle bizim gibi şirketlerin kendi kaynaklarıyla yapabilmesi oldukça zor, o yüzden desteklere sürekli ihtiyacımız var.	Desteklere Bağımlılık	Düzenleyici + Bilişsel <i>Devlet kurumları tarafından sağlanan destek ve teşviklere bağımlı olmak, yerel örgütlerin yenilikçi faaliyetlerini yalnızca desteklerden faydalanabilecek ölçüde gerçekleştirmesine neden olabilir. Örgütlerin kendi iç bünyelerinde gerçekleştirdikleri yenilikçi faaliyetlerini terk etmelerine neden olabilecek bu atalet durumu, DYSY yayılımlarını kısıtlayabilir.</i>
2	Biz örgüt olarak bir proje yaptık ama ikinci aşamada takıldık kaldık. Galiba destekleri kaldırdın veya azalttın gibi bir talimat geldi... Destekler bence farklı alanlara kaydırılıyor (ÖÖ1).	Devlet Kurumlarının Meşruiyeti	Düzenleyici <i>Devlet kurumlarının örgütlerce algılanan meşruiyeti düşük olduğunda, destek ve teşviklerin beklenen olumlu etkileri kısıtlanabilir.</i>
3	Biz yaklaşık dört sene önce bir ürün geliştirdik. Herhangi bir destek almayla alakalı bir başvuru da yapmadık. Çünkü önümüze neler geleceğiyle ilgili bir ön yargı oluştu bizde (ÖÖ6)	Devlet Kurumlarının Meşruiyeti	Düzenleyici+ Bilişsel <i>Devlet kurumlarının örgütlerce algılanan meşruiyeti düşük olduğunda, destek ve teşviklerin beklenen olumlu etkileri kısıtlanabilir.</i>
4	Şimdi Türkiye’deki teşviklere, proje programlarına bakıldığında zaman hakikaten bürokrasi çok fazla, doldurulması gereken dökümanlar vs. buradaki projenin önüne geçebiliyor bazen (ÖÖ7).	Desteklerin Düzenleyici Çerçevesi	Düzenleyici <i>Desteklerin bürokratik yükü, belirli ölçeğinden altındaki yerel örgütlerin desteklerden yararlanmasını engelleyebiliyor.</i>
5	Bizim gibi birçok firma Ar-Ge birimi kurdu, devletten teşvik aldı ve alıyor, bünyesinde belli sayıda kişi çalıştırıyor ve bunların belli oranda maaşlarını da yine teşvik kapsamında devletten sağlamaya çalışıyor. Ama gün sonunda baktığımız zaman bu firmaların çoğu aslında Ar-Ge değil, Ür-Ge faaliyetleri yapıyorlar. Sonuç olarak bizde Ar-Ge yok, Ar-Ge birimi olmamasının sebebi çünkü bizim nihai ürünümüz yok. Bizde Ür-Ge faaliyeti var ama her firma Ür-Ge faaliyeti yapabilmesi için devletten teşvik alması gerekmiyor...Şimdi baktığımız zaman her önüne gelen firma Ar-Ge birimi açtı, sırf bizim sektörde 300-400 oldu belki de sayı. Bakıyorsanız her birinde bir Ar-Ge birimi var. Peki ortaya koyduğumuz ne? Ortaya konulanlar ne?...Sonuç olarak bizim gibi örgütlere Ar-Ge desteği ve teşviklerinin verilmesini doğru bulmuyorum. Burada teşvikler ve destekler yanlış yorumlanıp kullanılıyor. Burada örgütleri suçlayamam sonuçta veren olunca almak hakları, devlet kurumlarının teşvik ve desteklerin şart ve kapsamlarının daha iyi yönlendirip yönetebilmesi lazım (ÖÖ4).	Desteklerin Düzenleyici Çerçevesi	Düzenleyici <i>Desteklerin düzenleyici çerçevesinin ve şartlarının nitelikten ziyade sayı temelli oluşu, yenilikçiymiş gibi yapıp aslında yenilikçi kaygıları olmayan yerel örgütlerin desteklerden faydalanabilmesini sağlayabilir. Kaynakların etkin kullanımını engelleyen bu durum, devlet kurumları tarafından sağlanan destek ve teşviklerin DYSY yayılımları sürecinde beklenen olumlu etkilerini kısıtlayabilir.</i>

Türkiye otomotiv yan sanayi bağlamında, yerel örgütlerin ÇUŞ’lar tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi özümseme kapasitelerini teşvik edebilecek birçok destek ve teşvikin, devlet kurumları tarafından sağlandığı görülmektedir. Bunun yanında, desteklerin yoğun bir şekilde yerel örgütlere aktarılması da beklenen etkileri yaratacağını tek başına garanti etmez. Öncelikle, devlet kurumları tarafından sunulan destek ve teşvikler, örgütleri desteklere bağımlı hale getirerek (Acemoğlu vd., 2018), iç kaynaklarla finanse edilen Ar-Ge faaliyetlerini dışlayabilir ve DYSY yayılımları için gerekli yenilikçilik kültürünün oluşmasını engelleyebilir. Bunun yanında, söylem 2 ve söylem 3’te özetlendiği gibi, devlet kurumlarının yerel örgütler tarafından algılanan meşruiyetleri de destek politikalarının etkinliğini önemli ölçüde yönlendirebilmektedir. Örgütler, devlet kurumlarının

ve politikalarının adil ve şeffaf olmadığına dair kanaatler geliştirdiklerinde, yenilikçi faaliyetlerden uzaklaşabilmektedirler (Rodrik vd., 2004).

Son olarak, desteklerin düzenleyici çerçevesi de devlet kurumlarınca yerel örgütlere aktarılan destek ve teşvik politikalarının beklenen etkileri ne denli yarattığını önemli ölçüde belirleyebilmektedir. Devlet kurumları tarafından sağlanan desteklerin ulaşılabilirliği ve bu desteklerden yararlanan örgütlerin karşı karşıya kaldıkları bürokratik süreçler, pek çok örgüt için kısıtlayıcı bir etki oluşturabilmektedir. Bunun yanında, desteklerin düzenleyici çerçevesinin sayı temelli olup, nitelikten uzak olması, desteklerin suistimal edilme riskini de artırmaktadır. Devlet kurumlarının sağladığı Ar-Ge destek ve teşviklerinin etkin bir şekilde denetlenmesi, çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Jourdan ve Kivleniece, 2017). Daha da önemlisi, hangi örgütlerin yenilikçilik açısından desteklenmesi gerektiği ya da hangi projelerin katma değer potansiyelinin yüksek olduğunu belirlemek, devlet kurumları açısından önemli zorluklar oluşturmaktadır (Chen vd., 2020). Ar-Ge destek ve teşviklerinin sayı temelli düzenleyici çerçevesi, bu riskleri daha da artırarak fırsatçılığa yol açabilir ve yenilikçiymiş gibi davranan örgütlerce desteklerin istismar edilmesini teşvik edebilir (Stuart ve Wang, 2016; Wang vd., 2017; Chen vd., 2020).

Çoklu Normatif Baskılar

Örgütsel alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin giderek daha eşbiçimci (Dimaggio ve Powell, 1983) hale gelmesine neden olan kurumsal çevreler, genellikle çoğulcudur (Meyer ve Rowan, 1977; Besharov ve Smith, 2014) ve örgütler genellikle farklı kurumsal çevrelerden gelen çoklu kurumsal baskılara cevap vermek durumunda kalmaktadırlar. Tek bir örgütsel alan veya toplumdan gelen kurumsal baskıların egemen olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerden farklı olarak, sıklıkla birbirleriyle uyumsuz talepleri içeren (Meyer ve Rowan, 1977) çoklu kurumsal çevrelere cevap vermek zorunda olan örgütlerin, eşbiçimcilik süreçlerinin çok daha sancılı olması beklenmektedir (Pache ve Santos, 2010; Yu, 2013).

İlgili yazındaki çalışmalar, farklı kurumsal çevrelerden gelen çok sayıda ve muhtemelen çatışan kurumsal baskıları, çokuluslu şirketler ve bağlı ortaklıklarına odaklanarak açıklama eğilimindedirler (örneğin; Kostova ve Roth, 2002; Kostova vd., 2008; Kim vd., 2014). Ancak bu çalışmanın bulgularına göre, farklı kaynaklardan gelen ve birbirleriyle muhtemelen uyumsuz olmalarıyla örgütler için önemli zorluklar yaratabilecek çoklu kurumsal baskıların, yalnızca yabancı bağlı kuruluşlar için değil, yerel örgütler için de geçerli olacağı iddia edilmektedir.

Tablo 3: DYSY Yayılımlarında Çoklu Normatif Baskılar Teması

No	Örnek Söylem	Kod
1	Mesela Honda firması ile çalışıyoruz. Onlar işe başlamadan önce her sabah 5'er dakikalık egzersizler yapıyorlar, üretim tesisinin önünde tüm çalışanlar, yönetim toplanıp egzersizler yapıyorlar. Bunu açıkçası "bakın biz sizi takip ediyoruz, sizin gibi olmak istiyoruz" diyebilmek için biz de uygulamaya başladık. Artık her sabah 5'er dakikalık toplu egzersizler yaparak işe başlıyoruz. Sonuçta onlarla iş yapabilmek için, özellikle uzak doğu kökenli firmalarla, onlar gibi olduğunuzu bir şekilde gösterebilmeniz gerekiyor (ÖO1).	Yabancı Örgütlerin Normları
2	Kişİ transferi illaki bir fayda sağlayacaktır ama kişİlerin bizim gibi Türkiye'deki firmaların yapılanmasına uyması biraz zor oluyor. Yaklaşık bundan bir 4-5 sene öncesinde yine yönetici kademesinde bazı transferler yapmıştık, yine yabancı sermayeli firmalardan, ama başarılı olunamadı. Bizim yapılanmamıza uyamadılar. Çünkü ana sanayinin şöyle bir dezavantajı da oluyor. O tür yapılanmalarda siz tamamen bir şeye odaklanıyorsunuz. Şöyle örnek vereyim, ben bir proje yöneticisiyim ve sadece projeye alakalı konularda bilgi sahibiyim. İşte bir üretim yöneticisiyim sadece üretimle alakalı durumların bilgisi bende. ...Ama Türkiye'de bizim gibi daha küçük yapılanmalı firmalarda bunların hepsinden azar azar bir şekilde bilgi sahibi olmalısınız ki, kendi grubunuzdaki şeye, faaliyete en büyük faydayı sağlayabilin (ÖO6).	Sanayinin Normları + Yerel Bağlamin Normları
3	Bu sektörde tüm faaliyetlerimizde olduğu gibi Ar-Ge faaliyetlerinde de müşterilerin, özellikle yabancı ana sanayi müşterilerinin yönlendirmeleri ve baskısı çok etkili oluyor (ÖO5).	Yabancı Örgütlerin Normları
4	Ar-Ge faaliyetlerinin bu firmada önemslenmesinin maliyetler dışındaki en önemli sebebi müşterilerin beklentisi. Müşterilerimiz bizi itmeye başladı Ar-Ge konusunda. Biz çok eskiden parça üretirdik. Ne demek parça üretmek? Toleransları, geometrisi, malzemesi, şartnamesi her şeyi belirlenmiş bir teknik resim gelir size, siz sadece o teknik resme göre parçayı üretirsiniz. Yani çok fazla bir şeyin yok, taşeron gibisiniz. Ama zamanla biz fonksiyon üretiyoruz, yani bir sıvının bir yerden bir yere taşınması. Bu fonksiyonu gerçekleştirmek için işte malzeme olsun, simülasyonlara kadar birçok şey yapmanız lazım. Bu da müşteri baskısıdır (ÖO7).	Yabancı Örgütlerin Normları
5	Mesela biz bazı zamanlarda nihai ürün üretmesek de müşteri almayacak olsa da çelik alıp ürün geliştirme için denemeler yaparız. Çelik derken de 50 ton 100 tonluk bir miktardan bahsediyorum. Bir ton çelik en ucuz şuan 1000 Euro, 50 ton alırsanız 50bin euroluk bir malzeme maliyeti. Bunlara katlanabilmek veya patronları buna ikna edebilmek çok kolay değil. Bir de bunun proses edilmesi var tabi ki. Sonuç olarak zamanımız çok olmuyor, uzun vadede de önümüzü göremeyince bu maliyetlere katlanmak için patronları ikna edebilmek önemli bir engel (ÖO1).	Yerel Bağlamin Normları
6	Özellikle firma sahibi hala işin içindeyse ve özellikle kurucuysa onlar biraz daha kendi ömürlerine her şeyi sığdırmak istiyorlar. Bize has bu durumun en büyük sıkıntısı da Ar-Ge için oluyor. Özellikle hani bu tip bakış açısı Ar-Ge'den de hemen paraya dönmesini bekliyor (ÖO3).	Yerel Bağlamin Normları
7	Zaten lokal kalmayacaksınız ki, otomotivde lokal kalmak çok mümkün değil artık, global olacaksınız mevcudiyetinizin de global olması lazım. Yani müşterinizin yanında, geliştirmenin merkezinde olduğu yerde, trendin olduğu yerde birçok fonksiyonunuzla yer almak zorundasınız (ÖO7).	Sanayinin Normları
8	Şu anda firma olarak başka bir ülkede yatırım yapmaya yönelik bir zorunluluğumuz olmadığı için, müşterilerimizden böyle bir talep gelmediği için böyle bir yatırım kararına gerek duymuyoruz (ÖO5).	Yerel Bağlamin Normları
9	Şimdi bakın müşteriden müşteriye de fark var. Örneğin, bazı müşterilerimiz var, onlarla iş yaptığınızda bir proje yapıyorsunuz, proje 5 sene sürüyor; sadece projelendirmesi. İşte testleriyle vesairesiyle her şeyiyle öngörüyorsunuz. Sahaya çıktığında ürününüzün nelerle karşılaşabileceğini öngörebiliyorsunuz. Ve ona göre önlemlerinizi alıyorsunuz ve ona göre sahaya çıkıyorsunuz. Sizi disipline ediyor, karlılıkları, her şeyi daha en baştan öngördüğünüz için daha yüksek oluyor...Bazı müşteriler de var; sizden 15 gün sonra ürün isteyebiliyor. Yeni geliştirilmiş bir ürünü 15 gün sonra istiyor. Şimdi öyle olduğu zaman ne oluyor? Kervanı yolda dizmeye çalışıyorsunuz. Ne yapıyorsunuz? Kaynağınızı boşa tüketmeye yönlendiriyor bu sizi (ÖO6).	Müşterilerin Normları

Türkiye otomotiv yan sanayinde gerek yerel tedarikçilerin meşruiyet sorunu gerekse müşterilerin yüksek meşruiyetleri, yabancı sermayeli örgütlerin ev sahibi ülke kurumsal bağlamına eşbiçimci stratejiler geliştirme zorunluluklarını ortadan kaldırmaktadır. Dahası, ilgili yazında (örneğin; Kostova ve Zaheer, 2002) ÇUŞ'lar ve bağlı kuruluşlarına has zorluklar olarak gündeme getirilen farklı kurumsal baskılara cevap verme sorumluluğunun, Türkiye

otomotiv yan sanayi özelinde, yerel örgütlere yüklendiği görülmektedir. Tablo 3’te özetlenen söylemler bütüncül olarak değerlendirildiğinde, yerel tedarikçi örgütlerin birbirleri arasında yüksek düzeyde normatif mesafe gözlenen müşterilerin, yerel bağlamın ve sanayinin normatif baskılarına, aynı anda cevap vermek zorunluluğu hissettikleri ortaya çıkmaktadır.

Farklı talepleri içeren ve birbirleriyle çatışan normatif baskılar, yerel örgütler bu baskılara içselleştirerek cevap verebilecek kaynaklara sahip olduklarında, stratejik birikim ve kurumsal zenginliğe katkı sağlayarak, DYSY yayılımları ve yayılım kaynaklı uluslararasılaşma süreçleri için önemli bir teşvik edici mekanizma işlevi görebilmesine rağmen, bağlamdaki yerel örgütlerin, söz konusu bu çelişen normatif baskı mekanizmalarına cevap verebilecek kurumsal kapasiteleri yeteri düzeyde olmadığı için katkıdan çok kısıtla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Örneğin, söylem 3 ve söylem 4’te görüldüğü üzere, yabancı sermayeli müşteriler yerel tedarikçilerinden, kendi normlarına uyumlu şekilde, Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmalarını beklemektedirler. Ancak, söylem 5 ve söylem 6’da ise yerel bağlamın normlarının bir yansıması olarak yerel örgütlerin, kısa vadeli bakış açısı ve istikrarı özendirici yapıları nedeniyle, Ar-Ge faaliyetlerinde bulunma konusunda muhafazakâr davrandıkları görülmektedir.

Benzer şekilde söylem 6’ya göre gerek ucuz işgücü gerekse yüksek döviz kuru gibi nedenlerle Türkiye içerisinde yoğun bir şekilde yabancı sermayeli müşterilerle alıcı-tedarikçi ilişkisi kuran ve bu sayede verimliliklerinde artış sağlayan yerel örgütler, mevcut durumlarını korumak adına uluslararası faaliyetler konusunda gerekli motivasyona sahip olamamaktadırlar. Ancak, hali hazırda uluslararası faaliyetlerde bulunan ÖO7’nin yöneticisinin söylemine göre ise otomotiv sanayi, uluslararasılaşmanın yaygın bir norm olduğu ve lokal kalınmaması gereken bir örgütsel alan özelliği taşımaktadır. Buna göre, yoğun uluslararası faaliyetlerde bulunmasına bağlı olarak yüksek kurumsal kapasiteye sahip olduğu düşünülen ÖO7 dışında yerel örgütlerin, karşı karşıya geldikleri çoklu normatif baskılarda, genellikle yerel bağlamın normlarına eşbiçimci olmaya çalıştıkları, sanayinin ve yabancı sermayeli örgütlerin normatif baskılarına ise sembolik olarak, içselleştirmeden cevap verdikleri görülmektedir. Bu durum, özellikle Ar-Ge gibi yenilikçi faaliyetlerin, yerel örgütlerce yapıyormuş gibi görülmek adına sürdürüldüğü ve sonuç itibarıyla DYSY yayılımlarının kısıtlandığını ortaya çıkarmaktadır. Son olarak, farklı köken ülkelerden gelen ve dolayısıyla farklı normatif çevre özellikleri gösteren çok sayıda yabancı sermayeli müşteriyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kuran yerel örgütlerin, hissettikleri normatif eşbiçimcilik baskılarının çeşitliliği de artmaktadır. Bu bağlamda, çoklu normatif baskılar, yerel tedarikçi örgütler açısından çok daha büyük zorluklara sebep olabilmekte ve DYSY yayılımları özelinde önemli kısıtlar doğurabilmektedir.

Sonuç

DYSY faaliyetlerinin yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmaları üzerindeki etkilerini kurumsal kuram çerçevesinden ele alan bu çalışmanın alan yazına ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülen ilgi çekici bulgular ortaya koyduğu söylenebilir. Bu noktada, öncelikle DYSY yayılımları olgusunda, seçilen standartlar, devlet kurumlarının destekleri ve çoklu normatif baskılar temalarının Türkiye otomotiv yan sanayi örneklerinin doğasını yansıtan temalar olduğu görülmektedir. Bağlamdaki yerel tedarikçi örgütlerin, kısıtlı kaynak ve yenilikçilik kültürleri nedeniyle, DYSY yayılımlarının olumlu faydalarının ortaya çıkabilmesinde devlet kurumları tarafından sunulan destek ve teşvik politikalarının son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu desteklerin varlığı tek başına yeterli olmamakta, desteklerin gerek düzenleyici çerçevesi gerekse devlet kurumlarının ve destek politikalarının örgütlerce algılanan meşruiyeti, istenilen olumlu sonuçları doğurmasını etkileyebilmektedir. Elde edilen bulgular, devlet kurumlarınca sunulan destek politikalarının, yerel örgütlerin özümleme kapasitelerini artırabilecek düzeyde istenilen katkıları sağlamaktan uzak olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, sektörde işletme ruhsatı olarak algılanıp zorlayıcı ve normatif eşbiçimcilik baskılarıyla yayılan sektörel meta-standartların gerek sağladığı meşruiyet gerekse üretim kayıplarının önüne geçmesiyle, DYSY yayımlarını verimlilik özelinde teşvik ettiği. Ancak hem sektörel hem de müşteri örgütlerin kendi standartları ve standart kaynaklı denetimlerin yoğunluğu, yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma için değerlendirebilecekleri kaynak ve zamanlarını kısıtlayarak DYSY yayımlarının bu yöndeki etkilerini olumsuz şekilde yönlendirebilmektedir. Bunun yanında, bazı yerel örgütlerin standartların faydalarına yönelik bilişsel kabul ve farkındalıklarının gelişmediği ve buna bağlı olarak standartların sürdürülebilir katkılar sağlayamadığı ortaya çıkmaktadır.

Son olarak, bağlamın kendine has kurumsal çevre faktörlerinden bir diğerini temsil eden çoklu normatif baskılar da DYSY yayımlarının olumlu etkilerini önemli ölçüde yönlendirmektedir. Sanayinin, yerel bağlamın ve yabancı müşterilerin genellikle çatışan normatif baskıları, yerel örgütler üzerinde çok yönlü bir eşbiçimcilik (Kostova ve Roth, 2002) gerekliliği yaratmaktadır. Söz konusu eşbiçimcilik baskılarına yanıt vermeye çalışan yerel örgütler, genellikle kurumsal kapasite eksikliğinden dolayı yalnızca yerel bağlamın normlarına tam anlamıyla eşbiçimci olabilmekte, diğer normatif baskıları ise sembolik olarak benimsemektedirler. Böylece, DYSY yayımlarının olumlu etkileri için müşterilerin ve sanayinin normlarına eşbiçimci olmanın potansiyel kazanımları kısıtlanan yerel örgütler için yayımların olumlu etkilerinin de kısıtlandığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın oldukça geniş bir projenin belirli bir bölümünü temsil etmesinden dolayı, seçilen temalar üzerinden nispeten kısıtlı bir şekilde örneklenen kodlar, tartışmaya açılmıştır. Araştırma sorusunun ve ele alınan modelin kuramsal ve uygulamacı katkıları göz önüne alındığında hem Türkiye otomotiv yan sanayi bağlamında hem de farklı bağlamlarda DYSY yayımlarının etkilerini ele alan daha fazla çalışmanın yapılmasının, yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda, bağlamın kendine has özelliklerinin keşfedilerek yazına kazandırılmaya çalışılması önerilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada da yapılmaya çalışıldığı üzere, araştırma odağının yabancı ÇUŞ'lardan çok yerel örgütlere taşınması ve ilgili yazında genellikle pasif birer alıcı olarak resmedilen yerel örgütlerin yapı, süreç ve beklentilerinin göz önüne alınması önemli katkılar sağlayabilir.

Kaynakça

- Acemoğlu, D., Acikgit, U., Alp, H., Bloom, N., ve Kerr, W. (2018). Innovation, reallocation, and growth. *American Economic Review*, 108(11), 3450-91.
- Aslanoğlu, E. (2000). Spillover Effects of Foreign Direct Investments on Turkish Manufacturing Industry. *Journal of International Development*, 12 (1), 1111-1130.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çeviri Editörü: A. Arı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Besharov, M. L. ve Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381.
- Bleda, M., ve Del Rio, P. (2013). The market failure and the systemic failure rationales in technological innovation systems. *Research policy*, 42(5), 1039-1052.
- Blomström, M. ve Sjöholm F. (1999). Technology Transfer and Spillovers: Does Local Participation with Multinationals Matter? *European Economic Review*, 43, 915-923.
- Brouthers, K. D. (2013). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14-22.
- Brunsson, N. (2000). *Standardization and Uniformity*, in N. Brunsson and B. Jacobsson (eds), *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press, pp. 138 – 51.
- Buckley, P.J., Clegg, J. ve Wang, C. (2002). The Impact of Inward FDI on the Performance of Chinese Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 637-655.
- Busenitz, L. W., Gomez, C. ve Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management journal*, 43(5), 994-1003.
- Caves, R. E. (1974). Multinational firms, competition, and productivity in host-country markets. *Economica*, 41(162), 176-193.
- Chen, M. J., Su, K. H., ve Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of management Journal*, 50(1), 101-118.

- Chen, L., ve Yang, W. (2019). R&D tax credits and firm innovation: Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 233-241.
- Chen, Y., Wang, Y., Hu, D., ve Zhou, Z. (2020). Government R&D subsidies, information asymmetry, and the role of foreign investors: Evidence from a quasi-natural experiment on the shanghai-Hong Kong stock connect. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120162.
- Christensen, S., Karn  , P., Pedersen, J. S., ve Dobbin, F. (1997). Actors and institutions: Editors' introduction. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 392-396.
- Cohen, W. M., ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Dahl, P. S. ve Hansen, K. M. (2006). Diffusion of standards: the importance of size, region and external pressures in diffusion processes. *Public Administration*, 84(2), 441-459.
- David, P. A., Hall, B. H., & Toole, A. A. (2000). Is public R&D a complement or substitute for private R&D? A review of the econometric evidence. *Research policy*, 29(4-5), 497-529.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Du, L., Harrison, A., ve Jefferson, G. (2011). Do institutions matter for FDI spillovers? The implications of China's "special characteristics".
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Fang, L., Lerner, J., Wu, C. ve Zhang, Q. (2018). *Corruption, government subsidies, and innovation: Evidence from China* (No. w25098). National Bureau of Economic Research.
- Guo, D., Guo, Y. ve Jiang, K. (2016). Government-subsidized R&D and firm innovation: Evidence from China. *Research policy*, 45(6), 1129-1144.
- Guo, R., Ning, L. ve Chen, K. (2021). How do human capital and R&D structure facilitate FDI knowledge spillovers to local firm innovation? a panel threshold approach. *The Journal of Technology Transfer*, 1-27.
-   lhan-Nas, T. ve   ahin, F. (2018). Do rudan Yabancı Sermaye Yatırımı Kaynaklı Teknolojik Yayılımların Yerel Firmaların Uluslararasılaşma Faaliyetleri  zerindeki Etkileri. *Journal of management & organization studies*, 22(1), 13-25.
-   lhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., ve Glaister, K. W. (2018a). The effects of ownership concentration and institutional distance on the foreign entry ownership strategy of Turkish MNEs. *Journal of Business Research*, 93, 173-183.
-   lhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., Wood, G. ve Glaister, K. W. (2018b). Board composition, family ownership, institutional distance and the foreign equity ownership strategies of Turkish MNEs. *Journal of World Business*, 53(6), 862-879.
-   lhan-Nas, T., Okan, T., Lenger, A. ve   ahin, F. (2021). Do rudan Yabancı Sermaye Yatırım Kaynaklı Teknolojik Yayılımların T rk İmalat Sanayiindeki Yerel Firmaların Yenilik ve Ar-Ge Gelişimleri  zerindeki Etkileri, *T BİTAK 1003 -  ncelikli Alanlar Ar-Ge Programı Projesi*.
- Javorcik, B. ve Spatareanu, M. (2006). To Share or Not To Share: Does Local Participation Matter for Spillovers from Foreign Direct Investment?. *World Bank Policy Research Working Paper*, 3118.
- Jourdan, J. ve Kivleniece, I. (2017). Too much of a good thing? The dual effect of public sponsorship on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 55-77.
- Kim, S., Han, J. ve Zhao, L. (2014). Union recognition by multinational companies in China: A dual institutional pressure perspective. *ILR Review*, 67(1), 34-59.
- Kostova, T., Beugelsdijk, S., Scott, W. R., Kunst, V. E., Chua, C. H. ve van Essen, M. (2020). The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 467-497.
- Kostova, T. ve Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., Roth, K., ve Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, 33(4), 994-1006.
- Krammer, S. M. (2015). Do good institutions enhance the effect of technological spillovers on productivity? Comparative evidence from developed and transition economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 133-154.
- Lane, C. ve Bachmann, R. (1997). Co-operation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions. *British Journal of Sociology*, 226-254.
- Laskurain-Iturbe, I., Arana-Land  n, G., Heras-Saizarbitoria, I. ve Boiral, O. (2020). How does IATF 16949 add value to ISO 9001? An empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-18.
- Lenger, A. ve Taymaz, E. (2006). To innovate or to transfer?. *Journal of Evolutionary Economics*, 16(1), 137-153.
- Liu, X., Siler, P., Wang, C. ve Wei, Y. (2000). Productivity spillovers from foreign direct investment: Evidence from UK industry level panel data. *Journal of international business studies*, 31(3), 407-425.

- Martins, P. S. (2011). Paying more to hire the best? Foreign firms, wages, and worker mobility. *Economic Inquiry*, 49(2), 349-363.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, K. E. ve Sinani, E. (2009). When and where does foreign direct investment generate positive spillovers? A meta-analysis. *Journal of international business studies*, 40(7), 1075-1094.
- Munir, K. A. (2002). Being different: How normative and cognitive aspects of institutional environments influence technology transfer. *Human Relations*, 55(12), 1403-1428.
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Özen, Ş. (2007). *Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar*. AS Sargut ve Ş. Özen (Der) Örgüt kuramları (237-331). Ankara: İmge.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. ve Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39(5), 920-936.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of management journal*, 52(5), 856-862.
- Romero-Martínez, A. M., García-Muiña, F. E., Chidlow, A. ve Larimo, J. (2019). Formal and informal institutional differences between home and host country and location choice: Evidence from the Spanish Hotel Industry. *Management International Review*, 59(1), 41-65.
- Rodrik, D., Subramanian, A. ve Trebbi, F. (2004). Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of economic growth*, 9(2), 131-165.
- Schmitz, H. ve Knorringa, P. (2000). Learning from global buyers. *Journal of development studies*, 37(2), 177-205.
- Scott, Richard W. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427-442.
- Singh, J. (2007). Asymmetry of knowledge spillovers between MNCs and host country firms. *Journal of international business studies*, 38(5), 764-786.
- Sönmez, A. (2012) *Çuşlar Yoluyla Teknoloji Yayılımları ve Transferi: Türkiye Otomotiv Sanayi Üzerine Bir Saha Çalışması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stenholm, P., Acs, Z. J. ve Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 176-193.
- Stuart, T. ve Wang, Y. (2016). Who cooks the books in China, and does it pay? Evidence from private, high-technology firms. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2658-2676.
- Terlaak, A. ve King, A. A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of economic behavior & organization*, 60(4), 579-602.
- Tian, X. (2007). Accounting for sources of FDI technology spillovers: evidence from China. *Journal of international business studies*, 38(1), 147-159.
- Wang, F., Ning, L. ve Zhang, J. (2017). FDI pace, rhythm and host region technological upgrading: Intra-and interregional evidence from Chinese cities. *China Economic Review*, 46, S65-S76.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. (Fourth Edition), London: Sage
- Yu, K. H. (2013). Institutionalization in the context of institutional pluralism: Politics as a generative process. *Organization Studies*, 34(1), 105-131.
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zhang, Y. (2019). Institutions, firm characteristics, and FDI spillovers. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(5), 1109-1136.

SOSYAL AĞ DÜZENEGİ BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZ ÜYE SEÇİMİ VE FİRMA DEĞERİNE ETKİSİ

Onur ÇAPKULAÇ
Amasya Üniversitesi
onur.capkulac@amasya.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ düzenegindeki konumunu sosyal sermaye bileşenleri açısından inceleyerek seçimlerinin firma değerine etkilerini ortaya çıkartmak ve sosyal ağ kuramına ve yönetim organizasyon alanına katkı sağlamaktır. Bu amaçtan hareketle konunun önemi Türkiye bağlamında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçiminin sosyal ağ düzenekleri açısından firma değeri üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmanın olmamasıdır. Araştırmanın örneklemini 2012-2018 yılları itibariyle BIST 100’de işlem gören 14 holding ve bu holdinglelere bağlı 29 şirket, bu şirketlerin yönetim kurullarında yer alan 112 bağımsız üye ve 41 sahip ve yönetim kurulu başkanı oluşturmaktadır. Araştırmada iki farklı nicel araştırma yöntemi bir arada kullanılmıştır. Bağımsız üyelerin sosyal ağ düzeneklerinin ortaya konulması amacıyla aktörlerin sosyal sermayelerine ilişkin bilgiler ikincil verilerle elde edilmiştir. Elde edilen veriler UCINET Ağ analizi programı ile analiz edilmiştir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin firma değerine etkisini belirleyebilmek için ise firmaların hisse senedi değerleri elde edilmiştir. Elde edilen değerler olay etüdü yöntemi ile analize tabi tutulmuştur. Daha sonra bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ skorları ile firma değeri etki skorları karşılaştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bağımsız yönetim kurulu üye seçiminde sosyal sermayenin önemli bir değişken olduğu ve bağımsız üyelerin sosyal sermayelerinin firma değerine olumlu etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, Sosyal Ağ, Holdingler, Kurumsal Yönetim

1. Giriş

Kurumsal yönetimin başarısında vazgeçilmez bir faktör olarak kabul edilen (Huse vd., 2011: 2) yönetim kurulları, şirketlerde stratejik kararlar alan ve bu nedenle karmaşık görevlerle karşı karşıya olan bir işletmenin en tepesindeki karar alma gruplarıdır (Forbes ve Milliken, 1999: 492) ve kontrol, hizmet ve kaynak bağımlılığı gibi belirli rollerin yerine getirilmesiyle şirketlere hizmet vermektedir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 133). Tüm bu görevlerin en etkin şekilde yerine nasıl getirilebileceği konusunda yapılan araştırmalar, kurul kompozisyonu ve kurulda yer alan üyelerin bağımsızlığına odaklanmaktadır (Anderson ve Reeb, 2004: 210). Bu bağlamda bir kuruldaki bağımsız üyelerin varlığı, yönetim kurullarının etkinliğinin bir ölçütü olarak literatürde tartışılmaktadır. Çünkü tüm dünyada uygulanmaya çalışılan ve şirketlerin adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısının oluşturulmasına yön veren kurumsal yönetim çalışmaları yönetim kurullarının “bağımsızlaştırılması”nı sağlamaya çalışmaktadır. Bu çalışmaların, temelindeki hareket noktası vekalet teorisyenlerinin tartıştığı gibi şirketi fiilen yönetenlerin yönetim kurullarınca denetlenebilmesidir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008: 47). Başka bir deyişle bağımsız yönetim kurulu üyeleri şeffaflığın sağlanması ve yönetim uygulamalarının tüm paydaşlar yararına takip edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (King ve Peng, 2006:1). Kurumsal Yönetim araştırmalarının önemli bir varsayımına göre de; bir işletme bir kişiyi yönetim kuruluna atadığında, o kişinin işletmeyi desteklemesini, işletmenin sorunlarıyla ilgilenmesini ve her durumda işletmenin çıkarlarını gözetmesini bekleyecektir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 163).

Diğer taraftan bağımsız üyelerin kimler olacağı, kurumsal yönetim mekanizmalarının işlevselliği açısından son derece önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin yönetim kurullarında yer alan sahip ve yöneticiler ile bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasındaki sosyal ağlar, yönetim kurulunun işlevselliğini etkileyebilmektedir. Fredrickson vd.

(1988), bağımsız üye ve işletme sahip ve yöneticilerin aynı ağda yer alması durumunda yönetim kurulunun faaliyetlerini izleme ve denetleme fonksiyonu açısından yeterli düzeyde etkilemeyeceğini ifade ederken; Westphal (1999) ise karşılıklı bağların varlığının güven oluşturduğunu ve güven zeminin içerisinde daha işbirlikçi ve paylaşımcı bir yapıda hareket edileceğini, dolayısıyla yönetim kurulunun daha etkin çalışacağını ifade etmektedir.

Sosyal ağ bağlamında, bağımsız üyenin seçimi, seçilen üyenin sahip olduğu sosyal sermayesini de işletmeye kazandırarak dönüşüm içerisinde firmanın sınırlarını genişletmenin bir yolu olarak düşünülmektedir (Hillman vd., 2000: 238). Dolayısıyla aktörün sahip olduğu sosyal sermayesi, o aktörün bağımsız üye olarak seçilmesinde son derece önemlidir. Bu aktörlerin içerisinde bulunduğu sosyal ağ düzeneklerinin onlara kazandıracakları kaynaklar zayıf bağlar olarak düşünülebilir (Carpenter ve Westphal, 2001: 641). Aktörün bağlantı içerisinde olduğu farklı kurumlardan, yönetiminde yer aldığı işletmeye doğru akan bir kaynak aktarımı mümkün olabilir ve bu kaynaklar işletmenin yararına kullanılabilir (Luan ve Tang, 2007: 637). Bu durumda bir aktörün bağımsız yönetim kurulu üyesi olabilmesinde sahip olduğu beceri, bağlantı ve ilişkiler onu ön plana çıkaracaktır (Lester vd, 2008: 1002). Dolayısıyla bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu bağlantıların niteliği ve niceliği işletmenin performansına etki edebilmektedir. Bu noktada yatırımcı açısından sosyal sermayesi güçlü kişilerin bağımsız üye olarak seçilmesi olumlu görülebilir ve bu olumlu görüşlerini hisse senetlerine yansıtarak firmanın değerinin artmasını sağlayabilmektedir.

Yönetim kurulları üzerine yapılan çalışmalar vekalet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi gibi farklı bakış açılarıyla incelenirse de (Johnson vd., 1996; Zahra ve Pearce, 1989) tüm yaklaşımların ortak noktası kurul kompozisyonu bağlamında yöneticilerin “içeriden” ve “dışardan” şeklinde ayrılması olmuştur (Daily vd., 1999: 84; Dalton ve Kesner, 1987:35). İçerden yönetici kavramı şirket sahipleri, aile bireyleri, hali hazırda profesyonel anlamda o şirkette fiilen çalışanları ve şirketten emekli olanları ifade etmektedir (Anderson ve Reeb, 2004: 216). Şirkette fiilen çalışanlardan kastedilen, icrada yer alan üst düzey profesyonellerin aynı zamanda yönetim kurulunda yer almasıdır. Dışardan kavramı ise yukarıda bahsedilenlerin dışında kalan ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini teşkil etmektedir (Johnson vd., 1996: 417).

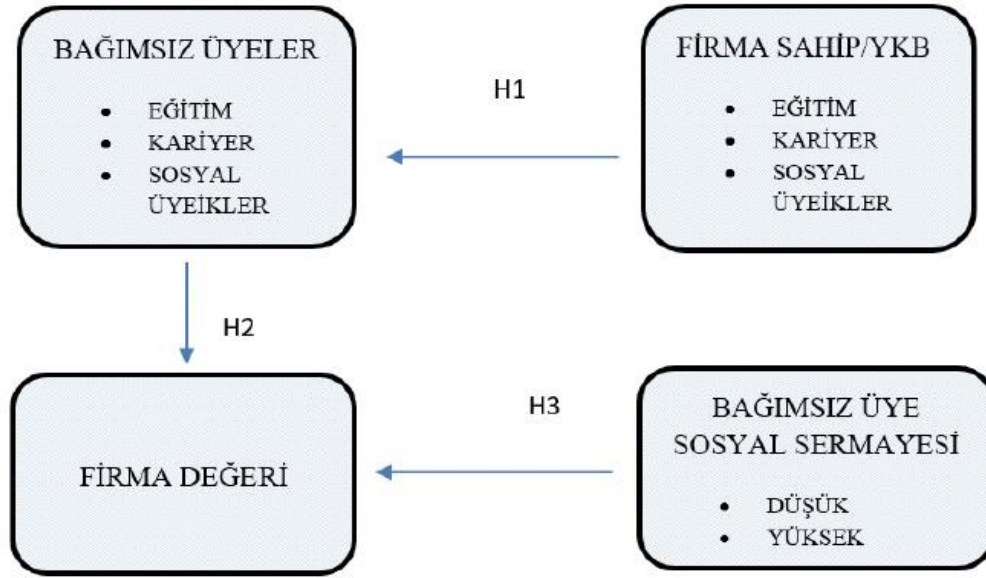
Dışardan yöneticiler ise literatürde ilişkili “affiliated” ve ilişkisiz “non-affiliated” veya bağımsız olarak ayrıştırılmaktadır (Anderson ve Reeb, 2004: 216; Peng, 2004: 454). Diğer bir ifade ile, dışardan yönetici demek bağımsız yönetici anlamına gelmemektedir. Özellikle, bazı dışardan yöneticiler şirket veya şirket yönetimi ile aile ve/veya mesleki ilişkileri olabileceğinden ilişkili “affiliated” yöneticiler olabilir. Çalışan olmasalar da aile ve / veya iş ilişkileri yoluyla yönetim tarafından koopte edilmiş olabilirler (Hillman vd., 2000: 237). Bu nedenle, icracı (non management) olmayıp aile üyeleri ve veya profesyonellerle bağlantısı olanlar ile yine icracı olmayıp hiçbir bağlantısı olmayanların birbirinden ayrıldığı gibi ilişkili (affiliated) dışardan yöneticiler ile ilişkili olmayan (non affiliated) dışardan yöneticiler arasında bir ayırım yapılmaktadır (Peng, 2004: 454). Sonuç itibarıyla ilişkili ve ilişkisiz (bağımsız) kavramlarının temelinde ise şirket ile şirket sahip ve profesyonelleri ile halihazırda bir bağlantının, ilişkinin olup olmaması yer almaktadır (Daily vd, 2003: 374; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008: 47).

Bu çalışmada araştırmanın modelinin sunulacağı ilk bölümde, Türkiye bağlamında yönetim kurulu bağımsız üye seçimi ile aktörlerin içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ düzenekleri arasındaki ilişki ve bu seçimin firma değer üzerindeki etkisi tartışılacaktır. Daha sonra ilgili literatür çerçevesinde geliştirilen hipotezler örneklemde elde edilen verilerle sınanacak ve tartışma ve gelecek çalışmalara yönelik önerilerle çalışma sonlandırılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Modeli

Bu çalışmada yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde etkili olduğu düşünülen şirket sahip/yöneticileri ile seçilen bağımsız üyelerin gömülü oldukları ağ düzenleri arasındaki ilişkiler, buna bağlı olarak şirketleri bağımsız üye seçimlerindeki “mantıkları” ve yapılan

seçimlerin firma değeri üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmaktadır. İlgili literatür ışığında geliştirilen araştırma modeli şekil 1’de sunulmaktadır. Modelde de görüldüğü üzere bu çalışmada şirket sahip/yöneticileri ve bağımsız üyelerin gömülü oldukları ağ düzenegi, aktörlerin eğitim geçmişleri, kariyerleri ve ye oldukları sosyal kurumlar boyutları ile ele alınmaktadır. Keza yapılan ye seçimlerinin firma değerine etki edip etmediği ve bu etki derecesinde sosyal sermayenin rolü irdelenmektedir. Bundan sonraki bölümde yönetim kurulu bağımsız ye seçiminin firma değerine etkisi sosyal ağ kuramı çerçevesinde geliştirilen hipotezlerle ortaya konulmaya çalışılmaktadır.



şekil 1. Çalışmanın Modeli

2.1. Sosyal Ağ, Yönetim Kurulu Bağımsız ye İlişkisi

Kurumsal yönetim yapıları ve buna bağlı olarak yönetim kurulları, şirketlerin faaliyette bulundukları ülkelere göre çeşitlilik göstermektedir ve toplumsal bağlam, kurumsal yönetim mekanizmasını şekillendirmede rol oynamaktadır (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008,133). Makro-kurumsal bakış açısı bir ülkenin kendine has bir “kurumsal mantık”, bir “iş sistemi” yarattığını savunmaktadır. Bu kurumsal mantık ve veya iş sistemi kendine özgü, rekabet gücünü kurumsal çevresi ile uyumundan alan bir egemen örgütsel form yaratmaktadır. Aynı formu taşıyan örgütler, çevreye aynı tip bağımlılık göstermekte ve çevresel değişikliklerden aynı şekilde etkilenmektedir (Dirlik, 2016: 9).

Türkiye’de egemen olan ekonomik aktör de holdinglerdir (Selekler-Gökşen ve sdiken, 2001: 332). Bu rgtsel formda aile, holdinge bağlı şirketler arasında karşılıklı iştirakler kurup bu yapıyı da oluşturdukları merkezi yönetim birimi ile yönetmektedir. Aile, bu yönetim biriminde kilit pozisyonları elinde bulundurarak grup üzerinde mutlak kontrol sahibi olmaktadır (Yiu vd., 2007:1562).

Aileler, geleneksel olarak yönetim kurullarını özellikle grup büyüdükçe iş grubu üzerindeki kontrolü sürdürmek için bir mekanizma olarak görmektedir (Selekler-Gökşen ve ktem, 2009: 202). Yönetim kurulları, grubu oluşturan şirketler arasında aile kontrolünün ve koordinasyonunun sağlanması için etkili olduğu için, stratejik kararların yönetim kurulu düzeyinde alınması muhtemeldir. Bu eğilim muhtemelen Türk iş grubunu karakterize eden merkezi karar alma tarzı ile daha da vurgulanmaktadır (Selekler-Gökşen ve ktem, 2008: 59).

Aileler, şirketlerini kontrol ederken ilk olarak piramidin üstünde bir holding şirketi ile piramidal sahiplik yapıları kurarlar. Neredeyse tamamen aileye veya bazı durumlarda ailelere

ait olan holding şirketi, grup firmalarının hisselerini tutarak ve grup için merkezi yönetim birimi olarak hareket ederek kontrol güçlerini artırmaktadırlar (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001: 330). Grup şirketleri arasındaki karşılıklı iştirakler, kontrolü elinde tutmanın ikinci yolu olarak ortaya çıkmaktadır (Yurtoglu, 2000). Üçüncü bir kontrol mekanizması, kurullarda ve yönetimde ailenin varlığıdır. Aile üyeleri hem holding şirketinde hem de grup firmalarında yönetim kurulu üyesi olarak görev yaparlar (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 139). Son olaraksa aileler, merkezi yönetim biriminde (holdingin merkezi) çalışan yöneticileri, bağlı şirket kurullarına icracı olmayan yöneticiler olarak atamaktadırlar. Bu yöneticilerin asıl görevi bağlı kuruluşları kontrol etmek ve faaliyetlerini koordine etmek olan merkezi yönetim birimine, kontrolün elde tutulmasında yardımcı olmaktır. Ayrıca, hâlâ işletmenin sahibi olan ailenin çalışanı olduklarından bağımsız olarak da algılanamazlar (Selekler-Gökşen ve Öktem, 2009: 201). Dolayısıyla, sahiplik yapısının Türkiye'deki iş gruplarına ait firmaların yönetim kurulu yapıları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 139).

Ailelerin sahip oldukları şirketlerin çoğunluk hissesine sahip olmaları doğal olarak şirketin kontrolünü ellerinde tutmalarına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla işletmeye yatırım yapan küçük hissedarların ve alınan kararlardan etkilenen diğer paydaşların haklarının korunabilmesi açısından, bağımsız üyelerin işletmelerin yönetim kurullarına seçilmeleri aile kararlarının izlenmesi sağlanabilmektedir. Vekalet teorisi, üst yönetimi diğer yöneticilerden daha etkili bir şekilde izleyebilen ve aynı zamanda ilgili uzmanlığı sağlayabilen “dışardan” yöneticilerin kurumsal yönetimin önemli bir unsuru olması gerektiğini iddia etmektedir. Örneğin, Fama ve Jensen (1983), Baysinger ve Hoskisson (1990), yönetim kurullarında dışardan üyelerin varlığıyla ve onların sahip olduğu uzmanlık, bağımsızlık ve tarafsızlıkları ile üst yönetimi etkin bir şekilde denetleme olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşe uygun olarak Weisbach (1988) ve Huson vd. (2001), “içerden” sayılan yöneticilerin kariyerlerinin CEO'lara bağlı olduğunu ve bu nedenle genellikle içeriden gelenlerin üst yönetimi izleyemediğini veya bunu istemediğini belirtmektedir. Weisbach (1988), ayrıca, kurul kompozisyonu açısından dışardan üyelerin daha ağırlıklı olduğu yönetim kurullarının düşük performansla sahip CEO'nun görevinden ayrılmasını daha kolay sağlayabileceğine dikkat çekmektedir. Bu aynı zamanda dışarıdan üyelerin daha iyi izleyiciler olduğunu gösterir (Huang vd., 2008: 70). Dışardan yöneticilerin kaynak sağlama rollerini de başarıyla yerine getirmeleri beklenir. Bu kişilerin, içerden yöneticilere göre dış bilgi ve kaynaklara daha fazla erişimi olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, özellikle gelişmekte olan ülkelerde askeri ve/veya devlette iş tecrübesi olan kişiler, esas olarak devletle iyi ilişkiler kurma ve devletin kontrol ettiği kritik kaynaklara ulaşabilmeleri için işletmeler tarafından yönetim kurullarına atanabilirler (Peng vd., 2001: 167).

Gklatiis (2014: 33) içerden yöneticilerin kaynak bağımlılığı ve danışmanlık/uzmanlık rollerinde dışardan yöneticilere göre daha etkisiz olacağını ifade etmektedir. Bu durumu Granovetter (1979) “zayıf bağlar” yaklaşımı ile açıklamaktadır. Granovetter (2005: 34), zayıf bağların güçlü bağlara nazaran yeni bir bilginin akışında daha etkili olduğunu savunmaktadır. Buna göre aynı sosyal ağ içerisinde yer alan aktörler, zaman içerisinde benzer özelliklere bürünür ve benzer kazanımlar elde ederler. Ancak tanımadıkları ya da daha az tanıtıldıkları bireylerden daha farklı kaynaklar elde edebilirler ve farklı kaynaklara ihtiyaç duyulduğunda da kendi sosyal bağlamlarından farklı ağlarla bağlantı kurmaları gerekecektir. Bu iki birbirinden bağımsız ağ birleştiren bağlar köprülerdir ve köprüyü oluşturan aktörler arasındaki bağlar da zayıf bağlardır (Özdemir, 2008: 67).

Dışardan üyelerin işletmenin ihtiyaç duyduğu dış kaynaklara erişebilmeleri, kimi tanıdığımızla alakalı olan “sosyal sermaye” ve ağda bir köprü işlevi olan bir kişinin çevresinden önemli yararlar sağlayabileceğini açıklayan “yapısal boşluk” kavramı ile de açıklanabilir. Burt (1992), sosyal ağ yapıları içerisinde en önemli rolü, birbirinden bağımsız ama benzerlikleri olan farklı ağları birleştirebilen aracı kişilere atfetmektedir. Buna göre ağdaki “yapısal boşluklardan” yararlanıldığında bireylerin ağdaki aracılık rolleri ile farklı

ağlar arasındaki bilgi akışını sağlayan bir konumda yer almaktadırlar ve bu konum, aracı rolü üstlenen bireylere stratejik bir avantaj sağlamaktadır (Granovetter (2005: 35). Bağımsız yöneticiler sahip oldukları sosyal sermayeleri ile ağlarda yer alan yapısal boşlukları kuracakları köprülerle dolduracak ve üstlenecekleri aracılık rolü ön plana çıkacaktır.

Çoklu sosyal ağlarla bağlantısı olan yöneticiler, “zamanında bilgiye, çeşitli fikirlere ve kritik kaynaklara hızlı erişime sahip oldukları” için daha fazla sosyal sermayeye sahip olacaklardır (Oh vd., 2006: 578). Benzer şekilde, dışardan yöneticilerin birden fazla yönetim kuruluna katılımları, bu kişilerin bulundukları kurullarda yer alan diğer yöneticiler ile kurdukları bağlantılar sayesinde sosyal sermayelerinin gelişmesini sağlayacaktır (Kor ve Sundaramurthy, 2008: 4). Sonuç itibarıyla yöneticilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler dolayısıyla oluşan ağlar, içerisinde çeşitli fırsatları ve yetenekleri barındırdığı için sosyal sermaye üretme potansiyeline sahiptir (Adler ve Kwon, 2002: 34).

Bununla birlikte yönetim kurullarına “bağımsız” yöneticilerin atanması ise ailelerin şirket üzerindeki kontrol gücünün bir anlamda elinden alınması anlamına gelmektedir. Ancak aileler sahip oldukları bu kontrol gücü sayesinde şirket sahipleri dışardan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu süreçte yakın arkadaşlar, uzaktan akrabalar, işletmeye danışmanlık yapanlar gibi aile üleriyle yakın sosyal bağları olan kişilerin seçimini desteklemektedir (Zattoni vd., 2015: 1216; Bettinelli, 2011: 154). Benzer şekilde Kim, (2007: 31) grubun sahipliğini elinde bulunduran aileyle hemşerilik ya da aynı okullarda eğitim görmüş olma gibi sosyal bağlara dayanan güven ilişkisiyle bağımsız üyelerin kurullara atanmasının mümkün olabildiğini ifade etmektedir.

Finkelstein ve Hambrick (1988: 549), aile üleriyle güçlü bağlara sahip olan kişilerin atanmasını bir nevi yönetim kurulunu pasif bir mekanizma haline getirmek olduğunu söylemektedir. Çünkü aileyle kişisel bağları olan kişilerin vekalet teorisyenlerinin bağımsız üyelere atfettiği izleme ve kontrol etme görevlerini layıkıyla yerine getiremeyecekleri ifade edilmektedir (Jones vd., 2008: 1007). Bu noktada, Lipton ve Lorsch (1992: 71-73), yönetim kurullarının çoğunun üst düzey yöneticilerin politikalarını nadiren eleştiren işlevsiz bir mekanizma olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde, Byrd ve Hickman (1992) aile üyelerinin yönetim kurullarındaki bağımsız üyeleri kullanarak işletmede üstün bir izleme mekanizmasının var olduğu ‘illüzyonu’nu yaratıp, şirketi istedikleri gibi süsleyip hissedarları memnun edebileceklerini öne sürmektedir (Akt: Li, 1997: 6). Benzer şekilde uzun yıllar şirketlerde çalışan profesyonellerin kurullara atanmasıyla aile, kontrol gücünü elinde bulundurmaktadır. Türkiye’de hâkim ekonomik yapı olan holdinglerdeki kontrolcü yapı nedeniyle, yönetim kurullarından içeriden temsili oldukça yüksektir (Selekler-Gökşen ve Öktem, 2009: 197).

Yukarıdaki tartışmalara ek olarak, yönetim kurullarının pasif bir mekanizmaya dönüşmesine neden olan farklı görüşler de literatürde yer almaktadır. Aile üleriyle yakın bağlara sahip olsun olmasın, bir bağımsız üyenin, kendisinin kurula atanmasını sağlayan kişileri destekleme konusunda sosyal olarak kendilerini mecbur hissedebilecekleri (Johnson vd., 2013: 245; Westphal, 1999: 10); yönetim kurulu içerisindeki varlıklarının sayısal anlamda azınlık teşkil ediyor olmaları (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 136); işletmeye ait değerli bilgilere sahip olamamaları (Arioğlu, 2015: 260) gibi görüşler örnek olarak sayılabilmektedir. Literatürde her ne kadar farklı teorilerin bakış açılarıyla bağımsız üyelerin ne derece bağımsız olduklarına yönelik tartışmalar ortaya konulmaktaysa da yönetim kurullarının işlevselliğinin önemli bir boyutu da yönetim kurulunun uyum içerisinde hareket etmesidir. Sosyal uyum, belirli sosyal kurumlara ortak üyelik ve bu kurumlardaki sosyal etkileşimlere dayalı dostluklar ile gelişir (Domhoff, 2005: 50). Yönetim kurullarının sosyal uyumu, kurul üyelerinin birbirleriyle olumlu ilişki kurma ve kurulda kalma motivasyonunu ifade etmektedir. (Bettinelli, 2011: 155). Bu uyumun temel dayanak noktası karşılıklı ilişkiler ağıyla geliştirilen dostluk, arkadaşlık gibi kavramlar oluşturmaktadır. Güçlü bağlar üzerine kurulu olan karşılıklı ilişkiler sosyal kapanmaya neden olmaktadır (Heemskerk ve Fennema, 2009: 811). Sosyal kapalılık kuramının öncüsü olan James Coleman (1988: 105), bir grup içerisinde yer alan

kişilerin birbirleri ile karşılıklı sahip olunan güçlü bağlar sayesinde ortak normların oluşacağını savunmaktadır. Sosyal kapanma sayesinde ilişkiler, gelişim göstererek zaman içerisinde bir sosyal ağ düzeni haline gelebilir. Bu gelişimin temel etkenlerinden birisi güvenidir. Burt (1992: 16)’e göre güven, güçlü ilişkilerin bir bileşenidir ve karşılıklı tanıdıklar, diğer kişinin güvenilir olarak kabul edilebileceği şekilde kişilerarası bir sigorta poliçesi gibi olmaktadır. İki taraf arasındaki güvenin geliştirilmesi “ortak hedeflerin onları bir araya getirdiğini ve bir arada tuttuğunu” göstermektedir (Barber, 1983: 1). Granovetter (1985: 504), toplumsal yaşamda süreç içerisinde güven temelli kişiler arasında ilişki ağları ortaya çıkmakta olduğunu, aktörler arasındaki davranışların, ilişkilere bağlı olarak kurulmuş ağlara yerleşik olduğunu ve bu durumun, sosyal yaşamda bir güven unsurunun ortaya çıkmasında önemli olduğunu belirtmektedir.

Kapalı ağlarda, aktörlerin birbirlerinin yetkinliklerinden daha fazla haberdar olduklarında sahip oldukları bilgi ve becerileri daha etkin bir şekilde kullanılacağı düşünülmektedir (Zattoni vd., 2015: 1220). Çünkü üyeler, grupla özdeşleşmekten gurur duyarlar ve dostane etkileşimleriyle birbirlerine güvenmektedirler, bu yüzden birbirlerini dinleme ve ortak zemin arama olasılıkları daha yüksek olmaktadır. (Domhoff, 2005: 50). Güven, belirsizliklerin olduğu bir ortamda oluşumuyla birlikte bireylerin sahip olduğu kaynakları rahatlıkla paylaşabileceği bir zemin oluşturduğu için aktörler arasında oluşacak güçlü bağların karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Gargulio ve Benassi, 2000: 184).

Bordieu (1983), Coleman (1988) ve Podolny (2001), aynı ağda yer alan aktörlerin birbirleri arasında oluşturacakları güçlü bağların aynı zamanda sosyal sermaye niteliği kazanacağını ve buradan hareketle sosyal sermaye oluşturabilmek içinde süreç içerisinde diğer aktörlerle güçlü bağlar kurma eğiliminde olacaklarını ileri sürmektedirler (Akt: Sözen, 2007: 101). Birbirlerine bağlı küçük grupların davranışları ile alakalı yapılan çalışmalar incelendiğinde, ağ içerisinde tavsiyede bulunan bireylerin sayısı arttıkça, grup içerisinde benzer davranışlarda bulunma olasılığını artırabileceğini öne sürülmektedir (Westphal, 1999: 9). Bu bağlamda yönetim kurulu üyeleri arasındaki sosyal bağlar, karşılıklı güveni ve saygıyı artırmakta ve hem içerden hem de dışardan olan yöneticilerin karşılıklı bilgi ve becerilerini kullanma eğilimini teşvik etmektedir (Zattoni vd., 2015: 1220). Benzer şekilde Uzzi (1999: 483), ağ içerisindeki üyeler arasında karşılıklı güven duyma ihtiyacı oluşacağı ve “güvenilir” olarak görülen aktörlerle ilişki içerisinde girmenin fayda sağlayacağını ifade etmektedir.

Yönetim kurulu bağlamında değerlendirildiğinde, güven-sosyal sermaye oluşturulması ilişkisi şirket sahip veya CEO, şirket profesyonelleri ve dışardan üyeler arasında da söz konusu olmaktadır (Bettinelli, 2011: 156). Literatürde Coleman (1983)’ın sosyal kapalılık teorisiyle paralel nitelikte olan birçok araştırma, üst yöneticilerin bulunduğu pozisyonun onlara kazandırdığı statüden farklı olarak “iç halka” ya dahil olan seçkin bir “yönetici elitler” açısından bahsetmektedir (Keller, 1991; Zeitlin, 1974; Clement, 1975; Allen, 1978; Useem, 1984; Useem ve Karabel, 1986; Maclean vd., 2014; Westphal ve Stern, 2006). Çeşitli demografik unsurları temsil eden tanınmış ve güvenilir kurul üyeleri, elit bir sosyal yapının üyeleri olabilmektedirler (Fallon, 2009: 32).

Türkiye’deki holding şirketlerin sahiplik yapısı düşünüldüğünde, yönetim kurullarında şirketin çoğunluk hissesine sahip ailenin üyeleri, o şirkette uzun yıllar çalışmış olan ve “içerden” olarak kabul edilebilecek kişiler ve normatif baskılar sonucu kurula alınan “bağımsız” üyelerin güven temelli kapalı bir ağ olan “iç halka”ya¹ dahil olan kişilerden oluşması düşünülmektedir. Jones (1983) güven-sosyal sermaye ilişkisini aile işletmeleri bağlamında ele almakta ve aile işletmelerine “yüksek güvene sahip” kuruluşlar adını vermektedir. Çünkü aile işletmelerinde rasyonellik kadar duygularında dahil olduğu bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Gomez-Mejia vd., 2001: 82). Bu açıdan bakıldığında

¹ Üsdiken vd. (2015: 523), “İç halkayı, işletme grubunun başında bulunan aile üyesinin etrafındaki, grubun yönetilmesinde kendisine yardımcı olan, en fazla inanıp, güvendiği kimseler” olarak tanımlamaktadır. Kavram bu çalışmada aynı tanım çerçevesinde kullanılmaktadır.

Türkiye bağlamında çoğunlukla aile sahipliğindeki hâkim ekonomik aktör olan holdinglerde “yüksek güvene sahip” kuruluşlar olarak düşünülebilir. Bu durumda da şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin güven zemininde “iç halka” da yer alıyor olması beklenebilmektedir (Üsdiken vd., 2015: 523).

Heemskerk ve Fennema (2009: 808), yönetim kurullarında oluşan pozisyonların çoğunlukla “yönetici elitlerin” yer aldığı ağlar içerisinde bulunan kişiler ile doldurulduğunu ifade etmektedir. Aynı çalışmada bu kişilerin birden fazla yönetim kurulu üyeliklerinin bulunmasıyla, aktörlerin ağda sosyal sermayelerini geliştiren aracılık rolüne sahip olacakları ve bu paylaşımcı mekanizma ile (kapalı grupların üyeleri, üye olmayanlara kıyasla diğer üyelerin görüşlerine nispeten açıktır ve bu diğer üyelerin görüşlerini paylaşma olasılığı daha yüksektir) yönetici elit ağlarının yapısal olarak güçlenmiş olacağı belirtilmektedir (Heemskerk ve Fennema, 2009: 809).

Sosyal kapalılığın oluştuğu yönetici elitlerden oluşan ağlarda, seçkin STK’larda üyelikleri bulunan ve/veya bu kurumlarda üst düzey görevlerde bulunan kişiler, aynı anda birçok işletmenin yönetim kurullarında üye olanlar, daha önce siyaset ve/veya bürokrasinin içerisinde yer alarak politik bağlantıları güçlü olanlar gibi sosyal sermayeleri yüksek olan kişiler bir araya gelmektedir (D’aveni ve Kesner, 1993: 126). Bu ağlarda yer alan yöneticiler sahip oldukları varlıkları, diğer kurum ve kuruluşlar ile olan bağlantıları, diğer politik ve sermaye gücü yüksek kişilerle olan ilişkileri sayesinde sahip oldukları kaynakları kurulunda yer aldıkları işletmeye yönlendirebilmektedirler (Domhoff, 2005: 26). Ratcliff (1980) ve Mintz ve Schwartz (1981) böylesi bir ağın içerisinde yer alan aktörlerin, sahip oldukları sosyal bağlantılarını yine kendi ağlarının içerisinde yer alan diğer üyelerle paylaşma eğiliminde olacaklarını ifade etmektedir (akt: Daveni ve Kesner, 1993: 128).

Diğer taraftan, holdingleri yöneten ailelerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin onların da yönetici elitlerden oluşan ağların bir parçası olmalarını sağlamaktadır (Useem ve Karabel, 1986: 198). Holdingleri yöneten aile üyeleri ve yönetici elitler olarak tanımlanan bireyler, aynı ağ içerisinde benzer dünya görüşüne sahip olan, benzer inanç ve değerleri paylaşan bir yapı oluşturabileceklerdir (Useem, 1979: 565; Drago vd., 2011: 625). Belliveau vd. (1996) bu benzerliği, kendi içinde güçlü bağlara sahip aktörlerin benzer kimliklere sahip olmalarıyla açıklamaktadır. Bu benzer kimlikler, benzer eğitim geçmişlerinin yanı sıra yine benzer sosyal kulüp, dernek üyelikleri dolayısıyla da ortaya çıkabilecektir. Hatta Hoitash (2008: 11) aynı kulüplerin üyesi olmanın, aynı sosyal etkinliklerde bulunmanın, ortak bir ağ kurulmasında öncülük edebileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Alan ve Sözen (2017: 343)’ e göre bireyler, kulüpler, dernekler gibi ağlara katılarak hem sosyal hem de kariyer ile ilgili kazanımlar elde edebileceklerdir. O’neal ve Thomas (1995: 85) ise en sık görülen ağ yapılanmalarının mesleki dernekler, sosyal temaslar, kişisel tanıdıklar, okul bağları ve aile bağları ile ortaya çıktığını ve bu ağların yöneticilerin seçilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Yönetici “elitler” üzerine yapılan çalışmalarda benzer eğitim geçmişlerinin varlığına ve bu varlığın iş dünyasındaki etkilerine vurgu yapmaktadırlar (Heemskerk ve Fennema, 2009, Useem, 1979, Kim, 2007). Bu bağlamda ortak değerlerin oluşmasında, aynı eğitim altyapısına sahip olma, benzer hayat görüşü ve değerlere sahip olunması rol oynamakta ve bu ortak paydalar güven esaslı ağ yapısının oluşmasında önemli bir yer teşkil edebilmektedir.

Eğitim kurumlarının eğitim düzeyi ve prestijinin, yöneticilerin biliş ve karar alma süreçlerini etkilediği düşünülmektedir. Bond vd. (2010), İngiliz yöneticileri incelediği araştırmasında yöneticilerin ortak bir eğitim geçmişine sahip olmalarının benzer siyasi görüşe sahip olmalarını etkilediğini söylemektedirler. Domhoff (2005: 51), eğitim kurumlarının, sosyal sınıf yapısını öğrencilerine aktarmada büyük rol oynamakta olduğunu, dolayısıyla elit sınıfa ait bireylerin doğdukları andan, genç yetişkinliğe kadar “belirli” ve “prestijli” okullarda aldıkları eğitim ile ayrıştığını ve ortak ağların bu sayede şekillendiğini ifade etmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, bireylerin eğitim geçmişlerinin sosyal statü, benzer sosyalleşme tercihleri gibi birçok farklı temel yapıyı temsil edebileceğini düşündürmektedir (Akt: Johnson

vd., 2013: 238). Useem ve Karabel (1986: 185) ise bireylerin eğitim geçmişlerini kariyerlerini doğrudan etkilemekte olduğunu, prestijli okullarda eğitim görmesinin onları CEO, yönetim kurulu üyeliği gibi pozisyonlara taşıyabileceği ve bu sayede yönetici elit ağlarına dahil olabileceklerini belirtmektedir.

Yönetici “elitler” üzerine yapılan çalışmalarda sosyal üyelikler (kulüp, STK vb.) ve bu üyeliklerle ortaya çıkan ağ yapıları da incelenmektedir (Soref, 1976; Useem, 1978, Domhoff, 2005; Galaskiewicz vd., 1985). Domhoff (2005:60)’a göre kulüp, dernek, vakıf gibi kurumlar, Yönetici “elitler”in ortak değerlerini taşımakta ve bu değerlerin iş ortamına aktarılmasının bir aracı olmaktadır. Bu kurumlar üyelerce paylaşılan ortak inançların ve değerlerinin olduğu yerlerdir. Bu nedenle sosyal kurumlar, sadece resmi olmayan iletişimin etkili araçları değil, aynı zamanda görüşlerin sunulduğu, fikirlerin değiştirildiği ve yeni fikirlerin ortaya çıktığı değerli merkezlerdir.

Domhoff (2005)’un görüşlerinden hareketle, sosyal kurumlar, güven temelli kapalı ağların oluşmasında önemli olabilmekte ve üyelerin “iç halka” ya dahil olmasını sağlamada yardımcı olabilmektedir. Galaskiewicz vd. (1985:404), yönetim kurullarına üye seçiminde aynı sosyal kurumlarda üyeliği olmanın etkili olabileceğini ifade etmektedir. Literatür incelendiğinde Galaskiewicz vd. (1985)’nin bulgularıyla benzer sonuçlar ortaya koyan çalışmalar görülmektedir (Soref, 1976; Koenig ve Gogel, 1981, Useem, 1978). Koenig ve Gogel (1981: 41)’in yöneticilerin sosyal ağları üzerine yaptıkları araştırmada yer alan bir üst düzey yönetici *“Büyük şirketlerin bağımsız üyelerinin bir tür kulübün üyeleri olduğunu hatırlamanız gerekir. Kulübe kabul edilebilmeniz için saygın bir başkan veya unvan sahibi olmalısınız. Bu kişiler, birlikte çalıştığınız, birlikte seyahat ettiğiniz, birlikte çeşitli sosyal projelerde bulunduğunuz kişilerdir”* şeklinde ifade ederek sosyal kurumlara üye olmanın önemini vurgulamaktadır.

Türkiye’de hâkim ekonomik yapı olan işletme gruplarının sahiplik yapısı göz önüne alındığında, kontrolü elinde bulunduran ailelerin, işletmelerine yönetici seçerlerken, aynı sosyal ağ içerisinde yer alan güvendikleri kişileri öncelikli olarak tercih etmeleri beklenebilir. Bu bağlamda ve yukarıdaki tartışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmaktadır; H1: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB ile benzer sosyal ağ içerisinde yer alan kişilerin seçilme ihtimali, benzer sosyal ağlara ait olmayanlara göre daha yüksektir.

H1a: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer kariyer geçmişine sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir.

H1b: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer sosyal üyeliklere sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir.

H1c: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer eğitim geçmişine sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir.

2.2. Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Seçimi ve Firma Değeri İlişkisi

Genel olarak, yönetim kurulları, şirketi yöneten yöneticilerden ve bu kişileri kontrol eden ve onlara tavsiyeler veren bağımsız yöneticilerden oluşmaktadır. Halka açık şirketlerde Yönetim kurullarının genel yapısı tüm dünyada aynı olmakla birlikte; şekilleri ve kompozisyonları farklılaşmaktadır (Kirchmaier ve Kollo, 2007: 5).

Literatürde yönetim kurullarının yapısının, şirket performansına etkileri üzerinde birçok araştırma yapılmıştır (Hermanlin ve Weisbach, 1998; Bhagat ve Black, 1999-2001; Baysinger ve Butler, 1985; Hillman ve Dalziel, 2003). Özellikle bağımsız yöneticilerin firma performansını artırıcı en önemli unsurlarından birisinin olduğu ifade edilmekle beraber (Perry ve Shivdasani, 2005), bağımsız yöneticilerin varlığının şirket performansı ile ters orantılı olduğunu söyleyen (Hermalin ve Weisbach, 1988) veya hiçbir etkisinin bulunmadığını ortaya koyan (Lipton ve Lorsch, 1992) çalışmalar da mevcuttur.

Örneğin, bazı çalışmalar (Anderson ve Reeb, 2004; McKnight ve Mira, 2003; Weisbach, 1988) bağımsız üyelerin oranı ile firma değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki

bulmuştur. Bununla birlikte, diğer çalışmalar (Baysinger ve Butler, 1985; Hermlin ve Weisbach, 1998; Agrawal ve Knoeber, 1996; Giovannini, 2010) bağımsız üyelerin kurul içerisindeki oranı ile firma performansı arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Dalton vd., (1998); Jackling ve Johl (2009) ise iki değişken arasında hiçbir ilişki bulamamıştır. Bulgulardaki bu farklılıklar kısmen, araştırmaların teorik temellerindeki farklılıklar ve firma performansının belirlenmesinde farklı ölçütlerin kullanılmasıyla ilişkilendirilmiştir (Akt: Arosa vd., 2010: 236).

Bir şirketin yönetim kuruluna bağımsız üye seçiminde farklı parametreler söz konusu olabilmektedir. İlk olarak, firmalar kuruluşlarına prestij katacak yönetim kurulu üyelerinin olmasını isterler. İkincisi, firmalar genellikle önceden belirlenmiş şirket stratejilerine özgü konularda uzmanlık bilgisine sahip olan ve bu bağlamda tavsiye verebilen yönetim kurulu üyeleri ister. Üçüncüsü, firmalar CEO ve diğer firma liderleri tarafından bilinen ve CEO'nun tanıdığı, güvendiği aynı sosyal ağ içerisinde yer alan kişilerden oluşmasını isterler. Bu nedenle bağımsız yöneticiler genellikle nispeten küçük bir çevreden seçilen “uygun” bireylerden oluşabilmektedir (Mizruchi, 1996: 277).

Her ne sebepten olursan olsun, sonuç itibarıyla bir bağımsız üyenin seçilmesinden fayda sağlanması beklenir. Bu faydanın sağlanabilmesinin bir koşulu yöneticinin profilidir ancak bir bağımsız üyenin kalitesini ölçmek zordur, çünkü yöneticinin kişisel özellikleri büyük ölçüde gözlemlenemez. Bu konuda kullanılan en önemli parametrelerden biri bir yöneticinin kurul üyesi sıfatıyla sahip olduğu koltuk sayısıdır (Ferris vd., 2003: 1089). Bir şirketin göstermekte olduğu yüksek performans, kurulla ilişkilendirilip o kuruldaki kişiler farklı şirketlerdeki kurullara da seçilebilirler (Gilson, 1990: 370).

Bağımsız üye seçimi sosyal ağ bağlamında değerlendirildiğinde ağda “daha merkezde” yer alan ve/veya ağ’da köprü görevi görebilen “big linkers” (Heemskerck ve Fennema, 2009) bu kişilerin daha büyük ve daha kârlı firmalar tarafından işe alınma olasılığının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Ferris, vd., 2003: 1088). Ancak bu duruma karşıt görüş olarak bu kişilerin çoklu yönetim kurulu pozisyonlarından dolayı fazla meşgul olacakları ve görev yaptıkları kurullara sağladıkları marjinal katkılarının azalacağı ifade edilmektedir (Fich ve Shivdasani, 2006: 689). Bu nedenle, çoklu üyelikleri bulunan bu bağımsız üyelerin işe alımları her zaman kurul için değer gösterip göstermediği tartışmalı bir konudur. Bu bağlamda bir yöneticinin seçim kriteri sadece sahip olduğu bilgi beceri değil aynı zamanda gerek firmanın gerekse bağımsız üyenin karşılıklı güven, arkadaşlık vb. farklı bağlamlardaki özelliklerinin de içerisine dahil edildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal ağ ve kaynak bağımlılığı açısından, bir yönetim kuruluna bağımsız yönetici atanması o firmanın sınırını genişletmenin bir yolu olarak görülebilir ve bu kişilerin sahip oldukları sosyal sermayeleri ile firmanın dış kaynaklarını genişleterek faydalı olmaları beklenir (Hillman vd., 2000: 238). Dışarıdan olan yöneticilerin aday gösterilme süreci bir ölçüde sosyal bağlar gerektirebilir ve bu yöneticiler hem kurula hem de yönetime verimli bilgi sağlayabilecek zayıf bağlar olarak düşünülebilir (Carpenter ve Westphal, 2001: 641). Diğer kurumlara bu tür bağlantılar bir firmaya daha fazla kaynak aktarabilir ve bu kaynaklar yönetim tarafından kârlılığı ve sosyal sermayeyi artırmak için kullanılabilir (Luan ve Tang, 2007: 637). Dolayısıyla daha fazla beceri, bağlantı ve ilişki kümesine sahip olmak bir bağımsız yönetim kurulu adayını cazip kılacaktır (Lester vd., 2008: 1002).

Bu çalışmada kullanılan firma değerini ölçmek adına bakılan hisse senedi fiyat değişimleri açısından literatür incelendiğinde bağımsız yöneticilerin bir kurula atanmasının o firmaya nasıl etki gösterdiğine dair yapılan çalışmalarda bu yönetici atamalarının piyasada yarattığı etkiye (ilan etkisi) bakılarak cevap bulunmaya çalışılmıştır (Kirchmaier ve Kollo, 2006: 5).

Mak vd. (2003:4), birden fazla yönetim kurulu üyeliği bulunan bağımsız yöneticilerin kurula atanmasının piyasa tarafından olumlu bir şekilde görüntülendiğini göstermektedir. Ayrıca piyasada daha önce yönetim kurulu üyeliği deneyimi olan yöneticilerin atanması olumlu görülmektedir. Kurullardaki geçmiş hizmet, şirketin önceki deneyimlerden

faaydalanmasını sağlayabilir ve dolayısıyla kurulda daha etkili bir şekilde katkıda bulunabilir. Bununla beraber şirketin sahibi ile yakın ilişkileri olan kişilerin atamalarına ise güçlü bir olumsuz tepki vardır bu da aileyle ilgili bir yöneticinin atanmasının aslında firma değerini azalttığını göstermektedir.

Rosenstein ve Wyatt (1990 ve 1997), Amerika’da faaliyetle bulunan şirketler üzerinde yaptığı çalışmada, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin dışarıdan bilgi sağlayıcı olduklarından, bir bağımsız yönetici atamasının açıklanmasının şirket değerini içerden yöneticilere oranla daha fazla artırabileceğini belirtmişlerdir. Perry ve Shivdasani (2005), zayıf bir firma performansı döneminden sonra, bağımsız üyelerin hâkim olduğu bir kurulun daha fazla istekli olabilecekleri ve yeniden yapılandırma projesi önerebileceğini ve bu projenin daha başarılı olabileceğini bulmuşlardır (Huang vd., 2008: 71).

DeFond vd. (2005), 1993-2002 döneminde finansal yönetim becerisine sahip olan 850 kişinin kurullara atanmasını incelemiş, kümülatif anormal getirilerin (CAR), ilan tarihinden sonraki 3 gün boyunca sadece dışarıdan bağımsız olduklarında olumlu olduğunu tespit etmişlerdir (Akt: Rossi ve Cebula 2015: 2105). Benzer şekilde Adams vd. (2011) 2004-2006 yılları arasında Avustralya’daki şirketlerin yapmış olduğu 1126 bağımsız yönetim kurulu üye atamasını inceledikleri çalışmalarında yine CAR değerlerinin ilan tarihinin önceki ve sonraki 3 gün içerisinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğunu rapor etmektedirler. Aynı sonuçları Rossi ve Cebula (2015) 2012-2014 yılları arasında İtalya’da faaliyetle bulunan 100 şirketin 100 bağımsız üye atamasını inceledikleri çalışmada ilan tarihinin önce ve sonrasındaki 20 günlük zaman dilimi içerisinde bağımsız üye atamalarının firma değeri üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca Lin vd. (2003) bağımsız yönetim kurulu atamalarının açıklanmasının ardından istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif reaksiyonun meydana geldiğini ve bu durumu yatırımcıların bağımsız yöneticilerin yönetim kurulu işlevini geliştirebileceğini ve firma performansını destekleyebileceğini beklediklerini göstermekte olduğunu bir kanıtı olarak görülebileceğini ifade etmektedirler.

Diğer taraftan yönetim kurullarına atanan bağımsız üyelerin o şirketin değerini artırmadığını bulgulayan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Lin vd. (2003), piyasa reaksiyonunun İngiltere’deki firmalar tarafından yapılan 714 bağımsız üye atama ilanını inceledikleri çalışmalarında bağımsız üyelerin, kurullara atanmasına dair önemli bir piyasa tepkisi bulamamıştır. Hermalin ve Weisbach (1998), Mehran (1995), Bhagat ve Black (1999), Klein (1998), Gunasekarage ve Reed (2008), Yermack (1996), Dalton, vd. (1998) gibi araştırmacılar da benzer şekilde firma değeri ile bağımsız üye atamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını savunmaktadırlar. Hermalin ve Weisbach (1998), bu etkisizliği, üst yönetimin yönetim kurulu seçim sürecini kontrol etmesine bağlamaktadır. Agrawal ve Knoeber (1996) ise ABD’de faaliyet gösteren Forbes 800 içerisinde yer alan firmaları incelediklerinde, yönetim kurullarında bağımsız üye oranının artmasıyla firma performansının düşmekte olduğunu bulmuşlardır.

Yukarıda açıklanan sosyal sermaye ve ağ kuramları arasındaki ilişkiler firma değeri etkisi açısından değerlendirildiğinde, yönetim kurullarına atanan yeni bağımsız üyenin sahip olduğu sosyal sermayenin niteliği, yatırımcı gözünde anlamlı ya da anlamsız bir değer ifade edebilir ve bu değer firmanın hisse senedi fiyatlarında karşılık bulabilir. Örneğin “İ halkaya” dahil olan yöneticilerin firma sahiplerinin etkisinde hareket edebileceği ve işe alınırken güçlü olan bu bağların yatırımcı açısından değersiz görülmesi söz konusu olabilir. Diğer yandan çok güçlü bağlantılara ve tecrübeye sahip kişilerin seçilmesi, Burt’ün (1992) ifade ettiği gibi firma sahiplerinin kolayca ulaşamayacağı ağlara ulaşabilecek olması ve kurumsal yönetimdeki entelektüel bağımsızlık beklentilerini karşılayabilecek olmaları firma üzerinde olumlu etkinin gerçekleşmesini sağlayabilecektir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;
H2: Bağımsız Yönetim kurulu üye seçimi firma değerini olumlu olarak etkilemektedir
H3: Ağ skorları yüksek olan kişilerin bağımsız üye olarak seçiminin firma değerine etkisi ağ skorları düşük olan kişilere göre daha fazladır.

3. Metodoloji

3.1. Evren ve Örneklem

Türkiye’deki holdinglerin yönetim kurullarında yer alan tüm bağımsız üyeler, sahip ve yönetim kurulu başkanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda holdinglerin belirlenmesinde ilk aşamada Çolpan’ın (2010) Türkiye’nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasına giren 26 holding ve bu holdinglerin bağlı kuruluşları ele alınmıştır. Ele alınan kuruluşlardaki bağımsız üye seçiminin firma değerine etkisini bulabilmek için kullanılan olay etüdü analizinin işleyiş mantığında anormal getirilerin belirlenebilmesi yatmaktadır. Bu getirilerin belirlenebilmesinde ise normal getirilerin hesaplanmasını sağlayan ortak bir değer gerekmektedir. Bu bağlamda ortak değer olarak endeks değerleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada da BİST 100 endeksi kullanılmaktadır. Dolayısıyla bahsi geçen şirketler içerisinde Borsa İstanbul’da işlem gören ve ilk 100 şirket arasında yer alan (BİST-100) şirketlerde bulunan bağımsız üyeler ve şirket sahip ve yönetim kurulu başkanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ayrıca bu örneklem belirlenirken şirketlerin 2012-2018 yılları arasında görev alan tüm bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tamamı örnekleme dahil edilmiştir. Bu holdinglerden Kale Holding, bağımsız üyesi bulunmaması nedeniyle; Borusan Holding, Sanko Holding ve Yaşar Holding ve bağlı şirketlerinin BİST 100’de yer almamaları nedeniyle örneklemden çıkarılmıştır. Buna göre çalışmada ilgili kriterleri karşılayan 14 holding tespit edilmiştir ve bu 14 holdinge bağlı yine ilgili kriterleri karşılayan 29 bağlı kuruluş, 112 bağımsız üye ve 41 sahip ve yönetici yer almaktadır.

3.2. Veri Analizleri

Bu çalışmada iki farklı analiz yöntemi kullanılmıştır. Bağımsız üye seçiminde belirleyici unsur olarak düşünülen sosyal ağ düzeneklerinin ortaya konulmasında sosyal ağ analizi, bağımsız üye seçiminin firmaya etkisini ölçebilmek için ise ekonometrik bir analiz yöntemi olan “Olay Etüdü- (Event Study)” analizi kullanılmıştır.

3.2.1. Sosyal Ağ Analizi Kapsam, Süreç ve Bulgular

Araştırmanın temel önermelerini test edebilmek için elde edilen verilerden bağımsız yönetim kurulu üyelerine dair ağ yapıları elde edilirken, firma ve birey düzeyinde olmak üzere iki farklı bakış açısı benimsenmiştir. Bu çerçevede;

1- Birey düzeyinde; bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye bileşenleri bağlamında tanımlanan ağ matrisleri bireyler arasındaki sosyal ağı temsil etmektedir.

2- Kurum düzeyinde; bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve şirketlerin sahip-ykb aralarındaki ilişkide ağda önem arzeden kurumların ortaya çıkmasını sağlayan sosyal ağı temsil etmektedir. Analiz sürecinde, tanımlanan ağ matrisleri sosyal ağ analizinde sıklıkla kullanılan derece merkezilik, öz vektör merkezilik ve arasındalık ölçütleri ele alınarak değerlendirilmiştir.

Birey düzeyinde bağımsız yönetim kurulu üyelerine dair derece merkeziliği, öz vektör merkeziliği ve arasındalık merkeziliği sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde² birey düzeyinde yapılan ağ analizi incelendiğinde ağda merkezi konumda yer alan, diğerlerine göre kaynaklara erişim doğrultusunda daha avantajlı olan, zamanında doğru ve farklı bilgilere ulaşabilen, daha kaliteli bağlara sahip olan kişilerin literatürde “çoklu yönetim kurulu üyeliği- multiple directors” ve “birbirine bağlı yöneticiler- interlocking directors” olarak ifade edilen eş zamanlı olarak farklı şirketlerin yönetim kurullarında yer alan ve aynı holding bünyesinde yer alan bağlı şirketlerde birden fazla yönetim kurulunda yer alan kişilerin olduğu görülmektedir.

² Sosyal ağ analizlerine dair ayrıntılı ağ diyagramları ve tablolar, sayfa sınırlaması nedeniyle bildiri metnine dahil edilmemiştir. Örneklemin boyutunun yanı sıra ağ analizlerinin farklı sosyal sermaye ölçütleri (eğitim, kariyer, üyelikler) için, hem işletme hem de birey düzeyinde, farklı merkezilik ölçütlerine (derece, arasındalık, öz vektör) göre elde edilen sonuçları oldukça kapsamlıdır. Bu sonuçların ilerleyen çalışmalarda sunulması planlanmaktadır.

Her üç merkezilik skorları açısından öne çıkan kişiler incelendiğinde Kâmil Ömer Bozer'in Anadolu holding bünyesinde yer alan Anadolu Efes ve Coca Cola şirketlerinde ve Koç holding iştiraklerinden olan Arçelik ve Tüpraş şirketlerinin yönetim kurulunda yer aldığı görülmektedir. Uzman bankacılık kimliğiyle öne çıkan Tayfun Bayazıt ise Migros, Coca Cola ve Doğan Holding yönetim kurullarında yer almaktadır. Öne çıkan isimlerden Yılmaz Argüden ise kariyerinde Koç holding, Borusan, Vestel, Petkim gibi şirketler, çeşitli ülkelerde 50'den fazla şirkette yönetim kurulu üyeliğinin yanı sıra başbakan danışmanlığı gibi bürokratik kimlik barındırmaktadır. Bunlara ilaveten Anadolu holding yönetim kurulu üyeliğinin yanı sıra Anadolu holdinge bağlı Anadolu Efes, Coca Cola, Migros ve Doğu otomotiv şirketlerinin yönetim kurullarında eş zamanlı olarak görev aldığı görülmektedir. Bir diğer bağımsız yönetim kurulu üyesi ise Sabancı holding kariyerine sahip olan ve Anadolu Efes ve Coca Cola şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan Ahmet Cemal Dördüncü olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Kamil Ömer Bozer TÜSİAD, TEGV, GİF/CFR, Tayfun Bayazıt, TÜSİAD, TEGV, GİF/CFR, TKYD, Yılmaz Argüden, TÜSİAD, TEGV, GİF/CFR, TKYD, UN GLOBAL COMPACT, DEİK ve Ahmet Cemal Dördüncü, TÜSİAD, UN GLOBAL COMPACT, ENDEAVOR gibi ağ skorları bağlamında en etkin kurumlar ile bağlantıları bulunduğu görülmektedir.

Sosyal ağ analizine ilişkin veriler kurum düzeyinde incelendiğinde ise bağımsız üyelerin kariyerlerini etkileyen en önemli şirketlerin Koç Holding, Sabancı Holding, Anadolu Holding, Alarko Holding, Yıldız Holding ve Doğan Holding olduğu görülmektedir. Özellikle Koç holding bu doğrultuda kişilerin kariyerlerine kattığı prestij ile çok sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesinin ortak geçmişi olarak ön plana çıkmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve çalıştıkları şirket sahip ve YKB'lerinin sahip olduğu bir başka sosyal sermaye bileşeni olan sosyal üyelikler incelendiğinde ise TÜSİAD, GİF/CFR, DEİK, TEGV, TKYD, TESEV, UN Global Compact, Açık Toplum Enstitüsü gibi kurumlar ağda en önemli konumda yer alan kurumlar olarak göze çarpmaktadır. Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin ve iş dünyası yöneticilerinin oluşturduğu gönüllü bir iş dünyası kuruluşu olan TÜSİAD, kuruluşundan bu zamana kadar ülke politikalarına yaptığı etkiler onu en önemli STK'lardan birisi olmasını sağlamaktadır. Bu öneme sahip bir kuruma üyelik başlı başına bir prestij, uzmanlık ve ortak görüş göstergesi olarak düşünülebilir. TÜSİAD dışında öne çıkan bir diğer kurum ise ABD kökenli bir kuruluş olan CFR ve onun Türkiye kolu olan GİF'tir. Uluslararası düzeyde dünyanın ekonomi-politik konuları hakkında çalışmalar yapan içlerinde üst düzey bürokratları, ABD'li American Airlines, American Express, Chevron Citibank, Coca-Cola, Ford Motor Company, General Electric, General Motors, Hilton Hotels, IBM Corporation, J. P. Morgan&Co vb. şirketlerin temsilcileri gibi önemli kişileri bünyesinde barındıran bir kurumun Türkiye kolu olan GİF, kendilerini "üyelerini ve tüm ilgili bireyleri, uluslararası ve global ilişkilere dayalı konuları sorgulayıp, tartışabilecekleri bir platformda buluşturmaya amaçlayan bağımsız bir dernek" olarak tanımlamaktadırlar. GİF üyeleri incelendiğinde ise şeref başkanı olarak Rahmi Koç görülmektedir. Rahmi Koç dışında, Doğan Holding adına Hanzade Doğan Boyner ve Begümhan Doğan Faralyalı, Eczacıbaşı Holding adına Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Alarko Holding'den Leyla Alaton, Çelebi Holding Yönetim Kurulu Başkanı Canan Çelebioğlu, Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Osman Boyner, Doğu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ferit Şahenk, Enka Holding adına Sinan Tara, Sabancı holding adına Suzan Sabancı Dinçer gibi pek çok Türkiye'nin en önde gelen sanayici ve iş adamlarının yanı sıra Orta Doğu Teknik Üniversitesi eski rektörü Ahmet Acar, Boğaziçi Üniversitesi eski rektörü Gülay Barborosoğlu, İlber Ortaylı gibi akademisyenlerden emekli bürokratlara kadar çok çeşitli mesleklerden prestijli üyelerin yer aldığı bir kurumdur. Böylesi etkin bir kurumda yer alındığında sahip olunacak sosyal bağlar göz önüne alındığında üye olan kişinin ağda önemli bir yer elde edebileceği düşünülebilir. "Türk özel sektörünün dış ticaret, uluslararası yatırımlar, hizmetler, müteahhitlik ve lojistik başta olmak üzere, dış ekonomik ilişkilerini yürütme; yurt içi ve yurt dışında yatırım imkânlarını araştırma; Türkiye'nin ihracatını artırmaya katkı sağlama ve benzeri iş geliştirme çalışmalarını koordine

etmekle görevlendirilmiş kurumu” olan DEİK sahip olduğu ulusal ve uluslararası nitelikteki konumu ile GİF’te olduğu gibi üyesi olduğunda ağ düzeneği bağlamında önemli kaynaklar edinilmesini sağlayacağı düşünülebilir. Suna Kırac’ın onursal başkanlığını yaptığı TEGV, Nejat Eczacıbaşı’nın kurucusu olduğu TESEV, George Soros tarafından Türkiye’de kurulan (daha sonra kapanan) Açık Toplum Enstitüsü, “160’ın üzerinde ülkede 9.500’ün üzerinde şirket ve 3.000’in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi” olarak tanımlanan UN Global Compact bir diğer önemli kurumlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız Üyeler ve şirket sahip/YKB’lerinin eğitim geçmişleri analiz edildiğinde Boğaziçi üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, ODTÜ, Robert Kolej ön plana çıkan eğitim kurumlarıdır. Eğitim görülen alanlar incelendiğinde ise kişilerin büyük çoğunluğunun ekonomi ve işletme bölümlerinden mezun oldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yurtdışında eğitim gören kişilerin sayısı oldukça fazladır. Özellikle ABD’de yer alan üniversiteler göze çarpmaktadır.

3.2.2.Olay Etüdü Süreç, Analiz ve Bulgular

Olay Etüdü yöntemi, bir olayın cereyan ettiği tarih itibarıyla, piyasaların bu olaya vermiş olduğu anormal tepkilerin hızının ve yönünün analiz edilmesi amacı ile başvuru anormetrik bir yöntemdir. Olay Etüdü analizleri, söz konusu olayın gerçekleşmemesi dâhilindeki beklenen getiriler (normal return) ile olayın gerçekleşmesinden kaynaklanan anormal getiriler (abnormal return – AR) arasındaki farkları analiz etmektedir. Dolayısı ile anormal getiriler olay çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Mutan ve Topçu, 2009). Araştırma kapsamında yer alan firmaların hisse senetleri kapanış fiyatlarına ve BİST fiyat ve getiri endeksi kapanış değerlerine ait veriler www.isyatirim.com.tr adresinden temin edilmiştir. Firmalarda bağımsız üye seçim duyuru tarihleri 2012-2018 yılları içerisinde Kamuyu Aydınlatma Platformu’na (KAP) yapılan Genel Kurul Bilgilendirme Tutanak’ları ve sair “Bağımsız Üye Aday Açıklaması” başlıklı açıklamalarından elde edilmiştir.

Bağımsız Üye seçiminin firma değerine etkisini ölçmek için yapılan analizler değerlendirildiğinde³ Hisse senedi BİST 100’de işlem gören 29 işletmenin Bağımsız üye seçim duyurularının hisse senedi fiyatlarındaki anormal getirileri hesaplanmıştır. Bu bağlamda 29 işletmenin 2012 -2018 yılları arasındaki bağımsız üye seçimi ilan tarihlerinden 5 gün öncesi ve 5 gün sonrasında gerçekleşen ortalama anormal getirilere göre olay gününe kadar ve olay gününden bir gün sonrasında kadar anormal getirinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile bağımsız üye ilan tarihinden beş gün öncesinden olay gününü sonrasında kadar geçen sürede piyasa tarafından olumlu tepki gösterdiği anlaşılmaktadır. Olay etüdü analizinde elde edilen verilerin kümülatif ortalamasının alınması ile tüm işletmelere ait tüm olay günlerinin toplam etkisi görülebilmektedir.

Olay penceresi olarak belirtilen ilan tarihinin 5 gün öncesi getiri toplamı, ilan tarihinin 5 gün sonrası getiri toplamı ve olay tarihinde dahil edildiği 11 günlük getiri toplamı hesaplanmıştır. Buna göre olay tarihi öncesi olumlu etki kümülatif ortalama da görülmektedir. Yine benzer şekilde olay tarihi sonrası 5 günlük ortalama bakıldığında ise olumlu etkinin yerine negatif bir eğilimin olduğu gözlemlenmektedir. 11 günlük olay penceresi incelendiğinde bağımsız üye seçim ilanının işletmelerin piyasa değerini olumlu yönde etkilediği, yatırımcıların bu değişime göre hareket ettikleri dolayısıyla bağımsız üye seçiminin firma değerini etkileyen bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

2012-2018 yılında gerçekleşen kümülatif ortalama anormal getiri değerleri 0’dan farklı olduğu için H2 hipotezi kabul edilir. İşletmelerin bağımsız üye seçim duyurularının hisse senedi getirisi üzerinde etkisi vardır ve yatırımcıya anormal getiri olanağı sağlayarak firma değerini olumlu etkilemektedir.

³ Örneklem boyutu ve kritik olayların sayısının çokluğu nedeni ile analize tabi tutulan verilerin hacmi nedeniyle elde edilen sonuçlar, sayfa kısıtlaması dahilinde ayrıntılı olarak sunulamamıştır.

Araştırmada sosyal ağ düzenekleri bağlamında analizleri gerçekleştirilen bağımsız üyelerin olay etüdü analizi ile elde edilen veriler ışığında ayrı ayrı değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yukarıda işletme bazında elde edilen veriler, kişisel baza indirgenerek bağımsız üyelerin bireysel etkileri incelenmiştir.

Bağımsız üyelerin işletmelerce bağımsız üye adayları olarak ilan edildikleri tarihlerde gerçekleşen anormal getirilerin ortalamaları kişi bazında hesaplanmıştır (AARb). Birden fazla işletmede ve/veya farklı tarihlerde duyurulan kişinin anormal getirilerinin ortalaması alınmıştır. Elde edilen veriler bağımsız üyelerin sosyal ağ skorları birlikte değerlendirilmiştir.

Bağımsız üyelerin kariyer ağ skorları (DM) ortalamasının üzerinde olan 36 kişi bulunmaktadır. Bu 36 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,09 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması 0,02 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız üyelerin kariyer ağ skorları (ÖM) ortalamasının üzerinde olan 27 kişi bulunmaktadır. Bu 27 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,25 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması-0,002 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız üyelerin sosyal üyelik ağ skorları (DM) ortalamasının üzerinde olan 31 kişi bulunmaktadır. Bu 31 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,17 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması-0,002 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız üyelerin sosyal üyelik ağ skorları (DM) ortalamasının üzerinde olan 20 kişi bulunmaktadır. Bu 20 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,15 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması 0,04 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen veriler ışığında bağımsız üyelerin kariyer ve sosyal üyelik ağlarındaki (DM ve ÖM) skorlarına göre ortalama skorun üzerinde olanlar ile altında olanların AAR değerleri ile kıyaslanması ile elde edilen değerler arasındaki olumlu fark olduğu için H3 hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifade ile sosyal sermayeleri yüksek olan kişilerin firma değerine etkisi düşük olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

H1 hipotezini test etmek üzere yapılan sosyal ağ analizleri hem örneklemi oluşturan tüm işletmelerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçilmesinde etkili olan sosyal sermaye bileşenleri açısından hem de şirket özelinde bağımsız üye seçim mantığının ortaya çıkartıldığı analizler incelendiğinde ve iş geçmişi, eğitim ve sosyal üyelik ağlarının toplamına bakıldığında 112 bağımsız üyenin 80'i (%71) şirketlerin sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer alan kişiler sosyal sermaye ağ boyutları açısından incelendiğinde %52,5'i daha önce aynı şirkette çalıştığı ve bir bağlamda çoğunlukla iç halkaya dahil olan kişilerden seçildiği görülmektedir. Daha önce aynı şirkette çalışmış oldukları için şirket sahip/YKB'lerince tanınan güvenilen, benzer görüşlerin paylaşılabileceği bir güven ortamının inşa edildiği yorumu yapılabilmektedir. Bulgular, Üsdiken vd.'nin (2015) şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin güven zemininde "iç halka" da yer alıyor olması beklentilerine destekleyen niteliktedir. Bu bağlamda bağımsız üyelerin seçiminde daha önce o şirkette çalışmış olmasının verdiği güven temelli ilişkilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum Coleman'ın (1988,1990) sosyal kapalılık kuramında vurguladığı gibi taraflar arasında oluşan ve tarafların karşılıklı ilişkilerindeki belirsizlikleri azaltıp, birlikte iş yapma, ortak menfaatler açısından birlikte hareket edebilmelerini sağlayan güven temelli ağların Türkiye bağlamında karşılık bulduğu söylenebilir. Türkiye'de aile sahipliğinde bulunan holdinglerin yönetim kurullarında şirket sahip/YKB'lerinin tanındığı, güvendiği kişilerin tercih ediliyor olması bir anlamda kontrol güçlerinin ellerinde kalmasını sağlayabileceği diğer taraftan insan ilişkilerinde yaşanabilecek belirsizlikleri ve karşılaşılacak potansiyel riskleri azaltabilecek, karşılıklı bilgi paylaşımı kolaylaşacak işbirlikçi ve paylaşımcı bir yönetim kurul yapısının oluşmasına imkân verebileceği düşünülmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üye seçimini etkileyen bir diğer alt boyut sosyal üyeliklerdir. Buna göre bağımsız üyelerin %47,5'i şirket sahip ve YKB'leri ile

aynı sosyal üyeliğe sahiptirler. Diğer bir ifade ile iş geçmişi dışında bağımsız üye seçimini etkileyen bir diğer faktör sosyal üyelikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum Galaskiewicz vd. (1985), Koenig ve Gogel (1981), Useem (1978), Domhoff (2005)'un çalışmalarında vurguladıkları sosyal kurumların güven temelli kapalı ağların oluşmasında önemli olabilmekte ve üyelerin “iç halka” ya dahil olmasını sağlamada yardımcı olabileceği ve yönetim kurullarına üye seçiminde aynı sosyal kurumlarda üyeliği olmanın etkili olabileceğine yönelik görüşlerini desteklemektedir. Çünkü sosyal üyelikler ortak bir sosyal oluşturulmasına öncülük edebilecek (Hositash, 2008), oluşan ağ içerisinde bireyler aynı ağ içerisinde benzer dünya görüşüne sahip olan, benzer inanç ve değerleri paylaşan bir yapı oluşturabileceklerdir (Useem, 1978). Bu yapının bir parçası olmak ise bireylere hem sosyal hem de kariyer ile ilgili kazanımlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır (Alan ve Sözen, 2017). Çalışmada elde edilen bulgular bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB'lerinin sosyal üyelikler bağlamında ortak bir ağ yapılanmasının varlığını ortaya koymakta ve O'neal ve Thomas (1995)'ın ifade ettiği gibi bu ağların yöneticilerin seçilmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda bağımsız üyeler ve şirket sahip/YKB'lerinin içerisinde gömülü oldukları ağ yapıları Türkiye'de “Yönetici Elitlerden” oluşan bir yapının varlığını destekler niteliktedir. Çalışmada elde edilen bulgular ışında ağda merkezi konumda yer alan kişilerin seçkin kulüp ve derneklere üye oldukları, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde birden fazla yönetim kurulu üyeliği pozisyonuna sahip oldukları görülmektedir. Domhoff (2005:60)'a göre kulüp, dernek vakıf gibi kurumlar, Yönetici “elitler”in ortak değerlerini taşımakta ve bu değerlerin iş ortamına aktarılmasının bir aracı olmaktadır. Keza elde edilen sonuçlar Heemskerck ve Fennema (2009)'nın ifadelerine paralellik arz edecek nitelikte yönetim kurullarında oluşan pozisyonların çoğunlukla “yönetici elitlerin” yer aldığı ağlar içerisinde bulunan kişiler ile doldurulduğu görülmektedir. Seçkin yönetici elitlerin birden fazla yönetim kurulu üyeliklerinin bulunmasıyla ağda sosyal sermayelerini geliştiren aracılık rolüne sahip olacak ve bu paylaşımcı mekanizma yönetici elit ağlarının yapısal olarak güçlenmiş olacağı düşünülmektedir. Araştırmada incelenen üçüncü bir sosyal sermaye boyutu olan aynı okullara gitme ile ilişkili eğitim boyutu incelendiğinde ise bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB'lerinin ortak eğitim geçmişlerinin oranı %0,8 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade şirket sahip/YKB ile aynı okullara gitmiş olma ile elde edilebilecek bir sosyal ağın etkisi oldukça düşüktür. Her ne kadar literatür aynı okullarda eğitim görmeyen güven temelli kapalı ağların oluşmasında önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktaysa da (Johnson vd, 2013; Domhoff, 2005; Useem, 1979; Kim, 2007) elde edilen sonuçlar bu durumu desteklememektedir. Bunun en temel nedenlerinden birisinin çalışmanın kısıtlarında da belirtildiği üzere örnekleme yer alan kişilerin özellikle ilköğrenim bilgilerine ulaşamamasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB lerinin eğitim kurumları bağlamında ortak bir ağ yapılanmasına rastlanılmasada, ortak ağlardan bağımsız olarak bağımsız üyelerin çoğunlukla ülkemizdeki prestijli üniversitelerde eğitim gördükleri, bununla beraber yurtdışında da yüksek öğrenim yapanların çokluğu göze çarpmaktadır. Elde edilen sonuçlardan hareketle H1, H1a ve H1b kabul edilirken H1c reddedilmektedir. Açıklanan verilerden hareketle bu çalışmada yapılan sosyal ağ analizinin en önemli sonuçlarından birisi bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile şirketlerin sahip ve YKB'leri arasında ortak sosyal ağ düzeneklerin varlığının ortaya konulmasıdır.

Bu çalışmada şirketlerin yönetim kurullarına bağımsız üye seçiminin firma değerine etkisini analiz edebilmek (H2 hipotezi) ve yine bağımsız üye seçiminin firma değerine etkisini sosyal ağ düzenekleri bağlamında inceleyebilmek (H3 hipotezi) için ekonometrik bir analiz yöntemi olan olay etüdü analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, yatırımcılar bağımsız üye seçimini dikkate almaktadırlar ve sosyal sermayeleri güçlü, kamuoyu tarafından bilinen kişilerin seçilmelerine verdikleri tepkiler seçilen kişilerin sosyal sermayeleri ile orantılı olarak olumlu yönde artış göstermektedir. Bağımsız üye seçiminin firma değerine yaptığı olumlu katkı Rossi ve Cebula (2015), Lin vd. (2005), Adams vd. (2011), Rosenstein ve Wyatt (1990 ve 1997) 'ın çalışmalarında elde ettiği sonuçları destekler

niteliktedir. Buna göre şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin varlığı, yatırımcı tarafından olumlu karşılanmaktadır. Bunun en temel nedeninin bağımsız üyelerin şirket yönetimindeki varlığı ile şirket sahiplerinin kararlarını denetleyen onları izleyen dolayısıyla tüm paydaşların menfaatlerine uygun hareket eden bir yönetim anlayışının varlığına yönelik algının oluşması olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber bahsedilen algının haricinde kamuoyunda bilinirliği yüksek, tanınmış, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde çalışmış, deneyimli, birden fazla yönetici koltuğunda bulunan, prestijli dernek vakıf gibi kurumlara üyeliği bulunan kişilerin sahip olduğu düşünülen sosyal sermayeleri ile yönetiminde bulunduğu şirketlere önemli katkılar sağlayabileceği algısının da oluştuğu düşünülmektedir.

Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar dikkate alındığında bu çalışmanın önemli bir katkısının Türkiye'de faaliyette bulunan holdinglerin yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin sosyal ağ profillerinin ortaya konulmuş olması ve İşletme sahip/YKB'lerince yönetim kurullarına bağımsız üye seçimi gerçekleştirirken, seçim kararlarını etkileyebilecek olan içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ düzeneklerinin incelenmesi olarak düşünülmektedir. Bu çalışmanın bir diğer önemli katkısı ise şirketler tarafından gerçekleştirilen bağımsız üye seçiminin şirketin değerini etkileyip etkilemediğini ve bu etki derecesinin bağımsız üyelerin sosyal sermayelerinin rolünün olup olmadığının ortaya konulmuş olmasıdır.

Çalışmanın uygulamaya olan katkısı değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçların işletme sahip/YKB'lerine, bağımsız yönetim kurul üyesi adaylara ve yatırımcılara bir rol haritası niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda işletme sosyal sermayesi yüksek olan kişilerin bağımsız üye olarak seçilmesi işletme sahip/YKB'leri açısından tercih sebebi olabileceği düşünülebilir. Çalışmada ortaya konulan bağımsız üyelerin sosyal ağ profilleri aynı zamanda paydaşların yatırım kararlarında dikkate alabilecekleri bir unsur olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilen katkılarının yanı sıra bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Şirket sahip/YKB'lerinin bağımsız üye seçimini etkilediği düşünülen bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve şirket sahip/YKB'lerinin içerisinde bulundukları ağ düzeneklerinin ortaya konulması ve yapılan seçimin bu bağlamda firma değerine etkisi üzerine ilişkilerin değerlendirilmesinde ortaya konulan buğuların sözü edilen kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Örneklem büyüklüğü çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmaya ilk başlandığında Çolpan'ın (2010) Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasına giren 26 aile holdingi ve bu holdinglerin bağlı kuruluşlarından oluşan bir örneklemle yola çıkılmıştır. Çalışmada veri elde edilmesi sürecinde örneklemde yer alan bazı işletmelerin yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurmadıkları için ve yine bazı işletmelerin halkla açık şirketlerinin BİST 100'de işlem görmemeleri nedeniyle çalışma dışında bırakılmak zorunda kalmıştır.

Çalışmanın bir başka kısıtı örneklemin büyüklüğü ve elde edinilmesi planlanan bilgilerin cevaplayıcılara ulaşım gücünün yanı sıra cevaplayıcılarda rahatsızlık oluşturma ihtimali neticesinde ikincil veriler ile elde edinilmesi zorunluluğudur. Bu bağlamda karşılaşılan en büyük zorluk kişilerin eğitim bilgilerini elde etme noktasında gerçekleşmiştir. Özellikle ilköğrenim geçmişlerine ilişkin verilerin tamamı elde edilememiştir.

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluştururken literatürde farklı kuramların perspektiflerinden farklı değerlendirmeler ortaya konulduğu için, tüm bu kuramlar karışıklık yaratmaması sebebi ile çalışmaya dahil edilmemiştir ve yalnızca sosyal ağ kuramı temelinde örüntüsü oluşturulmuştur. Dolayısıyla farklı kuramların perspektiflerinden farklı yorumlar getirilebileceği göz önüne alınmalıdır.

Bu konuda yapılacak benzer çalışmalar belirtilen kısıtların ortadan kaldırılması ile söz konusu ilişki yapısı üzerine daha geniş perspektifte yorumlar yapılabilecektir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalarda aşağıda açıklanan önerilerin dikkate alınması ayrıca yararlı olacaktır.

Gelecek araştırmalarda bu çalışmada ele alınan konunun özellikle verilerin mülakat yöntemi ile elde edilerek çalışılmasının daha açıklayıcı sonuçların ortaya konulması açısından faydalar sağlayacağına inanılmaktadır.

Çalışmada bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve işletme sahip/YKB'lerinin gömülü oldukları düşünülen sosyal ağlar kariyer, eğitim ve sosyal kurumlara üyelik boyutları ile incelenmiştir. Çalışmaya makro-kurumsal bir perspektiften yaklaşım ulusal iş sistemleri bağlamında hareket edilip bağımsız üye seçim tercihlerinin arkasında yatan ağ düzeneklerine devlet bağlantısının varlığı, devlete yakın olan kurum ve kuruluşlara üyelikler gibi boyutlar eklenerek çalışılması önemli açılımlar sağlayabilecektir. Benzer şekilde ülkeler arası karşılaştırmalar yaparak da benzer faydalar sağlanabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adams, R. B., Gray, S., and Nowland, J. (2011). Does gender matter in the boardroom? Evidence from the market reaction to mandatory new director announcements. SSRN Electronic Journal. (November 2, 2011). 1-55.
- Adler, P. S., and Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*. 27(1). 17-40.
- Agrawal, A., and Knoeber, C. R. (1996). Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 377-397.
- Alan, H. ve Sözen, H. C. (2017). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 339-361.
- Allen, M. P. (1978). Economic Interest Groups and The Corporate Elite Structure. *Social Science Quarterly*. 58(4). 597-615.
- Anderson, R. C., and Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in SandP 500 firms. *Administrative Science Quarterly*. 49(2). 209-237.
- Arioğlu, E. (2015). Market reaction to director independence at Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul Review*. 15(4). 259-271.
- Arosa, B., Iturralde, T., and Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 1(4). 236-245.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press
- Baysinger, B. D., and Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1(1). 101-124.
- Baysinger, B., and Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management review*. 15(1). 72-87.
- Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., and Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of management Journal*. 39(6). 1568-1593.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*. 24(2). 151-169.
- Bhagat, S., and Black, B. (1999). The uncertain relationship between board composition and firm performance. *The Business Lawyer*. 921-963.
- Bhagat, S., and Black, B. (2001). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *J. Corp. L.*, 27. 231.
- Bond, M., Glouharova, S., and Harrigan, N. (2010). The political mobilization of corporate directors: socio-economic correlates of affiliation to European pressure groups. *The British journal of sociology*. 61(2). 306-335.
- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA.
- Carpenter, M. A., and Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management journal*. 44(4). 639-660.
- Clement, W. (1975). *Canadian Corporate Elite* (No. 89). McGill-Queen's Press-MQUP.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*. 94. 95-120.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*, Belknap Press (Division of Harvard University Press), Cambridge, MA.
- Çolpan, A. M., Hikino, T., and Lincoln, J. R. (Eds.). (2010). *The Oxford handbook of business groups*. Oxford University Press.
- Daily, C. M., Johnson, J. L., and Dalton, D. R. (1999). On the measurements of board composition: Poor consistency and a serious mismatch of theory and operationalization. *Decision Sciences*. 30(1). 83-106.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., and Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*. 28(3). 371-382.
- Dalton, D. R., and Kesner, I. F. (1987). Composition and CEO duality in boards of directors: An international perspective. *Journal of International Business Studies*. 18(3). 33-42.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., and Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal*. 19(3). 269-290.
- D'aveni, R. A., and Kesner, I. F. (1993). Top managerial prestige, power and tender offer response: A study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers. *Organization science*. 4(2). 123-151.
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*. 1(2). 5-30.
- Domhoff, G. W. (2005). Who rules America: Wealth, income, and power. *Who Rules America: Wealth, Income, and Power*. New York: McGraw-Hill Press.
- Drago, C., Manestra, S., and Santella, P. (2011). Interlocking directorships and cross-shareholdings among Italian blue chips. *European Business Organization Law Review*. 12(4). 619-652.
- Fallon, M. M. (2009). Quantitative Study of the Appointment Process of Local Board of Health Members in Ohio and the Relationship to Board Effectiveness. Unpublished Ph.D. thesis. Bowling Green State University, USA.
- Fama, E. F., and Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of Law and Economics*. 26(2). 301-325
- Ferris, S. P., Jagannathan, M., and Pritchard, A. C. (2003). Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. *The Journal of finance*. 58(3). 1087-1111.
- Fich, E. M., and Shivdasani, A. (2006). Are Busy Boards Effective Monitors?. *Journal of Finance*. 689-724.
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. C. (1988). Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*. 9(6). 543-558.
- Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C., & Baumrin, S. (1988). A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, 13(2), 255-270.
- Forbes, D. P., and Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*. 24(3). 489-505.
- Galaskiewicz, J., Wasserman, S., Rauschenbach, B., Bielefeld, W., and Mullaney, P. (1985). The influence of corporate power, social status, and market position on corporate interlocks in a regional network. *Social Forces*. 64(2). 403-431.
- Gargiulo, M., and Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization science*. 11(2). 183-196.
- Gilson, S. C. (1990). Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: Evidence on changes in corporate ownership and control when firms default. *Journal of financial economics*. 27(2). 355-387.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management and Governance*. 14(2). 145-166.
- Gkiliatis, I. P. (2014). An examination of board director's roles and the impact of the external environment and board characteristics. Unpublished Ph.D. thesis. Brunel University, London
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., and Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*. 44(1). 81-95.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*. 19(1). 33-50.
- Granovetter, M. (1979). S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 78(6). 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*. 91(3). 481-510.
- Gunasekarage, A., and Reed, D. K. (2008). The market reaction to the appointment of outside directors: An analysis of the interaction between the agency problem and the affiliation of directors. *International Journal of Managerial Finance*. 4(4). 259-277.
- Heemskerk, E., and Fennema, M. (2009). Network dynamics of the Dutch business elite. *International Sociology*. 24(6). 807-832.
- Hermalin, B. E., and Weisbach, M. S. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *American Economic Review*. 96-118.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., and Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*. 37(2). 235-256.
- Hillman, A. J., and Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*. 28(3). 383-396.
- Hoitash, U. (2008). The effects of social ties and internal busyness of independent committee members on the advising role of boards of directors. Rutgers The State University of New Jersey-Newark.
- Huang, H. H., Hsu, P., Khan, H. A., and Yu, Y. L. (2008). Does the appointment of an outside director increase firm value? Evidence from Taiwan. *Emerging Markets Finance and Trade*. 44(3). 66-80.
- Huson, M. R., Parrino, R., and Starks, L. T. (2001). Internal monitoring mechanisms and CEO turnover: A long-term perspective. *the Journal of Finance*. 56(6). 2265-2297.
- Jones, C. D., Makri, M., and Gomez-Mejia, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(6). 1007-1026.

- Johnson, J. L., Daily, C. M., and Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*. 22(3). 409-438.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., and Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of management*. 39(1). 232-262.
- Keller, S. I. (1991). *Beyond the ruling class: Strategic elites in modern society*. Transaction Publishers, New Jersey
- Kirchmaier, T., and Kollo, M. G. (2007). The role of prestige and networks in outside director appointments. Available at SSRN. 930914.
- King, R. and Peng, W. Q. (2006). Does the Reputation of Independent Non-Executive Directors Matter: Evidence from Hong Kong. Unpublished Ph. D. Thesis Hong Kong University of Science and Technology.
- Kim, Y. T. (2007). Korean elites: Social networks and power. *Journal of Contemporary Asia*. 37(1). 19-37.
- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure. *The Journal of Law and Economics*. 41(1). 275-304.
- Koenig, T., and Gogel, R. (1981). Interlocking corporate directorships as a social network. *American Journal of Economics and Sociology*. 40(1). 37-50.
- Kor, Y. Y., and Sundaramurthy, C. (2009). Experience-based human capital and social capital of outside directors. *Journal of management*. 35(4). 981-1006.
- Lester, R. H., Hillman, A., Zardkoohi, A., and Cannella Jr, A. A. (2008). Former government officials as outside directors: The role of human and social capital. *Academy of Management Journal*. 51(5). 999-1013.
- Li, J. W. M. (1998). Board of directors in the context of corporate governance: Two essays. Unpublished Ph.D. thesis. The Florida State University, USA.
- Lin, S., Pope, P. F., and Young, S. (2003). Stock market reaction to the appointment of outside directors. *Journal of Business Finance and Accounting*. 30(3-4). 351-382.
- Lipton, M. and Lorsch, J. W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance', *Business Lawyer*. 48(1). 59-77.
- Luan, C. J., and Tang, M. J. (2007). Where is independent director efficacy?. *Corporate Governance: An International Review*. 15(4). 636-643.
- Maclean, M., Harvey, C., and Kling, G. (2014). Pathways to power: Class, hyper-agency and the French corporate elite. *Organization Studies*. 35(6). 825-855.
- Mcknight, P. J., and Mira, S. (2003). *Corporate governance mechanisms, agency costs and firm performance in UK firms*. Cardiff: Cardiff University Business Press.
- Mehran, H. (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance. *Journal of financial economics*. 38(2). 163-184.
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual review of sociology*. 22(1). 271-298.
- Mutan, O. C., ve Topcu, A. (2009). Türkiye Hisse Senedi Piyasasının 1990-2009 Tarihleri Arasında Yaşanan Beklenmedik Olaylara Tepkisi. *Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu*. 1-19.
- Oh, H., Labianca, G. and Chung, M. (2006), A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*. 31. 569-582.
- O'neal, D., and Thomas, H. (1995). Director networks/director selection: The board's strategic role. *European Management Journal*. 13(1). 79-90.
- Özdemir, A. A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması. Basılmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Peng, M. W., Au, K. Y., and Wang, D. Y. (2001). Interlocking directorates as corporate governance in Third World multinationals: Theory and evidence from Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*. 18(2). 161-181
- Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic management journal*. 25(5). 453-471.
- Perry, T., and Shivdasani, A. (2005). Do boards affect performance? Evidence from corporate restructuring. *The Journal of Business*. 78(4). 1403-1432.
- Pfeffer, J., and Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. USA: Stanford University Press.
- Rosenstein, S., and Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of financial economics*. 26(2). 175-191.
- Rosenstein, S., and Wyatt, J. G. (1997). Inside directors, board effectiveness, and shareholder wealth. *Journal of financial Economics*. 44(2). 229-250.
- Rossi, F., and Cebula, R. J. (2015). Stock market reactions to announcements of the board of directors: Evidence from Italy. *Applied Economics*. 47(20). 2102-2118.
- Selekler-Gökşen, N., ve Karatas, A. (2008). Board structure and performance in an emerging economy: Turkey. *International Journal of Business Governance and Ethics*. 4(2). 132-147.
- Selekler-Gökşen, N., ve Öktem, Ö. Y. (2008). The impact of board characteristics on the internationalization of business group affiliates. *Bogazici Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 22(1-2), 53-71.

- Selekler-Gökşen, N., ve Öktem, Ö. Y. (2009). Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management and Governance*. 13(3). 193-213.
- Selekler- Gökşen, N., & 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.
- Soref, M. (1976). Social class and a division of labor within the corporate elite: A note on class, interlocking, and executive committee membership of directors of US industrial firms. *The Sociological Quarterly*. 17(3). 360-368.
- Sözen, H. C. (2007). Bağlam Kapsamında Örgütlerarası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği. Basılmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Useem, M. (1984). *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. UK: Oxford University Press.
- Useem, M., and Karabel, J. (1986). Pathways to top corporate management. *American Sociological Review*. 184-200.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American sociological review*. 481-505.
- Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem, Ö. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üyeler”. *Amme İdaresi Dergisi*. 41(1), 43-71.
- Üsdiken, B., Yıldırım-Öktem, Ö., ve Şenol, F. N. (2015). İç halkaya dahil olmak: Türkiye'deki büyük aile holdinglerinde profesyonel yöneticiler. *METU Studies in Development*. 42(3). 521.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of management Journal*. 42(1). 7-24.
- Westphal, J. D., and Stern, I. (2006). The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. *Administrative Science Quarterly*. 51(2). 169-204.
- Weisbach, M. S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of financial Economics*. 20. 431-460.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of financial economics*. 40(2). 185-211.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D., and Hoskisson, R. E. (2007). Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*. 44(8). 1551-1579.
- Yurtoğlu, B. (2003). Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey (No. 2003/7). Discussion Paper.
- Zahra, S. A., and Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*. 15(2). 291-334.
- Zattoni, A., Gnan, L., and Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*. 41(4). 1214-1243.
- Zeitlin, M. (1974). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American journal of Sociology*. 79(5). 1073-1119.

NATURALIZATION OF WORK ACCIDENTS IN TURKEY¹

Umut Çil

Karamanoğlu Mehmetbey University
umutcil27@gmail.com

Kerim Özcan

Ankara Yıldırım Beyazıt University
kozcan@ybu.edu.tr

Paper in progress. Please do not cite without the permission of the authors.

Abstract

Behind the fact that work accidents, which are a huge problem worldwide, are much more common in Turkey, the naturalization of work accidents stands out as one of the most fundamental factors. While this study reveals why and how work accidents are naturalized, it also creates a framework for (de)naturalization. In this context, Critical Discourse Analysis (CDA) was used to examine how and why the media reports work accidents in different newspaper groups. As a result, it has been recognized that the pro-government media, which is the dominant power, has expanded its sphere of influence as it has taken a large part of the media under its control. It has also used this power to naturalize work accidents. On the other hand, the de-naturalization efforts of the dissident and relatively neutral media newspapers, which develop effective counter-discourses, remain in a limited sphere of influence in parallel with the decrease in their power in the media.

Keywords: Work Accidents, Critical Discourse Analysis (CDA), Legitimation, Naturalization/Denaturalization, Critical Management Studies (CMS),

Introduction

Work accidents are a severe problem worldwide, but there are proportionally more accidents and deaths in Turkey (e.g., Ceylan, 2021; Euronews, 2017; ILO, 2016; Radikal Daily, 2012; TMMOB Chamber of Mechanical Engineers, 2018). These accidents, which are treated as structural problems rather than isolated incidents by many studies (i.e., Boğaziçi University Soma Research Group, 2015; Özveri, 2015), are studied from various perspectives, ranging from individual faults to social policies (i.e., Buğra, 2015; Hasebe and Sakai, 2018; Paul and Maiti, 2007). However, no research has been conducted to investigate why work accidents that are severe enough to cause social trauma do not see an effective reaction by society or why they are forgotten so quickly. Moreover, no academic study examines the relationship between the abundance of and the naturalization of work accidents. Therefore, based on the major fatal work accidents in Turkey, understanding how and why this issue was naturalized has been the main problem of this study. It is also designed to reveal all potential instances of power abuse or domination in the context of work accidents, keeping with critical theory's goal of preventing power abuse and establishing non-dominant societies and workplaces in which all members have equal opportunity (Alvesson and Deetz, 1996).

In this study, which started with the question of why there are more fatal work accidents in Turkey, the preliminary data obtained revealed that the naturalization process is an essential factor in the more extensive occurrence of work accidents. In-depth analysis has shown that naturalization starts at the government level and spreads to the social base. The government-controlled media also acts as the leading actor in the process. From this point of view, the study focused on how and why work accidents are naturalized. Thus, the research question of this study was formulated as follows: *How are work accidents (de)naturalized in Turkey (through media)?*

The problematization of naturalization brings with it the questioning of denaturalization and its effectiveness. Denaturalization, one of CMS's main principles against

¹ This study is based on Umut Çil's doctoral thesis, which was conducted under the supervision of Kerim Özcan at Ankara Yıldırım Beyazıt University, Social Sciences Institute.

legitimizing power abuse and domination for different reasons such as employment, fate, and the job's nature, stands out as one of the most critical tools in the context of the study. Although field researchers have adopted denaturalization as a taken-for-granted assumption, it has also received its share of severe criticisms against CMS regarding its operation (i.e., Prasad et al., 2015; Reedy and King, 2019; Wickert and Schaefer, 2015). For instance, while Reedy and King (2019: 569) claim that the details of how it can be implemented are not known much, according to Prasad et al. (2015), CMS only says what should not be but does not mention what should be and the process for it. Moreover, Alvesson (2021), one of the important figures in the field, criticizes that CMS is carried out only through specific texts and states that even a short text to be given to national newspapers could be more effective. It is essential to question the effectiveness of studies, which have become a closed questioning only among academicians, which have been expressed in recent years by the field's founders, such as Alvesson. As a result, not only is the naturalization process revealed in this study, but it also aims to remove some of the problems mentioned above with a detailed explanation of how the denaturalization process works. Furthermore, conducting analyses through newspapers is likely to mitigate the criticism of working solely on academic texts. Thus, this study will take a stance against the naturalization of work accidents and make an essential contribution to the field of CMS.

Newspapers analyses are widespread sources in discourse studies. Still, Vaara and Tienari (2002) emphasized few empirical studies on how organizational and managerial phenomena are reconstructed in media texts. Hence, it is essential to overcome the imagined limits of organizations while understanding how organizational phenomena are legitimized and naturalized in broader socio-cultural contexts. According to the authors, discourse analysis is a method of textual analysis of the social structures of organizational phenomena, and critical evaluation of (re)production of legitimacy and hegemony is ensured by this analysis. From this point of view, such an analysis helps us examine (re)production of legitimacy and hegemony in the context of work accidents.

Theoretical framework

The naturalization process, a subject of interest in various social science fields, is about convincing and persuading individuals that there can be no situation other than the existing situation (e.g., Alvesson et al., 2009; Grey and Willmott, 2005; Fournier and Grey, 2000; Lukes, 2016; Thompson, 2013; Scott, 2013). Eagleton (1996: 23), stating that desired directions can be paved through naturalization, emphasizes that the way for the dominant power to impose itself is hidden in the naturalization of beliefs and values close to itself, making their correctness self-evident and seemingly inevitable. Lukes (2016: 208) emphasizes that (dominant) power disrupts rationality by directly censoring or distorting information on dominated individuals, establishing institutionalized judgments that decide what is right for individuals, misdirecting the sources of desires and beliefs, and naturalizing and convincing all of these situations could not have been otherwise. On the other hand, critical theory researchers have made it one of their primary goals to disclose all naturalization efforts, especially domination-related (Alvesson and Deetz, 1996: 192; Guess, 2013: 11). CMS also focuses on the de-naturalization of any naturalization attempts by taking a direct political stance and questioning what seems natural directly, making it one of its three fundamental principles (i.e., Adler et al., 2007; Alvesson et al., 2009; Fleming and Banerjee, 2016; Fournier and Grey, 2000; Grey and Willmott, 2005).

Vaara and Tienari (2002) explained how the naturalization of mergers and acquisitions at the societal level is done through business magazines. They shed light on how work accidents can be (de)naturalized through newspapers. In this study, as the common denominator of both CMS and naturalization context, how de-naturalization can be used to prevent the naturalization of work accidents has been applied. Thus, Alvesson's (2021) recommendation to step outside the academy's shells was also considered. Similarly, various

studies suggest that participants in the media process have implemented different types of strategies to legitimize their actions (e.g., Kuronen et al., 2005; Risberg et al., 2003; Tienari et al., 2003; Vaara, 2002; Vaara et al., 2006; Vaara and Monin, 2010; Vaara and Tienari, 2008). Zhu and McKenna (2012) state that media texts, which are discursive artefacts, are used to legitimize and naturalize various ideas and ideologies of organizational restructuring. In another respect, Sönmez (2013: 23-24) emphasizes that the tendency to use the media as a weapon has increased rapidly in Turkey with the political polarization of Turkish media after 2005. As a result, with the direct assistance of the AKP government, the bourgeoisie linked to particular religious sects and congregations was given crucial roles in the media, and the PGM developed a media industry under its control. Together with the increasing power of the AKP thoroughly after the 2007 election, government supporter ownership in Turkey media has increased (Sönmez, 2013: 34). After the acquisitions of Doğan Media by Demirören Group in 2018 and newspapers closed with the Decree Laws in this period, only three of the 20 most widely read newspapers in 2019 were representative of the DM, while 17 of them were from the PGM. In other words, the government, which followed a relatively soft stance in its efforts to create its own media between 2002 and 2011, increased the newspaper circulation of loyal business people by 30%, mainly by handing over the media organs it seized through the Saving Deposit Insurance Fund (SDIF) to its loyal businessmen (Çarkoğlu, Baruh, and Yıldırım, 2014: 300-301). Following a rather aggressive strategy during their third ruling period, the government increased its PGM rate to 95% (Dağtaş, 2019: 277).

The legitimacy concept has attracted great interest for a long time (e.g., Berger and Luckmann 1966; Bianchi and Ostale, 2006; Clegg et al., 2007; Chowdhury et al., 2021; Deephouse and Suchman, 2008; Della Fave, 1986; Desai, 2011; 2018; Habermas, 1973; 1975; Jeong and Kim, 2019; Meyer and Rowan, 1977; Meyer and Scott, 1983; Schein and Ott, 1962; Sillince and Brown, 2009; Suchman, 1995; Tolbert and Zucker, 1999; Vaara et al., 2006). Regardless of its context, legitimacy is about being accepted by society. In the study context, legitimacy is about how much the justification of work accidents made by the government and PGM is accepted by society. Legitimacy strategies (*normalization, authorization, rationalization, moralization, and narrativization*) established by Vaara et al. (2006) were also considered better to understand the function of legitimation in the naturalization process.

While "policy-practice decoupling" refers to a gap between policy and practice (Meyer and Rowan, 1977), "means-ends decoupling" refers to a gap between practices and outcomes, that is, policies are implemented as planned, but the desired consequences are not obtained (Bromley and Powell, 2012). The term "means-ends decoupling" refers to the disconnect between the practices implemented and the primary aims of the actor, which might be a state, an organization, or an individual (Bromley and Powell, 2012). Decoupling is mainly studied at the organizational level in the management and organization field as a positive adaptation strategy, but it has started to be discussed at different levels and in different contexts from countries to organizational subunits in recent years (i.e., Hladchenko and Vossensteyn, 2019; Kern, Laguecir and Leca, 2018; Zhelyazkova, Kaya and Schrama, 2016) and it has not always been used as a positive adaptation strategy. The government issues many regulations related to work accidents, but it knows that they will not be implemented, at least to a particular group. For example, it was clear that the regulation allowing occupational safety expertise to be privatized and given by companies would not properly operate audit activities. However, the government still enacted it, which has seen a severe increase in accidents since the regulation was passed. Therefore, decoupling has become a mechanism that ensures that any legitimized issue, wrong or right, is carried out in the same way. This study has claimed that both decoupling approaches are used by the government to legitimize their actions and are effective in the recurrence of work accidents.

Methodology

The study has focused on the major fatal work accidents between 1 January 2000 and 31 December 2019. According to the SSI statistics, at least 155561 work accidents happened each year throughout this period, and an average of 1215 employees died due to these work accidents. Since the research is being performed through national printed media, the requirement for these accidents to be newsworthy should be considered. It is understood that the incidents with a small number of deaths are not newsworthy in the newspapers. When the “work-related murders’ yearbooks” (Adalet Arayana Destek Grubu, 2013-2020) were examined, national newspapers rarely reported this kind of work accident, especially before the Soma incident. Therefore, it has been compelled to focus on fatal accidents with ten or more deaths, which are relatively more reported by newspapers.

In selecting incidents, only the number of workers who died were focused (10 or above), and no other restriction units have been used. Thus, the study’s universe was defined as all work accidents that occurred between 2000 and 2019, in which at least ten workers died. To determine these accidents, the ‘work-related murders’ yearbook’ (Adalet Arayana Destek Grubu, 2013-2020), SSI, TurkStat and ILO records, DİSK-AR, TMMOB, TEPAV, and Ministry of Labour reports, literature, and internet resources were examined comparatively. Consequently, there were a total of 15 incidents with ten or more fatalities between 2000 and 2019 (Table 1). Since the total number of cases is 15 and the subject is susceptible, it was decided to focus on all 15 cases without any selection. As a result, a complete count sampling was used.

Table 1. Incidents of the Study

No	Incident Code	Incident Info	Date	Deaths (Injured)
1	Ermenek-I	Firedamp explosion in Ermenek Colliery	22.11.2003	10 (1)
2	Küre	Fire in Küre Copper Mine	08.09.2004	19 (19)
3	Gediz	Firedamp explosion in Gediz Colliery	21.04.2005	18 (2)
4	Dursunbey-I	Explosion in the Dursunbey Colliery	01.06.2006	17 (9)
5	Davutpaşa	Explosion at the Illegal Fireworks Facility	31.01.2008	21 (116)
6	Mustafakemalpaşa	Explosion in the Mustafakemalpaşa Colliery	10.12.2009	19 (1)
7	Dursunbey-II	Firedamp explosion in Dursunbey Colliery	23.02.2010	15 (18)
8	Karadon	Explosion in the Karadon Colliery	17.05.2010	30 (11)
9	OSTİM	Explosions in Ostim and İvedik industrial areas	03.02.2011	20 (53)
10	Elbistan	Two separate collapses in the coal mining site	10.02.2011	11
11	Gökdere	Dam cover explosion in Gökdere, Kozan	24.02.2012	10
12	Esenyurt AVM	Fire in the workers’ shelter of shopping centre construction site	11.03.2012	11
13	Soma	Fire in Soma Colliery (<i>the biggest massacre</i>)	13.05.2014	301 (80)
14	Torunlar	Elevator drops at Torun Centre construction site	06.09.2014	10
15	Ermenek-II	Floods at Has Şekerler Colliery	28.10.2014	18

It is also necessary to explain why the focus is on the period between 1 January 2000 and 31 December 2019: Turkey has been emphasized as one of the worst countries in terms of work accidents in several reports published in recent years. It has taken place in top positions in the ranking of countries, particularly in the period after 2007 (e.g., Adalet Arayana Destek Grubu, 2013-2020; Boğaziçi University Soma Research Group, 2015; Ceylan, 2021; ILO, 2016; TMMOB Chamber of Mechanical Engineers, 2018). For instance, Yıldırım and Umman (2017: 10) stated that more than 3000 mineworkers lost their lives in the “work murders” between 1941-2015 in Turkey, and 2264 of these losses occurred between 2002-2015. They also highlighted that the mass killings in Turkey have often been experienced during this period.

This study should consider different newspaper groups. Therefore, comparing the newspapers composed of various ideological backgrounds seems necessary to reveal their roles in naturalization. For these reasons, the following careful steps were followed in

determining the newspapers to be examined: Firstly, newspapers were ranked from most read to the least minor read by reaching the 4-week circulation reports at the time of each incident. Later on, the newspapers closed by decree-law on any grounds were eliminated (e.g., Zaman, Taraf, Bugün). Then, the ownership-power relations and attitudes towards the government of each of the remaining newspapers were examined with assumptions of preceding studies (e.g., Kurban and Sözeri, 2012, Passerat, 2013; Sınır Tanımayan Gazeteciler, 2016; Sönmez, 2013; Sözeri, 2015), and newspapers were categorized under three groups: dissident (DM), pro-government (PGM) and relatively neutral (RNM).

Table 2. The Information of Related Newspapers

Newspaper	Chosen Newspapers	Circulation Ranking	Klout Score	Explanation	Selling Style
Zaman		1	1	Eliminated due to connection to a terrorist organization (27.07.2016 - Decree-Law) and membership style selling	Membership
Posta	RNM-2	2	18	Doğan Media	Bench
Hürriyet	RNM-1	3	2	Doğan Media	Bench
Sözcü	DM-3	4	10	Dissident Media (Kemalism, Nationalism, Secularism)	Bench
Sabah	PGM-3	5	8	Pro-Government since 2007 (Centre Right)	Bench
HaberTürk	RNM-3 (2)	6	6	Ciner Media	Bench
Türkiye		7	12	Eliminated due to the membership style selling	Membership
Milliyet	RNM-3 (1)	8	5	Doğan Media before 20 April 2011 and Pro-Government since 20 April 2011	Bench
Bugün		9	7	Eliminated due to connection to a terrorist organization (27.07.2016 - Decree-Law)	Bench
Star	PGM-2	10	13	Pro-Government since 2004 (Conservative)	Bench
Yeni Şafak	PGM-1	11	17	Pro-Government since 2002 (Social Conservative, Islamist)	Bench
Takvim		12	20	Pro-government	Bench
Vatan		13	16	Pro-government	Bench
Akşam		14	19	Pro-government	Bench
Cumhuriyet	DM-1	15	4	Dissident media (Kemalism, Social democracy, Secularism, Centre left)	Bench
Yurt		16	15	Pro-government	Bench
Milat		17	21	Pro-government	Bench
BirGün	DM-2	18	11	Dissident media (Socialism, Left)	Bench
Radikal		19	3	Doğan media	Bench
Sol		20	9	Dissident media	Bench

The year 2014 was considered to determine the newspapers' review period. In 2014, Soma (13 May), Torunlar (6 September), and Ermenek-II (28 October) massacres took place, respectively. The magnitude of the Soma incident led to the prediction that no other incident would be handled as much as Soma. For this reason, in the one year between 14 May 2014 and 13 May 2015, all news about Soma, Torunlar, and Ermenek-II was examined, and it was determined how long a period should be examined. In addition, Cumhuriyet newspaper since 1930, and the archives of the Presidency Directorate of Communications (henceforth CIM) since 2010, digitally archive all newspapers and provide access to all news related to keywords search. Using these two digital archives, all incidents involving the Cumhuriyet newspaper and ten incidents involving the CIM (since 2010) were scanned from the day they occurred through 31.12.2019. This scan showed that the 90-day period was sufficient for quantitative analyses since even in the Soma incident, after the 78th day, the news was observed only on court days and in the trigger periods (Figure 1).

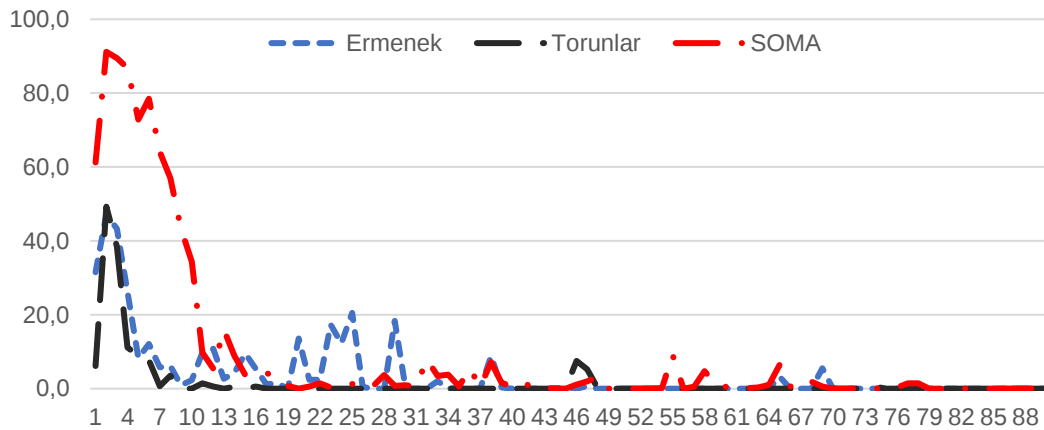


Figure 1. The Percentages of News Related to 2014-incidents

With the 90-day screening period becoming clear, it has been questioned as to what extent this data should be used in the context of the CDA because focusing on all the news is as pointless as it is unnecessary. The primary data obtained showed that the busiest news period was the first 10-11 days. As a result, it was understood that a period of 14 days would be sufficient to know how the naturalization process works. The number of news pages was examined after data collection. The table below gives the ratio of the total number of news pages in the first 14 days to the total number of news pages in the 90 days. According to these findings, the news in the first 14 days corresponds to 85% of the news in the 90 days in all incidents (Table 3). Moreover, this rate was 93% in the period before Soma. The magnitude of the Soma incident caused the news to spread over a more extensive period. Thus, it was understood that the 14-day period was sufficient for the study.

Table 3. News ratio based on 14-days

Newspapers	First 14 days (All incidents)	First 14 days before SOMA (12 incidents)
PGM	86%	93%
DM	83%	93%
RNM	86%	93%
<i>Average</i>	85%	93%

CDA developed by van Dijk (1988a, 1988b) was used as the primary analysis. This approach has been adopted as a method and a theoretical approach supporting critical research. The manipulation model developed by van Dijk (2006) has also been added to the CDA. Finally, because standardization is required for a longitudinal study, CDA was additionally supported by themes and corpus analyses.

Findings

In almost all relevant data in the 90 days, the DM group was the newspaper group that allocated the most space to work accidents. On the other hand, the RNM group mainly was the newspaper that showed the slightest interest in the issue. Parallel to the number of news stories, the DM has also been the most diverse group in content and actors. As mentioned above, although a 90-day news follow-up was carried out, the qualitative analysis focused on the news in the first 14 days, and the data on the news in this period are given in Table 4.

Table 4. Quantitative Data of All Incident News for 14-days

ALL INCIDENTS (14-DAY BASIS)	NUMBER OF NEWS					WORD COUNT					Total words/ news
	DM	PGM	RNM	Averages (Groups)	Total	DM	PGM	RNM	Averages (Groups)	TOTAL	
1. Ermenek-I	6	4	3	4,3	13	839	461	317	539	1617	124
2. Küre	10	8	4	7,3	22	1031	1088	804	974	2923	133
3. Gediz	15	9	6	10,0	30	2549	980	1307	1612	4836	161
4. Dursunbey-I	11	8	18	12,3	37	1922	1378	2521	1940	5821	157
5. Davutpaşa	82	84	63	76,3	229	15155	13521	10390	13022	39066	171
6. MKP	68	109	72	83,0	249	10516	14105	11457	12026	36078	145
7. Dursunbey-II	40	51	48	46,3	139	6259	6786	6822	6622	19867	143
8. Karadon	139	161	160	153,3	460	23168	23259	24495	23641	70922	154
9. OSTİM	66	67	71	68,0	204	10610	11370	14663	12214	36643	180
10. Elbistan	36	36	36	36,0	108	5751	6800	5024	5858	17575	163
11. Gökdere	34	31	32	32,3	97	7061	5262	5212	5845	17535	181
12. Esenyurt	53	60	55	56,0	168	11229	10239	7318	9595	28786	171
13. SOMA	1233	1272	875	1126,7	3380	223740	192255	128913	181636	544908	161
14. Torunlar	213	141	186	180,0	540	36622	20779	25925	27775	83326	154
15. Ermenek-II	289	293	237	273,0	819	46808	39676	32329	39604	118813	145
TOTAL	2295	2334	1866		6495	403260	347959	277497		1028716	158

When the table above is examined, it is seen that Davutpaşa, Karadon, and Soma incidents were breaking points. The most obvious common points of these three events are that the events were overshadowed by the statements made by high-level government officials, and all three of them took place close to the elections. While the minister of labour voiced the first naturalization discourse in the Dursunbey-I incident, the Prime Minister's direct discourses of 'fate' and 'naturalization' are also seen in the Karadon and Soma. While the focus of both discourses and counter-discourses was policies until the Davutpaşa incident, it turned into the US and THEM race of the two groups more prominently in every incident starting from Davutpaşa.

It is seen that the government and PGM representatives very clearly naturalize work accidents and reduce them to isolated incidents. However, DM and RNM newspapers show that the incident is not an isolated incident by denaturalizing these naturalization attempts. The observed (de)naturalization process is as follows.

(De)Naturalization Process

The (de)naturalization process consists of five stages: mutual mourning, attribution, polarization, sedimentation, and latency. These phases are not cascaded but in a structure that starts sequentially and continues intertwined with varying intensities until the end of the process. This process was developed entirely based on the study data, and its phases and features are as follows

Phase I: Mutual Mourning

What is the incident: This phase processes what happened as a news report. In this shocking period, when the effect of the incident is still very new, there are significant deficiencies in the information about the incident. Regardless of group differences, the main theme of all newspapers is the incident itself. In other words, the issue of newspapers is not to report a problem and/or an issue but to report the incident news according to the relevant news criteria.

The critical issue in the transition from the mutual mourning phase to the attribution phase is the justification of the incident. Justification, which frames the news, is the first step that opens the way to naturalization and shapes the attribution phase. The first rationalization

data in the context of de-naturalization are also seen here. Justification starts here and continues until the end of the process.

Notions of justification can be found in the mutual mourning phase, but arguments for legitimization are very rarely observed. In these rare cases, if a legitimization strategy is to be implemented, it is usually in the form of authorization, which appears as “if there is negligence, the government will pursue it,” or narrativization, which appears as the heroization of deceased or search-and-rescue workers.

Phase II: Attribution

How the incident occurred is the main issue in this phase. The justification or framing of the incident differs between groups and discourses. The primary goal of newspaper groups is to create a specific perspective/ framework per their agenda. This is performed mainly by emphasizing certain aspects of the subject while hiding or ignoring (de-emphasizing) others.

These differences within the justification framework and the central theme cause divergences or conflicts between existing groups, leading to the third phase, polarization. The polarization occurs in this phase between discourses rather than actors.

Phase III: Polarization

The primary issue at this phase is why the incident occurred rather than how it occurred. However, while one side tries to reveal the factors behind the incident, others try to manipulate the incident and background to impose their reality. Which of these frameworks, created in the attribution phase, is more accepted by the society gains importance in the polarization phase. All three newspaper groups are aware of the "truth," but they try to dominate the "artificial reality" (with discourses and frames) that they have created "as a necessity" over other "artificial realities and realities."

At this phase, the discourses have moved away from the incident and have turned into “US and THEM” polarization of opposite sides. PGM groups have frequently highlighted the positive aspects of "Us," namely government, and the negative aspects of "Them," albeit often tacitly or indirectly; DM and RNM have focused on the negative aspects of "Them (mostly government)." Themes, and thus headlines and leads, have become more substantial.

In this phase, each group heavily resorted to legitimacy strategies. Any assertion used in the polarization phase almost always includes a claim to either legitimize or delegitimize someone or something. Each three-newspaper group utilized all legitimacy strategies but differed in intensity and purpose. The PGM group most often tried to legitimize the government, while the dissident opinions and claims were often de-legitimized. On the other hand, DM and RNM mostly did not try to legitimize any person or group; they tried to de-legitimize the government and the relevant firms.

Phase IV: Sedimentation

The most striking factor is the significant decrease in the news in this phase when the salience is reduced. This phase begins between days 4 and 12, depending on the degree of interest in the incident. The actors aim to reinforce the acceptability of the frames created in the attribution and polarization phases by the society and the audience in this phase where there is almost no new information.

The main themes and focus were the discourse and activities of other groups rather than new information. The repetition and rhetoric of discourses are seen as the repetition of persuasive information. PGM group addressed the following themes intensively in this phase, while incident themes were the most frequently processed themes by them: ‘the importance of industry/private sectors and economic cost of work accidents,’ ‘the safest workplace is the most efficient workplace’ and ‘legitimization of nuclear energy: colliery/coal is dangerous, nuclear energy should be focused.’

Since this phase is a repetition and stagnation period, manipulation and legitimacy strategies are also based on the repetitions of previous phases. Reminding the frames created in the earlier phases is the primary purpose. Therefore, the corpus has a different function thanks to this reminder function with keywords and phrases in addition to its usual function. The PGM used provocation and fate/destiny keywords, while the DM and RNM mostly used the keywords such as murder and massacre and phrases like ‘not fate but murder’ and ‘not an accident but murder/massacre.’

Phase V: Latency

The characteristic of this phase is the absence of news, as they are only possible with triggers. The most common triggers are similar incidents, discoveries of missing workers, arrests or trials related to the incident, disclosures of expert reports, or incident anniversaries.

The naturalization process consists of these five phases and is repeated with each new incident. While the phase-specific themes of the process gain weight during this process, other themes are processed as secondary. Table 5 contains data for the themes.

Table 5. The Summary Information of Themes and Theme Groups of (De)Naturalization

Number of themes & themes groups of (De)naturalization			How many times which theme was processed in each theme group					Rate of processing of theme groups in each newspaper groups		
Main Groups	Sub-Group Count	Individual Themes Count	DM	PGM	RNM	Total	Ratio	DM Ratio	PGM Ratio	RNM Ratio
Incident	4	14	1516	1995	1529	5040	0,17	0,30	0,40	0,30
Actors	7	14	1726	1371	1326	4423	0,15	0,39	0,31	0,30
Factors	6	47	5239	967	1700	7906	0,27	0,66	0,12	0,22
Attribution	6	20	1883	801	1006	3690	0,12	0,51	0,22	0,27
Polarization	5	53	3363	2313	1352	7028	0,24	0,48	0,33	0,19
De-Naturalization	0	4	1087	90	262	1439	0,05	0,76	0,06	0,18
TOTAL	28	152	14814	7537	7175	29526	1	0,50	0,26	0,24

It is seen that all the themes except 'incident' are primarily processed in the DM group. The PGM group handles only incident themes more because PGM newspapers try to de-emphasize the main issues by emphasizing these themes. During the hottest period or when the incident becomes controversial, PGM newspapers only focus on incident themes and ignore issues negatively associated with the government, such as protests.

PGM newspapers, which have a manipulative attitude in processing “factors” themes, reduce all factors to the relevant firm or a few greedy firms. In direct naturalization, it primarily deals with the "Martyr/Martyrdom" theme and shows a similar attitude.

Although keywords are common in parallel with the themes, there are some different attitudes towards keywords. For example, the keywords Fate / Destiny/Act of God were used mainly by the DM group and the least by the PGM newspapers. DM and RNM newspapers use these word groups intensely for criticism.

Conclusion

Considering the national newspapers in Turkey, DM is always the weakest and least read group during the study period. While RNM was the strongest group for a long time from the first incidents, it gradually lost its strength with the sales or shutdowns in 2010, 2012-2014, and 2018. However, after the mass sale in 2018, it could not resist any longer against the PGM group, which has been increasing its power every year and dominating 95% of the media as of 2018 (Dağtaş, 2019). In other words, as of 2018, the influence of counter-discourses is weaker than ever. Therefore, when the strongest counter-discourse has developed in the most

recent periods, the effect of de-naturalization on the social base has gradually weakened. In contrast, the impact of naturalization has reached its peak.

The essential concern of CDS, as well as CMS, is the fight against the legitimacy of an abuse of dominant power and its dominance over all or a portion of society (Amoussou and Allagbe, 2018; Dursun, 2007; Fairclough, 2015; Fairclough et al., 2011; Özer, 2018; van Dijk, 1995, 2001b; 2015a; 96; Wodak, 2001; 2014). Therefore, in the context of work accidents, both approaches must illustrate how the process of legitimation and naturalization, which is the most fundamental foundation of the dominance that employers and the government want to impose on employees, may be denaturalized. The analyses revealed a naturalization process consisting of five phases: *mutual mourning, attribution, polarization, sedimentation, and latency*. It can be denaturalized with a counter-discourse created through the same process. In addition, the effects of legitimacy, which stands out as the primary mechanism in the naturalization process, and decoupling, which is understood to affect the continuous repetition of naturalization at different times, were also discussed.

In summary, the following findings and developments stand out in this study. Firstly, the naturalization process has been revealed with all its phases, and it has been determined how any naturalization issue can be denaturalized. This naturalization process has also been discussed how legitimization, decoupling, and manipulation were used effectively. Secondly, empirical analysis of all prominent factors in the literature has been done holistically for the first time. In addition, with the methodological additions of thematic analysis, corpus analysis, and manipulation model in the context of CDA, the related research has become more suitable for massive data and longitudinal studies. At a glance, the main reason for such fatal work accidents in Turkey was the naturalization conducted not to harm the applied policies and factors that ensure their functionality.

References

- Adalet Arayana Destek Grubu. (2013). *İş Cinayetleri Almancağı 2012*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adalet Arayana Destek Grubu. (2014). *İş Cinayetleri Almancağı 2013*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adalet Arayana Destek Grubu. (2015). *İş Cinayetleri Almancağı 2014*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adalet Arayana Destek Grubu. (2016). *İş Cinayetleri Almancağı 2015*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adalet Arayana Destek Grubu. (2017). *İş Cinayetleri Almancağı 2016*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adalet Arayana Destek Grubu. (2018). *İş Cinayetleri Almancağı 2017*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adalet Arayana Destek Grubu. (2019). *İş Cinayetleri Almancağı 2018*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adalet Arayana Destek Grubu. (2020). *İş Cinayetleri Almancağı 2019*. İstanbul: BirUmut Yayıncılık
- Adler, P. S., Forbes, L. C., and Willmott, H. (2007). Critical Management Studies. *The Academy of Management Annals*, 119-179.
- Alvesson, M. (2021). Critical performativity in practice: the chronicle as a vehicle for achieving social impact. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 355-362.
- Alvesson, M., and Deetz, S. (1999). Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies. In S. R. Clegg, and C. Hardy (Eds), *Studying Organization Theory and Method* (pp. 185-212). London: Sage.
- Alvesson, M., Bridgman, T., and Willmott, H. (Eds.). (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford Handbooks.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor.
- Bianchi, C. C., and Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 59(1), 140-147.
- Boğaziçi University Soma Research Group. (2015). *Ge-li-yo-rum Diyen Facia*. İstanbul: Boğaziçi University.
- Bromley, P., and Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Buğra, A. (2015). Türkiye'nin Sosyal Politikaları ve Soma Felaketi. In Boğaziçi University Soma Research Group, *Ge-li-yo-rum Diyen Facia* (pp. 134-145). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Ceylan, H. (2021). Türkiye'de Meydana Gelen Ölümlü İş Kazaları. *İSG Akademik*, 3(1), 1-13.
- Chowdhury, R., Kourula, A., and Siltaoja, M. (2021). Power of Paradox: Grassroots Organizations' Legitimacy Strategies Over Time. *Business and Society*, 60(2), 420-453.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., and Komberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.

- Çarkoğlu, A., Baruh, L., and Yıldırım, K. (2014). Press-Party Parallelism and Polarization of News Media during an Election Campaign. *The International Journal of Press/Politics*, 19(3), 295-317.
- Dağtaş, B. (2019). At the crossroads of the New Silk Road: News discourses in the Turkish press. *Communication and the Public*, 4(4), 276–290.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49-77). Sage.
- Della Fave, L. R. (1986). Toward an explication of the legitimation process. *Social Forces*, 65(2), 476-500.
- Desai, V. M. (2011). Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 263-278.
- Desai, V. M. (2018). Collaborative stakeholder engagement: An integration between theories of organizational legitimacy and learning. *Academy of Management Journal*, 61(1), 220-244.
- Eagleton, T. (1996). *İdeoloji*, Trans. Muttalip Özcan, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Euronews. (2017, July 10). İşçi ölümleri Türkiye’de rekora gidiyor. Retrieved from euronews.com: <http://tr.euronews.com/2017/07/10/isci-olumleri-turkiyede-rekora-on> (11.11.2017)
- Fleming, P., and Banerjee, S. B. (2016). When performativity fails: Implications for critical management studies. *Human Relations*, 69(2), 257-276.
- Fournier, V., and Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32.
- Grey, C., and Willmott, H. (Eds.). (2005). *Critical Management Studies: A Reader*. (pp. 1-15) Oxford University Press.
- Geuss, R. (2013). *Eleştirel Teori Habermas ve Frankfurt Okulu*, (2nd ed.) Trans. Ferda Keskin, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Habermas, J. (1973). What does a crisis mean today? Legitimation problems in late capitalism. *Social research*, 643-667.
- Habermas, J. (1975). Towards a Reconstruction of Historical Materialism. *Theory and Society*, 2(3), 287-300.
- Hasebe, T., ve Sakai, T. (2018). Are Elderly Workers More Likely to Die in Occupational Accidents? Evidence From Both Industry-Aggregated Data and Administrative Individual-Level Data in Japan. *Japan and the World Economy*. (48):79-89.
- Hladchenko, M., and Vossensteyn, H. (2019). Ukrainian students’ choice of university and study programme: means–ends decoupling at the state level. *Quality in higher education*, 25(2), 133-154.
- ILO, (2016). *Non-Standard Employment Around the World: Understanding Challenges, Shaping Prospects*. Geneva: ILO.
- Jeong, Y. C., and Kim, T. Y. (2019). Between legitimacy and efficiency: An institutional theory of corporate giving. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1583-1608.
- Kern, A., Laguecir, A., and Leca, B. (2018). Behind smoke and mirrors: a political approach to decoupling. *Organization Studies*, 39(4), 543-564.
- Kurban, D., and Sözeri, C. (2012). *İktidarın Çarkında Medya: Türkiye’de Medya Bağımsızlığı ve Özgürlüğü Önündeki Siyasi, Yasal ve Ekonomik Engeller*. İstanbul: TESEV.
- Kuronen, M., Tienari, J., and Vaara, E. (2005). The merger storm recognizes no borders: An analysis of media rhetoric on a business manoeuvre. *Organization*, 12(2), 247–273.
- Lukes, S. (2016). *İktidar Radikal Bir Görüş*, Trans. Mehmet Ratip, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363
- Meyer, J. W., and Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer and W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 199-215. Beverly Hills, CA: Sage.
- Özveri, M. (2015). *İşçi Sağlığı İş Güvenliği ve İş Cinayetleri*. İstanbul: Birleşik Metal İş Yayınları.
- Passerat, D. Ö. (2013). Gazete Söyleminde Gerekçelendirme. *Humanitas*, 169-184.
- Paul, P. and Maiti, J., (2007). The role of behavioral factors on safety management in underground mines. *Safety Science*, 45, 449–471.
- Prasad, A., Prasad, P., Mills, A. J., and Mills, J. H. (2015). Debating knowledge: Rethinking critical management studies in a changing world. In *The Routledge companion to critical management studies* (pp. 27-66). Routledge.
- Radikal Daily. (2012, September 27). İş kazalarında birincilik Türkiye’nin. Retrieved from radikal.com.tr : <http://www.radikal.com.tr/turkiye/is-kazalarinda-birincilik-turkiyenin-1101924/> (11.11.2017)
- Reedy, P. C., and King, D. R. (2019). Critical performativity in the field: Methodological principles for activist ethnographers. *Organizational Research Methods*, 22(2), 564-589.
- Risberg, A., Tienari, J., and Vaara, E. (2003). Making sense of a transnational merger: Media texts and the (re)construction of power relations. *Culture and Organization*, 9(2), 121–137.
- Schein, E. H., and Ott, J. S. (1962). The legitimacy of organizational influence. *American Journal of Sociology*, 67(6), 682-689.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage publications.

- Sınır Tanımayan Gazeteciler (2016). Turkey Media Ownership Monitoring Project. Available at: Media Ownership Monitor Türkiye: <https://turkey.mom-rsf.org/tr/> (Accessed: 1 April 2019).
- Sillince, J. A., and Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62(12), 1829-1856.
- Sönmez, M. (2013). *Medya, Kültür, Para ve İstanbul İktidarı* (2nd ed.). İstanbul: Yordam.
- Sözeri, C. (2015). *Türkiye’de Medya-İktidar İlişkileri Sorunlar ve Öneriler*. İstanbul: İstanbul Enstitüsü Yayınları.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thompson, J. B. (2013). *İdeoloji ve Modern Kültür – Kitle İletişimi Çağında Eleştirel Toplum Kuramı*, Tans. İdil Çetin), Ankara: Dipnot Yayınları.
- Tienari, J., Vaara, E., and Björkman, I. (2003). Global capitalism meets national spirit: Discourses in media texts on a cross-border acquisition. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 377-393.
- TMMOB Chamber of Mechanical Engineers (2018). *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*. Ankara: TMMOB Makina Mühendisleri Odası.
- Tolbert, P. S., and Zucker, L. G. (1999). *The institutionalization of institutional theory. Studying Organization. Theory and Method*. London:Thousand Oaks.
- Vaara, E., and Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3-32.
- Vaara, E., and Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization*, 9(2), 275-304.
- Vaara, E., and Tienari, J. (2008). A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 33(4), 985-993.
- Vaara, E., Tienari, J., and Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industry restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-810.
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narrative of post-merger integration. *Organization Studies*, 23(2), 211-248.
- van Dijk, T. A. (2006). Discourse and manipulation. *Discourse and Society*, 17(3), 359-383.
- van Dijk, T. A. (1988a). *News Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- van Dijk, T. A. (1988b). *News as Discourse*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wickert, C., and Schaefer, S. M. (2015). Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies. *Human Relations*, 68(1), 107-130.
- Yıldırım, O., and Ummann, U. Ş. (2017). *Çizimlerini Çıkarayım mı?* İstanbul: Ayrıntı.
- Zhelyazkova, A., Kaya, C., and Schrama, R. (2016). Decoupling practical and legal compliance: Analysis of member states’ implementation of EU policy. *European Journal of Political Research*, 55(4), 827-846.
- Zhu, Y., and McKenna, B. (2012). Legitimizing a Chinese takeover of an Australian iconic firm: Revisiting models of media discourse of legitimacy. *Discourse and Society*, 23(5), 525- 552.

ROLE OF NARRATIVES IN ACCESSING RESOURCES

Engin Hengirmen

Fenerbahçe Üniversitesi
ehengirmen@gmail.com

Gonca Günay

İstanbul Bilgi Üniversitesi
gonca.gunay@bilgi.edu.tr

Mehmet Gençer

İzmir Ekonomi Üniversitesi
mehmetgencer@yahoo.com

Summary

This research seeks to find out roles of narratives of SEs that successfully acquired resources such as winning Skoll Award. We used theories such as signaling theory, mission appeal, dual-identities and narrative tailoring to understand similarities and differences of these organization's narratives. Are they all talking about same topics, making mission statements normative texts where every organization has one because it has become a standard? If not, what these different topics that appealed resource providers? How different are they from each other (narrative tailoring and dual identities) and what do these similarity/differences tell us theoretically? Do they support or contradict current literature and research? Does SEs engage with multiple topics of focus on single topic (specialization)?

Research data is based on mission statements of 110 Skoll award winning organizations from 2005 to 2019. Content analysis is conducted by Topic modelling and dynamic topic modelling are used to find topics in mission statements and how these topics evolved through years. In order to do topic modelling, Latent Dirichlet allocation (LDA) was used. LDA is a machine learning algorithm which finds hidden topics from vast amount of texts. (Blei & Lafferty, 2007). Results show that SEs specialize in one topic and they don't engage in multiple or other topics. For example, a SE that focuses on green energy only works in that field, leading a specialization on that field and does not engage with any other subject like human rights. This result is a direct contribution to literature since it exposes the ways SE's access resources. Another contribution is the multiple dualities SEs balance in order to appeal resource providers. SEs are tackling broad problems that affect millions of lives. As this is one of the traits resource providers look for, they also want to invest in organizations that can sustain themselves. SEs mention both their broad missions and their sustainability in balance so resource providers are motivated in investing to organization. My last contribution is measuring and explaining similarities/differences of mission statements. On the other hand, analysis shows supporting results for multiple theoretical research in the SE literature. Many of these researches were theoretical and needed empirical results.

Introduction

Social entrepreneurship has become a major and influential literature stream and interest in the subject has increased gradually (Rey-Martí et al., 2016; Saebi et al., 2019). In a social space where SEs start with limited resources and struggle for their sustainability while creating a social value and reaching their goals, they utilize innovative ways to increase their chances for accessing resources such as funds, donations, workers and even new connections which can present them with new opportunities. While working in a local resource scarce environment, social entrepreneurs strive for accessing resources globally. As resource dependency theory points out, organizational survival is dependent on its ability to acquire

resources, SEs are in a hard position because they operate in resource scarce environments and have to face many additional limitations because of their hybrid nature. Like a flower in the desert, they utilize certain tools and strategies to access resources. One of the tools SEs use are mission statements where they communicate their mission, goals, impact, entrepreneurial orientation to sustain their organization and many more through narrative. Previous studies explained the importance of mission statements while accessing resources and how mission statements are tailored to appeal to resource providers because they take mission statements into account while deciding to provide resources (Moss et al., 2011; Roundy, 2014). As mission statements play an important instrumental role and being a significant decision criteria in resource acquisition, it is important to understand their distinctive characteristics that made it possible to separate themselves from others and their common denominators that successfully enabled them to access resources. As the lack of empirical research done in social entrepreneurship literature is referred by researchers and previous studies focusing deductively on certain already known dimensions which did not make it possible to explore something new, it is important to explore mission statements in depth to understand factors that successfully led to resource acquisition (Bebegali-Mirabent et al., 2019; Moss et al., 2011).

This study aims to address this gap in the literature by exploring the narratives of social enterprises in relation to building their unique identity and in return appealing to resources they need. Departing from previous studies in the field which approach the issue using predefined dimensions, this study adopts an exploratory approach in order to uncover niche narratives of such enterprises. We use a ground up approach different from previous works. Instead of first searching for pre-decided categories such as business or personal narratives, our method enables us to discover new analogies by looking at the data.

As a theoretical framework, we depend on signaling theory that reduces information asymmetry between SE and resource providers so that resource providers are aware of valuable information about organizations (Kaynak göstermeli). Also, we depend on mission appeal and narrative tailoring. According to Albert et al.'s mission appeal, SEs construct their mission statements in accordance with certain criteria so that mission statements will become appealing to motivate resource holders to support organization (Albert et al., 2016). By narrative tailoring, SEs tailor their mission statements with certain types of narratives that serve as building blocks (Roundy, 2014). Lastly, signaling theory to reduce information asymmetry between SE and resource providers so that resource providers are aware of valuable information about organizations.

Lastly, Specialization, which enables organizations to take advantage of multiple markets or economies of scale as a strategy by focusing on one area such as green energy or medical help. Current literature does include commercial entrepreneurships and specialization but there are no instances for SEs.

This study seeks to discover information about narratives used by SEs that successfully acquired resources such as winning Skoll Award where similarities and differences to present theories such as mission appeal, dual-identities and narrative tailoring. Are they all talking about the same topics, making mission statements normative texts where every organization has one because it has become a standard? If not, what are these different topics that appeal to resource providers? How different are they from each other (narrative tailoring and dual identities) and what do these similarities/differences tell us theoretically? Do they support or contradict current literature and research? Does SEs engage with multiple topics of focus on a single topic (specialization)?

In a social space where SEs start with limited resources and struggle for their sustainability while creating a social value and reaching their goals, they utilize innovative ways to increase their chances for accessing resources such as funds, donations, workers and even new connections which can present them with new opportunities. They try to fill institutional voids where institutional instruments that support markets are not existent, weak, or fail to accomplish the role expected of them and sees these gaps as opportunities to both

create social value and fill the gaps. While working in a local resource scarce environment, social entrepreneurs strive for accessing resources globally. While even on a global scale, resources are scarce, different organizations compete for the same resources such as Skoll Awards for social entrepreneurship. Skoll Foundation received 700 referrals for their awards yet alone in 2020. Out of 700 referrals, 79 organizations were eligible to Foundation's standards and only 5 organizations won the award with 1.5 million dollars financial support. Skoll Foundation assesses SEs based on certain criteria such as social mission, impact and innovation (Kramer, 2005).

As resource dependency theory points out, organizational survival is dependent on its ability to acquire resources, SEs are in a hard position because they operate in resource scarce environments and has to face many additional limitations because of their hybrid nature. Like a flower in the desert, they utilize certain tools and strategies to access resources. One of the tools SEs use are mission statements where they communicate their mission, goals, impact, entrepreneurial orientation to sustain their organization and many more through narrative. Previous studies explained the importance of mission statements while accessing resources and how mission statements are tailored to appeal resource providers because they take mission statements into account while deciding to provide resources (Moss et al., 2011; Roundy, 2014). As mission statements play an important instrumental role and being a significant decision criteria in resource acquisition, it is important to understand their distinctive characteristics that made it possible to separate themselves from others and their common denominators that successfully enabled them to access resources. As the lack of empirical research done in social entrepreneurship literature is referred by researchers and previous studies focusing deductively on certain already known dimensions which did not make it possible to explore something new, it is important to explore mission statements in depth to understand factors that successfully led to resource acquisition (Berbegal-Mirabent et al., 2019; Moss et al., 2011). As a theoretical framework, I use theories of Albert et al.'s mission appeal, where SEs construct their mission statements in accordance with certain criteria so that mission statements will become appealing to motivate resource holders to support organization (Albert et al., 2016). By narrative tailoring, SEs tailor their mission statements with certain types of narratives that serve as building blocks (Roundy, 2014). Moss et al.'s dual-identities where SEs exhibit both normative (social good) and utilitarian (business oriented) identities in their mission statements (Moss, Short, Payne & Lumpkin, 2011). Lastly, Specialization, which enables organizations to take advantage of multiple markets or economies of scale as a strategy by focusing on one area such as green energy or medical help. Current literature does include commercial entrepreneurship and specialization but there are no instances for SEs.

Theoretical Background

Social entrepreneurship is an expanding field of research (Rey-Martí et al., 2016; Saebi et al., 2019) with significant growth in the related literature (Short et al., 2009). As with similar expanding areas, research in this field uses a variety of conceptualizations and theories to understand social enterprises and their strategies.

In this study we subscribe to Mair & Marti's (2006) definition of social enterprise (SE) as a process of innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs. SEs are the organizational forms of this process, embedded into fields it operates, yet they influence back the field they operate. SEs are connected to other organizations and actors in the field. They build social capital as they create and make use of the commitment and trust of volunteers and partners, build up services, which depend on close relationships in a cultural context. Also these connections can be opportunities for accessing resources or promoting an organization's mission (Evans & Syrett, 2007; Zhang et al., 2011). SEs usually start with little or no resources and they may face additional constraints or difficulties when accessing resources (Desa & Basu, 2013). In order to appeal

to potential resource providers, SEs tailor different types of narrations: business narratives to access economic and financial capital and personal/social-good narratives to communicate with media, organization's members and other organizations. Business narratives focus on the business side of the SE, which includes business plans, information about return on investment and other relevant clues that may catch the eye of the stakeholder or investor to invest in the SE. SE literature points out that some investors or resource providers do not even care about the social aspect of the organization and are only interested in how their investment will return to themselves. Personal and social-good narration utilized to communicate with media or other target audiences, spreading the organization's success and creating social value which can be used to acquire other resources, social capital such as volunteers or important connections that may present new opportunities (Roundy, 2014). One type of narrative organizations tailor is organizational mission statements. These missions are more than statements or symbols. It is a tool that provides a clear, compelling statement of purpose that the organization disseminates both internally and externally. These texts can also be seen as rhetoric because they are crafted for their purpose and target audience. Their reason for existence is to motivate resource providers in investing in the organization. To appeal to resource providers, mission statements need to be convincing, plausible so they will believe in it and appealing so they will devote the resources (van Werven et al., 2019). Albert et al. (2016) suggests a construct called "Mission Appeal" and they define it as the attractiveness of the social mission to potential resource providers such that it influences their decision-making process and motivates them to provide support for the SE. There are various dimensions of mission appeal such as congruence with social values or innovativeness but the most important thing is, the higher mission appeal is, the more resources organization can allure (Albert et al., 2016).

In a similar vein, signaling theory suggests that organizations use narratives to reduce information asymmetry between themselves and the resource providers. They signal information about their organizations such as missions or business models via these narratives to improve resource provider's trust in organization's mission or profitability so that they will judge the organization as more appealing to invest in (Moss et al., 2015). This line of thinking resonates with social identity theory, which suggests that SEs may be demonstrating multiple identities. Nevertheless, as far as the research case is concerned, signaling theory embodies and extends social identity theory because signaling organization's appealing traits may include and represent multiple identities of SEs. Another reason why signaling theory provides a better lens for the research issue at hand is that it promotes a focus on the target and effect of narrative acts, whereas social identity focuses more on how the signaling actors perceive their own acts.

Especially in developing economies, SEs face scarce resources where institutional financing mechanisms are absent or weak and even in developed economies, the tensions between social value and access to resources can be challenging (Desa & Basu, 2013). SEs cannot tap into same resources as commercial enterprises because of their double bottom line: social value creation and organization's goals can be in conflict with some resource providers, and SEs can be assessed as a high-risk investment in the eyes of the resource providers (Lasprogata & Cotton, 2003). Also, research shows that SEs are held accountable for additional criteria by resource providers due to organization's dual-identity nature (Miller & Wesley, 2010). The economics of SEs also make it difficult to compensate staff or attract skilled professionals as competitively as in commercial ventures. Resources available to organizations can change depending on demographic, social, economic, political, technological patterns and different institutional settings.

Organizations can resort to different methods to cope with limited resources. The method of bricolage is defined as "applying combinations or resources already at hand". Organizations can engage in bricolage by combining and reusing resources at hand for different applications than those for which they were originally intended or used (Baker & Nelson, 2005; Silverman & Levi-Strauss, 1968). SEs can possess accumulated artefacts, skills

and ideas which can be combined with social capital that may result in successful products or services. Bricolage focuses on addressing opportunities and problems with existing undervalued, slack, or discarded resources that are often available for free or at low cost. It helps social entrepreneurs to handle conditions of resource constraints and enables them to take advantage of new opportunities by new combinations. In summary, the concept of bricolage can be characterized by the constructs of “making do”, “refusal to be constrained by limitations” and “improvisation”. Making do is creating something from nothing like a new product or service using discarded, disused or unwanted resources. Using resources at hand and combining them for new purposes is fundamental to achieving financial sustainability. SEs can move beyond the constraints of its field and create its own bundle of resources and repertoire of strategies and activities. SEs refuse to be constrained by limitations. They can try out solutions to counteract limitations imposed by institutional/political settings. Improvisation is adapting standard ways of working and creative thinking to counteract environmental limitations. Social entrepreneurs can persuade other significant actors to leverage acquisition of new resources and support.

SEs can find innovative ways to use these resources and even combine them. Combining resources at hand to address opportunities and problems is called bricolage. In bricolage, organizations use imperfect substitute resources at hand which reduces the dependence on powerful providers while diversifying the resource base (Desa & Basu, 2013). Organizations can use bricolage to tailor narratives which can enable access to new resources (Roundy, 2014).

Bricolage is also used to form internal and external network ties with resource providers to reduce interdependent resource relationships within their network and access new resources. SEs even though they address local problems, they expand their network globally to access resources. One example is Skoll Foundation. Skoll foundation is an organization created by Jeff Skoll in 1999 to drive large-scale change by investing in, connecting, and celebrating social entrepreneurs and innovators who help them solve the world’s most pressing problems. The Skoll Foundation has invested approximately \$470 million worldwide, including the Skoll Award to 135 social entrepreneurs and 111 organizations on five continents (Skoll, 2019). Skoll foundation also gives awards to SEs such as every awardee receives 1.5 million dollars of investment or grant, joining a network of selected SEs and gaining media coverage. Research also shows that winning such awards increases SEs legitimacy, enabling access to a broader set of resources (Short et al., 2009).

Signaling theory is concerned about how one-party signals information and how the receiver party chooses to interpret that signal. Spence explained his theory on the job market where applicants signal their education to distinguish themselves from other applicants. By signaling their education, applicants reduce information asymmetry thus reducing employers' uncertainty for giving a decision (Spence, 1973). According to literature, SEs also use signaling strategies to improve their chances of accessing resources. For example, SEs signal awards won to resource providers, communicating their reputation increases their chances of accessing resources especially in early stages (Hoos, 2021).

Current academic literature explains how SEs access resources in different ways but none of them explore topics they mention and similarities/ differences of these mission statements used by. Social entrepreneurs use mission statements as rhetorical texts to increase appeal to their organization. These rhetoric texts are narrated and include combinations from the organization's cultural capital. The mission with higher appeal will be more likely to access resources. While competing for the same resources with similar qualifications, it is important to understand the differences and common denominators about these mission statements that lead to resource access. Current propositions from academic literature are mainly theoretical and there is little empirical research on it. Exploring and understanding successful organizations that separate themselves from others is crucial because first it contributes to

Resource Dependency Theory on resource access dimension and illuminates the current landscape of social entrepreneurship from an organizational standpoint.

Research Design

Theoretical understanding of how SEs build narratives and appeal for resources is rather limited in the literature. For this reason, several field studies on the issue have adopted inductive research approaches, and mostly used qualitative data and an interpretive methodology to identify predefined discursive elements in narratives (e.g. (Kibler & Muñoz, 2020), 2018; Roundy, 2014). Some studies have extended this approach using computer assisted methods to qualitatively measure presence of discursive themes in textual narratives (e.g. Moss et al., 2011). Using a more grounded approach, our study adopts computational methods to identify discursive themes in textual narratives of SEs, without making prior assumptions about what those themes could be. These computational text analysis methods, broadly called as topic clustering, allows one to uncover inherent themes in a text corpus and are explained in the following sections.

In order to explore how SEs compete into niches in order to appeal to resources available to those niches, studies on the issue rely on comparison of multiple cases in a field (Moss et al., 2011; Roundy, 2014). In the same vein we use purposive sampling to create a case set which exhibits thematic variety. For this purpose, we have used mission statements of SEs who participated in the Skoll awards. Skoll award winners are selected because they are a good representation of SEs who acquired resources successfully, all of these organizations have to be SE and their info such as mission statements are both available online and also a decision criteria to win that award. Skoll awards includes networking opportunities and financial resources to the organizations that won. Our resulting sample contained a total of 110 awardees between years 2005 and 2019.

Topic Clustering

Topic clustering is a computational technique that finds the overarching topics from a given text corpus automatically and it doesn't require tags, training data, or predefined taxonomies (Blei et al., 2003). As such, topic clustering is used for discovering hidden thematic structures in large collections of documents. Using a collection of documents as its input, topic models produce a set of topics as a list of words associated with each topic and measurements of which document in the corpus exhibits those topics. With topic models, researchers can find inherent topics in a set of documents and can analyze relatively larger corpuses of text documents.

While a variety of topic clustering methods has been proposed in the related literature, a technique called Latent Dirichlet Allocation (LDA) is chosen as a well suited and mature way to find topics in natural language text documents (Blei et al., 2003). LDA was a very good candidate for this research because of multiple reasons. First of all, coding 110 mission statements for content analysis would be a very labor intensive and error laden work which relies on subjectively deciding what codes can be used and also validating the results. LDA, based on machine learning algorithms, enables researchers not only to reduce this workload, but also prevents subjective variations and manual coding errors. It is applicable to many types of texts including books, tweets or mission statements in our case. LDA unveils both main and hidden topics in large sums of texts, and therefore can allow us to capture what SEs say in their rhetoric and what other hidden topics are present. Its results are statistically computable, comparable and can be validated. Because of the reasons above, in this research LDA was the chosen method for finding inherent topics in SEs' narratives.

Data Collection and Preparation

The data is based on Skoll award winning organizations from 2005 to 2019. Skoll award winners are selected because they are a good representation of SEs who acquired resources successfully, all of these organizations have to be SE and their info such as mission statements

are both available online and also a decision criteria to win that award. Skoll awards includes networking opportunities and financial resources to the organizations that won.

Data will be organizational mission texts from Skoll foundation's website that provides information about where every award-winning SE has its own information webpage published. These web pages contain information such as founder, year awarded, issue area, countries served, social media contact information and organization's mission. For our purposes of narrative analysis we have used Only organizational mission texts of each of the 110 SEs in our sample will be saved for later analysis. In order to get relevant results from further thematic analysis, this textual data should be cleaned from irrelevant textual elements such as punctuation etc. and stop words. After the text is cleaned, lastly words in the texts should be lemmatized or stemmed. Lemmatizing reduces all words to their "lemma" using a lexicon in combination with regular conjugation rules (Guo et al., 2017; Jacobi et al., 2016). This syntactic step of data preparation allows for further semantic analysis using topic clustering.

We have used Python programming environment and number of software and python packages such as Gensim, Mallet, Matplotlib and Gephi for processing and analyzing texts and results

First, texts were cleaned from punctuation, spaces, numeric characters, any words that are shorter than 2 characters and stop words (e.g., "the", "and", "is") because they are not required for meaning. Then every word in these texts gets lemmatized so that words with the same meaning do not appear multiple times. Lemmatization is the transformation of all inflected word forms written in a text to their dictionary look-up forms called roots. For example, eating becomes eat or has becomes have. It replaces the plurals and nouns with their singular forms and grammatical variations of verbs with their infinitive forms (e.g., is, are, will be replaced by be). I use nltk's WordNetLemmatizer for this purpose.

Second, I create a dictionary from these mission statements that holds all words and their unique id numbers. I filtered extreme words that occur in less than two mission statements and no more than %40 of the mission statements. And lastly, a Document Term Matrix using the dictionary prepared above. The reason for these entities is, LDA needs them as a parameter to work. Our dictionary had 1346 unique and lemmatized words.

Validating Topic Models

Use of topic clustering methods requires an evaluation of the quality of results. This essentially translates to quantitative measurement of how coherent and distinct the resulting topics are, in addition to a qualitative assessment of how the resulting set of topics render itself to interpretation in the face of research questions under consideration. There have been various suggestions regarding such validation of LDA topic modeling and new methods are being proposed by researchers. In general, topic coherence is a value that represents the quality of a topics in terms of being the best candidate (Nikolenko et al., 2017). Recent research shows that, among many ways of computing coherence measures, C_v is the best performing metric. It gives results closest to human judgment while decreasing the time and cost of research. C_v measure is based on sliding window technique and uses normalized pointwise mutual information (NPMI) and the cosine similarity (Röder et al., 2015). As a method for testing validity of topic models, word intrusion method is introduced by Chang et al. (2009) (Blei, 2009). According to literature, Mimno et al. (2011) conducted tests to measure how well coherence score is associated with word intrusion method's results. Results show that coherence score is better than word intrusion method (Mimno et al., 2011).

LDA requires a number of hyper-parameters to run, such as corpus, number of topics and alpha. Corpus is the representation of text documents after cleaning and alpha is a parameter that affects topic density in documents. A common default value for the alpha is 50 divided by the number of topics. Lower alfa leads to a higher concentration of topic distributions within documents, meaning documents score high on a few topics rather than low

on many. To assign a few or only one topic per document, low alpha can be used. A common default for low alpha is 5 divided by number of topics (Jacobi et al., 2016)). Lastly LDA requires an integer which represents how many topics will LDA create. This parameter requires some testing before creating the final model because in order to find a good number of topics, first researchers must calculate certain metrics for different numbers of topics to see which number fits better. These metrics are Perplexity and Coherence values. Perplexity is a good indicator for finding the right number of topics. It is the goodness-of-fit measure for topic models. When perplexity decreases, this indicates a better prediction by models. Research shows that perplexity decreases when the number of topics increases meaning that more topics is better at predicting from data. Number of topics is chosen by finding the point in the graph that starts to drop as in elbow in the plot of a factor analysis. While perplexity is used for statistical evaluation of topic models, Coherence score represents semantic quality of the topics. Research conducted on topic quality and human opinion of the model points out that perplexity is not always the best measure when it comes to topic quality and coherence values are correlating better with human judgement. C_v topic coherence measures how often the topic words appear together in the corpus (Blei, 2009). Comparison between topic coherence measures also yielded that C_v is the best performing topic coherence measure (Röder et al., 2015). Since we are interested in semantic meanings of topics and its keywords, we use C_v topic coherence scores to decide the number of topics. C_v score is calculated by setting the number of topics hyper-parameter to an integer and running the test. With different topic numbers, different coherence values are calculated and the higher coherence number is taken to be the better.

We first calculate coherence values for the dataset by starting the number of topics from 1 to 100 and draw the graph of values.

Coherence values increase with the number of topics because LDA can fit words into topics easier when there are more topics to fill. A good number of topics is decided by looking at the graph and selecting the number by elbow technique. The highest number before a significant drop is a suitable number of topics.

Big drops can be seen for 7,17,20,36 values but number 17 and 37 have the highest coherence values. We have created both topic models for 17 and 37 then examined them for interpretability and representativeness. Since our dataset and vocabulary is small, 17 gives a better representation with meaningful topics where for 37, topics are too narrow and similar to each other. Topic overlap is when topics share keywords, which produce topics that are similar. With 37 numbers or topics, topic overlap is a lot where for 17, topics have distinct differences between them representing different and not similar content.

Because of the reasons above, we have settled at 17 as the number of topics. After calculating the number of topics, we have created our LDA model with the number of topics=17, alpha= (5/17) and passes=200. ‘Passes’ parameter indicates the number of iterations LDA makes on corpus in order to converge on topic clusters. More passes take more computational time but allows LDA to decide on topics better. Literature indicates that a value such as 10, 50,100 is sufficient (Blei, 2009), but we have opted for an extra safe value of 200 for the ‘passes’ hyper parameter. This first model based on the first dataset represents which topics exist and top 10 relevant words in each topic sorted by their probability (Table 1).

Table 1. Topics and Their Top Words Sorted by Word Probabilities

Topic no	Top ten most relevant words for the topic								
0	health	care	communities	solutions	greatest	include	experience	grind	address
1	crisis	communities	organization	text	girls	protection	improve	public	impact
2	children	program	social	child	families	young	lead	live	public
3	health	new	build	support	healthcare	live	partner	develop	care
4	energy	access	Renewable	use	international	social	solutions	sustainable	human
5	create	supply	Economic	chain	consumers	product	change	partner	unique
6	education	health	learn	place	empower	leaders	innovative	support	global
7	capital	root	Develop	foundation	common	vision	advance	justice	regional
8	market	local	water	create	provide	access	human	youth	million
9	environmental	loan	Act	non-profit	america	organization	conservation	indigenous	create
10	college	right	urban	conflict	legal	build	communities	support	children
11	fair	students	trade	school	social	lead	year	youth	digital
12	partner	health	companies	live	mission	medical	sustainable	bring	base
13	drug	water	access	supply	income	low-income	farmers	sector	enable
14	health	communities	right	local	land	natural	health	live	families
15	witness	human	global	resources	program	government	network	community	build
16	school	low-income	sustainable	students	college	high	partner	model	live

To understand similarities and differences of topics, we have used two methods. First, it is implemented as a python program that computes cosine similarity of all topics. Cosine similarity is a metric between 0 and one which denotes how similar two topics are. Research shows that cosine similarity is very accurate in finding topic similarity and close results compared to human judgement (Towne et al., 2016). The greater number means greater similarity. After calculating cosine similarity of topics, we have drawn a heat map (Derntl et al., 2013) where topic similarity is both represented with numbers and colors. For example, topic 0 and topic 3 have a high similarity value of 0.6 whereas topic 0 and topic 1 has zero similarity.

To understand what is similar between two topics, in addition to the level of their similarity shown above, one needs to check if their representative word sets overlap, and to what extent. A word can be connected to multiple topics since topics can have the same word. A closer look at Table 1 reveals several such words, such as “support” and “communities”, appear in more than one topic. More detailed analysis of such overlap is possible, for example through concept maps, but is avoided here for brevity.

In order to facilitate interpretation of topics one needs a thematic summarization of each topic based on its most representative words. Topic summarizations are achieved by first understanding the context of the word in that topic. We have used our document topic distributions for this purpose. Every mission statement and how much that mission statement has that topic is represented by document topic distribution. We have sorted mission statements according to their score for every topic, then checked every relevant mission statement for what that mission statement talks about. By going over mission statements, the context of the words in the topic is clarified. As a result of this process we have developed titles that explain each topic. These titles are given in Table 2.

Table 2. Topic Summarizations

Topic no	TITLE
t0	Developing solutions to community health care
t1	Organizations that address crisis such as child marriage, unemployment, public protection and mental health
t2	Offering programs for children and their families
t3	Improving health of people, working for a better healthcare system, building housing, developing new approaches
t4	Creating sustainable solutions to energy access problems
t5	Working with local partners to address problems concerning supply chain
t6	Global and innovative solutions to healthcare and sexual assaults
t7	Lending capital, working regional and justice system
t8	Organizations providing local and market-oriented solutions to problems suffered by millions such as youth unemployment, water access and preserving forests
t9	Nonprofit organizations acting on environmental problems, providing loans
t10	Working in urban areas and solving conflicts
t11	Targeting schools, youth and students with education and income gap
t12	Finding sustainable solutions while partnering with companies in areas like healthcare
t13	Solving supply chain problems of low-income families such as water or drugs.
t14	Ngo's working with local communities on land rights, natural resources, mental health and change
t15	Working on human rights and creating global communities
t16	Working with schools and low-income school children on education with partners

A list of bi-grams used to check if two words in the list are used together. Bi-grams are pairs of words that are used jointly. For example, “united states”. These words individually mean something and when they come together, they have another different meaning. In order to not to fall in this trap, bigrams were used to capture true meanings. For example, Words like health, support and partner appear on multiple topics, which represent what is similar between these topics. On the other hand, some words are connected to multiple topics. For example, topic 0 and 3 have high cosine similarity and they have 2 words that are common. Which are health care. By looking at our graph, we can see words below are connected to more than one topic. Any given word’s degree represents how many topics that word appears in.

We can see words that are “health, live, communities, partner, social, lead, build, support, access, sustainable, human, create, care, solutions, organization, girls, improve, public, children, program, families, develop, international, supply, change, global, local, water, youth, farmers, college, right, students, school, low-income” are the common denominator words that represent the similarity between topics. As for differences, greatest ,include, experience, grind, address, subsaharan, crisis, text, protection, impact, group, child, young, need, new, healthcare, energy, renewable, use, economic, chain, consumers, product, unique, business, education, learn, place, empower, leaders, innovative, capital, root, fundación, common, vision, advance, justice, regional, understand, market, provide, million, environmental, loan, act, non-profit, america, conservation, indigenous, world, urban, conflict, legal, data, fair, trade, year, digital, gap, companies, mission, medical, bring, base, drug, income, sector, renewable, design, land, natural, ngo, witness, resources, government, network, community, teach, high, model, finance” are the words that appear only in one topic thus representing differences.

Validation

Topic number with the highest C_v value before a drop was used according to the coherence values graph. Several models were created for different numbers of topics which both had highest C_v values. To cross-check topic quality and decide which number gives best results, A visualization was created of topics according to their words and checked for overlaps. While higher numbers than 17 yielded results with many overlapping topics which shared many words, lower numbers than 17 resulted in very broad topics which were too generic to analyze. As a result we have decided to use 17 topics with a coherence value of 0.5902170074613223. A coherence score of 0.55 is considered as a sufficient level of topic clustering quality in the literature (Syed & Spruit, 2017), thus results here are safely above that threshold.

Topic quality and understandability can be measured by C_v scores but research also points out that human judgement is also important in this evaluation. I consulted the resulting topics with other researchers who have experience on topic modelling and the common conclusion was to accept the current model with 17 topics.

Findings

To answer our research question, I first found similarities between topics. Based on similarity matrix, I found similarities exist between topics and t0-t3, t0-t6, t0-t12,t0-t14,t3-t6,t3-t12,t3-t14,t6-t12,t6-t14, t8-t13, t10-t14, t11-t16, t12-t14, t12-t16 has similarity equal or more than 0.20. Average topic similarity of our mission statement is 0.06101872679424162.

As we can see from the graph, between these similar topics, we can see words that are distinct for a topic and some words are shared by multiple topics (Figure 1). These word probabilities inside topics affect the similarity, as cosine similarity is our similarity metric. For example, topic 0 and 3 have the highest similarity with 0.6. These topics share 2 words “health” and “care”. But topic 8 and 13 share 3 words and their similarity is lower.

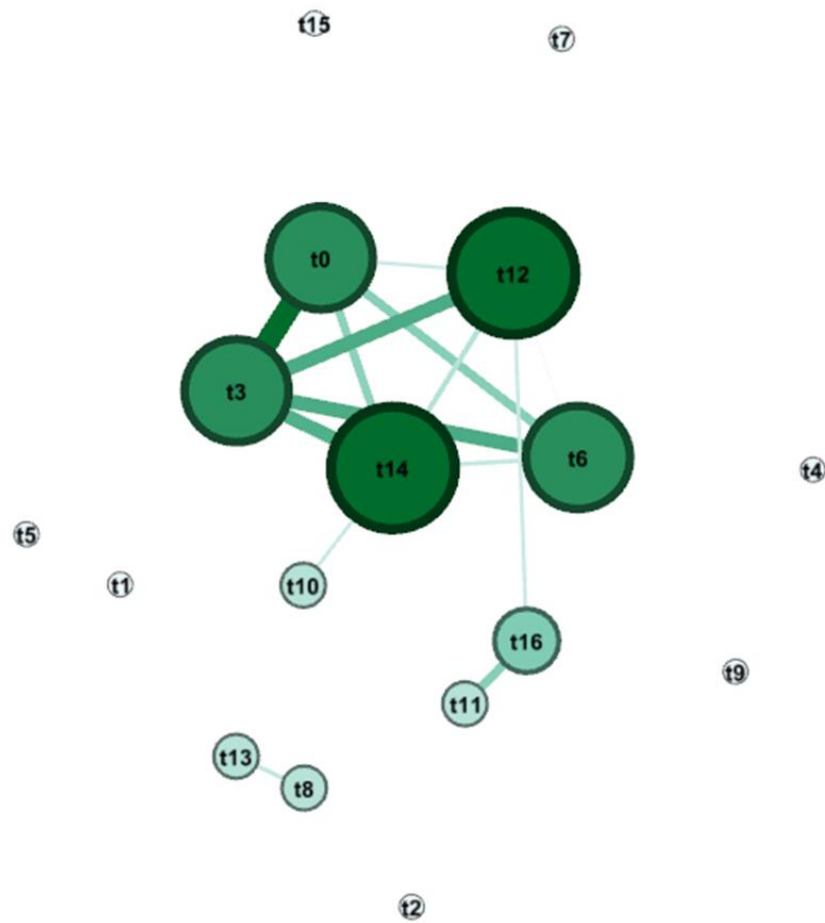


Figure 1. Graph of Similar Topics

Figure above is the graph of topics that are similar to each other and connected by their cosine similarity (Figure 1). A topic's size and color is according to how many topics it's connected to. Size of the circle increases and color gets darker according to its degree. The edges thickness and color is based on similarity values. If the similarity value is high, edges between topics are thicker and darker in color. I observe certain groupings of topics.

The T8-t13 group both mention water and an issue suffered by huge populations.

The T11-t16 group both talk about students and the school system.

The T10-T14 group both talk about communities and legal rights.

T0,t3,t6,t12,t14 group both talk about health.

Lastly, I did an analysis of which social entrepreneurs utilized which and how many topics in their mission statements. This was done due to our observations on data and as a result, I found that SEs are utilizing only one topic where even some SEs utilized their own unique topics which are unique and so scarce that LDA didn't create a topic for them. This is because these SEs used terms that are different and unique but since their numbers are too small compared to the whole dataset.

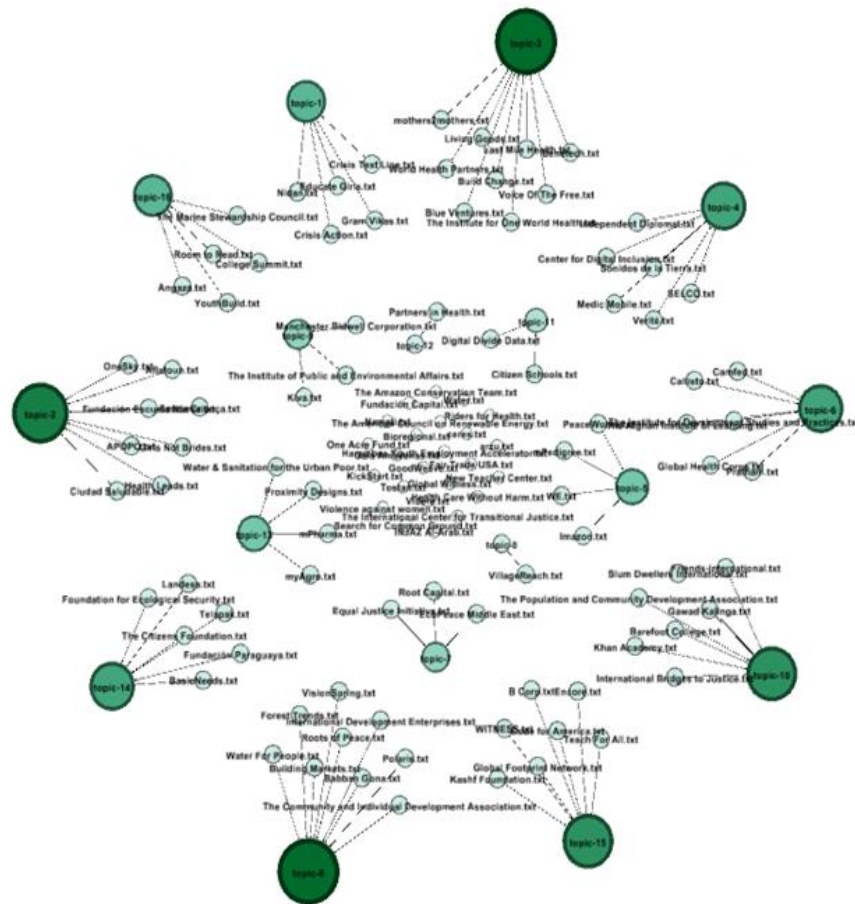


Figure 2. Graph of SEs and Topics They Are Connected

There were 110 SEs in our dataset and none of the SEs are connected to two topics (Figure 2). Also 24 of these SE's mission statements were so unique that they were not connected to any topic yet scarce to form a LDA topic. This points out a specialization of organizations on one topic which is further discussed in the conclusion & discussion part.

Discussion

This research aimed of finding the similarities and differences of mission statements of Social Entrepreneurs that accessed to resources. With quantitative research methods such as LDA and DTM, I examined mission statements of SEs and our results showed that similarities exist between what is told and how it is told in these mission statements. SEs engage in similar topics, use mutual vocabulary of words or on the contrary, engage with unique topics and words. For example, "care", "solutions", "organization", "girls", "improve", "public", "children", "program", "families", "develop", "international", "supply", "change", "global", "local", "water", "youth", "farmers", "college", "right", "students", "school", "low-income", "social", "lead", "build", "support", "access", "sustainable", "human", "create",

"communities", "partner", "health", "live" are the words that appear on more than one topic. Because these words are in multiple topics, they resemble what is similar between them.

Healthcare, creating solutions, working with partners are common words for topics where our dataset has many instances where SEs are mentioning these words. On the other hand, child marriage or renewable energy is only in one topic and they are seldom in our dataset

SEs engage in similar topics, use mutual vocabulary of words or on the contrary, engage with unique topics and words. For example, "care", "solutions", "organization", "girls", "improve", "public", "children", "program", "families", "develop", "international", "supply", "change", "global", "local", "water", "youth", "farmers", "college", "right", "students", "school", "low-income", "social", "lead", "build", "support", "access", "sustainable", "human", "create", "communities", "partner", "health", "live" are the words that appear on more than one topic. Because these words are in multiple topics, they resemble what is similar between them. Healthcare, creating solutions, working with partners are common words for topics where our dataset has many instances where SEs are mentioning these words. On the other hand, child marriage or renewable energy is only in one topic and they are seldom in our dataset. Our dynamic topic model showed that the majority of the topics change over time by incorporating different words and concepts.

Topics do represent the terms SEs use to appeal to resource providers. Some topics show a focus of the magnitude of the problem such as t3, t5 and t13 such as unemployment, healthcare and justice. Others use business narratives such as T4, t5, t6, t7, t8, t12, t13, t16 while talking about for example, sustainability, innovation, supply chain. A third alternative was focusing on describing the target population so resource providers can relate with them, such as, t2, t8 by talking about children, women, poor people etc.

Results show that SEs specialize in one topic and they don't engage in multiple or other topics. For example, a SE that focuses on green energy only works in that field, leading a specialization in that field and does not engage with any other subject like human rights. This result is a direct contribution to literature since it exposes the ways SE's access resources. Another contribution is the multiple dualities SEs balance in order to appeal to resource providers. SEs are tackling broad problems that affect millions of lives. As this is one of the traits resource providers look for, they also want to invest in organizations that can sustain themselves. SEs mention both their broad missions and their sustainability in balance so resource providers are motivated in investing in the organization. My last contribution is measuring and explaining similarities/differences of mission statements. On the other hand, analysis shows supporting results for multiple theoretical research in the SE literature. Many of these researches were theoretical and needed empirical results.

Conclusion, Limitations, and Future Research

Our research data is limited with Skoll award winners which is a small subset. In order to see the bigger picture, this work needs to be extended with bigger datasets and with more SEs.

References

- Albert, L. S., Dean, T. J., & Baron, R. A. (2016). From Social Value to Social Cognition: How Social Ventures Obtain the Resources They Need for Social Transformation. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1188323>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366.
- Berbegal-Mirabent, J., Mas-Machuca, M., & Guix, P. (2019). Impact of mission statement components on social enterprises' performance. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00355-2>
- Blei, D. M. (2009). Reading Tea Leaves : How Humans Interpret Topic Models (PPT 版) . *NIPS*.
- Blei, D. M., Ng, A. Y., & Edu, J. B. (2003). Latent Dirichlet Allocation Michael I. Jordan. In *JMLR*.
- Derntl, M., Günnemann, N., & Klamma, R. (2013). A dynamic topic model of learning analytics research. *CEUR Workshop Proceedings*.

- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26–49.
- Evans, M., & Syrett, S. (2007). Generating Social Capital?: The Social Economy and Local Economic Development. *European Urban and Regional Studies*, 14(1), 55–74. <https://doi.org/10.1177/0969776407072664>
- Guo, Y., Barnes, S. J., & Jia, Q. (2017). Mining meaning from online ratings and reviews: Tourist satisfaction analysis using latent dirichlet allocation. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.009>
- Hoos, F. (2021). Showing off or showing impact? The joint signalling effect of reputation and accountability on social entrepreneurs' crowdfunding success. *Management Accounting Research*, October, 100778. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100778>
- Jacobi, C., Van Atteveldt, W., & Welbers, K. (2016). Quantitative analysis of large amounts of journalistic texts using topic modelling. *Digital Journalism*. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1093271>
- Kibler, E., & Muñoz, P. (2020). Social entrepreneurship in context and as practice. *Regional Studies*, 54(9). <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1758447>
- Kramer, M. R. (2005). Measuring Innovation: Evaluation in the field of Social Entrepreneurship. *Group*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.elmr.1410105>
- Lasprogata, G. a, & Cotton, M. N. (2003). Contemplating “enterprise”: The business and legal challenges of social entrepreneurship. In *American Business Law Journal* (Vol. 41, Issue 1, pp. 67–113). <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2003.tb00002.x>
- Miller, T. L., & Wesley, C. L. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00388.x>
- Mimno, D., Wallach, H. M., Talley, E., Leenders, M., & McCallum, A. (2011). Optimizing semantic coherence in topic models. *EMNLP 2011 - Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing, Proceedings of the Conference*.
- Moss, T. W., Neubaum, D. O., & Meyskens, M. (2015). The Effect of Virtuous and Entrepreneurial Orientations on Microfinance Lending and Repayment: A Signaling Theory Perspective. In *SSRN*. <https://doi.org/10.1111/etap.12110>
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Nikolenko, S. I., Koltcov, S., & Koltsova, O. (2017). Topic modelling for qualitative studies. *Journal of Information Science*. <https://doi.org/10.1177/0165551515617393>
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>
- Röder, M., Both, A., & Hinneburg, A. (2015). Exploring the Space of Topic Coherence Measures. *Proceedings of the Eighth ACM International Conference on Web Search and Data Mining - WSDM '15*. <https://doi.org/10.1145/2684822.2685324>
- Roundy, P. (2014). The stories of social entrepreneurs: Narrative discourse and social venture resource acquisition. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(2), 200–218. <http://search.proquest.com.molly.ruc.dk/docview/1633964163/CD6D488A6573473CPQ/20?accountid=14732>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in Social Entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Skoll. (2019). Skoll Foundation About. Retrieved from <http://skoll.org/about/about-skoll/>
- Silverman, M. G., & Levi-Strauss, C. (1968). The Savage Mind. *American Sociological Review*, 33(1), 154. <https://doi.org/10.2307/2092271>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3). <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Syed, S., & Spruit, M. (2017). Full-Text or abstract? Examining topic coherence scores using latent dirichlet allocation. *Proceedings - 2017 International Conference on Data Science and Advanced Analytics, DSAA 2017*. <https://doi.org/10.1109/DSAA.2017.61>
- Towne, W. Ben, Rosé, C. P., & Herbsleb, J. D. (2016). Measuring similarity similarly: LDA and human perception. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*. <https://doi.org/10.1145/2890510>
- van Werven, R., Bouwmeester, O., & Cornelissen, J. P. (2019). Pitching a business idea to investors: How new venture founders use micro-level rhetoric to achieve narrative plausibility and resonance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/0266242618818249>
- Zhang, J., Soh, P.-H., & Wong, P. -k. (2011). Direct ties, prior knowledge, and entrepreneurial resource acquisitions in China and Singapore. *International Small Business Journal*, 29, 170–189. <https://doi.org/10.1177/0266242610391931>

REFUGEE ENTREPRENEURSHIP AND THE LIMITS OF INCLUSION: A STUDY OF SYRIAN REFUGEE ENTREPRENEURS' EMBEDDEDNESS IN TURKEY

Uğur Yetkin

Graduate School, Istanbul Technical University
uguryetkin2010@gmail.com

Deniz Tunçalp

Department of Management Engineering,
tuncalp@itu.edu.tr

Paper in progress. Please do not cite without the permission of the authors.

Özet

Refugee numbers nearly doubled in the last ten years, exceeding 30 million worldwide. Turkey hosts close to 4 million refugees, mainly from Syria. Syrian refugees are highly active in the Turkish business system and opened more than 10,000 firms. Refugee entrepreneurship literature argues it has an emancipatory impact. It helps people overcome their constraints, act more independently, and make their own decisions in transforming their lives, making social inclusion easier. Our study aims to critically examine refugee entrepreneurship's limits and boundary conditions leading to inclusion and integration with the host country environment. We qualitatively studied how Syrian refugee entrepreneurs experience their entrepreneurial process concerning their embeddedness, inclusion or exclusion. We interviewed 42 Syrian refugee entrepreneurs and key informants in seven Turkish cities. A qualitative analysis of these interviews identified three types of refugee entrepreneurs facing different conditions for inclusion or exclusion: survival, ethnic-targeting and integrating refugee entrepreneurs. Entrepreneurs in each category are embedded in multiple contexts, i.e., social, political, institutional, spatial, at different levels. However, unlike prior literature, our findings indicated that as integrating refugee entrepreneurs become more embedded in a host country, they also potentially face more exclusion. They develop several strategies to respond to exclusionary actors and structural barriers. The study also discusses practical implications for policymakers. **Keywords:** Migrant Entrepreneurship, Refugee, Embeddedness, Inclusion, Exclusion

1. Introduction

Migration has become one of the prominent global issues of recent decades. According to the UN migration report, international migrants globally reached an estimated 272 million in 2019, increasing 51 million since 2010 (McAuliffe and Khadria, 2020). A significant part of the increase comes from the refugee figures. In the same period, refugees worldwide nearly doubled and exceeded over 30 million people (UNHCR, 2020). Turkey hosts the largest refugee population globally, with close to 3,7 million Syrian refugees (UNHCR, 2020; DGMM, 2022). In other words, Turkey alone hosts more refugees than the total refugee population in EU countries. In addition, until 2018, more than 10,000 Syrian companies started operating in Turkey, investing more than 300 MM USD in the Turkish economy (Güven, 2018).

Proponents of refugee entrepreneurship claim it has an emancipatory impact. It helps people get free from some of their constraints, act more independently, and make their own decisions in transforming their lives and make social inclusion easier (Rindova *et al.*, 2009; Verduijn *et al.*, 2014). Refugees face many challenges in the host country as they involuntarily migrate to an entirely new contextual environment. Therefore, it seems they need the emancipatory perspective to survive in this new environment. In this respect, researchers claim that entrepreneurship could speed up the integration and inclusion of refugees in the host country society (Embiricos, 2020; Kloosterman *et al.*, 1999; Wauters and Lambrecht, 2006).

Our study critically examines how refugee entrepreneurs experience inclusion and exclusion in a host country context to contribute to the literature on when and how refugee entrepreneurship benefits social integration. This question is relevant for our empirical setting

due to the increasing number of Syrian refugee entrepreneurs in Turkey. To understand their experience, we analysed Syrian refugee entrepreneurs' embeddedness levels in the host country. Our analysis argues that as refugee entrepreneurs get embedded in the host country business and social environment, they feel more excluded. One of the main reasons could denote their political disconnectedness, making them feel powerless and their businesses defenceless against political contextual changes.

2. Background

2.1. Theoretical Background

Our research examines refugee entrepreneurship's limits and boundary conditions leading to inclusion and integration with the host country environment. Social inclusion and exclusion first appeared in France to fight poverty in the 1970s. Later, European Community adapted and used the terms for more broad cases in the 1980s, including all marginalised groups, particularly entry into the workforce (Allman, 2013). "Social exclusion" is defined as the involuntary exclusion of individuals and groups from "*society's political, economic and societal processes, which prevents their full participation in the society in which they live*" (UN, 2010, p.1). In light of the definition of social exclusion, we focus on the refugee entrepreneurs' political, economic and societal processes to understand refugee entrepreneurs' experience in inclusion/exclusion. In this regard, the embeddedness concept serves as a comprehensive theoretical foundation to analyse refugee entrepreneurs' experiences in multiple locations (particularly in the host country).

Therefore, our study utilises the embeddedness concept to understand the complexity of immigrant/refugee entrepreneurship and their inclusion/exclusion experience. Embeddedness is the contextualisation of economic activity in ongoing patterns of social relations (Granovetter, 1985). As this definition implies, embeddedness significantly influences economic performance through social relations. The entrepreneurship literature widely uses social and institutional embeddedness (Welter and Smallbone, 2011; Lo and Texeira, 2015; Langevang *et al.*, 2015; Baughn *et al.*, 2006; Amine and Staub, 2009; Shams and Huisman, 2016). Similarly, immigrant entrepreneurship also embraces embeddedness As Portes and Sensenbrenner (1993, p. 1322) state, "immigration is a natural source of material for economic sociology since foreign-born communities represent one of the clearest examples of the bearing contextual factors can have on individual economic action."

Waldinger *et al.* (1990) developed an interactionist model of social embeddedness. Then, Kloosterman *et al.* (1999) have developed the Mixed Embeddedness Model (MEM), specifically for immigrant entrepreneurship. Their model combines an individual's resources (social networks) with the institutional context's opportunity structure. This model considers the social context more comprehensively, embracing all parties involved in immigrants' entrepreneurial activities, such as vendors, customers, and other business organisations (Kloosterman *et al.*, 1999). Therefore, the MEM encompasses "the crucial interplay between the social, economic, and institutional contexts." (Kloosterman *et al.*, 1999, p.257). MEM model became a popular analysis framework in immigrant entrepreneurship. However, recent research shows that the embeddedness concept has more potential in immigrant entrepreneurship beyond the MEM (Yetkin and Tuncalp, 2022; Storti 2018; Bagwell, 2017). Different embeddedness types are listed in table 1.

Table 1. Types of Embeddedness

Type	Definition
Social	Economic activities do not occur in a social vacuum, and actors' choices highly depend on interpersonal relations networks. Moreover, these relations are affected by the observed and expected behaviour (Granovetter, 1985).
Institutional	Regulatory: Laws and policies that influence entrepreneurial ventures (Baugh <i>et al.</i>, 2006). Normative: It derives from the social structure and establishes the standards and boundaries of appropriate and expected behaviours within society (Seelos <i>et al.</i>, 2011). Cognitive: It reflects the extent to which individuals believe that they have the skills and competencies to start/run a business and the risk or fear they associate with entrepreneurship (Baughn <i>et al.</i>, 2006; Amine and Staub, 2009).
Spatial	Space refers to the location's economic assessment based on the potential degree of creating opportunities and profit. It is about the capital, goods, human resources, and other sources related to the specific location that enables or constrains the entrepreneurial activities (Korsgaard <i>et al.</i>, 2015). Place: It refers to assessing an area concerning meaning and experience, such as the historical and cultural heritage dimensions (Korsgaard <i>et al.</i>, 2015).
Mixed	It consists of micro, meso, and macro levels. The micro-level includes the social context and individual resources. The societal context is more comprehensive than co-ethnic networks. It embraces all parties involved in the immigrants' entrepreneurial activities, such as vendors, customers, and other business organisations. Meso-level is the opportunity structure, consisting of the market and acting as a platform to provide the opportunities available to the immigrants. At the macro-level, institutional context mainly entails institutional regulations, such as state intervention in the labour market and regulations shaping the opportunity structure. A web of relations among the firms and the state creates unique business systems that immigrant entrepreneurs negotiate (Kloosterman, 2010).
Dual	Migrants face significant contextual changes as they move from home to the host country. Some studies include the home country context alongside the host country, thus creating a dual embedded model. One can also analyse all embeddedness types through a home country context.

2.2. Refugee entrepreneurship

Being a refugee is slightly different from being an immigrant. Refugees are people “who have fled war, violence, conflict or persecution and have crossed an international border to find safety in another country” (UNHCR, 2020). This definition is from the 1951 Refugee Convention, the key legal document for refugees and their rights, emphasising their safety as the main priority. Also, their migration is not as planned as the regular economic migrants are. Therefore, they might lack the necessary resources (e.g., financial, social networks, and market/opportunities). They may also have severe psychological issues (e.g., war trauma) (Bizri, 2017; Meister and Mauer, 2018).

Furthermore, they might even lack the necessary documents to prove their professional and academic qualifications (Demir, 2018). In addition to these challenges, refugees (involuntary migrants) generally come from middle- and upper-class backgrounds and are more likely to be well educated (Alwaradiyeh *et al.*, 2018). In this respect, studies show that refugee entrepreneurs possess a more complex set of social capital and distinct survival and start-over attributes compared to economic immigrant entrepreneurs (Bizri, 2017). However, refugee entrepreneurship literature is still insufficient and uses immigrant entrepreneurship theoretical concepts.

Currently, there are around 4 million refugees in Turkey. With these figures, Turkey has hosted the most significant number of refugees for the last five years (UNHCR, 2020). The majority of the refugees in Turkey are Syrians. In 2011, many Syrians fled their country and sought shelter in Turkey. Since then, Turkey has been striving to adapt its institutions and

regulations to deal with the Syrian refugee crisis. In April 2013, Turkey's first-ever asylum law, the Law on Foreigners and International Protection, was endorsed by the Parliament and entered into force on April 11, 2014. The law set out the main pillars of Turkey's national asylum system. In addition, it established the Directorate General of Migration Management (DGMM) as the leading entity in policy-making and proceedings for all foreigners in Turkey (UNHCR, The UN Refugee Agency, 2019). After this date, Turkey has granted temporary protection status to Syrian refugees (UNHCR, 2019). According to DGMM, "Temporary or International Protection" statuses provide the same rights as refugees possess under the 1951 Refugee Convention and 1967 Protocol (DGMM, 2022). However, DGMM stresses that Syrian refugees are temporarily in Turkey and will return to their home country or resettle in another country. DGMM introduced the "harmonisation concept" for the inclusion process. This policy aims to equip refugees with the necessary skills and knowledge to live independently in the host country, resettlement countries, and home country when they return. DGMM gives examples of the harmonisation activities such as introductory courses regarding the political structure, language, legal system, culture and history of the country, and refugees' rights and obligations (DGMM, 2022).

Unlike refugees in some other countries, 98% of the refugees in Turkey do not live in the camps. They settle in the urban cities instead, mainly in Istanbul, Mersin, Adana, and cities in South-Eastern Turkey (Hatay, Gaziantep, Kilis, Şanlıurfa) (DGMM, 2022). Moreover, unlike the common perception by the Turkish people, refugees are not directly financially supported by the Turkish government. So, refugees residing in the cities must work to survive (Mülteciler Derneği, 2022). However, only 31,000 Syrians have work permits. The rest works illegally as low-paid labourers in garment manufacturing, tourism, food, or similar sectors. In recent years, there has been an increasing number of businesses started by the Syrians. According to 2018 data, more than 10,000 Syrian companies have been operating in Turkey (Güven, 2018).

3. Methodology

Our research is a qualitative study. We have conducted semi-structured interviews with 42 Syrian refugee entrepreneurs and critical informants in Turkey. This data collection technique allows the researchers to collect many provisional descriptions and contribute to in-depth understanding and developing theoretical concepts (Bagwell, 2017). Due to the delicate nature of the target population, we had a combination of theoretical and snowball sampling (Ram *et al.*, 2008; Räuchle and Schmiz, 2018). The Snowball sampling technique is instrumental in conducting studies on sensitive topics and accessing the 'hidden' population (Ram *et al.*, 2008). However, due to ethical and political concerns, immigrant entrepreneurs are sensitive groups that are difficult to access (Ren and Liu, 2015). Therefore, some in-group links and intermediaries are needed to gain the interviewees' trust (Ram *et al.*, 2008). In this regard, we found some trustworthy intermediaries through our social networks to reach Syrian refugee entrepreneurs.

A limited local context might guide us to misleading conclusions (Dheer, 2018). Therefore, we picked our interviewees from 14 different sectors and 7 Turkish cities (Table 2). Interview questions aimed to help entrepreneurs recall their experiences regarding founding their firms and mention the challenges and supports. Furthermore, we interviewed partners in the firm (if available) and sector experts to understand sector dynamics better. The interviews lasted 62 minutes on average, ranging from 30 to 129 minutes.

Table 2. Interviewee Profiles

Entrepreneur	Age	Gender	Education	City in Turkey	City in Syria	Sector	Export	Entr. Exp.	Status	Emp. Nr.
E01	33	Male	University	Istanbul	Aleppo	Digital Marketing	0	0	Temporary protection	1
E02	25	Male	University	Ankara	Damascus	Digital Marketing	0	0	Turkish citizen	1
E03	42	Female	University	Gaziantep	Aleppo	Restaurant	0	0	Temporary protection	2
E04	41	Male	High School	Istanbul	Hums	Marketing	0	0	Resident	2
E05	30	Male	University	Adana	Aleppo	Machinery production	1	1	Temporary protection	10
E06	29	Male	University	Istanbul	Damascus	Tourism Tech	0	0	Resident	1
E07	52	Male	University	Istanbul	Damascus	Media	1	1	Temporary protection	18
E08	22	Male	Middle school	Istanbul	Aleppo	Textile production	1	1	Temporary protection	150
E09	58	Male	Middle school	Istanbul	Damascus	Textile production	1	1	Resident	10
E10	57	Male	High school	Gaziantep	Aleppo	Bakery	0	0	Temporary protection	15
E11	36	Male	Middle school	Gaziantep	Aleppo	Shoe production	1	1	Temporary protection	80
E12	45	Male	High school	Gaziantep	Aleppo	Shoe production	0	1	Turkish citizen	44
E13	54	Male	University	Gaziantep	Aleppo	Construction/Real estate	1	1	Resident	11
E14	40	Male	University	Gaziantep	Aleppo	Food processing	1	1	Resident	35
E15	33	Male	University	Gaziantep	Aleppo	Plastic production	1	1	Temporary protection	20
E16	27	Male	Middle school	Gaziantep	Aleppo	Food processing	0	1	Temporary protection	6
E17	30	Male	University	Gaziantep	Aleppo	Real Estate	1	0	Resident	1
E18	30	Male	University	Konya	Aleppo	Automobile parts	0	1	Turkish citizen	3
E19A_Partner	44	Male	University	Istanbul	Aleppo	Education	1	1	Temporary protection	150
E19B_Partner	48	Male	University		Aleppo				Temporary protection	
E20	32	Male	University	Istanbul	Damascus	Restaurant/Desert	0	0	Temporary protection	1
E21	27	Male	High school	Istanbul	Damascus	Barber	0	1	Temporary protection	4
E22	39	Female	Middle school	Istanbul	Aleppo	Textile retailer	0	1	Temporary protection	2
E23	29	Male	Middle school	Istanbul	Damascus	Textile retailer	1	1	Temporary protection	1
E24	39	Male	University	Izmir	Aleppo	Shoe production	0	1	Temporary protection	4
E25	41	Male	Middle school	Adana	Aleppo	Automobile Services	0	1	Temporary protection	1
E26	33	Male	University	Adana	Aleppo	Bakery	0	0	Temporary protection	17
E27	35	Male	Middle school	Adana	Aleppo	Textile production	0	1	Temporary protection	30
E28	30	Male	Middle school	Adana	Aleppo	Textile production	0	1	Temporary protection	15
E29	25	Male	High school	Adana	Aleppo	Shoe production	1	0	Turkish citizen	10
E30	38	Male	Middle school	Istanbul	Aleppo	Barber	0	1	Temporary protection	2
E31	25	Male	University	Istanbul	Aleppo	Barber	0	0	Temporary protection	1
E32	42	Male	Elementary	Istanbul	Aleppo	Telephone Shop	0	1	Temporary protection	2
E33A_Owner	48	Male	Elementary	Adana	Aleppo	Automobiles parts	1	1	Turkish citizen	8
E33B_Owner's Son	28	Male							Turkish citizen	
E33C_Customer	34	Male							Turkish citizen	
E34	35	Female	High school	Gaziantep	Aleppo	Food processing	1	0	Temporary protection	6
E35	28	Male	University	Gaziantep	Aleppo	Food processing	1	1	Resident	80
E36	42	Male	University	Bursa	Aleppo	Education	0	1	Turkish citizen	15
Expert	52	Male	High School	Izmir	-	Shoe production	-	-	Turkish citizen	-
Expert	38	Male	High School	Istanbul	-	Barber	-	-	Turkish citizen	-
Expert	36	Male	High School	Ankara	-	Auto parts sale	-	-	Turkish citizen	-

Syrian entrepreneurs speak Arabic, Turkish, and English. Both researchers speak Turkish and English fluently. However, for Arabic interviews, we used an interpreter. A tandem translator can be used for semi-structured interviews (Resch and Enzenhover, 2018). However, we paid attention to the fact that the interview should be done with the interpreter, not through an interpreter. Including an interpreter brings triple subjectivity to the interview. Hence, there is no one set of social reality. So, the interpreter is also a part of the process of knowledge production (Temple and Edwards, 2002). To do that, the interpreter comprehended the Skopos (the aim and purpose) of the translation beforehand and then integrated the “communicative function of the text into his translation strategy” (Resch & Enzenhover, 2018). Furthermore, after each interview, we discussed the findings with the interpreter to get his insight.

Due to Covid-19 restrictions, we have conducted 31 out of 42 interviews online. We did not see any difference in insight and experience sharing between online and face-to-face interviews. After the interviews were complete, we transcribed the interviews verbatim. We analysed the interviews using the MAXQDA program, following the guidelines of Corbin and Strauss (2008) and Gioao *et al.* (2012).

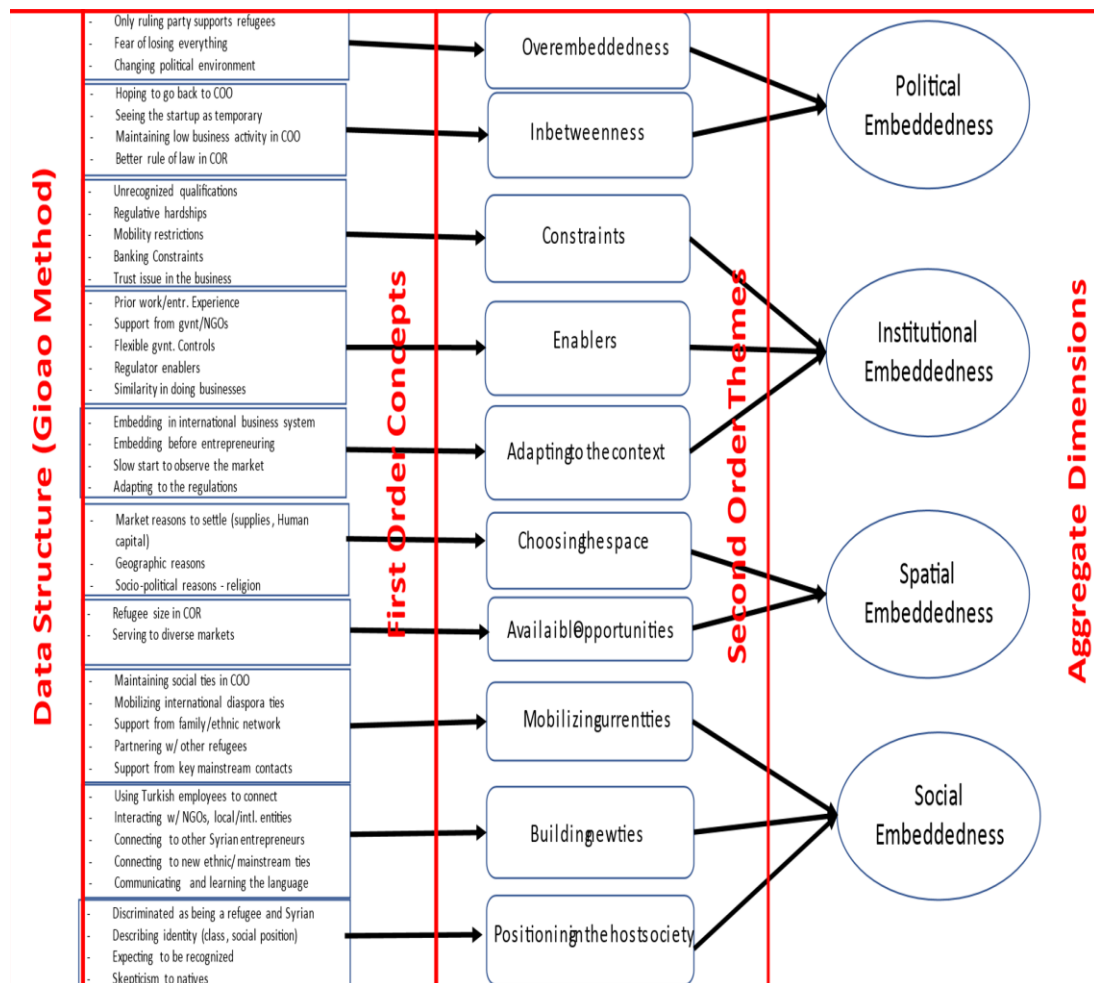


Figure 1. Thematic Analysis with Gioao Method

4. Results

Our coding based on the Gioao method resulted in a model indicating three distinct types of entrepreneurship: Survival, ethnic-targeting and integrating entrepreneurship (Figure 2). These entrepreneurship types differ by entrepreneurs' level of embeddedness on one axis and entrepreneurs' motivation (necessity vs opportunity-driven).

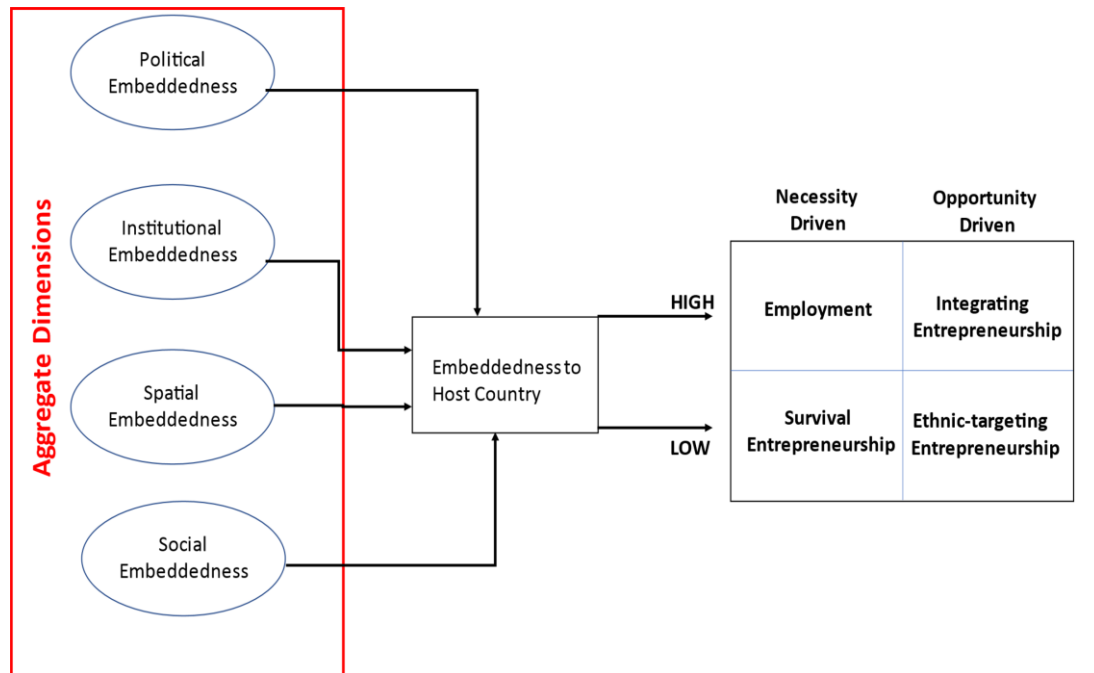


Figure 2. Theorizing Refugee Entrepreneurship

During the civil war in Syria, many people had to leave their homes without any thorough planning. War conditions did not distinguish between well-established and young firms or successful and failing firms. As a result, most entrepreneurs, including the highly skilled ones, owning well-established and successful businesses ended up fleeing from the country, creating a diverse profile in the host countries. This diverse profile is different from the refugee profile depicted in the literature, which generally lacks necessary resources (Bizri, 2017). The current literature focuses on the survival entrepreneurs and how they are discriminated against and pushed to the low-barrier market to start their businesses (Barrett *et al.*, 2002; Hack-Polay *et al.*, 2020; Moyo, 2014). However, we identified both necessity-driven Entrepreneurs (NDEs) and Opportunity-driven Entrepreneurs (ODEs) entrepreneurs in our sample.

Furthermore, the main findings indicate that institutional, political, spatial, and social embeddedness exists in different degrees among Syrian refugee entrepreneurs. This phenomenon affects refugee entrepreneurs' inclusion and exclusion experiences. Next, we will further explain different entrepreneurship types existing among refugee entrepreneurs and their inclusion/exclusion experiences.

4.1. Survival Entrepreneurship

In this category, entrepreneurs mainly have no other choice other than to start a business. This entrepreneurship type is prevalent in the current refugee entrepreneur literature. According to our data, survival entrepreneurs have limited social capital both in the host and home countries. Even if they have some ties left in the home country, these ties are irrelevant for their local businesses. Therefore, their social ties are limited to their family, kinship and local ethnic ties. These ties are invaluable to survival entrepreneurs since their resources are scarce. E22 (Textile retailer, Istanbul) talks about how she has gathered her capital and how she accesses her customer portfolio through her social ties:

"I am a social person. I have good relations with my relatives and neighbours. They buy my products and refer others to shop from me. We have monthly house events, called -Altın Günü- with my relatives and neighbours.

We collect gold for each meeting and give it to one member, taking turns. This way, I get to save money and gather capital for my business.” (E22; Textile retailer, Istanbul)

As refugees migrate to the host country, survival entrepreneurs do not generally start immediately. First, they work as mostly unregistered employees to survive. They adapt to the new context and learn how to start a business. Then, they start their businesses informally. They formalise their businesses when they learn more about the legal requirements or get caught by the authorities. Their small businesses do not require too much paperwork. E20 states;

“Thank God, I had no issues with the regulations since I was working with an accountant from day one.” (E20, dessert shop, Istanbul)

However, institutional constraints still exist, especially for the professions requiring licenses to work. In addition, most entrepreneurs cannot acquire all necessary documents from the Syrian authorities due to the ongoing war conditions.

“Turkish Barbershop Association has asked my school diploma and Barber Mastery Certificate. I contacted a certification school in Istanbul to give me an equivalent certificate. I paid much money and brought all necessary documents from Syria, but the school claims that my documents are fake.” (E30; Barber, Istanbul)

To summarise, survival entrepreneurs have limited inclusion in society since they have limited interaction with the native community. However, they are grateful for what they have as their living standard is generally the same or better than in the home country. They mainly live in ethnic enclaves and focus on daily entrepreneurial activities.

4.2. Ethnic-Targeting Entrepreneurship

In Turkey, the Syrian refugee population is close to four million whose need is to be met by entrepreneurs. Our data shows an ethnic-targeting entrepreneurship category, serving Syrian refugees' needs. In addition, their familiarity with Arab and Islamic culture enables them to market their products and services to the Middle East North Africa (MENA) region.

While serving the ethnic market countrywide and doing export, their social and economic relations with the natives extend to a certain level compared to limited relations in survival entrepreneurship. However, they still heavily rely on their family and co-ethnic ties to maintain and grow their businesses. For example, E14 (food processing, Gaziantep) talks about how he extended his business to different Turkish cities through his trusted contacts:

“...while choosing distributors in other cities; we preferred acquaintance or acquaintance of the acquaintance. They are all Syrians and from Aleppo (his hometown). When we have a trusted mutual relationship, we have better results.”

Furthermore, some of them have extensive social ties abroad since they have previous customer relations in the MENA regions. Additionally, their previous business partners and kinship ties in Syria were dispersed in neighbouring countries, enabling them to access new customers and suppliers in different countries. E35 (food processing, Gaziantep) explains it clearly:

“...It is easy. I have friends in every Middle Eastern country. For instance, I visit my friend in Iraq and ask the names of major food wholesale clients, and he helps me connect with them.”

Throughout their entrepreneurial process, they feel the need to connect only to vital native contacts. If they keep exporting their products, their social ties grow abroad. Unlike

their limited social embeddedness in the host country context, ethnic-targeting entrepreneurs get embedded in the host country's institutional context. They aim to grow their businesses by employing more workers and expanding to different regions. Therefore, they need to adapt to the host country regulatory environment. For instance, one entrepreneur states:

"We did not know laws and regulations. For instance, we did not know what the accountant and notary are for...we had to learn these things to sustain and grow our businesses." (E12; shoe production, Gaziantep)

To get embedded in the institutional context, entrepreneurs either connect to the critical native contacts for help or spend some time in the host country to learn the regulations and the market dynamics. For example, E11 (shoe production, Gaziantep) states how he benefits from hiring a trustworthy Turkish worker:

"Our Turkish employee takes care of our works in the tax administration and other governmental institutions. He ensures that our accountant does his job properly."

Alternatively, they prefer first to understand the business environment and regulations and do a small-scale start.

"My intention was not to start my business at the level where I left off in Syria. First, I had to do the market research and then procure the necessary supplies." (E14; food processing, Gaziantep)

"First two years, we did nothing. We have only planned our business model. We have focused on learning how we run the business." (E33; automobile spare parts shop, Adana)

Regardless of their institutional embeddedness at a higher level, we observed that majority of ethnic-targeting entrepreneurs choose to remain distant from the business context. For them, in many instances, regulatory constraints are not easy to overcome. For instance, Syrian entrepreneurs have major trust issues with the banks. Banks are reluctant to open bank accounts for refugee entrepreneurs. Even if they do, they restrict some financial instruments such as issuing loans, credit cards and cheque books or even conducting money transfers. This constraint does not pose a significant issue for survival entrepreneurship since their businesses are small and local. However, to scale a business, basic financial instruments become a necessity. For instance, E29 (shoe production, Adana) explains how he solves the international transaction issue by using boutique cargo companies.

"Buyer deposits money to the cargo company. Then, when I deliver the product to the cargo company, they pay me cash. Most of them (cargo company owners) come from Syria. They used to operate in Aleppo."

Another significant issue is the payment system in the host country. Syrian refugee entrepreneurs are used to conducting all business transactions in cash. However, it is common to make deferred payments through instalments and cheques in the host business system. This issue stimulates refugee entrepreneurs to keep their business scope within the ethnic business circle and not expand to the native markets. Instead, they prefer to grow their businesses internationally, mainly MENA region, where they are familiar with the culture and market dynamics. For example, E35 (food processing, Gaziantep) states his preference to sell his products to ethnic markets or internationally:

"I do not do business in the chain supermarkets. They ask for my products with deferred payments. I prefer cash. So, I mainly export my products or sell to small markets... Why would I work with cheques? I do not have to."

4.3. Integrating Entrepreneurship

13 out of 36 interviewed entrepreneurs fall into the integrating entrepreneurship in our data. Throughout their entrepreneurial stages, they build extensive networks from family, co-ethnic, intra-ethnic to mainstream ties. This entrepreneurship category requires learning the host country's language or employing natives to get embedded society and business further. This category distinguishes itself from other entrepreneurship categories as entrepreneurs are constantly embedded, even starting before migration. One informant says:

"We had a business relationship with a company in Istanbul before the civil war in Syria. So when we came to Turkey first, we first knocked on their door to help find suppliers for our business, and thankfully they helped us a lot. They still do whenever we have any questions." (E15, plastic production, Gaziantep)

In the beginning, integrating entrepreneurs have similar institutional and social constraints as other entrepreneurs. However, they get embedded in the host country more throughout their entrepreneurial stages. There are several reasons for getting embedded faster. First, most speak the language or learn it right after the migration. Second, the nature of their business requires relying on native suppliers and customers. Therefore, they develop various solutions to get embedded in the business system. For instance, informant E15 speaks fluent Turkish. However, he also hires a native sales manager to sell his products to Turkish companies. Furthermore, he puts effort to affiliate himself and his company with the prominent industrial city in the host country, showing his spatial embeddedness:

"When I visited the clients first with my sales manager in Istanbul, I suited up, drove a nice car, and brought my best products. However, I also needed to represent Gaziantep culture. In the end, I have located in Gaziantep for my company. So, I brought Gaziantep baklava (a famous local dessert) to all my clients. It contributed positively to my business. Eat sweet, talk sweet." (E15; plastic production, Gaziantep)

However, as they integrate into the new business environment, they run across new constraints. Mobility becomes a significant constraint. Refugees under temporary protection cannot leave the registered city, let alone the country. Therefore, running a countrywide operation and meeting the vendors and customers outside the city or country require special permission from the government agencies. This bureaucratic process slows down the response time to a vividly changing business environment.

Furthermore, integrating entrepreneurs feel the discrimination more than survival and ethnic-targeting entrepreneurs. They are well aware of their limited embeddedness in the host country political context. When refugees first fled to Turkey in 2011, entrepreneurs stated that the Turkish authorities and the public welcomed them in border cities. However, as refugees' numbers increase and Turkish society realise that refugees' stay is not temporary, the welcoming climate turns into public dissent. One informant summarises the current situation:

"Unfortunately, talking about 40 billion USD all the time (claimed to be spent for Syrian refugees in Turkey) negatively affected our situation. The public thinks that they pay taxes to finance Syrian refugees. Unfortunately, politics and media did not manage the situation well. Now all Syrian investors are hesitant to invest more." (E15, plastic production, Gaziantep)

When the discrimination is coupled with the political context, refugee entrepreneurs fear that their significant investments in Turkey could be jeopardised. Furthermore, their previous devastating experience in their home country encourage them to develop further preventive tactics. For example, when one of the family members becomes a Turkish citizen, they appoint him/her as the company owner. If not, they try to find a trustworthy Turkish

partner or co-ethnic friend. Also, regardless of the political turmoil in the home country, they try to keep their home country business, decreasing its business activities. Many consider this an open option if they migrate back to their home country one day.

Additionally, they formed a business association to connect with the local authorities and other mainstream business associations and influence government policies. They founded the first business association five years after the forced migration started in 2011. This association has expanded successfully until 2020 and succeeded in reaching out to local authorities and collaborating with native business associations. However, as one informant explains, they had issues running it and later terminated its operation:

"We are not used to this kind of organisation, as the Syrian government does not allow such organisations in Syria. We only had a chamber of commerce or similar chambers, but the government appoints their presidents without any elections...Therefore, we did not know how to run this association well...Learning from our mistakes; we are now working on forming a new business association." (E15; Plastic Production, Gaziantep)

5. Discussion

Our data analysis resulted in three refugee entrepreneurship categories embedded in the host country at different levels. All entrepreneurship types face discrimination and constraints. Nevertheless, as entrepreneurs become more opportunity-driven and embedded in the host country, they face more exclusion. For instance, political contextual changes do not resonate much in the ethnic enclaves where survival entrepreneurs are busy with daily entrepreneurial activities. However, as the scope of business grows and entrepreneurs' tangible and nontangible investments in a host country grows, entrepreneurs face higher institutional and social barriers. As a result, they feel their businesses are fragile and defenceless, mainly against the political contextual changes. This fragile state makes them feel more excluded, causing them to fear losing their properties and being expelled from the country one day.

Turkish authorities motivate refugee entrepreneurs to produce and do exports on one side. On the other side, they keep them in a state of limbo by keeping refugee entrepreneurs' status in a "temporary protection" state. This strategy disappoints mainly integrating entrepreneurs whose expectations are high from the government in exchange for their economic contributions. As a result, integrating entrepreneurs feel that their social status is no different from a Syrian textile worker working in the periphery districts of Istanbul.

Our data analysis shows that we cannot put the whole blame on the refugee entrepreneurs for the failure to embed in the host country context. More often, host country institutions and society create constraints that the refugees cannot overcome. These findings confirm the current literature findings (Jones *et al.*, 2014). Public's prejudice against the refugees, governments' mobility restrictions, financial institutions' reluctance to form trustworthy relations with the refugee entrepreneurs are only several examples.

Additionally, we observe that some entrepreneurs refuse to bow to the host country normative and cognitive institutions, such as the deferred payment system. Instead, they stick to the readily available business solutions of the home country and choose to do businesses only with their ethnicity. This choice does not change their disadvantaged position. However, they exert some willpower (Villares-Varela *et al.*, 2018) which cannot be considered a failure to become embedded. Instead, it seems to be a deliberate and viable choice since the size of the refugee community and ethnically identical MENA region provide ample business opportunities.

6. Conclusion

Our results show that in a developing country context, refugee entrepreneurs are not a homogenous group that is pushed to operate in low barrier sectors to survive. Instead, our analysis has identified a heterogeneous community with three distinct entrepreneurship categories, each embedded in the host and home country context at different levels. They all

face challenges and struggle to embed in the host social and business system as they start their business. However, ethnic-targeting and integrating entrepreneurs experience more constraints and exclusionary activities as they get embedded in the host country context. These challenges seem to push ethnic-targeting entrepreneurs to focus on their ethnic markets and do business solely with co-ethnics. This tendency helps them avoid social and institutional constraints in the mainstream market. On the other hand, integrating entrepreneurs develop strategies to face exclusion.

Our findings also have practical implications. Refugees and specifically refugee entrepreneurs are not a homogenous group. Government policies could be customised to respond swiftly to each entrepreneurship type's challenges. Furthermore, these findings challenge taken-for-granted assumptions regarding the emancipatory power of entrepreneurship. They show that entrepreneurship "alone" may not be the solution to emancipate refugees. Economic independence might need to be supported with the basic humanitarian approach, constantly reminding ourselves that no one would leave their home without reason.

Our study also has limitations. It is a qualitative study that aims to understand the experiences of refugee entrepreneurs, and our results cannot be generalised for all refugee entrepreneurs in Turkey or the world. However, our inductive approach during the interview and analysis processes helped us acquire invaluable data from a diverse group as much as possible. Therefore, we believe our findings would shed light on further refugee entrepreneurship and social studies for inclusion.

References

- Amine, L. and Staub, K. (2009), Women entrepreneurs in Sub-Saharan Africa: an institutional theory analysis from a social marketing point of view, *Entrepreneurship and Regional Development*, 21 (2), 183-211.
- Allman, D. (2013), Sociology of Social Inclusion, *Sage Open*, 3 (1), 1-16.
- Alrawadieh, Z., Karayilan, E., & Cetin, G. (2018). Understanding the challenges of refugee entrepreneurship in tourism and hospitality. *The Service Industries Journal*. 39 (9-10), 717-740.
- Bagwell, S. (2017). From mixed embeddedness to transnational mixed embeddedness: An exploration of Vietnamese businesses in London. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (1), 104-120.
- Barrett, B., Jones, T., McEvoy, D. and McGoldrick, C. (2002), The economic embeddedness of immigrant enterprise in Britain, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 8 (1/2), 11-31.
- Baughn, C.C., Chua, B.L. and Neupert, K.E. (2006), The normative context for women's participation in entrepreneurship: a multicountry study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), 687-708.
- Bizri, R. M. (2017). Refugee-entrepreneurship: a social capital perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(9-10), 847-868
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: SAGE publications.
- Demir, A. O. (2017). Syrian Entrepreneurs in Turkey: Challenges and Opportunities. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34 (2018/2), 109-130.
- DGMM. (2022). Last accessed 3 January 2022. Retrieved from Directorate General of Migrant Management: <https://www.goc.gov.tr/#>
- Dheer, R. (2018). Entrepreneurship by immigrants: a review of existing literature and directions for future research. *International Entrepreneurship Management Journal*, 14, 555-614
- Embiricos, A. (2020), From refugee to entrepreneur? Challenges to refugee self-reliance in Berlin, Germany, *Journal of Refugee Studies*, 33 (1), 245-267.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1) 15-31.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Güven, S. (2018). Syrian Entrepreneurship and Refugee Start-ups in Turkey: Leveraging the Turkish Experience. Istanbul: TEPAV.
- Hack-Polay, D., Igwe, P. and Madichie, N. (2020), The role of institutional and family embeddedness in the failure of Sub-Saharan African migrant family businesses, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21 (4), 1-13.
- Jones, T., Ram, M., Edwards, P., Kiselincev, A. and Muchenje, L. (2014), Mixed embeddedness and new migrant enterprise in the UK, *Entrepreneurship and Regional Development*, 26 (5/6), 500-520.

- Kloosterman, R. (2010). Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (1), 25-45.
- Korsgaard, S., Ferguson, R., & Gaddefors, J. (2015). The best of both worlds: how rural entrepreneurs use placial embeddedness and strategic networks to create opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27 (9-10): 574-598.
- Kloosterman, R., Rath, J. and van der Leun, J. (1999), Mixed embeddedness, migrant entrepreneurship and informal economic activities, *International Journal of Urban and Regional Research*, 23 (2), 252-266.
- Langevang, T., Gough, K., Yankson, P., Owusu, G. and Osei, R. (2015), Bounded entrepreneurial vitality: the mixed embeddedness of female entrepreneurship, *Economic Geography*, 91 (4), 449-473.
- Lo, L. and Teixeira, C. (2015), Immigrants doing business in a mid-sized Canadian city: challenges, opportunities, and local strategies in Kelowna, British Columbia, *Growth and Change*, 46 (4), 631-653.
- McAuliffe, M., & Khadria, B. (2020). UN World Migration Report. United Nations IOM.
- Meister, A., and Mauer, R. (2019). Understanding refugee entrepreneurship incubation - an embeddedness perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25 (5), 1065-1092.
- Moyo, I. (2014), A case study of black African immigrant entrepreneurship in inner city Johannesburg using the mixed embeddedness approach, *Journal of Immigrant and Refugee Studies*, 12 (3), 250-273.
- Mültəciler Derneği (2022). Last accessed 09 January 2022. <https://multeciler.org.tr/suriyelilerle-ilgili-dogrulbilinen-yanlislar/>
- Portes, A. and Sensenbrenner, J. (1993), Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action, *American Journal of Sociology*, 98 (6), 1320-1350.
- Ram, M., Theodorakopoulos, N., & Jones, T. (2008). Forms of capital, mixed embeddedness and Somali enterprise. *Work, employment and society*, 22(3), 427-446.
- Räuchle, C. and Schmitz, A., (2019) Migrant economies: opportunity structures and potential in different city types, *Ethnic and Racial Studies*, 42:10, 1766-1787
- Resch, K., & Enzenhofer, E. (2018). Collecting Data in Other Languages – Strategies for Cross-Language Research in Multilingual Societies. In U. Flick, *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 131-147). London: SAGE.
- Rindova, V., Barry, D., Ketchen, D., 2009, Entrepreneurship as Emancipation, *Academy of Management Review*, 2009, 34 (3), 477–491.
- Shams, F. and Huisman, J. (2016), The role of institutional dual embeddedness in the strategic local adaptation of international branch campuses: evidence from Malaysia and Singapore, *Studies in Higher Education*, 41 (6), 955-970.
- Storti, L. (2018), Deepening the liaison: mixed embeddedness and economic sociology, *Sociologica*, 12 (2), 23-37.
- Temple, B., & Edwards, R. (2002). Interpreters/translators and cross-language research: Reflexivity and border crossings. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 1-12.
- United Nations, 2010. Analysing and Measuring Social Inclusion in a Global Context. New York: United Nations. Last accessed December 2021. Retrieved from www.un.org/esa/socdev/publications/measuring-social-inclusion.pdf
- UNHCR. (2019). The UN Refugee Agency. Last accessed 30 December 2019. Retrieved from <https://www.unhcr.org/tr/en/refugees-and-asylum-seekers-in-turkey>
- UNHCR. UNCHR. Last accessed 28 April 2020. Retrieved from <https://www.unhcr.org/globaltrends2018/>
- Verduijn, K., Dey, P., Tedmanson, D., Essers, C., 2014, Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20 (2), 98-107.
- Villares-Varela, M., Ram, M. and Jones, T. (2018), Bricolage as survival, growth and transformation: the role of patch-working in the social agency of migrant entrepreneurs, *Work, Employment and Society*, 32 (5), 1-21.
- Waldinger, R., Aldrich, H., & Ward, R. (1990). Opportunities, Group Characteristics, and Strategies. In R. Waldinger, H. Aldrich, & R. Ward, *Ethnic Entrepreneurs* (13-48). London: Sage.
- Wauters, B., Lambrecht, J. (2006). Refugee entrepreneurship in Belgium: Potential and practice. *Int Entrep Manag J*, 2 (4), 509–525.
- Welter, F. and Smallbone, D. (2011), Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments, *Journal of Small Business Management*, 49 (1), 107-125.
- Yetkin, U., & Tuncalp, J. (2022). Beyond embedded or not embedded: immigrant entrepreneurs' embeddedness levels. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

SOSYOLOGLAR VE ÖRGÜTLER: TÜRKİYE’DE YAZILAN DOKTORA TEZLERİNDEKİ EĞİLİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Miraç Savaş TURHAN

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
mirac.turhan@alanya.edu.tr

Özet

Çalışmada “Türkiye’de sosyoloji bilim alanında örgütlere ilişkin ilgi yıllara göre nasıl bir seyir izlemiştir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu amaçla Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının Ulusal Tez Merkezindeki sosyoloji anabilim dalı altında yer alan ve erişime açık olarak sunulan doktora tezleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular bilhassa da 2000’li yıllardan sonra örgüt sosyolojisine azalan bir ilgiyi göstermekten oldukça uzaktadır. Hatta bu süreç içerisinde, yarıya yakın bir oranda eleştirel bir bakış açısının hâkimiyetinde, istikrarlı sayılabilecek bir ilginin varlığından söz etmek olası görünmektedir.

Anahtar kelimeler: Sosyologlar, örgütler, örgüt sosyolojisi, Türkiye, doktora tezleri

Giriş

2014’te Amerikan Sosyoloji Derneği’nin ve 2 yıl sonra Uluslararası Sosyoloji Derneği’nin yıllık toplantıları *örgüt sosyolojisi*nin mevcut durumunun değerlendirildiği tartışmalara sahne oldu. Bu tartışmaların neticesinde ulaşılan sonuç örgüt sosyolojisi açısından oldukça karamsar bir manzaraya işaret ediyordu (Grothe-Hammer ve Kohl, 2020). Genel kanı, örgütlere dair akademik ilginin sosyologlardan ziyade yönetimler tarafında yoğunlaştığını, sosyologlar cenahında giderek azaldığını gösteriyordu (Adler, Du Gay, Morgan ve Reed, 2014; Grothe-Hammer ve Kohl, 2020; King, 2017; Scott, 2004). Bu noktada da bilhassa işletme okulları şemsiyesi altındaki araştırmacıların örgütleri anlamaya yönelik sosyolojik çabalardan ziyade yönetsel (managerial) kaygıları daha fazla ön planda tuttıkları tartışılmaktaydı (Adler vd., 2014; Davis, 2015a, 2015b; Grothe-Hammer ve Kohl, 2020).

Oysaki temel sosyoloji ders kitaplarında örgütlerle ilgili müstakil bölümler önemli ölçüde varlığını sürdürmektedir [örneğin İngilizcede; Giddens, Duneier, Appelbaum ve Carr (2018: 121-143), Ritzer (2018: 141-170); Türkçede; Bulut (2015: 341-367), Zencirkıran (2018: 261-285)]. İlaveten özellikle sosyoloji lisans programlarında örgüt sosyolojisi dersleri bulunmaktadır [örneğin ABD’de; Ohio Üniversitesi (OU, 2022), Texas A&M Üniversitesi (TAMU, 2022), City College of NY (CCNY, 2022); Türkiye’de; İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümü (İÜSB, 2021) ve Ankara Üniversitesi Sosyoloji Bölümü (AÜSB, 2021)]. Ancak konu araştırmacıların ilgi alanları olduğunda sosyologlar nezdinde giderek azalan bir seyir varlığına ilişkin yaygın bir varsayım olduğu görülmektedir (Grothe-Hammer ve Kohl, 2020). Hâlbuki yeni ve alışık olmadığımız pek çok görünümü ile örgütlerin sosyal hayatımızın tam da merkezinde var olmaya devam ettiği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır (Barley, 2016; Brès, Raufflet ve Boghossian, 2018; Dobusch ve Schoeneborn, 2015; Grothe-Hammer, 2019; Grothe-Hammer ve Kohl, 2020; King, 2017).

Bu çalışma, dünyadaki bu tartışmadan cesaret alarak, Türkiye’de akademik dünyadaki *sosyologların* örgütlere, örgütsel analize ve örgüt çalışmalarına olan ilgilerinin anlaşılmasına yönelik bir çabanın ürünü olarak tasarlanmıştır. Türkiye’de, Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı (ÜAK) 2021 yılı Eylül dönemi doçentlik başvuru şartlarına göre Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı içerisindeki sosyoloji bilim alanı altında örgüt çalışmaları ile ilgili olduğu söylenebilecek üç anahtar kelime bulunmaktadır. Bunlar, iş ve örgüt sosyolojisi, endüstri sosyolojisi ve çalışma sosyolojisi olarak sıralanabilir (ÜAK, 2021). Yükseköğretim Kurulu’nun (YÖK) 09.01.2022 tarihli (anlık) verilerine göre sosyoloji bilim alanı içerisinde

bu anahtar kelimeleri seçmiş bulunan öğretim elamanlarının sayıları ile bilim alanı içerisindeki tüm öğretim elamanları içinde bunların sahip oldukları oranlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Türkiye’de Sosyoloji Bilim Dalı Altındaki Öğretim Elemanlarının Dağılımı

Bilim alanı:	Sosyoloji			
Anahtar kelime:	İş ve örgüt sosyolojisi	Endüstri sosyolojisi	Çalışma sosyolojisi	Tüm anahtar kelimeler
Öğretim elmanı sayısı:	23	23	84	1382
Tüm anahtar kelimeler içerisindeki yüzdesi:	1,66%	1,66%	6,08%	100,00%

Kaynak: 09.01.2022 tarihinde YÖK’den (2022) erişilen bilgilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Rakamlar sosyoloji bilim alanı içerisinde örgütsel analize ve örgüt çalışmalarına olan ilginin oldukça az olduğunu resmeder niteliktedir. Burada bir öğretim elemanının aynı anda üç anahtar kelimeyi de seçmiş olabileceği ayrıca vurgulanmalıdır. Görünen o ki bu durum dünyadaki genel eğilimle de paralellik göstermektedir. Ancak anlık verileri gösteren bu rakamların, Türkiye’de sosyoloji alanında örgütsel analize ve örgüt çalışmalarına ilişkin genel ilginin *giderek azaldığına* ilişkin sava dair herhangi bir bilgi sağlamadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu türden bir savın ne derecede doğru olduğunun anlaşılması için uzun süreli bir veri setinin değerlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

İşte bu çalışmanın temel motivasyonunu bu husus oluşturmakta ve “*Türkiye’de sosyoloji bilim alanında örgütlere ilişkin ilgi yıllara göre nasıl bir seyir izlemiştir?*” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorunun cevaplanması için yıllar itibarıyla Türkiye’de sosyoloji bilim alanı altındaki akademik üretimin seyrine odaklanabileceğimiz bir veri kaynağı kullanılmıştır. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının (YÖK) Ulusal Tez Merkezindeki (UTM, 2021) sosyoloji anabilim dalı altında yer alan ve erişime açık olarak sunulan doktora tezleri bu kaynağı oluşturmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kullanılan veri kaynağı ile uygulanan yöntem ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır. Takip eden bölümde bulgular ortaya konulmuştur. Çalışma sonuç bölümü ile tamamlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulguların ve gerçekleştirilen tartışmanın Türkiye’deki örgüt çalışmaları alanına katkı yapması beklenmektedir.

Veri Kaynağı ve Yöntem

Çalışmada veri kaynağı olarak Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının (YÖK) Ulusal Tez Merkezindeki (UTM) doktora tezleri kullanılmıştır. Bu çerçevede, UTM’nin (2021) ana sayfasındaki “Tarama” sekmesinin altında aşağıdaki kıstaslarla detaylı arama yapılmıştır.

Anabilim dalı: Sosyoloji

Tez türü: Doktora

Yıl: ... / 2020

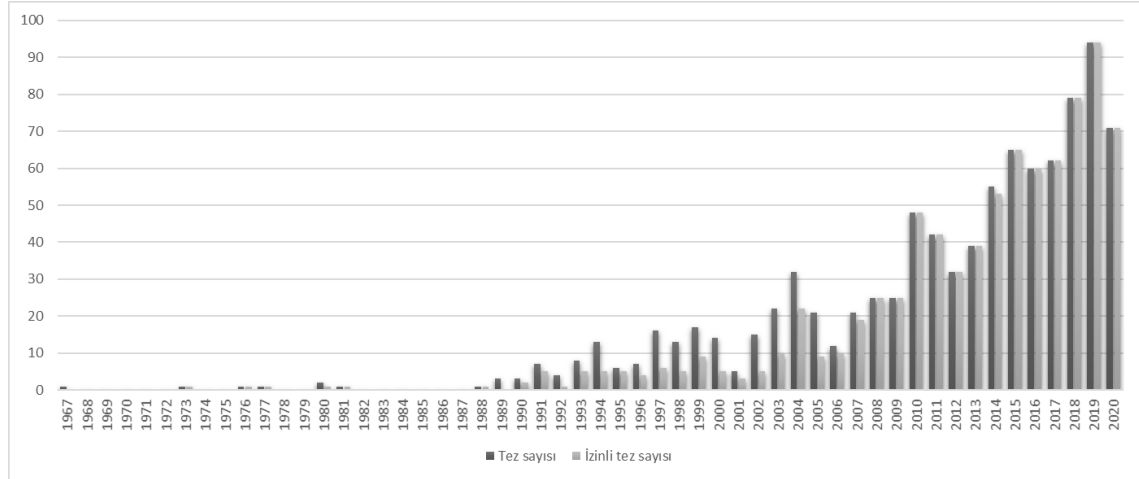
Bu kıstaslar çerçevesinde gerçekleştiren tarama sonucunda, en eskisi 1967 yılına ait olan 944 doktora tezine ulaşılmıştır. Arama kıstaslarına tezin durumu “izinli” olanlar, diğer bir söyleyişle “teze ulaşımın açık olması” da eklenince ulaşılan tez sayısı 831’e düşmüştür. Bu noktada özellikle vurgulanması gereken husus UTM’deki verilerin zamanla farklılık gösterebildiğidir. Çalışma kapsamında değerlendirmelerimizi yaparken son anda ilave edilen tezlerden etkilenmemek için son tarih olarak 2020 seçilmiş olmasına karşın, bu rakamın günden güne değişebildiğine şahit olunmuştur. Bu nedenle son taramanın yapıldığı 13 Aralık 2021 tarihi itibarıyla sayıların yukarıda belirtildiği gibi olduğu vurgulanmalıdır. Tablo 2’de ulaşılan tezlerin yıllara göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 2. Türkiye'de yıllara göre tamamlanan [944] ve izinli (erişime açık) olan [831] sosyoloji doktora tezleri

Yıl	Tez sayısı	İzinli tez sayısı	Yıl	Tez sayısı	İzinli tez sayısı	Yıl	Tez sayısı	İzinli tez sayısı
1967	1	0	1985	0	0	2003	22	10
1968	0	0	1986	0	0	2004	32	22
1969	0	0	1987	0	0	2005	21	9
1970	0	0	1988	1	1	2006	12	10
1971	0	0	1989	3	0	2007	21	19
1972	0	0	1990	3	2	2008	25	25
1973	1	1	1991	7	5	2009	25	25
1974	0	0	1992	4	1	2010	48	48
1975	0	0	1993	8	5	2011	42	42
1976	1	1	1994	13	5	2012	32	32
1977	1	1	1995	6	5	2013	39	39
1978	0	0	1996	7	4	2014	55	53
1979	0	0	1997	16	6	2015	65	65
1980	2	1	1998	13	5	2016	60	60
1981	1	1	1999	17	9	2017	62	62
1982	0	0	2000	14	5	2018	79	79
1983	0	0	2001	5	3	2019	94	94
1984	0	0	2002	15	5	2020	71	71

Kaynak: UTM (2021)

Şekil 1, Tablo 2'deki verileri resmetmektedir. Görüldüğü üzere rakamlar 1990'lı yıllardan itibaren yükselen bir eğilime sahiptir. Esasen bu durum, Türkiye'de en az lisans düzeyinde öğretim veren sosyoloji bölümlerinin sayılarının yıllara göre artışı ile de koşutluk arz etmektedir. Zira 1980'de sayıları 10'u bulmayan (Bulut, 2011) sosyoloji bölümlerinin, 1991'de 12 (Kasapoğlu, 1991), 2011'de 58 (Bulut, 2011) ve YÖK verilerine göre 2021 yılı sonu itibariyle 82'si devlet, 23'ü vakıf üniversitelerinde olmak üzere 105'e ulaştığı (YÖK, 2021) bilinmektedir. İlâveten, 2021 yılı sonu itibariyle 3 devlet üniversitesinin açık öğretim fakültelerinde lisans düzeyinde sosyoloji eğitimi verdikleri de vurgulanmalıdır (YÖK, 2021).

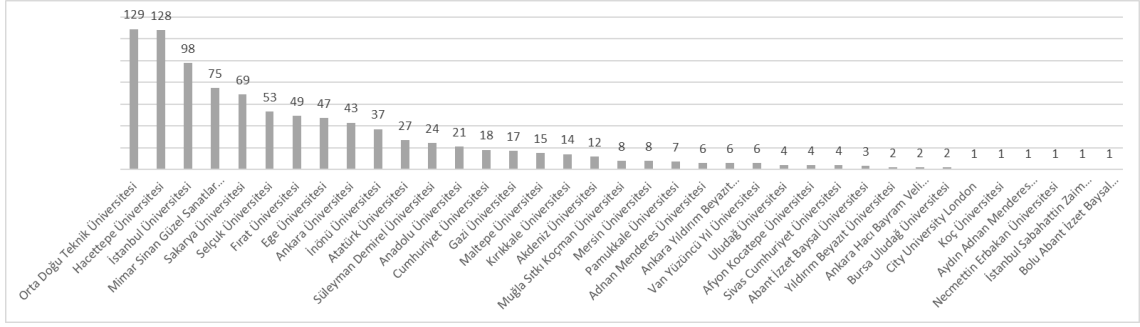


Şekil 1. Türkiye'de yıllara göre tamamlanan [944] ve izinli (erişime açık) olan [831] sosyoloji doktora tezleri

Kaynak: UTM (2021)

Şekil 2'de ise, elde edilen verilere göre, Türkiye'de yıllara göre tamamlanan 944 sosyoloji doktora tezinin ait oldukları üniversiteler gösterilmektedir. Buna göre, 129 tezin tamamlandığı ODTÜ'yü, 128 teze Hacettepe Üniversitesi ve 98 teze İstanbul Üniversitesi izlemektedir. Bu veri çerçevesinde, 2020 yılı sonu itibariyle Türkiye'de toplam 36 üniversitede en az bir sosyoloji doktora tezinin tamamlanmış olduğu anlaşılmaktadır.¹

¹ UTM'den elde edilen verilerde City University of London'da tamamlanmış bir tez de bulunmaktadır.



Şekil 2. Türkiye'de tamamlanan sosyoloji doktora tezlerinin [944] üniversitelere göre dağılımı (1967-2020)

Kaynak: UTM (2021)

Araştırma kapsamında, ulaşılan erişime açık 831 doktora tezinin incelenmesinde kademeli bir kodlama süreci yürütülmüş ve içerik analizi (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 242-255) yapılmıştır. Bu süreç içerisinde her bir tez UTM'den indirilmiş, öncelikle başlığı, Türkçe ve yabancı dildeki özeti, anahtar kelimeleri, içindekiler, giriş, yöntem, bulgular ve sonuç bölümleri okunmuştur. Sonra eğer gerekli ise diğer bölümleri de incelenmiştir. Bu noktada, Avrupa'daki yahut Kuzey Amerika'daki meslektaşlarımız [ör. Grothe-Hammer ve Kohl (2020)] kadar şanslı olmadığımız açıkça belirtilmelidir. Zira tezlere ulaşmak için kullanılan UTM sayfasındaki "detaylı tarama" başlığı altındaki "dizin" seçeneğinin yahut kelime temelli aramaya izin veren "gelişmiş arama" başlıklı seçeneğin kimi zaman sistemden kaynaklanan kısıtlar (ör. anabilim dalı seçimi yapılamaması gibi), kimi zaman da tez sahiplerinin hatalı yahut eksik bilgiler girmiş olmaları nedeniyle kullanılabilir sonuçlar sağlamadığı görülmüştür. Bu nedenle her bir tez indirilerek ayrı ayrı incelenmiştir. Bu inceleme sırasında kademeli olarak cevapları aranan soruları içeren ve kodlamalara rehberlik eden kodlama anahtarı Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Kodlama Anahtarı

Sıra No	İstenilen Bilgi	Cevap	Açıklama
1	UTM Tez No:		
2	Yazar:		
3	Danışman:		
4	Yıl:		
5	Tez adı:		
6	Üniversite:		
7	Dil:		
8	Çalışmanın inceleme nesnesi ve/ya ana sütunlarından biri yahut bağımlı ve/ya bağımsız değişkeni örgütsel analize konu olabilecek bir birey, grup, örgüt, örgüt topluluğu veya kurum mu yahut bunlarla ilişkili bir kavram veya nitelik mi? [Evet: 1; Hayır: 0]		Burada verdiğiniz cevap “0” ise sonraki soruları cevaplamayınız.
9	8 no’lu soruya verilen cevap “1” ise, nedir?		
10	Çalışmanın konusu örgüt sosyolojisiyle ilgili mi? [Evet: 1; Hayır: 0]		Burada verdiğiniz cevap “0” ise sonraki soruları cevaplamayınız.
11	10 no’lu soruya verilen cevap “1” ise, hangi kuramsal çerçeveye ile ilgilidir?		
12	10 no’lu soruya verilen cevaptaki kuramsal çerçeve tezde açık olarak mı zımni olarak mı işleniyor? [Açık: a; Zımni: z]		
13	Çalışmanın analiz düzeyi nedir? [Araştırmanın inceleme nesnesinin ve/ya bağımlı değişkeninin örgüt-içi (öi), örgütler-üstü (öü), örgütler arası (öa) veya örgüt dışı (öd) olmak üzere hangi bağlamda ele alındığı (Taşçı, 2019: 7-8)]		
14	Çalışmanın analiz birimi nedir? [Araştırmanın, bulgularına ulaşmak için üzerinde çalıştığı birey, grup, örgüt, olay, kurum, vb. en temel birim (Taşçı, 2019: 7-8)]		
15	Çalışma görgül bir araştırma mı? [Evet: 1; Hayır: 0]		
16	Görgül araştırmanın türü nedir? [Nicel: nc, Nitel: nt, Karma: k]		
17	Konunun işlenişi örgütsel olanla (8 ve 9 no’lu sorulara verilen cevaplara bakınız) ilişkilendirilmiş mi ve genelleme yahut bağlamsal çıkarım yapılmış mı? [Evet: 1; Hayır: 0]		
18	Çalışma ne kadar örgüt sosyolojisi sayılabilir?	/3	8, 15 ve 17’inci sorulara verdiğiniz cevapların toplamını noktalı yere yazınız.

Tablo 3’te görüldüğü üzere ilk 7 soru UTM’den elde verilerden oluşmaktadır ve kodlamacılara incelemeleri istenilen tez metinleri ile birlikte zaten verilmiştir. 8’inci soru en yalın tabirle “incelenen tezde örgütlere ilişkin bir konu olup olmadığını” sormaktadır. Bu soruyla öğrenilmek istenilen tezin “örgütsel sosyoloji ile ilgili olup olmadığı” *değildir*. Bu noktada anlaşılmak istenilen, incelenen tezde, Scott’ın (2003) tabiriyle, *örgütlerin* doğrudan kendi varlıklarıyla yahut kendilerine ilişkin bir kavram yahut nitelik vasıtasıyla *sui generis* olarak kabul edilip edilmediğidir (Colignon, 2007). Etzioni’ye (1964: 3) göre örgütler, belirli hedeflere ulaşabilmek için kasıtlı olarak oluşturulmuş ve sürekli yeniden oluşturulmaya devam olunan sosyal birimlerdir (veya insan gruplarıdır). Dolayısı ile şirketler, ordular, okullar, hastaneler, kiliseler, hapishaneler vb. bu tanıma dâhil iken kabileler, sınıflar, etnik gruplar, dostluk grupları ve aileler dışarıda bırakılırlar. İncelenen tezde ilk grupta sayılan unsurlardan birinin olması 8’inci soruya “evet” cevabı verilmesini gerektirmektedir. İlâveten incelenen tezde örgütlerle ilgili bir kavram veya nitelik bulunması halinde de “evet” cevabı verilmelidir. Kodlamacının bu soruya cevap verirken örgütlerle ilgili kavramları ve nitelikleri tespit edebilmesi için bir sözlük hazırlanmış ve kullanılmıştır. Benzer çalışmalarda [ör. Grothe-Hammer ve Kohl (2020)], *biçimsel bir örgütün* (Etzioni, 1964: 3) ve/ya *örgütsel hiyerarşiler, örgütsel kurallar, örgütsel üyelik, örgütsel yaptırım mekanizmaları, örgütsel izleme sistemleri, örgütsel güç, örgütsel aktörlük, örgütsel kimlik ve örgüt kültürü* gibi kavramların ve niteliklerin incelenen metin içerisinde bulunması metnin “örgütlere ilişkin” olması için yeterli görülmüştür. Ancak bu çalışmada, daha geniş bir sözlük kullanılması planlanmıştır. Bu amaçla, veri tabanında yer alan her madde başlığı için güncel bilgiler sunan *Oxford*

Bibliographies (www.oxfordbibliographies.com) sitesi kullanılmıştır. *Oxford Bibliographies* sitesinde “organization theory” maddesi (Greenwood, Hinings ve Amis, 2021) içinde sıralanan güncel konu başlıklarının tamamı hazırlanan sözlük içerisinde yer almıştır. *Oxford Bibliographies* sitesinin kullanılması sözlükte yer alan başlıkların açıklamalarının bu kaynakta yer alması nedeniyle ayrıca kolaylık sağlamıştır. Dolayısı ile kodlamacılar, inceledikleri tezlerde *biçimsel bir örgüte* (Etzioni, 1964: 3) yahut *bu sözlükteki unsurlardan herhangi birine* rastlamışlarsa 8’inci soruya “evet” cevabı vermeleri istenmiştir. Kodlamacı 8’inci soruya olumsuz cevap vermişse diğer sorulara geçmesine gerek bulunmamaktadır. 8’inci soruya “evet” cevabı verilmişse, 9’uncu soruda söz konusu *örgütün* yahut *örgütsel kavram* veya *niteliğin* ne olduğu sorulmaktadır. Bu aşamada kodlamacıdan, çalışmada konu edilen örgütü ve/ya kendisi için hazırlanan sözlükte karşılığı bulunan örgütsel kavramı yahut niteliği buraya yazması beklenmiştir. 8’inci ve 9’uncu soru için hazırlanan sözlükte yer alan maddelerden bazıları şunlardır:

Amaçlar, etkinlik ve performans (örgütlerde)	Örgütsel biçim
Eş biçimlilik (örgütlerde)	Örgütsel değişim
Girişimcilik	Örgütsel etik
Güç, politika ve çatışma (örgütlerde)	Örgütsel güç
Hibrit örgütler	Örgütsel hiyerarşi
Karar verme (örgütlerde)	Örgütsel iletişim
Kurumsal mantıklar/değişim/girişimcilik	Örgütsel itibar/durum/damgalama
Kurumsal politik faaliyetler	Örgütsel izleme sistemleri
Örgüt çevresi/örgütsel çevre	Örgütsel kimlik
Örgüt kültürü	Örgütsel kurallar
Örgüt rutinleri	Örgütsel meşruiyet
Örgüt toplulukları/örgütsel topluluk	Örgütsel öğrenme
Örgütler ve meslekler	Örgütsel tarih
Örgütlerarası ilişkiler	Örgütsel tasarım
Örgütlerde eyleyenler/eyleyenlik	Örgütsel üyelik/üyeler
Örgütlerde gündelik hayat	Örgütsel yaptırım mekanizmaları
Örgütsel aktörlük/aktörler	Örgütsel yolsuzluk/suiistimal
Örgütsel alan	Teknoloji ve inovasyon (örgütlerde)
Örgütsel analiz/örgüt çalışmaları	Yönetişim (örgütlerde)

10’uncu soruda kodlamacıya “tezin konusunun ‘örgüt sosyolojisiyle’ ilgili olup olmadığı” sorulmaktadır. Yine benzer çalışmalarda [ör. Grothe-Hammer ve Kohl (2020)], *bürokrasi kuramı, insan ilişkileri yaklaşımı yahut örgütsel davranış, koşul bağımlılık, kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, kurumsal kuram, işlem maliyetleri ve ağ yaklaşımları* gibi kuramsal çerçevelerin incelenen metin içerisinde bulunması onun “örgüt sosyolojisi ile ilgili” olması için yeterli bulunmuştur. Ancak bu çalışmada hangi konuların örgüt sosyolojisi sayılıp sayılmayacağı ile ilgili de bir çerçeve hazırlanmış ve kullanılmıştır. Soru 8 ve 9’dakine benzer biçimde *Oxford Bibliographies* sitesindeki “organization theory” maddesi ile Türkçedeki dört genel örgüt kuramları derlemesi (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016; Sargut ve Özen, 2007; Sözen ve Basım, 2017; Taşcı ve Erdemir, 2019) temel alınarak hazırlanan bu çerçeve, *klasik yaklaşımlar (bilimsel yönetim, yönetsel prensipler ve süreçler, Weberci bürokrasi analizi), genel sistem kuramı, insan ilişkileri/örgütsel davranış, örgüt tarihi araştırmaları, yapısal koşul bağımlılık, kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, işlem maliyetleri, vekalet kuramı, kurumsal kuram, eleştirel kuram ve postmodern kuramdan* oluşan daha geniş bir listeyi içermektedir. Kodlamacılar inceledikleri tezlerde bu çerçevedeki kuramlardan herhangi birine rastlamışlarsa 10’uncu soruya “evet” cevabı vermişlerdir. 10’uncu soruya “evet” cevabı verilmişse, 11’inci soruda söz konusu kuramın ne olduğu sorulmaktadır.

Bu çalışma kapsamında doktora tezleri incelenirken kimi doktora tezlerinde müstakil bölümler veya alt bölümler altında yukarıda sayılan kuramlardan birine yahut bu kuramların altında sayılabilecek temel kuramsal tartışmalara açıkça yer verildiği, kimi tezlerde ise bunun zımnen farklı bölümler içerisinde gerçekleştirildiği fark edilmiştir. Bu çerçevede 12’nci

soruda, 10'uncu soruya verilen cevaptaki kuramsal çerçevenin incelenen tezde açık olarak mı yoksa zımnen mi işlendiği sorulmaktadır.

13'üncü ve 14'üncü sorularda sırasıyla incelen tezdeki analiz düzeyi ve birimi (Taşçı, 2019: 7-8) sorulmaktadır.

15'inci soruda incelenen tezin görgül bir araştırma içerip içermediği sorulmaktadır. Bu soruya verilen cevap “evet” ise 16'ıncı soruda görgül araştırmanın türü sorulmaktadır. Burada kodlamacılar “nicel, nitel veya karma” seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir.

17'nci soruda, incelen tezdeki işleyişin 8 ve 9 no'lu sorulara verilen cevaplarda belirtilen örgütsel olan unsurla ilişkilendirilmiş olup olmadığı ve sonuç bölümünde söz konusu bu örgütsel meselelerle ilgili olarak bir genellemeye yahut bağlamsal çıkarıma² gidilip gidilmediği anlaşılmak istenmektedir.

Her bir tez için bu kodlama anahtarı kullanılarak gerçekleştirilen değerlendirme neticesinde, 18'inci soruya gelindiğinde, 8, 15 ve 17'inci sorulara verilen cevaplar, Scott (2003) tarafından ortaya konulan, “bir çalışmanın ne kadar örgüt sosyolojisi sayılabileceğine dair kıstaslara” (Colignon, 2007) da veri sağlamaktadır. Öyle ki 8'inci soruya verilen cevap çalışmada örgütün “kendine özgü (sui generis) bir varlık” olarak kabul edilip edilmediğini; 16'ıncı soruya verilen cevap “görgül bir araştırma içerip içermediğini”; 17'inci soruya verilen cevap spesifik bir örgüt biçimi yahut niteliğini irdelemekten ziyade bir kuramsal genellemeye ve/ya bağlamsal çıkarıma gidilip gidilmediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle 18'inci soruya verilen cevap incelenen tezin ne oranda örgüt sosyolojisi sayılabileceğini göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

Tezlerin incelenerek yukarıda izah edilen biçimde kodlanması aşamasında yazar dışında 2 kodlamacı daha çalışmıştır. Bu kodlamacılar her ikisi de örgüt kuramları ile ilgili çalışmaları olan doktora derecesine sahip akademisyenlerdir. Kodlamacılarla Ekim-2021 başında süresi 2 saati aşan 2 görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde öncelikle çalışma hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Sonrasında ise kodlamaya ilişkin detaylar, kullanacakları kodlama anahtarı, sözlük ve çerçeve ile ilgili detaylar örnek tezler üzerinden anlatılmıştır. Kodlamacılar kodlama işlemlerini Kasım-2021 sonunda tamamlamışlardır.

Kasım-2021 sonunda kodlamacılar alanan değerlendirmeler ile yazarın kodlamaları arasındaki uyum kontrol edilmiştir. Buna göre yazar ile birinci kodlamacının sonuçları %95,07; yazar ile ikinci kodlamacının sonuçları %94,83 oranında örtüşmüştür. Aralık-2021 başında kodlama sonuçlarının değerlendirilerek farklılıklar üzerinde fikir alışverişlerinin gerçekleştirildiği 5 saate yakın süren son bir toplantı daha gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda söz konusu farklılıklar giderilerek %100'lük bir uzlaşma sağlanmıştır.

Bulgular

Elde edilen bulgulara göre, erişime açık 831 tezden 131'inde 8'inci soruya “evet” cevabı verilmiştir. Yani söz konusu 131 tezin inceleme nesnesi ve/ya ana sütunlarından biri yahut bağımlı ve/ya bağımsız değişkeni örgütsel analize konu olabilecek bir birey, grup, örgüt, örgüt topluluğu veya kurum yahut bunlarla ilişkili bir kavram veya nitelik olarak kodlanmıştır. Bu sayı erişime açık tezlerin %15,76'sını oluşturmaktadır. Daha açık bir ifade ile incelenen tezlerin %15,76'sı *örgütlerle ilgilidir*.

10'uncu soruya verilen cevaplara göre bu 131 tezden 82'si *örgüt sosyolojisiyle* ilgilidir. Diğer bir söyleyişle erişime açık 831 tezin %9,87'sinde, *klasik yaklaşımlar (bilimsel yönetim, yönetsel prensipler ve süreçler, Weberci bürokrasi analizi), genel sistem kuramı, insan ilişkileri/örgütsel davranış, örgüt tarihi araştırmaları, yapısal koşul bağımlılık, kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, işlem maliyetleri, vekalet kuramı, kurumsal kuram, eleştirel*

² Tunçalp (2021), nicel ve nitel araştırmaların sahip oldukları mantıksal çıkarım biçimleri bakımından nasıl farklılaştıklarını izah ederken nicel araştırmalarda tümdengelim ile çalışan genellemelere, nitel araştırmalarda ise tümevarım ile çalışan bağlamsal çıkarımlara gidildiğini açıklamaktadır. Bu çerçevede metinde “genelleme” ve “bağlamsal çıkarım” kavramları nicel ve nitel araştırmalara atfen bilinçli olarak tercih edilmiştir.

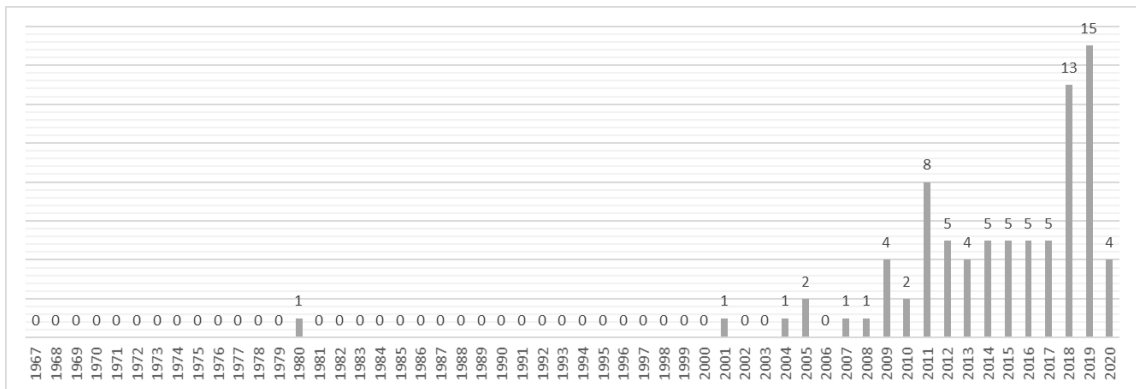
kuram ve postmodern kuramdan en az birisi bulunmaktadır. Bu aşamada değerlendirme dışı kalan 49 tez örgütlerle ilgili olmalarına rağmen örgüt sosyolojisi ile ilgili olmayıp, siyaset sosyolojisi, askeri sosyoloji, eğitim sosyolojisi, sağlık sosyolojisi vb. alanlarla ilişkilidir. Örgüt sosyolojisi ile ilgili olarak kodlanan 82 tezin hangi kuramsal çerçeveler ile ilişkili olduğu Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgüt sosyolojisi tezlerinin kuramsal çerçeveleri

Kuramsal çerçeve	Frekans	Yüzde
Eleştirel kuram	39	47,56%
Kurumsal kuram	24	29,27%
Örgütsel davranış	11	13,41%
Örgüt tarihi çalışmaları	4	4,88%
Genel sistem kuramı	1	1,22%
Kaynak bağımlılığı	3	3,66%
Toplam	82	100,00%

- 82 tezden 53 tanesinde (%64,63) sözü edilen kuramlar *açık* bir biçimde ifade edilirken 29 tanesinde (%35,37) kuramların *zımni* olarak metin içerisinde yer aldığı görülmüştür.
- Tezlerden 66 tanesinin (%80,49) analiz düzeyi *örgütler-üstü*, 15 tanesinin ki (%18,29) *örgüt-İçi*, 1 tanesinin ki (%1,22) *örgütler-arasıdır*.
- Tezlerden 71 tanesi (%86,59), araştırmanın bulgularına ulaşmak için *bireylere*, 4 tanesi (%4,88) *örgütlere*, 4 tanesi (%4,88) *bireylere ve örgütlere*, 2 tanesi (%2,44) *örgütsel alanlara*, 1 tanesi de (%1,22) *kurumlara* odaklanmıştır.
- Tamamı görgül araştırmalardan oluşan 82 tezden 59 tanesi (%71,95) *nitel*, 12 tanesi *nicel* (%14,63), 11 tanesi de (%13,41) *karma yöntemleri* kullanmıştır.
- 18'inci soruya verilen cevaplar çerçevesinde 82 tezin tamamı 3/3 oranıyla *örgütsel sosyolojik* olarak kodlanmıştır.

Şekil 3, 82 tezin yıllara göre dağılımını resmetmektedir. Burada da görüldüğü üzere erişilebilen tezler arasında ilk örgüt sosyolojisi tezi 1980 yılında tamamlanmıştır. Bunu takiben tamamlanan ikinci örgüt sosyolojisi tezi ise 2001 yılındadır. Şekil 3'te, 2000'li yıllar itibarıyla yıllara göre tamamlanan örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerindeki sayısal artış net olarak gözlemlenmektedir.



Şekil 3. Yıllara göre tamamlanan örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezleri

Tablo 5'te Türkiye'de yıllara göre tamamlanan örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerinin UTM'den ulaşılabilen tüm izinli tezler [831 adet] içerisindeki oranları gösterilmektedir.

Tablo 5. Türkiye'de yıllara göre tamamlanan örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerinin izinli tezler [831] içerisindeki oranları

Yıl	Oran	Yıl	Oran	Yıl	Oran
1967	-	1985	-	2003	0,00%
1968	-	1986	-	2004	4,55%
1969	-	1987	-	2005	22,22%
1970	-	1988	-	2006	-
1971	-	1989	-	2007	5,26%
1972	-	1990	-	2008	4,00%
1973	-	1991	-	2009	16,00%
1974	-	1992	-	2010	4,17%
1975	-	1993	-	2011	19,05%
1976	-	1994	-	2012	15,63%
1977	-	1995	-	2013	10,26%
1978	-	1996	-	2014	9,43%
1979	-	1997	-	2015	7,69%
1980	100,00%	1998	-	2016	8,33%
1981	-	1999	-	2017	8,06%
1982	-	2000	-	2018	16,46%
1983	-	2001	33,33%	2019	15,96%
1984	-	2002	-	2020	5,63%

Şekil 4, Tablo 5'teki verileri resmetmektedir. Görüldüğü üzere, 1980 yılında tamamlanan ve çalışmada örgüt sosyolojisi olarak kodlanan tez esasen o yıl *tamamlanan ve erişime açık olan* tek doktora tezidir. Şekil 4'e göre 2000'li yıllardan itibaren örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezleri *tamamlanan ve erişime açık olan* tezler içerisinde 0 ile %33,33 arasında değişen oranlara sahiptir. 2010 yılı itibariyle genel eğilim %4 ile %17 arasında seyretmektedir.



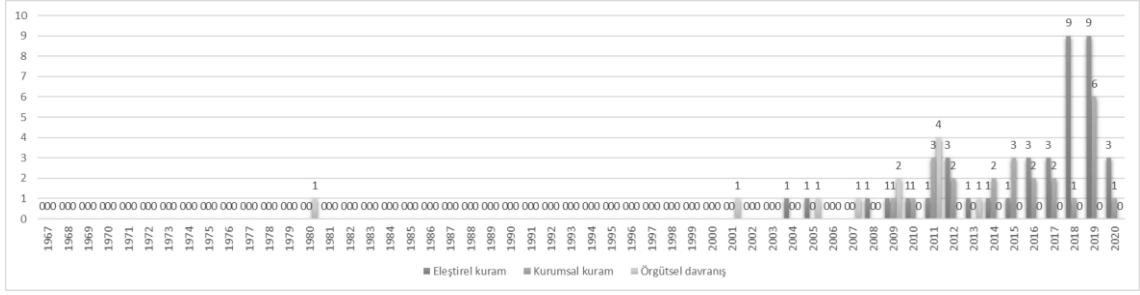
Şekil 4. Yıllara göre tamamlanan örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerinin izinli tezler [831] içerisindeki oranları

Tablo 6’da 82 tezin ilgili olduğu kuramsal çerçevelerin yıllara göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 6. Yıllara göre tamamlanan örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerinin ilgili oldukları kuramlar

Yıl	Eleştirel kuram	Kurumsal kuram	Örgütsel davranış	Örgüt tarihi çalışmaları	Genel sistem kuramı	Kaynak bağımlılığı
1967	-	-	-	-	-	-
1968	-	-	-	-	-	-
1969	-	-	-	-	-	-
1970	-	-	-	-	-	-
1971	-	-	-	-	-	-
1972	-	-	-	-	-	-
1973	-	-	-	-	-	-
1974	-	-	-	-	-	-
1975	-	-	-	-	-	-
1976	-	-	-	-	-	-
1977	-	-	-	-	-	-
1978	-	-	-	-	-	-
1979	-	-	-	-	-	-
1980	-	-	1	-	-	-
1981	-	-	-	-	-	-
1982	-	-	-	-	-	-
1983	-	-	-	-	-	-
1984	-	-	-	-	-	-
1985	-	-	-	-	-	-
1986	-	-	-	-	-	-
1987	-	-	-	-	-	-
1988	-	-	-	-	-	-
1989	-	-	-	-	-	-
1990	-	-	-	-	-	-
1991	-	-	-	-	-	-
1992	-	-	-	-	-	-
1993	-	-	-	-	-	-
1994	-	-	-	-	-	-
1995	-	-	-	-	-	-
1996	-	-	-	-	-	-
1997	-	-	-	-	-	-
1998	-	-	-	-	-	-
1999	-	-	-	-	-	-
2000	-	-	-	-	-	-
2001	-	-	1	-	-	-
2002	-	-	-	-	-	-
2003	-	-	-	-	-	-
2004	1	-	-	-	1	-
2005	1	-	1	-	-	-
2006	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	1	-	-	-
2008	1	-	-	-	-	-
2009	1	1	2	-	-	-
2010	1	1	-	-	-	-
2011	1	3	4	-	-	-
2012	3	2	-	-	-	-
2013	1	-	1	2	-	-
2014	1	2	-	-	-	1
2015	1	3	-	1	-	-
2016	3	2	-	-	-	-
2017	3	2	-	-	-	-
2018	9	1	-	1	-	2
2019	9	6	-	-	-	-
2020	3	1	-	-	-	-
Toplam	39	24	11	4	1	3

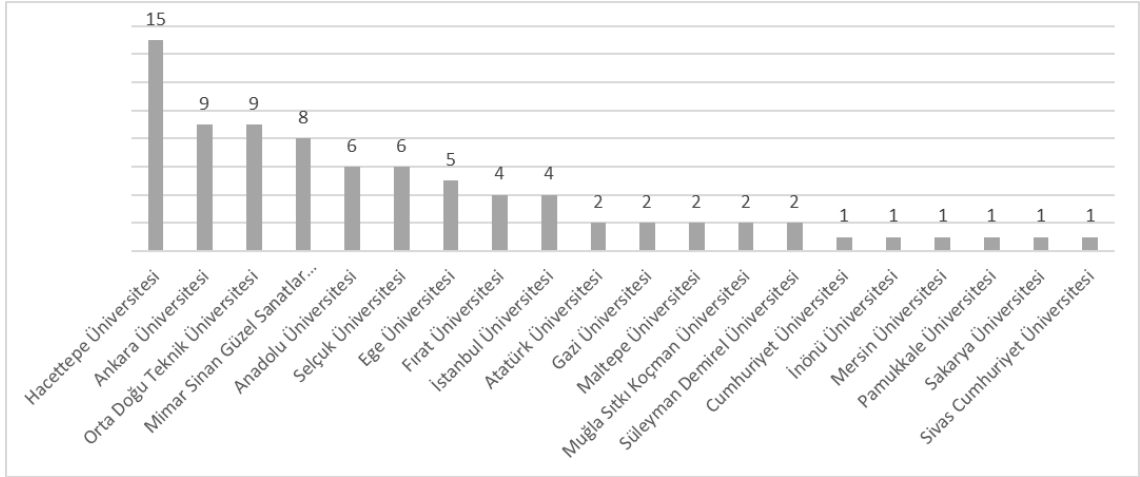
Şekil 5, 82 tezin ilgili olduğu kuramsal çerçeveler içerisindeki önde gelen 3’ünün (eleştirel kuram, kurumsal kuram ve örgütsel davranış) yıllar içerisindeki durumunu resmetmektedir.



Şekil 5. Yıllara göre tamamlanan örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerinin ilgili oldukları kuramlar

Gerek Tablo 6'dan gerekse Şekil 5'ten anlaşılabileceği üzere son yıllarda eleştirel kuram örgüt sosyolojisi tezlerinin içerisinde yükselen bir eğilime sahiptir. Eleştirel kuramı, kurumsal kuram izlemektedir.

Şekil 6'da Türkiye'deki sosyoloji anabilim dallarında örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerinin tamamlandığı üniversiteler gösterilmiştir. Bu hususta Hacettepe Üniversitesini, Ankara Üniversitesi ile ODTÜ izlemektedir. Elde edilen bulgularda belirli üniversitelerin belirli kuramsal çerçevelere yönelimi gözlenmemiş tersine çeşitlilik olduğu anlaşılmıştır.



Şekil 6. Türkiye'deki sosyoloji anabilim dallarında örgüt sosyolojisi ile ilgili doktora tezlerinin tamamlandığı üniversiteler (1967-2020)

Bu tezlere danışmanlık yapan öğretim üyeleri incelendiğinde, 63 farklı öğretim üyesinin 1 ila 4 arasında değişen sayılarda tezi yönettikleri anlaşılmıştır. Söz konusu tezlerin 72 tanesi (%87,80) Türkçe, 10 tanesi de (%12,20) İngilizce yazılmıştır.

Sonuç

"Türkiye'de sosyoloji bilim alanında örgütlere ilişkin ilgi yıllara göre nasıl bir seyir izlemiştir?" sorusuna cevap aradığımız bu çalışmada, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının (YÖK) Ulusal Tez Merkezindeki (UTM, 2021) sosyoloji anabilim dalı altında yer alan ve erişime açık olarak sunulan doktora tezleri üzerinde çalışılmıştır.

Bulgular, ulaşılan 831 erişime açık tezin %15,76'sının [131 adet] *örgütlerle ilgili*, %9,87'sinin de [82 adet] *örgüt sosyolojisi* ile ilgili olduğunu göstermiştir. Bu veriler, çalışmanın giriş bölümünde verilen, Türkiye'de Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı içerisindeki sosyoloji bilim alanı altında örgüt çalışmaları ile ilgili olduğu söylenebilecek anahtar kelimeleri seçen akademisyen sayıları ve oranları (bkz. Tablo 1) ile karşılaştırıldığında beklenenin üstünde bir yönelime işaret etmektedir.

Söz konusu 82 tezde hangi kuramsal çerçevenin kullanıldığına ilişkin verilerde eleştirel kuramın baskınlığı dikkat çekmiştir. Bu durum Türkiye’deki sosyologlar nezdinde örgüt sosyolojisi çalışılması halinde yarıya yakın bir oranda [%47,56] eleştirel bir bakış açısının benimsendiğini göstermiştir.

İncelenen tezlerde Türkiye’deki sosyologların önemli ölçüde örgütler-üstü bir analiz düzeyine odaklanmaları şaşırtıcı olmamıştır. Ancak tezlerin, bulgularına ulaşmak için üzerinde çalıştığı en temel birim, yani analiz birimi, olarak büyük bir oranda [%86,59] bireylere odaklanmaları sosyolojinin daha mikro bakış açılarına kaydığının Türkiye’deki bir göstergesi olarak dikkatimizi çekmiştir. Bu durumu epistemolojik olarak destekler nitelikte diğer bir veri, tezlerde kullanılan nitel ve karma yöntemlerin tüm tezler içerisinde sahip olduğu oranda [%85,37] karşımıza çıkmıştır.

Örgüt sosyolojisine doktora tezi düzeyinde gerçekleştirilen katkılar çerçevesinde Ankara’daki üniversitelerin sahip olduğu %42,6’lık [35 adet] pay dikkat çekicidir. Tezleri yöneten öğretim üyelerine ilişkin veriler önemli ölçüde bir çeşitliliğe işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular bilhassa da 2000’li yıllardan sonra örgüt sosyolojisine azalan bir ilgiyi göstermekten oldukça uzaktadır. Hatta bu süreç içerisinde istikrarlı sayılabilecek bir ilginin varlığından söz etmek olası görünmektedir.

Çalışmada kullanılan veri kaynağının önemli bir sınırlılığı beraberinde getirdiği; örneğin, Türkiye’de sosyoloji alanındaki akademisyenlerin yerli ve yabancı akademik yayınlarındaki üretimlerini ve bu akademisyenlerin yurtdışında yazdıkları doktora tezlerini kapsamadığı vurgulanmalıdır. Bu türden verileri de içerecek biçimde genişletilmiş çalışmaların konuya ilişkin bilgi birikimimize yapabileceği farklı katkıların altı çizilmelidir.

Kaynakça

- Adler, P., Du Gay, P., Morgan, G. ve Reed, M. (2014). Introduction: Sociology, social theory and organization studies, continuing entanglements. P. Adler, P. Du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Ed.), *The Oxford handbook of sociology, social theory and organization studies: Contemporary currents* (s. 1-8). UK: Oxford University Press.
- AÜSB. (2021). Ankara Üniversitesi Sosyoloji Bölümü. *Ders Kataloğu*. Erişim tarihi: 25.09.2021. <http://sosyoloji.humanity.ankara.edu.tr/ders-katalogu/>
- Barley, S. R. (2016). 60th anniversary essay: Ruminations on how we became a mystery house and how we might get out. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 1-8. doi:10.1177/0001839215624886
- Brès, L., Raufflet, E. ve Boghossian, J. (2018). Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12136>
- Bulut, Y. (2011). Türkiye’de sosyoloji eğitimi. *Sosyoloji Dergisi*, 3(23), 1-18.
- Bulut, Y. (2015). *Sosyolojiye giriş II* <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/sosyolojiyegiris2.pdf>
- CCNY. (2022). The City College of New York. *Undergraduate Courses in Sociology*. Date of access: 09.01.2022. <https://www.ccny.cuny.edu/sociology/undergradcourses>
- Colignon, R. A. (2007). The sociology of organization. C. D. Bryant & D. L. Peck (Ed.), *21st Century Sociology: A Reference Handbook* (s. 179-187). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, G. F. (2015a). Celebrating organization theory: The after-party. *Journal of Management Studies*, 52(2), 309-319. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12094>
- Davis, G. F. (2015b). Editorial essay: What is organizational research for? *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 179-188. doi:10.1177/0001839215585725
- Dobusch, L. ve Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, identity, and organizational identity: The communicative constitution of anonymous. *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005-1035. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12139>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P. ve Carr, D. (2018). *Introduction to sociology* (Eleventh ed.). NY: W.W. Norton & Company.
- Greenwood, R., Hinings, B. ve Amis, J. (2021). Organization Theory. *Oxford Bibliographies*. Date of access: 13.12.2021. <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml?rskey=mkgNXo&result=1&q=organization+theory#firstMatch>
- Grothe-Hammer, M. (2019). Organization without actorhood: Exploring a neglected phenomenon. *European Management Journal*, 37(3), 325-338. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.009>
- Grothe-Hammer, M. ve Kohl, S. (2020). The decline of organizational sociology? An empirical analysis of research trends in leading journals across half a century. *Current Sociology*, 68(4), 419-442. doi:10.1177/0011392120907627

- İÜSB. (2021). İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümü. *Ders Programları*. Erişim tarihi: 25.09.2021. <https://sosyoloji-edebiyat.istanbul.edu.tr/tr/content/ders-ve-sinav-programlari/ders-programlari>
- Kasapoğlu, M. A. (1991). *Yükseköğretimde sosyoloji eğitiminin sorunları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel.
- King, B. G. (2017). The relevance of organizational sociology. *Contemporary Sociology*, 46(2), 131-137. doi:10.1177/0094306117692563
- OU. (2022). Ohio University. *Undergraduate Courses in Sociology*. Date of access: 09.01.2022. https://catalogs.ohio.edu/preview_course_nopop.php?catoid=61&coid=306523
- Ritzer, G. (2018). *Introduction to sociology* (4. ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (Ed.). (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 1-21. doi:10.1146/annurev.soc.30.012703.110644
- Sözen, H. C. ve Basım, H. N. (Ed.). (2017). *Örgüt kuramları*. (4. Baskı) İstanbul: Beta.
- TAMU. (2022). Texas A&M University. *Undergraduate Courses in Sociology*. Date of access: 09.01.2022. <https://inside.tamuc.edu/academics/cvSyllabi/syllabi/201280/82397.pdf>
- Taşcı, D. ve Erdemir, E. (Ed.). (2019). *Örgüt kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Taşcı, D. (2019). Örgüt kuramlarına giriş. D. Taşcı & E. Erdemir (Ed.), *Örgüt kuramı* (s. 2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tunçalp, D. (2021). Nitel araştırmalarda paradigmlar, yöntembilimleri ve araştırma titizliği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1-47.
- UTM. (2021). Ulusal Tez Merkezi. *Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı*. Erişim Tarihi: 13.12.2021. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- ÜAK. (2021). Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı. *Doçentlik*. Erişim tarihi: 25.09.2021. <https://www.uak.gov.tr/docentlik>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- YÖK. (2021). Yükseköğretim Kurulu. *Yükseköğretim Program Atlası*. Erişim tarihi: 31.12.2021. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- YÖK. (2022). Yükseköğretim Kurulu. *YÖK Akademik Arama*. Erişim tarihi: 09.01.2022. <https://akademik.yok.gov.tr/AkademikArama/>
- Zencirkıran, M. (2018). *Sosyoloji*. (7. Baskı) Bursa: Dora.

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

Abdullah Yılmaz

Selçuk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

Özet

Örgütlerin özellikle ülkemizin kültürel bağlamında yaşadıkları meşruiyet krizlerinin üstesinden nasıl geldikleri, krizlere nasıl tepkiler verdikleri, hangi strateji, taktik ve araçları kullandıkları bu araştırmanın temel çıkış noktası olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda örgütlerin krizi nasıl algıladıklarını ve kriz sonrasında meşruiyeti onarma veya yeniden kazanma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullandıklarını, çoklu vaka incelemesi aracılığıyla analiz ederek ortaya koyabilmektedir. Bu amaç doğrultusunda, 2015-2018 yılları arasında Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından ürünlerinde taklit veya taşış yaptığı ifşa edilen İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 33 işletme ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Yazılı ve görsel medya araçlarında yer alan ilgili dokümanlar ile desteklenen mülakat verileri, Maxqda programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda; işletmelerin örgütsel meşruiyetlerini yeniden yapılandırma kapsamında en çok gerekçelendirme, normalleştirme, suçlama, ontolojik, otoriteleştirme, kötüleme, kimlik inşa etme, ayırma (disassociation) ve yaygınlaştırma strateji ve taktiklerini, bu strateji ve taktikleri uygulamada ise kurumsal web sayfalarını araç olarak tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilgili işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi karşısında sessizlik, önemsememe, vakit kazanma, isim değiştirme ve küçülme gibi kendilerine özgü strateji ve taktiklere de başvurdıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Meşruiyet, Örgütsel Meşruiyet, Meşruiyet Krizi, Vaka Analizi, Taklit-Taşış.

1. Giriş

Meşruiyet kavramının sosyal ve ekonomik hayatın temel dinamiklerinde önemli bir yer edinmesi, dolayısıyla toplumsal ve örgütsel yaşama şekil vermesi kavramın farklı kültürel, siyasal, ekonomik bağlamlarda araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel meşruiyet kavramına ilişkin yapılan literatür incelemesinde; araştırmacıların genel eğiliminin örgütsel meşruiyeti tanımlama, kaynaklarını ve türlerini belirleme, örgütsel meşruiyet kazanımı ve meşruiyetin sürdürülmesini irdelene yönünde olduğu belirlenmiş; örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını ciddi anlamda riske atan ve bu çalışma kapsamında “örgütsel meşruiyet krizi” olarak kavramlaştırılan durumlarda ise örgütlerin nasıl davrandıklarının, hangi strateji, taktik ve araçları tercih ettiklerinin bütüncül bir bakış açısıyla araştırılmadığı görülmüştür. Ayrıca Deephouse ve Suchman (2008), araştırmacıların meşruiyete ilişkin sürekli yeni özellik ya da bileşenler üretmelerine rağmen, meşruiyetin ampirik olarak az sayıda test edildiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte uluslararası literatürde meşruiyet kavramına son yıllarda gösterilen ilgi nispeten artmış, ancak konu ulusal literatürde henüz yeterince ilgi görmemiş ve konuyla ilgili çalışmalar sınırlı kalmıştır (Kalemci ve Duman, 2007; Kalemci ve Tüzün, 2008; Taş, 2013). Bu gerekçelerle mevcut çalışmanın, söz konusu boşlukları kapatmaya çalışabileceği ve özellikle ulusal literatüre kendi ölçeğinde katkı sağlayıcı nitelikte olabileceği düşünülmüştür. Örgütsel meşruiyet krizinin üstesinden gelme ve meşruiyetin yeniden yapılandırılması şeklinde tanımlanabilen sorunsalın çalışılması, hem ifade edildiği nitelikte teorik katkılar, hem de meşruiyet krizlerinde kullanılan strateji, taktik ve araçlar konusunda uygulamacılara fikir sağlayacak olması nedeniyle önemli görülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı, örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda örgütlerin krizi nasıl algıladıklarını ve kriz sonrasında meşruiyeti onarma veya yeniden

kazanma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullandıklarını vaka incelemesi aracılığıyla analiz ederek ortaya koyabilmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Meşruiyet ve Örgütsel Meşruiyet Kavramları

Literatürde meşruiyet kavramı, ilk olarak 1918 yılında Max Weber tarafından, aktörlerce zorunluluk gereği birtakım kurallar setine uyum veya kabul edilebilir ve arzu edilen bir eylem oluşturduğu düşünüldüğü için uyulan kurallar şeklinde açıklanmıştır (Weber, 1978: 31; Brown ve Toyoki, 2013: 877). Yine Weber (1947), meşruiyeti; rejimlerin ve kurumların toplumsal kabulü ile güç ve otoriteyi etkin bir şekilde kullanma yetenekleri arasındaki ilişkiyi ele alan temel bir unsur olarak ifade etmiştir. Weber'in meşruiyet-otorite ilişkisine yönelik kategorizasyonu, diğer araştırmacılar için meşruiyetin kavramsallaştırılmasında ve gelişmesinde son derece etkili olmuş (Suddaby vd. 2017: 454) ve konuya ilişkin yapılan araştırmaların hemen hemen hepsinde atıf almıştır. Meşruiyet kavramının gelişimine önemli katkılar sağlayan bilim insanlarından birisi olan Parsons (1956: 68), meşruluğun, sosyal sistemin beklentileri doğrultusunda, sistemin norm ve değerleri ile örtüşmesi ve tutarlı olması gerektiğini belirterek; meşruiyeti “bir eylemin ilgili sosyal sistemle ilişkisi bağlamında paylaşılan veya ortak değerler açısından değerlendirilmesi” (Parsons, 1960: 175) şeklinde tanımlamıştır. Birçok araştırmacının meşruiyet olgusunu inceleme konusu yaptığını fakat olgunun tam olarak tanımlanmadığını ve olgu hakkında tam bir görüş birliğine varılamadığını dile getiren Suchman (1995: 572, 574) ise meşruiyet kavramını; “ekonomik bir varlığın faaliyetlerinin, sosyal sistemler aracılığıyla oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda istenen, uygun veya kabul edilebilir olduğuna dair genel bir algı veya varsayım” olarak ifade etmiştir. Özetle; meşruiyetin temelinde Weber'in güç ve otorite bağlamı sosyolojik kavramsallaştırmasının etkin rol oynadığı anlaşılmakta, daha sonraki çalışmalarda farklı tanımlamalar görülsede meşruiyet kavramını; bir sosyal veya ekonomik varlığın, otoritenin, rejimin ya da bir bireyin eylem, faaliyet, davranış, amaç, değer ve normlarının yaşamını sürdürdüğü toplumsal ve kültürel bağlama, dolayısıyla toplumun norm, inanış, değer ve beklentilerine uyumlu, tutarlı, doğru ve makul olduğuna dair genel bir algı veya varsayım olarak ifade etmek mümkündür.

Meşruiyet kavramının tanımında belirtildiği üzere, örgütsel meşruiyet kavramında da özellikle Weber ve Parsons'ın çalışmaları kavramın tanımlanması ve gelişiminde etkili olmuştur. Nitekim Parsons (1956) örgütsel meşruiyeti; örgütsel aktörleri kısıtlamak, yapılandırmak ve yetkilendirmek üzere normatif ve bilişsel bir güç olarak ele almıştır. Bununla birlikte Parsons, tıpkı Weber (1978) gibi meşruiyet kavramını sadece güç sistemleri açısından değil, aynı zamanda kültürel ve kurumsal perspektiften de analiz ederek, sosyal sistemlerin spesifik bir alt sistemi olarak örgütler için temel amacın, toplumsal değerlere uyum göstermek olduğunun altını çizmiştir (Aktaran; Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2008: 404). Daha sonra araştırmacılar, Weber (1978) ve Parsons'ın (1956, 1960) temel çalışmalarına dayanarak meşruiyeti örgütsel aktörleri sınırlayan, inşa eden ve güçlendiren normatif ve bilişsel güçlerin genişletilmiş teorik aracının dayanak noktası hâline getirmişlerdir (Suchman, 1995: 571). Scott (1995: 45) örgütsel meşruiyetin, “sahip olunan veya değiş-tokuş edilen bir emtia/ticari bir varlık değil; kültürel uyumu, normatif desteği ya da ilgili yasa veya kurallara uyumu yansıtan bir durum” olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifadeyle Scott, örgütsel meşruiyetin, ilgili kural ve yasalar, normatif veya kültürel-bilişsel sistemlerle uyuma bağlı olduğunu ifade ederken, örgütsel meşruiyetin temelinde düzenleyici/yasal, normatif ve bilişsel unsurların olduğunu vurgulamıştır. Suchman (1995: 574) ise örgütsel meşruiyet kavramını; örgütsel faaliyetlerin, sosyal sistemler aracılığıyla oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda istenen, uygun veya kabul edilebilir olduğuna dair genel bir algı ya da varsayım olarak ifade etmiştir.

Kurumsal kuramın temel kavramları ve yapı taşlarından birisi olan meşruiyet (Scott, 1992: 45), örgütlerin eylemlerini ve nasıl davrandıklarını açıklayan, performanslarını, yaşam sürelerini ve sürdürülebilirliklerini etkileyen önemli bir olgudur (Pollock ve Rindova, 2003; Singh vd., 1986). Örgütler toplum tarafından güvenilir, geçerli, uygun, değerli ve faydalı olarak tanınmak ve bilinmek adına hem örgütsel düzeyde hem de bireysel anlamda aktörler düzeyinde meşru olmayı istemektedirler (Scott, 1992: 45). Öte yandan örgütlerin gerek kuruluş aşamasında gerekse ilerleyen yıllarda hayatlarını devam ettirebilmeleri adına meşruiyete sahip olmaları gerekmektedir. Diğer yandan örgütlerin sürdürülebilirlikleri açısından güç kazanmanın ve sosyal onay almanın temel kaynağı da meşruiyettir. Bu bağlamda meşruiyet kavramı, örgütler ile çevreleri arasında bağlantı sağlaması nedeniyle önem taşımakta, sosyal normlar ile değerlerin ve örgütler tarafından gerçekleştirilen eylemlerin sınırlarının belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır (Dowling ve Pfeffer, 1975: 131).

2.2. Örgütsel Meşruiyet Krizi

Meşruiyet krizi, literatürde genellikle siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler disiplinleri tarafından konu edinilmiş ve siyasi rejimlerin, otoritelerin, iktidarların, ülkelerin veya liderlerin meşruiyetleri sorgulanmış ve buna bağlı olarak meşruiyet krizlerinden bahsedilmiştir. Habermas (1988: 45-75), “Legitimation Crisis” başlıklı kitabında, meşruiyet krizini, siyasal/politik sistemden kaynaklanan bir kimlik krizi formu olarak nitelendirmiştir. Dahası, meşruiyet krizini gelişmiş kapitalist toplumların önemli bir problemi olarak değerlendirerek, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel sistemler çerçevesinde; ekonomik anlamda, rasyonalite, meşruluk ve motivasyon anlamlarında kriz eğilimlerinin varlığına temas etmiş ve meşruiyet krizini de siyasal/politik sistemde meydana gelen bir kimlik krizi olarak görmüştür. Ancak örgütlerin yaşadığı meşruiyet krizlerini doğru analiz edebilmek amacıyla meşruiyet krizini yukarıda ifade edilenlerin ötesinde, sadece siyasi, politik veya ekonomik düzlemde değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel düzlemde de ele almak gerekmektedir. Örgütlerin kurumsal çevrelerindeki en önemli unsurlardan birisi olan toplum, sosyal yapının temelinde önemli bir rol oynamaktadır (Çelik, 2010: 9). Bu bağlamda örgütler, parçası oldukları sosyal sistemde yer alan sosyal değerler ile kendi değerleri, faaliyetleri, davranış normları, amaç ve yöntemleri arasında fiili veya potansiyel bir uyumsuzluk yaşadığı takdirde (Dowling ve Pfeffer, 1975: 122; Milne ve Patten, 2002: 374), bir diğer ifadeyle örgütsel faaliyet, amaç ve değerlerin arzu edilen sosyal değer, norm ve inanışlara uygun olmadığı durumlarda, sosyal kurallar veya kodlar ihlâl edildiğinde (Yu vd., 2008: 2; Coombs ve Holladay, 1996: 281), dolayısıyla örgütlerin yapı ve faaliyetleri, sosyal beklentileri (Meyer ve Scott, 1983) ve paydaş beklentilerini (Drumheller, 2004: 18-19) karşılamadığı ya da ihlâl ettiği (Jonsson vd., 2009; Zavyalova vd., 2012; Ro, 2014) zamanlarda örgütsel meşruiyete yönelik sosyal desteğin geri çekilmesi gibi bir tehdit oluşacak, akabinde örgütün meşruluğunun paydaşları tarafından reddedilmesi söz konusu olabilecektir. Bu durum ise örgütü, meşruiyet krizi ile baş başa bırakmış olacaktır (Dowling ve Pfeffer, 1975; Habermas, 1988; Drumheller, 2004; Seeger, 1997). Bununla birlikte örgütün; faaliyetlerinin anlaşılabilir ve makul olma noktasındaki sıkıntılar ile sağlık sorunları gibi önemli risklere yol açması, kullandığı teknolojiye ilişkin belirsizlik ve riskler, ürün standartlarındaki eksiklikler, amaç ve araçlarının toplumun bazı kesimleri tarafından tartışılması (Ashforth ve Gibbs, 1990: 182) gibi örgütsel bileşenlerin olumsuz anlamda dikkatini çeken durumlar da örgütsel meşruiyet krizini tetikleyebilmektedir. Örneğin; ürünlerde taklit, taşış, hile, sahtekârlık yapma ve halkın sağlığıyla oynama, insan hakları ihlalleri, ayrıca tecavüz-taciz gibi ahlak dışı olaylar, dini değerlere aykırı hammadde kullanma (at, eşek, domuz eti gibi), bununla birlikte büyük finansal skandallar, yolsuzluklar, ciddi kazalar (ihmalden kaynaklanan uçak kazaları gibi) ve yasa dışı işler meşruiyet krizine neden olan temel faaliyet ve unsurlar olarak sıralanabilir. Özetle örgütsel meşruiyet krizi; örgütlerin yapı, faaliyet, uygulama, davranış, amaç ve değerlerinin toplumsal değer, norm ve inanışlara uyumunu kaybetmesi, sosyal kural ve

hassasiyetleri ihlâl etmesi, dolayısıyla sosyal beklentileri karşılamaması neticesinde toplumsal desteğin geri çekilmesi durumunda veya örgütsel performans ve yapının paydaşların pragmatik beklentilerini karşılayamadığı durumlarda ya da örgütlerin yasalara ve hukuka aykırı hareket etmeleri durumunda meşruiyetlerini, sürdürülebilirliklerini ve yaşam şanslarını kaybetme tehlikesiyle baş başa kaldıkları ciddi bir durum olarak ifade edilebilir.

Örgütsel meşruiyet krizinin muhtemel etki ve sonuçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Suchman, 1995: 597; Okumuş, 2010: 28-30): Yönetimin manevra kabiliyetini olumsuz etkiler; güvenilir müttefik ve stratejik ortakların inancını sarsarak işbirliğini riske atar; kaynak temininde sıkıntılar yaşanır, toplumsal ve kültürel destek azalır; örgüte yönelik eleştiri ve itirazlar artar; örgüte olan güven sarsılır; örgütsel istikrarsızlık baş gösterir; sosyal ağlar zarar görür; hatalar artar; örgütsel performans azalır; meşruiyet kaybına neden olabilir; muhtemel bir meşruiyet kaybıyla birlikte daha ileri boyutta, örgüt artık gayrimeşru olarak görülebilir ve örgütsel ölüm gerçekleşebilir.

2.3. Örgütsel Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması

Örgütsel meşruiyet krizi esnasında veya sonrasında örgütler, muhtemel iki durumla karşı karşıya kalabilirler. İlki, örgütlerin meşruiyetleri zarar görmüş veya erozyona uğramış olabilir. İkincisi ise örgütler, meşruiyetlerini kaybetmiş olabilirler. Her iki olumsuz durumda da örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılması kapsamında örgütler birtakım strateji, taktik ve kurumsal işler gibi enstrümanlar aracılığıyla meşruiyetlerini onarmak/tamir etmek veya yeniden kazanmak için çaba sarf etmek zorundadırlar. Aksi takdirde yaşamlarını sürdürme şansları son derece azalacaktır.

Örgütler, meşruiyet krizi yaşadıklarında genellikle tartışmalı eylem ve faaliyetleri gizlemek veya buna ilişkin dikkat ve ilgiyi dağıtmak adına kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemenin yanı sıra, tartışmalı eylem ve faaliyetlerin olumlu yansıtılıp yorumlanmasını sağlamak için örgüt sözcülerini/aktörleri de kullanmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978: 194). Bu noktada ise genellikle kurumsal perspektifin ortaya koyduğu stratejiler ile izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanmaktadırlar. Aşağıda yer alan Tablo 1 vasıtasıyla, kurumsal kuram temelinde örgütsel meşruiyet kavramına yönelik sembolik ve somut bakış açılarını, örgütsel meşruiyet kaynağını ve kurumsal işleri görmek mümkündür.

Tablo 1. Kurumsal Kuram Bağlamında Somut ve Sembolik Yönetim

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

Kaynak: Mazza, 1999: 50'den uyarlanmıştır.

Somut yönetim faaliyetleri, örgütsel eylem veya faaliyetlerin toplumsal değer ve normlar ile uyumlaştırılması için başvurulmuş yapısal dönüşüm çabalarını ifade etmektedir (Richardson, 1985: 145). Dolayısıyla somut faaliyetler, izlenim veya kurumsal anlatılardan ziyade, örgütsel süreç ve uygulamalarda somut değişimler (rol performansı ve zorlayıcı eşbiçimlilik gibi stratejiler) yoluyla paydaş endişelerine cevap vermeyi gerektirmektedir (Korpivaara, 2015: 24). Sembolik yönetim ise örgütün yapı, faaliyet, uygulama, davranış, amaç ve yöntemlerini değiştirmek yerine, toplumsal değer ve beklentilere uyumlu ve tutarlı görünecek şekilde resmetmesi (bir nevi rol yapması) veya bunları kültürel unsurlar vasıtasıyla sembolik olarak yönetmesi, kısacası örgütsel eylem ve faaliyetlerin anlamlarını dönüştürmesidir (Richardson 1985: 143; Ashforth ve Gibbs, 1990: 180; Suchman, 1995: 588; Bansal ve Kistruck, 2006: 167). Sembolik faaliyetler, örgütlerin faaliyetlerini etkin ve doğru bir şekilde yürüttükleri yönünde örgütsel bileşenlerin algı ve inançlarını güçlendirmesine ve bunu sürdürmesine yönelik faaliyetler olarak da tanımlanmaktadır (Salancik ve Meindl, 1984: 238). Örgütsel yapı ve faaliyetlerin örgütsel bileşenler tarafından onaylanması ve desteklenmesi amaçlanarak, ilgili faaliyet ve uygulamaların resmedilmesi, bir diğer ifadeyle örgütsel açıklamaların ve sembolik yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi için izlenim yönetimi taktiklerine başvurulmaktadır (Elsbach ve Sutton, 1992: 700; Elsbach, 1994: 57). İzlenim yönetimi, aktörlerin; gerçek ya da arzulanan sosyal etkileşimleri tasarlaması, diğer bir ifadeyle sosyal düzlemdeki imajlarını kontrol etmesi için bilinçli ya da bilinçsiz girişimleri veya başkalarında oluşan izlenimleri ve atfedilen nitelikleri kontrol ya da manipüle etmeye yönelik davranışları olarak tanımlanabilmektedir (Tedeschi ve Riess, 1981: 3). Bu bağlamda, örgüt düzeyinde izlenim yönetimi taktiklerini araştıran bilim insanları aktörlerin (genellikle örgüt sözcüleri) rollerini ve sosyal ilişkilerini aktif bir şekilde ele alarak, örgütsel meşruiyeti nasıl yönettiklerine (Elsbach, 1994: 57) veya paydaşlarının meşruiyete ilişkin algılarını nasıl etkilediklerine (Caillouet, 1991: 9) odaklanmışlardır.

Bununla birlikte dilin maksatlı olarak (örneğin, ikna için) kullanımında aktörün etkin rolünü vurgulamak amacıyla açıklamalar kadar retorik stratejiler de (Suddaby ve Greenwood, 2005) örgütsel meşruiyet kazanımı ve onarımında önemli görülmüştür. Örgütsel meşruiyet bağlamında retorik analiz, meşruiyete ilişkin farklı boyutlardaki algıları manipüle etmek için kullanılan ikna edici temaları tanımlama ve sınıflandırmayı amaçlamaktadır (Korpivaara, 2015: 29). Bu bağlamda retorik, genellikle doğasında semboliktir ve örgütün meşru olarak algılanmasında toplumu ikna eden anlatıları vurgulamak için örgüt sözcüleri tarafından kullanılabilmektedir (Patriotta vd., 2011; Suddaby ve Greenwood, 2005). Dolayısıyla retorik, örgütsel meşruiyetin kazanılmasında, sürdürülmesinde ve onarımında önemli bir rol oynamaktadır (Seeger, 1986; Ashforth ve Gibbs, 1990; Suchman, 1995; Patriotta vd., 2011). Retorik stratejiler, izlenim yönetimi taktiklerinden farklı olarak ikna amaçlı kullanılan mesajların şekline/biçimine değil, içeriğine odaklanmaktadır (Bitektine ve Haack, 2015: 64). Bu nedenle örgütsel meşruiyet bağlamında retorik stratejiler, izlenim yönetimi stratejilerine göre literatürde daha fazla tartışılmış, bunun sonucunda ise bazı yönleriyle benzer, bazı yönleriyle ise farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Örneğin; örgüt düzeyindeki faaliyet ve uygulamaların meşrulaştırılmasında ve gerekçelendirilmesinde duygusal (pathos), ussal/mantıksal (logos), ahlaki (ethos) şeklindeki retoriksel stratejiler uygulanabilirken (Green, 2004: 659-660); örgütsel alan düzeyindeki, kurumsal bir değişim sonrasında oluşan yeni bir örgütsel formun meşrulaştırılmasında ise varoluşsal (ontolojik), tarihsel, amaçsal (teleolojik), evren bilimsel (kozmojik) ve değer temelli retoriksel meşrulaştırma stratejilerine başvurulabilmektedir (Suddaby ve Greenwood, 2005: 51).

3. Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma

3.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı

Araştırmanın temel problemi, literatürde örgütsel meşruiyet, meşruiyet kaynakları ve türlerinin araştırılması ile örgütsel meşruiyetin kazanımı, sürdürülmesi ve onarımına ilişkin

çalışmalar olmasına rağmen, örgütlerin meşruiyet krizi olarak adlandırılabilir durumlarında nasıl davrandıklarının, hangi strateji, taktik ve araçları tercih ettiklerinin bütüncül bir bakış açısıyla irdelenmemiş oluşudur. Bu temel problem çerçevesinde araştırmanın amacı, örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda, örgütlerin krizi nasıl algıladıklarını ve kriz sonrasında meşruiyeti onarma veya yeniden kazanma amacıyla hangi stratejik tepkileri verdiklerini vaka incelemesi aracılığıyla analiz ederek ortaya koyabilmektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

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

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini; Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından ürünlerinde taklit veya tağşiş yaptığı tespit edilerek, isimleri 2015-2018 yılları arasında kamuoyu ile paylaşılan (ifşa edilen) İç Anadolu Bölgesi'ndeki işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma evreni, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece İç Anadolu Bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise bakanlığın 2015-2018 yılları arasında yayınladığı listelerde yer alan işletmelerin en yoğun olduğu ilk üç il olan Ankara, Konya ve Kayseri'deki işletmeler oluşturmaktadır. Dolayısıyla zengin ve farklı içeriklere sahip vakaların derinlemesine incelenmesine olanak sağlaması (Yıldırım ve Şimşek, 2016) nedeniyle bu araştırmada “amaçlı (ölçüt) örnekleme yöntemi” tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında 81 işletmeden 33'ü ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılırken, 9 işletme mülakatı reddetmiş, 20 işletmeye ise belirtilen adresinde ulaşamamış, işletmenin adresi yanlış beyan edilmiş veya işletme bilgilerine ulaşamamıştır. Ayrıca 81 işletmeden 21'inin ise kapandığı kesin olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Toplamda 33 işletmeye dair mülakat verileri, Maxqda nitel analiz programı aracılığıyla kodlanarak analize tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma verileri; önce tütendengelimci bir yaklaşımla daha önceden belirlenmiş temalara göre düzenlenmiş, sınıflandırılmış, betimlenmiş ve veriler arasında neden-sonuç ilişkileri kurularak yorumlanmıştır. Önceden belirlenen veya ortaya çıkan temalar ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılmıştır. Daha sonra ise verilerin işaret ettiği yeni kod ve alt kodlar tümevarımcı yaklaşımla ilgili olduğu kategori ve temanın altına eklenerek analize dâhil edilmiştir.

4. Bulgular, Sonuç ve Tartışma

Meşruiyet kavramı, sosyal ve ekonomik hayatın temel dinamiklerinde önemli bir yer edinmiş, toplumsal ve örgütsel yaşama şekil veren önemli bir kavramdır. Özellikle örgütsel bağlamda ele alındığında, işletmelerin toplumsal düzeyde kabul ve destek görmelerinin, sürdürülebilirliklerinin, güç kazanmalarının, kaynaklara kolay erişebilmelerinin ve başarılı olabilmelerinin temelinde örgütsel meşruiyet yatmaktadır. Örgütler toplumsal olarak inşa edilmiş norm, değer, inanç ve tanımlara uygun olarak faaliyetlerini doğru bir şekilde sürdürmeleri durumunda anlaşılabilir, uygun ve doğru kabul edilerek, meşruiyet kazanmakta ve yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Aksi bir durumda ise örgütler, meşruiyetlerini kaybederek gayrimeşru görülebilmekte ve yaşamlarının sona ermesi riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Örgütlerin özellikle ülkemizin kültürel bağlamında yaşadıkları meşruiyet krizlerinin üstesinden nasıl geldikleri, krizlere nasıl tepkiler verdikleri, hangi strateji, taktik ve araçları kullandıkları bu araştırmanın temel çıkış noktası olmuştur. Bu amaç doğrultusunda temel olarak; “örgütsel meşruiyet krizi olarak tanımlanan durumlarda, örgütler meşruiyetlerini

onarına veya yeniden kazanma, kısacası yeniden yapılandırma amacıyla hangi strateji, taktik ve araçları kullanmaktadırlar?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu araştırma sorularına cevap bulabilmek adına, 2015-2018 yılları arasında Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından ürünlerinde taklit ve taşıyıcı yaptığı ilan edilen Ankara, Konya ve Kayseri’de yer alan toplam 33 işletme ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Yazılı ve görsel medya araçlarında yer alan ilgili dokümanlar ile desteklenen mülakat verileri, MAXQDA nitel veri analizi programı aracılığıyla kodlanarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında 81 işletmeden 33’ü ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılırken, 9 işletme mülakatı reddetmiş, 20 işletmeye ise belirtilen adresinde ulaşamamış, işletmenin adresi yanlış beyan edilmiş veya işletme bilgilerine ulaşamamıştır. Ayrıca 81 işletmeden 21’inin ise kapandığı kesin olarak tespit edilmiş ve mülakat yapılan diğer işletmelerce de bu bilgi teyit edilmiştir. Diğer yandan ulaşamayan 20 işletmenin büyük bir kısmının da kapanmış olma ihtimali yüksektir, çünkü birçoğunun ne adres ne de telefon bilgilerine ulaşılabilirken, bazılarında ise verilen adreste kapalı kepenkler ile karşılaşmıştır. meşruiyet krizi yaşadığı düşünülen 81 işletmenin, en az yüzde 26’sının kapandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda henüz analizlere geçilmeden önce araştırma adına önemli bir sonuç olarak, örgütsel meşruiyet krizi yaşayan işletmelerin en az dörtte birinin örgütsel ölüm ile karşılaştığı sonucuna erişilmiştir. Nitekim literatürde örgütsel meşruiyet krizi yaşayan işletmelerin meşruiyetlerini kaybederek örgütsel ölüme kadar giden bir süreçle karşı karşıya kalabilecekleri vurgulanmaktadır (Hamilton, 2006; Singh vd., 1986; Grandy ve Wicks, 2008). Söz konusu işletmelerin kapanmasında başkaca faktörlerin etkili olup olmadığı bilinmemekle birlikte, taklit veya taşıyıcı durumunun ifşa edilmesinin akabinde kapanmaları, yaşadıkları meşruiyet kaybına müteakiben örgütsel ölüm ile karşılaştıkları ihtimalini güçlendirmekte, nitekim kapanan işletmelerden ikisinin sahipleri ile yapılan mülakatlardan elde edilen sonuçlar da bu görüşü desteklemektedir.

Analizler kapsamında öncelikle işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi karşısında, meşruiyetlerini yeniden yapılandırma adına tercih ettikleri somut stratejiler analiz edilmiştir. Buna göre işletmelerin, örgütsel meşruiyet krizinde nadiren somut stratejilere başvurduğu tespit edilmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte, Bansal ve Kistruck (2006), somut yönetim stratejilerinin belirsizlik ortamında paydaşlar “tarafından algılanması ve tanımlanmasının zor olması nedeniyle çok tercih edilmediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte somut stratejilerin frekans dağılımına bakıldığında ise kurumsal kuramın önde gelen meşruiyet kazanma stratejisi olan kurumsal uyum stratejisine daha sık başvurulduğu anlaşılmıştır. Nitekim Elsbach ve Sutton da (1992), gayrimeşru eylemlerin tekrar meşruiyet kazanmasında veya meşruiyetin onarılmasında aktörlerin sıklıkla kurumsal uyuma vurgu yaptıklarını belirtmişlerdir.

İkinci temel kategori olan sembolik faaliyetler kapsamında ise işletmelerin, bu kategorinin can damarını oluşturan izlenim yönetimi taktiklerinden sıklıkla yararlandıkları tespit edilmiştir. Toplam kodlamaların %32’sini (işletme bilgilerine ait kodlamalar hariç tutulduğunda %38’ini) oluşturan izlenim yönetimi taktiklerinden işletmelerin sıklıkla bahsettikleri anlaşıırken, bu bulguyu Elsbach ve Sutton (1992), Elsbach (1994), Bansal ve Kistruck (2006), Wick (2013) ve Drumheller’in (2014) çalışmaları desteklemektedir. İşletmelerin yaptıkları açıklamalarda, bu taktikler içerisinde en çok sırasıyla; gerekçelendirme, başkaları suçlama, kötüleme, kabullenme, mazeret sunma ve yalanlama taktiklerinden yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu taktiklerin tümü reaktif ve koruyucu niteliktedir. Diğer yandan tümdengelimci yaklaşımla, ilgili literatür doğrultusunda önceden belirlenen kodlardan, bir diğer ifadeyle mevcut strateji ve taktiklerden farklı olarak katılımcılar önemsememe, vakit kazanma ve şok olma şeklinde araştırmacı tarafından isimlendirilen taktiklerden bahsetmişlerdir. Bu bulgu ise literatürde gerek meşruiyete kurumsal açıdan gerekse stratejik açıdan yaklaşan kurumsal kuram araştırmacılarının dile getirmediği bir sonuçtur. İlgili literatür incelendiğinde meşruiyet gibi işletmeler açısından son derece kritik bir olgunun krizinde ilgili durumun önemsizmemesi, doğal olarak pek akıllara gelmeyecek bir taktiktir. Bununla birlikte işletmeleri veya ilgili aktörleri, meşruiyet krizini

önemseyecek kadar ileri noktaya taşıyan taktiğin temelinde “kurumsal bir boşluk” yatabileceği akıllara gelmektedir. Kurumsal boşluklar; piyasa ya da sektörü şekillendiren ve destekleyen kurumsal düzenlemelerin olmaması, yetersiz olması veya kendilerinden beklenen rolü yerine getirme noktasında başarısız olmaları şeklinde ifade edilebilmektedir (Mair ve Marti, 2009; Khanna ve Palepu, 2000). Bu noktada, işletmelere taklit veya tağşiş durumunda verilen cezaların yetersizliği ve caydırıcı olmaması, denetimlerin yetersiz olması gibi unsurlar ilgili alanda kurumsal düzenlemelerin zayıf ya da başarısız olduğunu, diğer bir ifadeyle kurumsal boşluk olduğunu gösterir niteliktedir. Söz konusu kurumsal boşluğu doldurması beklenen temel aktör olan devletin (Everingham, 2009; Yadav, 2014) ise yaptırım ve denetimler konusunda caydırıcı olmamasının, bazı işletmelerin gayrimeşru faaliyetleri “önemsememelerine” yol açtığını iddia etmek mümkündür.

Diğer yandan vakit kazanma taktiği kamuoyuna yapılan basın açıklamaları gibi argümanlar aracılığıyla yalanlama/inkâr etme taktiği ile birlikte kullanmış, söz konusu krizde muhtemelen vakit kazanarak, olayın sıcaklığını kaybetmesi ve unutulması amaçlanmıştır. Son olarak, şok olmayı ifade eden söylemler ise birkaç işletme tarafından masumluğa atıf yapan bir taktik olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca izlenim yönetimi taktikleri bağlamında sessizlik taktiğinden on iki kez, sorumluluk üstlenme taktiğinden bir kez ve ilgi gösterme taktiğinden ise hiç bahsedilmemesi de kayda değer sonuçlar arasındadır. Bu sonuçlar arasında dikkat çekici bir diğer bulgu, literatürde sadece birkaç çalışmada “içine kapanma” (Schütz, 1998) şeklinde ifade edilmiş olan “sessiz kalma” taktiğidir. Bu taktikte adeta hiçbir şey olmamışçasına sessiz kalmanın temel gerekçesinin, özellikle konunun kamuoyunda daha fazla yayılmak suretiyle duyulmasının ve spekülasyonların artmasının önüne geçmek, dikkatleri üzerine çekmemek ve böylelikle örgütsel meşruiyet krizinin derinleşmesinden kaçınmak, belki de kendi doğal mecrasında unutulabilecek bir konunun yeniden gündeme taşınmaması sağlamak olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, örgütsel meşruiyet krizi sonrasında işletmelerin meşruiyetlerini yeniden yapılandırmada başvurdukları üçüncü temel kategori olan hem somut hem de sembolik nitelikteki strateji ve taktikler ise somut stratejilerin ardından en az tercih edilen kategori olmuştur. Bu strateji ve taktikler arasında sıklıkla başvuru alan strateji, yeniden yapılanma olarak dikkat çekerken, yeniden yapılanma stratejisi kapsamında ayırma taktiği ise en çok tercih edilen taktik olmuştur. Bu bulgu ise Suchman (1995) ve Hearit’in (1995) çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte önceden belirlenen kodlardan farklı olarak keşfedilen küçülmeye gitme ve isim değiştirme stratejileri yeniden yapılanma kapsamında değerlendirilirken; ders çıkarma, hukuki yollara başvurma ve işletmeyi kapatma ise genel kategori altında değerlendirilmiştir. Bu stratejiler arasında beş kez isim değiştirmeden, dörder kez küçülme ve işletmeyi kapatmadan bahsedilmesi ise önemli bir sonuçtur. Özellikle literatürde karşılaşılmayan isim değiştirme bulgusunun, ülkemize özgü bir strateji olabileceği düşünülmektedir. Bu durum ise ahlaki ve bilişsel meşruiyetten ziyade, pragmatik meşruiyetin sağlanarak faaliyetlere devam edilebileceğinin düşünüldüğünü göstermekte, ayrıca ilgili stratejinin yukarıda ifade edilen kurumsal boşluklar nedeniyle de tercih edilmiş olabileceğini akıllara getirmektedir. Öte yandan işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sonrasında dörder kez küçülme ve işletmenin kapanması durumundan bahsetmeleri ise örgütsel meşruiyet krizinin olumsuz etki ve sonuçlarını kanıtlar niteliktedir.

Analizlerde dördüncü temel kategori olan retorik stratejilerin kullanımına bakıldığında ise toplam kodlamaların %37’sini (işletme bilgilerine ait kodlamalar hariç tutulduğunda %44’ünü) bu stratejilerin oluşturduğu tespit edilmiş ve örgütsel meşruiyetin yeniden yapılandırılmasında en çok tercih edilen kategori olduğu görülmüştür. Ashforth ve Gibbs (1990), Patriotta vd. (2011), Seeger (1986) ve Suchman’ın (1995) meşruiyetin onarımında retorik stratejilerin önemine dair ifadeleri, bu bulguyu destekler niteliktedir. Retorik stratejilerin dağılımı incelendiğinde, işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi sonrasına ilişkin yaptıkları açıklamaların içeriğinde en çok sırasıyla; normalleştirme, varoluşsal nedenler, otoriteleştirme, kimlik inşa etme, yaygınlık söylemi, rasyonelleştirme ve

ahlakileştirmeye atıflarda bulundukları görülmüştür. Hikâye veya anlatılar yoluyla açıklama yapmayı ise sadece iki kez tercih etmişlerdir. İşletmelerin yaptıkları açıklamaların içeriğinde en çok normalleştirme stratejisine başvurdularına ilişkin bulgu ise Korpivaara'nın (2015) bulguları ile paralellik göstermektedir. Öte yandan önceden belirlenen kodlardan farklı olarak keşfedilen, bilişsel meşruiyete vurgu stratejisi ise genel retorik stratejiler kategorisine eklenmiştir. Aksi düşünilemeyecek kadar kanıksanmış olmaktan kaynaklanan bir meşruiyet türü olan bilişsel meşruiyet (Suchman, 1995), meşruiyet sorunlarının üstesinden gelme ve meşruiyetin sürdürülmesinde en kesin ve kısa yol olduğu (Wick, 2013) için işletmeler, geçmişe yönelik bilinirlik ve güvenilirliklerine atıflar yaparak bu stratejiyi sıklıkla kullanmışlardır.

Araştırmanın beşinci kategorisi çerçevesinde, işletmelerin meşruiyeti yeniden yapılandırma strateji ve taktiklerine başvururken hangi stratejik araçlardan, ne sıklıkta yararlandıkları incelenmiş ve işletmelerin örgütsel meşruiyet krizi esnası veya sonrasında yazılı/görsel basın, web sayfası veya sosyal medya gibi iletişim araçlarını nadiren kullandıkları anlaşılmıştır. Toplam 33 mülakat ve 869 kodlama içerisinde sadece on üç kez bu araçların (en çok tercih edileni kurumsal web sayfaları) zikredilmesi manidar ve işletmelerin genel kamuoyuna açıklama yapma konusunda sessiz kaldıklarını gösterir niteliktedir.

Elde edilen bu bulgular, “kurumsal kuramın temel ilkelerine rağmen işletme sahip veya yöneticilerinin bilinçli ve kasıtlı olarak nasıl strateji ve taktik seçimi yapabildikleri” sorusunu akıllara getirmektedir. Zira açıkça bilindiği üzere kurumsal kuramın öncül araştırmaları (DiMaggio ve Powell, 1983, 1991; Meyer ve Rowan, 1977, 1991; Meyer ve Scott, 1983; Zucker, 1987), örgütsel alan ve örgüt düzeyindeki analizlerinde, kurumsal düzenlemeler karşısında aktörleri “pasif” bir konumda ele almış (Koç ve Vurgun, 2012: 409-410) ve aktörlerin kurumsal çevreleri tarafından şekillendirildiğini ve sınırlandırıldığını (Allen ve Caillouet, 1994) vurgulamıştır. Dolayısıyla her ne kadar burada ilgili işletme sahipleri, stratejik eylem (Fligstein ve McAdam, 2011) gerçekleştirmiş görünse de bu durum, kurumsal kuramına temel tezlerine aykırı görünmektedir. Bu noktada meşruiyet kavramına stratejik olarak yaklaşan kurumsal kuramcılar, örgütsel aktörlerin “örgütün değerini, uygunluğunu ve kabul edilebilirliğini göstermek” (Oliver, 1991: 158) amacıyla kurumsallaşmış yapı veya prosedürlere yönelik bağlantıları, stratejik ve manipüle edici şekilde kullanabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Elsbach, 1994: 59). Bu görüşün temelinde ise farklı eylem alternatifleri arasında seçim yapma, karar verme ve değişimi etkileme ile bu süreç esnasında sosyal yapılardan bağımsız hareket edebilme (Giddens, 1984) ve amaçlı/kasıtlı bir eylemsellik gösterebilecek yetkinliğe sahip (Battilana, 2006; Battilana vd., 2009) “eyleyen” kavramı ön plana çıkmaktadır. Eyleyen kavramıyla yapısal belirlenimcilik karşısında bireysel ya da kolektif aktörlerin sahip oldukları iradi özelliklere vurgu yapılmakta (Turhan ve Danışman, 2016: 11), dolayısıyla örgütlere şekil veren bireysel aktörlere gönderme yapılmaktadır (Berger ve Luckmann, 1966; DiMaggio, 1991). Örgütsel meşruiyete ilişkin stratejik bakış açısı da yöneticileri, çevreleri tarafından şekillendirilmiş ve kısıtlanmış olsalar da, örgütsel bileşenlerin algılarını etkileyerek örgütün menfaatine eylem ve davranışlarda bulunabilme yeteneğine sahip “stratejik eyleyenler” olarak görmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975). Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan vakalarda işletme sahiplerini, birer kurumsal girişimci olarak, kurumsal kuramın öngördüğü kurumsal düzenin dışına çıkmak suretiyle amaçlı ve kasıtlı olarak, farklı strateji ve taktik seçimleriyle örgütsel meşruiyet krizine cevap vermeye çalışan, meşruiyet sorunlarına karşı savunmaya geçerek onarım faaliyetinde bulunmaya çabalayan “eyleyenler”, Battilana ve D'Aunno'nun (2009) tanımlamasıyla “muhakemeci eyleyenler” sınıfında değerlendirmek mümkündür.

Bu çalışmada örgütlerin meşruiyet krizlerine verdikleri tepkiler ve meşruiyetlerini onarma veya yeniden yapılandırmada kullandıkları strateji, taktik ve araçların aktarımında, araştırmaya katılan işletme yetkililerinin verdikleri sözlü beyanlar esas alınmıştır, ayrıca bu tez çalışmasının örneklemi, sadece İç Anadolu Bölgesi'ndeki işletmelerin oluşturması nedeniyle sonuçların genellenebilirliği noktasında dezavantaj oluşabilmektedir. Son olarak,

Battilana ve diğerlerinin de (2009) vurguladığı üzere, aktör ve eyleyen ayrımındaki ince çizginin irdelenmesi, aktörlerin nasıl birer eyleyene dönüştüklerinin farklı örgütsel alan ve aktörler bağlamında araştırılması, bir diğer ifadeyle meşruiyet krizinin yönetilmesi noktasında aktörlerin, yapı-eyleyen ikiliğinin kısılcasında “kültürel ahlaklar” (Lawrence ve Suddaby, 2006) olmaktan çıkarak, amaçlı ve kasıtlı stratejik eylemleri nasıl gerçekleştirdiklerinin, nereden güç aldıklarının ve makro, mezo ve mikro düzeydeki etkilerinin neler olduğunun kurumsal matrisler çerçevesinde detaylı bir şekilde ele alınması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu araştırma çerçevesinde ülkemiz işletmelerine, bir diğer ifadeyle ülkemiz kültürel ve sosyal bağlamına özgü; önemsememe, isim değiştirme, sessizlik ve vakit kazanma gibi strateji veya taktiklerin farklı araştırmalarca test edilerek genel geçerliliğinin olup olmadığının belirlenmesi de yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Allen, M.W. ve Caillouet, R.H. (1994). Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 61 (1), 44-62.
- Ashforth, B.E. ve Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1 (2), 177-194.
- Bansal, P. ve Kistrucuk, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67 (2), 165-180.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13 (5), 653-676.
- Battilana, J., Leca, B. ve Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 65-107.
- Battilana, J. ve D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. (Ed. Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby ve Bernard Leca). *Institutional work* içinde (s. 31-58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. USA: Penguin Books.
- Bitektine, A. ve Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40 (1), 49-75.
- Brown, A. D. ve Toyoki, S. (2013). Identity work and legitimacy. *Organization Studies*, 34 (7), 875-896.
- Caillouet, R.H. (1991). *A quest for legitimacy: Impression management strategies used by an organization in crisis*. Doktora Tezi. Louisiana State University.
- Coombs, W.T. ve Holladay, J. S. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8 (4), 279-295.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Deephouse, D. L. ve Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. (Ed. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R.). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks CA: Sage.
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. (Eds. Walter W. Powell ve Paul J. Di Maggio). *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s. 267-292). Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). Introduction. (Eds. Walter W. Powell ve Paul J. Di Maggio). *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s. 1-38). Chicago: The University of Chicago Press.
- Dowling, J. ve Pfeffer, J. (1975). *Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior*. Pacific Sociological Review, 18 (1), 122-136.
- Drumheller, K. (2004). *Vehicles for entertainment or for legitimacy crisis? Revisiting legitimacy and image restoration efforts after film depictions of organizational crises*. Doktora Tezi, University of Missouri-Columbia.
- 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.
- Everingham, J.-A. (2009). Australia's regions congested governance or institutional void? *Public Policy and Administration*, 24 (1): 84-102.
- Fligstein, N. ve McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 29 (1), 1-26.
- Grandy, G. ve Wicks, D. (2008). Competitive advantage as a legitimacy-creating process. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3 (1), 21-41.
- Green, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29 (4), 653-669.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Habermas, J. (1988). *Legitimation crisis*. (Translator: Thomas McCarthy). Cambridge, UK: Polity Press.

- Hamilton, E.A. (2006). An exploration of the relationship between loss of legitimacy and the sudden death of organizations. *Group and Organization Management*, 31 (3), 327- 358.
- Hearit, K.M. (1995). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, 46, 1-11.
- Jonsson, S., Greve, H.R. ve Fujiwara-Greve, T. (2009). Undeserved loss: The spread of legitimacy loss to innocent organizations in response to reported corporate deviance. *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), 195-228.
- Kalemci, R.A. ve Atakan Duman, Ş. (2007). Uluslararası örgüt yazınında meşruiyet kavramının tanımı. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 84-92.
- Kalemci, R.A. ve Kalemci Tüzün, İ. (2008). Örgütsel alanda meşruiyet kavramının açılımı: Kurumsal ve stratejik meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 403-413.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*, 55 (2): 867-891.
- Koç, O. ve Vurgun, L. (2012). Aktörden eyleyene 'kurumsal iş' tasarımı: Yeni kurumsal kuram kapsamında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 405-421.
- Korpivaara, I. (2015). *Legitimacy building in public disclosures on strategic energy investments*. Yüksek Lisans Tezi, Lappeenranta University of Technology.
- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006), Institutions and institutional work. (Ed. Steward R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence ve Walter R. Nord). *The Sage handbook of organization studies* içinde (s. 215-254). London: Sage Publications.
- Mazza, C. (1999). *Claim, intent, and persuasion: Organizational legitimacy and the rhetoric of corporate mission statements*. Springer Science & Business Media, LLC.
- Mair, J. ve Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 419-435.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. (Ed. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio). *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s. 41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. ve Scott, W.R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Milne, M.J. ve Patten, D.M. (2002). Securing organizational legitimacy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15 (3), 372-405.
- Okumuş, E. (2010). *Meşruluğun toplumsal gerçekliği*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, 1 (1), 63-85.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Patriotta, G., Gond, J.-P. ve Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1804-1836.
- Richardson, A.J. (1985). Symbolic and substantive legitimation in professional practice. *The Canadian Journal of Sociology*, 10 (2), 139-152.
- Ro, S. (2014). *Liability of foreignness in legitimacy evaluation: The legitimacy challenge facing foreign firms*. Doktora Tezi, Florida State University.
- Salancik, G.R. ve Meindl, J.R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 238-254.
- Scott, W.R. (1992). The organization of environments: Network, cultural and historical elements. (Ed. J. W. Meyer ve W.R. Scott). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 155-175.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Seeger, M.W. (1986). The challenger tragedy and search for legitimacy. *Central States Speech Journal*, 37 (3), 147-157.
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132 (6), 611-628.
- Seeger, M. W. (1997). *Ethics and organizational communication*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Singh, J.V., Tucker, D.J. ve House, R.J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A. ve Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 451-478.

- Taş, Ali (2013). Türk girişimcilerinin algılanan meşruiyet düzeyine ilişkin bir odak grup çalışması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 61-83.
- Suddaby, R. ve Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50 (1), 35-67.
- Tedeschi, J. T. ve Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. (Ed. James T. Tedeschi). *Impression management theory and social psychological research* içinde (s. 3-22). Academic Press.
- Turhan, M. S. ve Danışman, A. (2016). *Yapı-eyleyen ikiliği ve kurumsal kuram*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An interpretive sociology*. (Ed. Guenther Roth ve Claus Wittich). New York: Bedminster Press.
- Wick, S. M. (2013). *Missionaries of modernization and managers of myth: Organizational legitimacy in the field of international development*. Doktora Tezi, University of Minnesota.
- Yadav, V. (2014). Unique identification project for 1.2 billion people in India: Can it fill institutional voids and enable 'inclusive' innovation? *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6 (1): 38-48.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yu, T., Sengul, M. ve Lester, R. H. (2008). Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *Academy of Management Review*, 33 (2), 452-472.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M.D., Reger, R.K. ve Shapiro, D.L. (2012). Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media reports following wrongdoing. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1079-1101.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

İKİ TEKER ÜZERİNDEKİ ÖRGÜTLER: TÜRKİYE'DE BULUNAN MOTOSİKLET KULÜPLERİNİN KURUMSAL MANTIK PERSPEKTİFİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Hazal DUMAN ALPTEKİN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
hazalduman3@gmail.com

Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
umutkoc@ogu.edu.tr

Özet

Çalışmada Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren sayıca artış gösteren motosiklet kulüplerinin Türkiye’de sergilediği yapılanma ve bu yapılanmayı şekillendiren kurumsal mantıklar ve retorik ilişkisinin ele alınması amaçlanmıştır. Örnek olay metodolojisinin temel alındığı çalışmada motosiklet kulüpleri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır. Sahadan elde edilen verilerden hareketle Türkiye’de motosiklet kulüplerinin Amerika’da yer alan kulüplerden ayıran temel noktalar politikaya yakınlık, üye profili ve suça karşı duruş olarak belirlenirken, üyelik süreci, örgütlenme yapısı, kadının konumu ve yayılım politikaları bağlamlar arası ortak noktalar olarak öne çıkmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel alanda beş ayrı kurumsal mantığın (topluluk mantığı, kardeşlik mantığı, aile mantığı, sürüş mantığı ve yönetimci mantık) öne çıktığı belirlenmiştir. Mantıklardan sürüş mantığı ve kardeşlik mantığı alana özgü mantıklar olarak öne çıktığı belirlenmiştir. Elde edilen kurumsal mantıkları meşrulaşmasına imkan sağlayan söylemler incelendiğinde, alanda hakim söylemlerin duygusal iknaya dayalı şekillendiği bunu ise mantıksal ve ahlaki söylemlerin takip ettiği belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal Mantık, Retorik, İçerik Analizi, Motosiklet Kulüpleri

Giriş

İlk kez 1991 yılında Friedland ve Alford tarafından kavramsal çerçevesi tanımlanan kurumsal mantık kavramı kurumları tamamlayan, örgütsel alanda pratiklerin yerleşiklik kazandırılmasına, sürdürülebilirliğine ve değişimine imkan tanıyan maddi ve kültürel oluşumların bütününe yansıtılmaktadır (Friedland ve Alford, 1991; Thorntorn ve Ocasio, 2008). Kavramın içerdiği geniş kapsam alana girişinden bugüne kadar geçen 30 yıl içerisinde farklı birçok araştırmaya konu olmuştur (Ocasio vd., 2017). Söz konusu çalışmalara baktığımız zaman kamu kurumları (Goodrick ve Reay, 2011; McPherson ve Sauder, 2013), sivil toplum kuruluşları (Hartman ve Coslor, 2019), sendikalar (Önder ve Üsdiken, 2016), yayınevleri (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2002), özel işletmeler (Kroezen ve Heugens, 2018) gibi birbirinden farklı örgütsel alanlarda kurumsal mantıkların işlevlerinin değerlendirildiği görülmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların ortak noktalarından birisi kurumsal mantıkların biçimsel olarak şekillenen örgütsel formlar ve alanlar üzerinde ele almalarıdır.

İlgili çalışmaların sağladığı kapsamlı bilgi birikimi ile birlikte son dönemlerde biçimsel olmayan örgütsel alanlar ve topluluklara dayalı eylemleri harekete geçiren mantıklarında yazında yer edinmeye başladığı görülmektedir (Greenwood vd. 2010; Thorntorn vd., 2012; Lee ve Lounsbury, 2015; Ometto ve Lounsbury, 2020). İlgili çalışmaların çoğunluğu coğrafi olarak şekillenen topluluklarda yerleşiklik kazanmış faaliyetlerinin mantıklara dayalı nasıl şekillendiğine odaklanırken (Ometto ve Lounsbury, 2020), Almandoz vd. (2016) coğrafi ve üyelik tabanlı topluluklarda mantıkların nasıl işlediğine odaklanırken, farklı topluluk formlarında araştırmaların yaygınlaştırılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Bu noktadan hareket çalışma kapsamında ise ABD’de doğan ve tüm dünyada hızlı bir yayılım gösteren yasadışı motosiklet kulüplerinin (MC kulüpler/outlaws) bir topluluk formu olarak Türkiye bağlamında hangi kurumsal mantıklara ev sahipliği yaptığı ve bu mantıkların yayılışında destekleyen retorik stratejilerin neler olduğunun ele alınması amaçlanmıştır.

İlgili amaç doğrultusunda çalışmanın ana hatlarını ortaya koyabilmek için değinilmesi gereken belli gerekçeler söz konusudur.

İlk olarak araştırmada MC motor kulüplerinin tercih edilmesinin nedeni hem coğrafi hem de üyelik tabanlı melez bir yapılanma sergilemeleri ile ilişkilidir (Rostami ve Mondani, 2019). Motosiklet kulüpleri ilk kez Amerikan bağlamında ortaya çıkan, resmi kurumlardan bağımsız şekilde kurulan ve chopper tarzı motor kullanıcılarından oluşan toplulukları temsil etmektedir (Quinn ve Koch, 2003). İlgili topluluk formunun yapılanması toplumsal yaşantıda meşrulaşan kurumlara karşı özgürlükçü ve bağımsız bir duruş yansıtırken, kuruluş sürecinde takip edilen informal (resmi kurum ve kuruluşlardan bağımsız) işleyiş, topluluk içerisinde kendini sert hiyerarşinin hakim olduğu formal bir yönetime bırakmaktadır (Lauchs, 2019). Bununla birlikte kulüpler hem belli bir coğrafyada hareket ederken, bir yandan da charter ve chapterlar aracılığı ile global bir yayılım sergilemektedir. Bu noktada kulüplerin sergilediği melez yapılanmanın bize kurumsal mantıklar hakkında yeni bilgiler sağlayabileceği öngörülmüştür.

İkinci olarak, çalışmada cevaplanmaya çalışılan bir diğer soru ise örgütsel alanda hakim olan mantıkların kabulünde ve yaygınlaşmasında hangi retorik stratejilerin etkili olduğudur. Bu kapsamda Amerika ve Avrupa bağlamında yasa dışı suç örgütü olarak konumlandırılan, devlete ve resmi kurumlara karşı doğan MC motosiklet kulüplerinin (Barker, 2014; Stjärnqvist, 2015; Kuldova, 2018; Rostami ve Mondani, 2019), Türkiye bağlamına taşınmasında taraflar arası ikna ve tezatlık kabullerinin hangi retorik stratejilerin etkisi ile meşrulaştığı cevaplanmaya çalışılan bir diğer amaçtır.

Kurumsal Mantık Perspektifinden Motosiklet Kulüpleri

Dünya üzerinde yer alan örgütlenmelerin ve pratiklerin sürdürülmesini sağlayan bir çok kurumsal mantık söz konusudur. Friedland ve Alford (1991), batı toplumlarından hareketle ideal mantıkları beş sınıfta toplamıştır. Bunlar sırasıyla piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hristiyanlık dini mantığıdır. Thornton ve Ocasio (1999) ise beş ideal mantığa ilave olarak profesyonellik mantığını eklemiştir. Thornton (2004), kurumlar arası sistemde etkin olan mantıkları aile, din, devlet, piyasa, profesyonellik ve işletme mantığı üzerinden ele almıştır. Thornton vd. (2012) ise yukarıda ele alınan mantıkların dinamikleri revize ederek ve topluluk mantığı da kurumlar arası sistemde etkin bir mantık olarak öne çıkarılmıştır.

Topluluk mantığı ve bu mantığın yaygınlık kazandığı alanlardaki araştırmalara baktığımızda çalışmaların genellikle coğrafi ya da üyelik tabanlı topluluklara odaklandığı görülmekte ve yazında bu çalışmalar oldukça sınırlı bir alan sağlamaktadır (Almandoz vd., 2016; Steinbach ve Süß, 2018; Cunningham ve Nite, 2020; Biygautane vd., 2020). Bu sınırlı araştırma alanı kurumsal mantıklar kapsamında yeni bilgilerin elde edilmesi ve biçimsel olmayan alanlardaki örgütlenme pratiklerini anlamak için önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır. Spesifik olarak ise Almandoz vd. (2016) topluluk mantığına yoğunlaştığı çalışmasında coğrafi ve üyelik tabanlı topluluklarda mantıkların dinamiklerine vurgu yaparken, melez topluluklarında incelenmeye değer olduğunu vurgulamaktadır.

Son yıllarda farklı örgütsel alanlarda mantıkların yayılmasını ve değişimini sağlayan pratiklerin neler olduğu da araştırmalarda ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu kapsamda retorik söylemlere dayalı mantıkların ele alınması, toplumsal süreçte mantıklar ve eylemler arası ilişkinin sağlamlaştırılmasına imkân tanımıştır (Suddaby ve Greenwood, 2005). Bu noktada retorik örgütsel alanda mantıkların sürekliliği veya değişimini açıklamaya imkân tanırken, meşrulaştırıcı etkisi de çalışmalarda konu olmaktadır (Green, 2004).

Tüm bu açıklamalardan hareketle bu çalışmada kurumsal mantık yaklaşımı ve mantıkların meşrulaştırılmasında takip edilen söylem stratejileri MC motor kulüpleri üzerinden ele alınmıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında Amerika'da ortaya çıkan motosiklet kulüpleri günümüzde farklı birçok araştırmaya ev sahipliği yapmıştır (Dulaney, 2005). Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmaları kulüplerin değerlerini ve suç dinamiklerini inceleyen çalışmalar olmak üzere iki ayrı kategoride toplayabiliriz. İlk kategoride yer alan çalışmalara

baktığımızda kulüplerin tarihsel gelişimi (Dulaney, 2005), örgütlenme yapısı -üyelik süreçleri (Grundvall, 2018), kimlik yapıları (Austin vd., 2010), kulüp değerlerine yönelik çalışmalar (Shabanowitz, 2013) ön plana çıkmaktadır.

Bahsi geçen çalışmalar kulüplerin temel dinamiklerine ilişkin önemli bilgiler sağlamasına karşın yazında kulüplere yönelik asıl ilgiyi suç ve suça dayalı eylemleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar informal olarak örgütlenen bu kulüplerin sergilediği suç tipolojisine (Barker ve Human, 2009) suçun yayılmasında kulüplerin sahip oldukları örgütlenme yapısına (Sanderson vd., 2014) ve yasal otoritelerin kulüplere yönelik faaliyetlerine (Lauchs, 2019; Harris, 2020) yer vermektedir. Bu çalışmada ise kulüplerin illegal kimliklerinden ziyade kulüplerin yayılma süreçleri Türkiye bağlamından hareketle incelenmiş ve kulüplerin biçimsel olmayan yapılanmasında etkili kurumsal mantık ve söylemler ele alınmıştır.

Yöntem

Araştırma Deseni

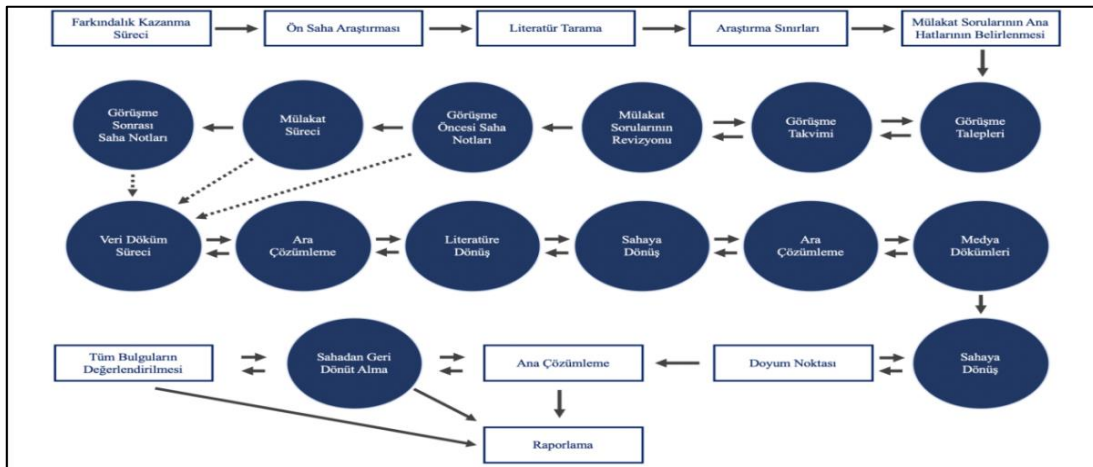
İç içe geçmiş bütüncül örnek olay araştırması araştırmanın temelini oluşturmaktadır (Yin, 2009). Çalışmada örnek olay olarak konumlandırılan durum motosiklet kulüplerinin Türkiye bağlamında yayılımı olarak belirlenirken, kulüplerin yaşadığı iç içe geçmiş deneyimler örgütsel alanı şekillendiren kurumsal mantıklar ve bağlama dair ayrıntılar ile okuyucuya aktarılmaya çalışılmıştır. Özel olarak, nitel veriye dayalı kurumsal mantıkların analizinde, var olan kuram ve araştırmalara öncelik veren; yazındaki mantıkların “ideal tipleri”ni tanımlamaya ve veri ile her bir ideal tipi karşılaştırmaya dayanan örüntü eşleme tekniği benimsenmiştir (Reay ve Jones, 2016).

Araştırma Örneklemi

Araştırma sürecinde araştırmanın temel odağı dikkate alınarak kuramsal örnekleme tekniğine başvurulmuş ve Türkiye’de bulunan yerel, ulusal ve uluslararası MC/MK niteliğine sahip motor kulüpleri örneklem olarak belirlenmiştir. MC/MK motor kulüplerinin tercihinde ise Amerika bağlamında transfer edilmesi, yönetim pratiklerinin diğer kulüp türlerine (CC, Enduro vb.) göre belirgin olması etkili olmuştur. Nitel araştırmanın doğası gereği çalışmanın güvenilirliğini arttırmak ve kuramsal örnekleme desteklemek amacıyla araştırma sürecinde kartopu örnekleme tekniğinden de faydalanılmıştır.

Saha Verilerinin Elde Edilme Süreci

Çalışma kapsamında takip edilen süreç akışı Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Süreci Adımları

Araştırmanın oluşmasında ilk adım 2017 güz döneminde gerçekleştirilen “Örgüt Kuramı” dersi kapsamında atılmıştır. Araştırma sürecine başlarken yazında ele aldığımız bağlama ilişkin veri ve araştırma kaynağı olmaması bizleri ön saha araştırmasına itmiştir.

Saha araştırması sürecinde kulüplerle görüşmeler ağırlıklı olarak araştırmacının yakın olduğu aracı kişiler ile gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte kulüplerin birbiriyle ilişkisini incelemek amacıyla bir araya geldikleri kafe, bar gibi platformlarda dışardan gözlemler yapılarak araştırmanın kapsamı netleştirilmeye çalışılmıştır. 6 ay süren ön saha araştırması süresince yazında bu kulüplere ilişkin bilgiler, yapılan araştırmalar, belgeseller incelenerek araştırmanın sınırları Türkiye’de yer alan MC/ MK kulüpler olarak netleştirilmiştir.

Araştırma sınırları çizildikten sonra kulüplere ilişkin yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmıştır. Mülakat soruları görüşülen her kulübe göre revize edilmiş ve sahadan elde edilen verilerden hareketle yol haritası oluşturulmuştur.

İrtibat süreci kulüplerin web sayfaları üzerinden paylaştıkları iletişim adresleri ve sosyal medyada yer alan sayfaları üzerinden yürütülmüştür.

Sürece ilişkin önemli bir nokta da görüşmelerin kiminle yapılacağının belirlenmesi olmuştur. Bu kapsamda kulüplerin hiyerarşik yapıları dikkate alınmıştır. Bu kapsamda yekekli (member), prospectler ve hanground olarak üstten alta sıralanan kulüp hiyerarşisinde, en üst yetkilileri temsil eden yekekli (member) görüşülecek kişiler olarak belirlenmiştir.

Geçerliliğin sağlanması amacıyla üçleme (triangulation) tekniğine başvurulmuştur (Cresswell ve Cresswell, 2017). Bu kapsamında kulüplerinden ayrılmış kulüp başkanları, MC/MK formatına sahip olmayan kulüpler ve devletin düzenleyici rolünü belirleyebilmek amacıyla emniyet birimleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunlara ek olarak online röportajlar, kulüp logoları, kulüp tüzükleri, kulüplerin sosyal medya paylaşımlarından da araştırma sürecinde faydalanılmıştır.

Ön saha notları araştırmacı tarafından görüşme öncesi ve sonrası olmak üzere 2 aşamada toplanmıştır. Görüşme esnasında ise izin alınarak ses kayıtları alınmıştır. Görüşmeler minimum 30 dakika, maksimum 1 saat 43 dakika sürmüştür.

Sonuç olarak iki yıla yakın süren saha deneyiminde 18 kulüp, 2 eski kulüp başkanı, 3 ayrı emniyet birimi ile mülakatlar gerçekleştirilmiş ve toplamda 1012 dk kayıt elde edilmiştir. Mülakat sürecinin sonlandırılmasında doyum sürecine ilişkin farkındalık geliştirmesi etkili olmuştur.

İçerik Analizi

Araştırmada içerik analizinin kullanılmasının temel nedeni retorik analizi öncesinde alan jargonunun derinlemesine anlaşılabilmesidir. Bu kapsamda Silverman (2000) analiz prosedürü temel alınmış ve verilerin elde edilme süreci ile analizler eşanlı gerçekleştirilmiştir. Kodlama sürecinde dokümanlar ilk olarak açık kodlamaya ardından seçici kodlamaya tabi tutularak bağlama ilişkin temel kelime dağarcığı oluşturulmuştur. Bu süreçte toplam 77 kelime belirlenmiş olup, bu kelimeler içinden 47 kelimenin (kardeşlik, aile, kulüp, motor, icazet, hiyerarşi vb.) tüm kulüpler için ortak anlama sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamanın ardından kodlardan kategorilere yönelik çözümleme gerçekleştirilmiş ve kelime haznesindeki kavramların metin parçaları ve bu metin parçalarındaki benzerlik ve farklılıklar ele alınarak kategoriler belirlenmiştir. Metin parçalarının belirlenmesinde geçmişte yapılan çalışmalar temel alınırken (Green, 2004; Green vd., 2008) içerik analizinin son aşamasında 153 metin kategorisini ve buna kategorileri temsil eden 21 ana tema (üyelik süreci, temel değerler, kulüplerarası ilişkiler vb.) ortaya konuşmuştur. Elde edilen ana temalar bağlamın aktarımında kullanılmış olup, temalara bağlı metin kategorileri kurumsal mantıkların belirlenmesinde ve retorik analizine taban oluşturulmasında kullanılmıştır.

Retorik Analizi

Retorik, kurumların toplumsal düzeni nasıl sağladığı, yönetsel ve sosyal davranışı nasıl anlamlandırdığı ve kurumsal mantıkların söylemler vasıtasıyla günlük pratiklere nasıl aktarıldığını anlamamıza yardımcı olmaktadır (Green, 2004; Suddaby ve Greenwood, 2005; Lawrence ve Suddaby, 2006). Araştırmada içerik analizi sonucu elde edilen alanda hâkim kurumsal mantıklar ve bunları temsil eden metin kategorileri Aristo (1991) tarafından geliştirilen klasik retorik analizinin üç formuna (ethos, pathos, logos) dayalı kodlanmıştır (Berkman, 2007; Çadircı ve Avukat, 2010).

Kodlama sürecinde ethos stratejisinin dayandığı söylemler belirlenirken kulüplerin değerleri, toplumda paylaşılan kültür ve inançlara yönelik vurgular temel alınmıştır. Bu kapsamda alanla bağlı olarak ethos vurgusu kültür, aile, kardeşlik, kulüpçülük, insan-insanlık, yelek, Türk/Türklük, milliyetçilik gibi kelimelerin söylemlerdeki vurgusu ile bütünleştirilmiştir. Pathos stratejisinin belirlenmesinde ise kulüplerin paylaştığı bağlamda bu kulüplerde yer alan bireylerin paylaştığı duygu yüklü kelimeler ve buna dayalı söylemler dikkate alınmıştır. Bu kapsamda sadakat, güven, özgürlük, ego, korunma-korumak, saygı ve serseri gibi bağlama özgü anlamları olan ve hitap sürecinde duyguları hareketlendiren argümanlar ikna sürecinde pathos kategorisinde konumlandırılmıştır. Son olarak logos ise, bilişsel yönden topluluk ruhunun mantıksal argümanlarını yansıtmaktadır. Bu kapsamda kulüplerin paylaştığı teknik bilgiye dayalı değerler dikkate alınmıştır. Bu ikna stratejisini temellendiren başlıca kelimeler ise kural, hiyerarşi, yönetim, toplantı, charter/chapter/teşkilat, sürüş, motor, chopper, eğitim olarak belirlenmiştir.

Analizlerin gerçekleştirilme sürecinde kurumsal mantıklar yazınına hakim akademisyenlerden oluşan üç kişilik bir jüri ve dışarıdan bir araştırmacı tarafından kodlamaların ve bunlara dayalı kategorilerin netleştirilmesi sağlanmıştır.

Bulgular

Bağlama İlişkin Dinamikler

Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren yerel, ulusal ve uluslararası MC kulüplerin birbirinden farklı yapılanma formlarına ve farklı örgütsel pratiklere ev sahipliği yaptığı gözlemlenmiştir. Türkiye’de yer alan yerel kulüp yapıları incelendiğinde, bu kulüplerin ağırlıklı olarak kadın kulüpleri, üniversite kulüpleri, dernekleşen kulüpler ön plana çıkmaktadır. Yerel kulüplerde kendi içlerinde farklı uygulama ve özellikler sergileseler de, bu kulüpleri bir araya getiren nokta baskın olan MC örgütlenmesi ve pratiklerine karşı direnişleridir.

Yerel kulüpler dışında ulusal kulüpler bugün Türkiye’de bölgeler arası önemli bir yayılım göstermektedir. Ulusal motor kulüpleri ülke içerisinde charter, chapter ya da teşkilat ismi verilen şubelerle yatay bir yayılım gösterirken, açılan bu şubeler ana kulübe ve ana tüzüğe bağlı hareket etmektedir. Bununla birlikte bu şubeler kendi içlerinde karar alma mekanizmaları açısından bağımsız hareket etmektedir.

Araştırmada ulusal kulüplere ilişkin öne çıkan bir durum da sergiledikleri politik duruştur. Yazındaki çalışmalar MC’lerin politik bir duruşa sahip olmadığını belirtirken, ülkemizde ulusal kulüpler belli ideolojileri ve politik duruşları yayma amacı taşıdığı gözlemlenmiştir. Bu durumla ilişkili olarak kulüplere belli bir ideolojiye sahip olup olmadıkları sorulduğunda bir kulüp başkanı şu açıklamaları yapmıştır;

“...Şuan da tek düşüncemiz Türkçülük. Türkçülüğü insanlara aktarmak, göstermek... Biraz ırkçılık gibi anlaşıyor Türkçülük dediğin zaman ama bir bayrak sevgisi var, bir vatan sevgisi var, bir milliyetçilik var, bir Türkçülük var. Bunların hepsini bir arada toplamamız önemli bizim için...” (K17).

Türkiye kapsamında motor kulüplerinin bulunduğu örgütsel alanı şekillendiren kulüp yapılarından biri de uluslararası kulüplerdir. Türkiye bağlamında uluslararası kulüp vasfına sahip olan tek kulübün Hells Angels MC olduğu tespit edilmiştir. Amerika’da 1948 yılında

kurulan kulübün ülkemize girişi 2009 yılında gerçekleşmiştir. Uluslararası bir kulübün yapısal formu ve diğer kulüp formları (ulusal, yerel) kıyaslandığında yönetsel süreç ve ilişkilerin tamamen mekanik bir temelle şekillendiği ve askeri hiyerarşinin baskınlığı dikkat çekmektedir.

Kulüplere ilişkin elde edilen bu bulgular Amerikan ve Avrupa bağlamı ile kıyaslanarak değerlendirildiğinde ise üyelik süreçleri, erkek egemen yapı, kardeşlik anlayışı, yayılım stratejileri ve motor tarzları ortak noktalar olarak belirlenmiştir. Politik duruş, suça yönelim, kulüpler arası ilişki ağlarının Türkiye bağlamını diğer ülkelerdeki pratiklerden ayırdığı tespit edilmiştir.

Alanda Hakim Kurumsal Mantıklar ve Retorik

Çözümleme sonucunda motosiklet kulüplerinin paylaştığı örgütsel alanda beş farklı kurumsal mantığın ön plana çıktığı tespit edilmiş ve mantıklar ilişkilendirildikleri metin kategorileri ile uyumlu olarak isimlendirilmiştir. Elde edilen mantıklar topluluk mantığı, kardeşlik mantığı, yönetimi mantık, aile mantığı ve sürüş mantığı olup, her bir mantığa ilişkin temel dinamikler Thornton vd. (2012) tarafından ideal mantıklara ilişkin dinamikler bağlamla uyarlanarak sunulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1. Alanda Hakim Mantıklar ve Temel Dinamikleri

Kurumsal Mantıklar	Topluluk Mantığı	Yönetimi Mantık	Aile Mantığı	Kardeşlik Mantığı	Sürüş Mantığı
Kulüp Türü	Tüm Kulüpler	Tüm Kulüpler	Uluslararası Kulüpler Ulusal Kulüpler	Uluslararası Kulüpler Ulusal Kulüpler	Tüm Kulüpler
Temel Metaforlar	Hobiye sahip adamlar	Askeri Hiyerarşi	Bir aile olarak kulüp	Yelek Kardeşliği	Rüzgarı Hissetmek
Kimlik Kaynağı	MC/MK/CC/Türk Kültürü	Bürokratik roller	Aidiyet ve Koşulsuz Sadakat	Karşılıklı bağlılık	Motor Tarzı, Özgürlük
Meşruluk Kaynağı	Gizlilik, Semboller	Kulüp Arması (MC-MK-CC-Brotherhood- %1)	Yazılı Olmayan Kurallar	Hiyerarşik Düzen (Hanground, Prospect, Member)	Sürüş Kuralları, Yasalar,
Otorite Kaynağı	Topluluk değer ve ideolojileri	Yönetim Kurulu Disiplin Kurulu Sekreter	Kulüp Meclisi Güvenlik Sayman	Kulüp Meclisi Koç	Yol Kaptanı
Temel Misyon	Diğer Topluluklardan Ayrım	İnformal Yapının Formalleşmesi	Aidiyet Duygusunu Yaratma	Karşılıklı Güven İnşası	Sürüş Profesyonelliği Sağlama
Temel Strateji	Topluma Kabul Stratejileri	Ödül & Ceza Sistemi	Savunma, Koruma, Adama	Hak Etme, Fedakarlık	Eğitim ve Yetiştirme
İnformal Kontrol Mekanizması	Renkler Toplantısı (Ulusal/Yerel)	Örgüt Kültürü	Aile politikası	Kulüp İçi - Dışı İlişki	Görsel materyaller (eskimiş deri yelekler ve kat edilen kilometre), Sürüş Aktivitelerinin Sayısı ve Kortej Uyumlu
Sahadan Anekdotalar	MC kulüpleri kurallarına çok iyi uyan ve hakikaten yapılması zor bir kulüpçülüktür...	Bizde çok katıdır her şey. Kimsenin de ayrıcalığı yoktur. Sıfır toleransla yürütür her şey...	Biz kulübe üye almıyoruz, biz ailemize kardeş alıyoruz...	Kan kardeşini seçemezsin ama yelek kardeşin senin seçimindir...	Varmak için sürtmüyoruz, sürmek için yoldayız...

Topluluk Mantığı

Kulüp türlerinin tümünde varlığını hissettiren topluluk mantığı yazında hobiye sahip adamlar (Kuldova, 2018) olarak isimlendirilen kulüplerin benimsediği temel değerler ve yer aldıkları Türk toplumunun sahip olduğu değerlerin melez bir kimliğini sunmaktadır. Kulüplerin öne çıkardığı bu kimliğin meşrulaşmasında ise topluluğun birer temsilini oluşturan semboller (armalar, kulüp yelekleri, bayraklar vb.) kulüplerin yer aldıkları alanda meşruluk kazanmasına ve görünürlüklerine imkan sağlarken, araştırma sürecinde topluluğun aynı zamanda gizliliğin esaslarının da benimsediği gözlemlenmiştir.

Simmel (2017) tarafından tanımlanan gizli toplulukların sosyolojik dinamikleri gizlilik esaslı uygulamaların toplum tarafından sorgulanma ihtimalini azaltırken, topluluk içerisinde uygulamaların daha hızlı meşruluk kazanmasını ve sorgulanmayan bir hal almasına

imkan tanıdığını belirtmektedir. Bu noktada kulüplerin sergilediği üyeler arası güven-sır anlayışı, kardeşlik değerleri, özgürlük vurgusu, mevcudiyet gizliliği, kademeli üyelik, kabul ritüelleri, ödül ve ceza sistemleri kulüplerin masonik bir topluluk yapısına sahip olmasına imkan sağlarken, uygulamalar gizli toplulukların esasları ile paralellik göstermektedir. Çalışma kapsamında öne çıkan bu gizlilik ve gizem anlayışı topluluk mantığının meşruluk kaynaklarından biri olarak tanımlanmıştır.

Topluluk mantığının alanda sürdürülmesinde ise görüşmelerde belirlenen ve diğer bağlamlarda (Amerika ve Avrupa) bir istisna (Harris,2020) dışında örnek teşkil edilmemiş olan “Renkler Toplantısı” bir kontrol mekanizması olarak öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu noktada Türkiye’de yer alan bir çok MC/MK kulübün temsilcileri vasıtasıyla oluşturulan renkler meclisinin temel görevi yılın belli dönemlerinde bir araya gelerek kulüplerin yapısı, işleyişi ve ilişkilerini düzenlemektir.

Alanın sınırlarının belirlenmesine imkan sağlayan bu meclis aynı zamanda alanda etkisi oldukça sınırlı olan devletin düzenleyici ve denetleyici görevini de üstlendiği tespit edilmiştir. Mantığın Türkiye bağlamında kabulünü sağlayan bir diğer melez unsur ise otorite kaynakları ile ilişkilidir. Bu kapsamda yazında politika ve çeşitli ideolojilerden bağımsız tanımlanan kulüplerin (Quinn ve Koch, 2003) Türkiye bağlamında sergilediği topluluk mantığı otoritesi Türkiye’de hakim ideolojiler ve MC kültürüne ilişkin değerleri bir araya getirmektedir.

Topluluk mantığının hangi söylemler ile şekillendiğinin anlaşılması için gerçekleştirilen retorik çözümleme kapsamında 24 metin parçası analize dahil edilmiştir. Bu kapsamda topluluk mantığının meşrulaştırılma sürecinde ahlaki söylem (ethos - %45,9) stratejilerinin en çok yararlanılan ikna stratejisi olduğu ve bu ikna stratejisini duygusal söylemlerin (pathos-%37,5) takip edildiği belirlenmiştir.

Yönetimci Mantık

Yönetimci (managerial) mantık kulüplerin kulüp içi sergilediği hiyerarşik, yazılı ve yazılı olmayan kurallara bağlı yönetim süreçlerini ve bu süreçlerin kulüplerarası ilişkilere nasıl yansıtıldığını temsil etmektedir. Bu noktada mantığın yansıttığı temel kimlik kaynağı kulüplerin 2. Dünya savaşında başlayan tarihçesi ile uyumlu olup askeri hiyerarşiye dayalı bürokratik roller tarafından temsil edilmektedir (Kuldova, 2018). Kulüplerin ana chapterı ve buna bağlı chapterların birlikte kullandığı MC-MK-CC-%1 gibi kulüp patchleri yönetimci mantığın meşruluğunu sergilerken, yönetim kurulu, disiplin kurulu ve sekretarya süreçte bir otorite kaynağı olarak öne çıkmaktadır.

Yönetimci mantığa ilişkin öne çıkan en önemli bulgu, ilgili mantığın sağladığı misyonla ilişkilidir. Bu noktada yönetimci mantık kulüplerin var oluş felsefesindeki tezatlıkların uyumlaştırılmasına yardımcı olduğu gözlemlenmiştir. Özel olarak yönetimci mantığın alandaki rolü kulüplerin öne çıkardığı ve topluma karşı duruşlarını da temsil eden özgürlük söyleminin karşısına bürokrasi ve düzen anlayışını koyarak, kulüpleri Weber’in demir kafesine yerleştirme olarak yorumlanmıştır.

Hiyerarşi, rütbe, başkan, tüzük gibi kelimeler yönetimci mantığı yansıtan en temel unsurları olarak belirlenirken, yönetimci mantığa dayalı yönetsel pratiklerin farklı retoriklere bir arada ev sahipliği yaptığı belirlenmiştir. Bu kapsamda incelenen 65 metin parçasının %44,7’sinin ussal, %33,6’unun duygusal ve %18,4’ünün ahlaki retorikle şekillendiği görülmüştür.

Aile Mantığı

Yapılan çözümlemeler sonucunda aile mantığının her kulübe özgü olmadığı belirlenmiştir. Bu noktada, aile mantığı ulusal ve uluslararası kulüplerin söyleminde yoğunluk kazanırken, sert yapılanmaya sahip olmayan kulüpler de (yerel kulüpler) aile mantığının yerini topluluk mantığının aldığı ve aile yerine arkadaşlık ilişkilerinin temel alındığı gözlemlenmiştir.

Aidiyet, sadakat ve koşulsuz bağlılığı yansıtan aile mantığı, yazılı olmayan kurallar ile aktarım sağlarken amaç yelek kazanma sürecinde her bir adayın kulübe tam bağlılığını sağlayabilmektir. Bu sürecin gerçekleşmesinde ise kulübe gelen adayları çevreye karşı kollama, gerekli olduğu durumlarda maddi ve manevi kaynak sağlama ve haksız durumda bile olsa başkalarına karşı savunma pratikleri mantığın pratiklerinin yayılmasına imkan sağladığı belirlenmiştir.

Aile mantığının kulüplerin paylaştığı alanda hangi retorik stratejilerle meşrulaştırıldığını belirlemek için gerçekleştirilen çözümleme sonucunda ise aile mantığını doğrudan yansıtan 11 metin kategorisi tespit edilmiş olup, ilgili metinlerin sahip olduğu söylemlerin duygusal (%90,9) ve ahlaki (%9,09) iknaya dayandığı belirlenmiştir.

Kardeşlik Mantığı

Yelek kardeşliği metaforuyla öne çıkan kardeşlik mantığı üyeler arası ilişkilerin konumunu sergilemektedir. Bu noktada kardeşten kasıt kan bağına değil yeleklere dayanırken, bazı kulüplerin söylemlerin yelek kardeşliğinin, kan bağıının üstünde bir statü olarak konumlandırıldığı gözlemlenmiştir. Kardeşlik herkese sunulan bir statü olmayıp, karşılıklı güvenle ve hak etmeyle kazanılmaktadır. Kardeşlik mantığının sürdürülmesinde kulüplerin kendi içerisinde oluşturduğu meclis ve kardeşlik sürecini takip eden görevli (koç) otorite kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Alana özgü bir yapı sergileyen kardeşlik mantığı bağlam dahilinde aile mantığını destekleyici bir yapı sergilemektedir. Bu noktada uluslararası kulüplerden yerel kulüplere doğru gidildikçe etkisini kaybeden kardeşlik mantığı üyeler arası kulüp içi ve dışı ilişkiler ve bireysel bazda kulüp için sunulan fedakarlıklar ile informal olarak denetlenmektedir.

“Hem hayata karşı, her şeye karşı yani gerçek kardeşlerimiz, kendi kanımızdan olan kardeşlerimiz kendi seçmediğimiz arkadaşlarımız ama arkadaşlarımız kendi seçtiğimiz kardeşlerimizdir.” (K18) gibi cümlelerle aktarılan kardeşlik mantığının alanda hangi retorik stratejilerle öne çıktığına baktığımızda ise retorik çözümlemeye dahil edilen 30 metin parçasında da duygusal iknanın (pathos-%100) hakim olduğu belirlenmiştir.

Sürüş Mantığı

Alana özgü ikinci mantık olan sürüş mantığı aslında ele alınan bağlamın profesyonel faaliyet alanına işaret etmektedir. Kimlik kaynağını kulüplerin kullanmayı zorunlu kıldığı chopper motorlardan ve özgürlük mottosundan alan sürüş mantığı, toplu olarak kulübün profesyonel sürüş pratikleri sergilemesini misyon edinmektedir. Bu noktada yol kaptanı kulüplerde sürüş mantığına ilişkin değer ve kuralların benimsetilmesini sağlayan otorite kaynağı olarak öne çıkmaktadır.

Mantığın informal denetim mekanizmalarına baktığımızda 3 mekanizmanın öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki görsel materyallerle (kilometre, yeleklerin eskiliği, sürüş armaları) ilişkilidir. Her kulüpte üyelik şartı olarak sunulan toplu sürüş yapma, kat edilen kilometre ve kulübün temsili olan yeleklerin, sürüş armaları eskiliği sürüş mantığının ne derece pratiğe döküldüğünü göstermektedir. Kulüp tarafından gerçekleştirilen sürüş aktivitelerinin sayısı ve kortejlerde düzeni kulüpler arası ilişkilerde informal bir diğer denetim mekanizması oluşturmaktadır. Bu noktada her kulübün sergilediği kortej uyumu kulüplerin sürüş konusunda deneyim ve tecrübelerinin bir yansıması olarak görülmektedir.

Sürüş mantığına ilişkin alanda hakim söylemlere baktığımızda ise elde edilen 23 metin parçasının %65'inin duygusal söyleme, %34,7'sinin ise mantıksal çıkarımlara yer verdiği görülmüştür. Bu kapsamda duygusal söylem *“...Bizim tek beklentimiz birlikte olalım, sürelim, rüzgârı hissedince mutu olalım, kim nerede ne yapıyor, kim ne ediyor bize bulaşmadığı süreç kimseye karşı değiliz...”* (K14) cümlelerinde ifade edildiği gibi sürüşün ve özgürlüğün romantikleştirilmesine dayanırken, ussal söylemlerin ise işin teknik yönüne ve bilgisine dayandığı gözlemlenmiştir.

Çözümleme sürecinde her bir mantığa özel yapılan retorik çıkarımlar ile birlikte bir bütün olarak alanda hakim retorik de ele alınmıştır. Bu kapsamda retorik dağılıma ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Retorik Stratejilerin Genel Dağılımı

	Ethos	Pathos	Logos	Ethos + Pathos	Logos + Pathos
Topluluk Mantığı	11	9	2	2	-
Kardeşlik Mantığı	-	30	-	-	-
Aile Mantığı	1	10	-	-	-
Sürüş Mantığı	-	15	8	-	-
Yönetimci Mantık	12	22	29	1	1
Toplam	24 (%15,7)	86 (%56,2)	39 (%25,5)	3 (%2)	1 (%0,6)

Tabloda görüldüğü üzere motosiklet kulüplerine ilişkin örgütsel form ve pratiklerin Türkiye bağlamında yayılma sürecinde pathos yani duygusal retorik stratejinin (%56,2) diğer stratejilere kıyasla daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Pathos stratejisini takiben mantıksal çıkarımlar ile şekillenen logos stratejisinin (%25,5) ve ilgili bağlamda milli değerler, örf ve gelenekleri yansıtan ethos stratejisinin (%15,7) öne çıktığı görülmektedir. Bulgulardan hareketle yazına döndüğümüzde, tespit edilen mantıkların retoriklere ilişkin baskınlık sıralaması (pathos>logos>ethos) Zbaracki (1998), Abrahamson ve Fairchild (1999), Green (2004) ve Green vd. (2008) tarafından yapılan çalışmalarda sunulan retorik yoğunluk sıralamasıyla uyum gösterdiği belirlenmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

İnformel örgütlenme süreçlerinde örgütsel alan bağlamında etkili kurumsal mantıkların neler olduğu ve bu mantıkların meşrulaşmasında rol oynayan retorik stratejilerin etkisini ele alan bu çalışma kapsamında Türkiye bağlamında yayılmaya başlayan MC kulüplerin yerel, ulusal ve uluslararası olmak üzere 3 seviyede faaliyet gösterdiği gözlemlenmiştir.

Her üç seviyede yer alan kulüplerin sergiledikleri temel özellikleri Amerika ve Avrupa bağlamı ile kıyasladığımızda kademeli üyelik, hiyerarşi, erkek egemen topluluk yapısı temel benzerlikler olarak öne çıkmaktadır. Bağlamlar arası öne çıkan en önemli fark ise kulüplerin tanımlanışı ve faaliyet alanı ile ilgilidir. Uluslararası arenada MC formuna sahip kulüplerinde suç ve suça dayalı faaliyetler ön plana çıkmakta olup, bu kulüpler organize suç örgütü etiketi ile resmi otoritelerin denetimine tabi olmaktadır (Lauchs, 2019).

Ülkemizde ise kulüpler ve organize suç faaliyetlerini bir araya getiren bir eğilim söz konusu olmayıp, kulüplerin varlığı ve kuruluş süreçleri resmi bir denetime tabi olmadan, informal bir şekilde yayıldığı tespit edilmiştir. Daha spesifik olarak yurt dışında faaliyet gösteren kulüplerde asker ve polis gibi meslek kollarının kulüplerde üyelik sürecine engel teşkil etmesine rağmen, ülkemizde faaliyet gösteren kulüp yöneticilerinin ve üyelerin çoğunluğunun emekli hava kuvvetleri mensubu ya da emniyet güçlerinde yer alan bireyler oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum araştırmaya konu olan örgüt formunun ülkemizde şekillenme sürecinde motorculara karşı geliştirilen mevcut ön yargılara engel olurken aynı zamanda örgütsel form ve faaliyetlerinin meşrulaşmasına imkân sağladığı belirlenmiştir.

Türkiye’de var olan kulüpleri yurt dışı bağlamından ayıran bir diğer noktada politik duruştur. Yazında MC kulüplerin apolitik bir duruşa sahip olduğu vurgulanırken (Kuldova ve Quinn, 2018; Perälä, 2016), ülkemizde bulunan kulüplerde Milliyetçilik, Türkçülük ve

Atatürkçülük gibi düşünce akımlarını hem üyelerine empoze ettikleri hem de kuruluş tüzüklerinde politik duruşlarına yer verdikleri tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kurumsal mantıklara ilişkin elde edilen sonuçlar bakıldığında topluluk, kardeşlik, aile, sürüş ve yönetimci mantık olmak üzere beş mantığın alanı şekillendirdiği belirlenmiştir. Bu mantıklar içerisinde çalışmanın kavramsal katkısını (Sandberg ve Alvesson, 2021) temsil eden ve ideal mantıklara ek olarak bağlama özgü 2 yeni mantığın (Kardeşlik, Sürüş Mantığı) varlığı tespit edilmiştir.

Kardeşlik mantığı aile mantığına oldukça yakın bir duruş sergilerken, mantığın alandaki etkisi örgütün sahip olduğu kulüp türü ve yönetim mekanizmasına göre değişmektedir. Sürüş mantığı ise Thornton vd. (2012) tarafından sunulan ideal mantıklar içerisinde profesyonellik mantığını anımsatsa da, sürüş mantığının sahip olduğu temel dinamiklerin bireysellikten öte toplulukçu yapı sergilemesi ilgili mantığın farklılaşmasına imkan sağlamaktadır.

Mantıklara ilişkin bir diğer bulgu ise yönetimci mantığın alandaki etkisi ile ilişkilidir. Bu noktada her ne kadar kulüplerin doğuşu toplumsal düzene karşı çıkmayı (Barker, 2014) ve kısıtlanmayan bir özgürlüğü (Austin vd., 2010) temsil etse de alanda hakim olan yönetimci mantığın kulüpleri kendi iç yönetiminde formel bir kalıba soktuğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yönetimci mantık kulüplerin oluşturduğu örgütsel alanda Weber'in bürokrasisini inşa eden ana dinamik olarak tanımlanmıştır.

Retorik ve mantık ilişkisine yönelik bulgulara bütün olarak bakıldığında ise alanın şekillenmesinde ilk olarak duygusal söylemin yoğunluk kazandığı ve bunu logos stratejisi ve ethos stratejisinin takip ettiği belirlenmiştir. Söylemlere ilişkin bu sıralama Green (2004) ve Green vd.'nin (2008) çalışma bulgularını desteklerken, örgütsel yapı ve pratiklerin yayılmasında retorikğin etkisini ele alan yerli yazındaki çalışma sonuçlarından farklılık göstermektedir. Yerli yazında öne çıkan çalışmalarda farklı bağlamlarda doğarak Türkiye'de taşınan örgütsel pratiklerin meşrulaşmasında ilk olarak ethos ikna stratejisinin baskınlık gösterdiği öne çıkmaktadır (Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009; Yıldız, 2019). Bu bulgulara karşın, tez kapsamında elde edilen söylem farklılığının örgütsel alanın biçimsel olmamasına ve bir örgütsel pratikten ziyade tamamen bir topluluk formunun bürokratik kanallar söz konusu olmadan aktarılmasından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Çalışmanın ana hatları bir arada değerlendirildiğinde her araştırmanın beraberinde getirdiği bir takım kısıtlar, bu araştırma içinde geçerlidir. İlk olarak araştırmanın metodoloji gereği sonuçları bağlama özgü bir yapı sergilemektedir. İkinci olarak bu çalışmada odak nokta kurumsal mantıklar üzerinedir. Buna karşın ilgili bağlamda kurumsal girişimcilik, kurumsal iş gibi temel konuların incelenmesinin yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Kaynakça

- Almandoz, J., Marquis, C., Cheely, M., Li, Q., Qiao, K., Lee, M., ... & Zhang, J. (2016). *Drivers of Community Strength: An Institutional Logics Perspective on Geographical and Affiliation Based Communities*. The Sage handbook of organizational institutionalism. Sage, 190-212.
- Aristotle. (1991). *On rhetoric* (GA Kennedy, Trans.).
- Austin, D. M., Gagne, P., & Orend, A. (2010). Commodification and popular imagery of the biker in American culture. *The Journal of Popular Culture*, 43(5), 942-963.
- Barker, T. (2014). *Criminal organization continuum of outlaw motorcycle clubs*. In *Outlaw Motorcycle Gangs as Organized Crime Groups* (pp. 21-23). Springer, Cham.
- Barker, T., & Human, K. M. (2009). Crimes of the big four motorcycle gangs. *Journal of Criminal Justice*, 37(2), 174-179.
- Biyyautane, M., Micelotta, E., Gabbioneta, C., & Cappellaro, G. (2020). *In the land of sand and oil: How the macrofoundations of a tribal society shape the implementation of public-private partnerships. In Macrofoundations: Exploring the institutionally situated nature of activity*. Emerald Publishing Limited.
- Cunningham, G. B., & Nite, C. (2020). LGBT diversity and inclusion, community characteristics, and success. *Journal of Sport Management*, 34(6), 533-541.
- Dulaney, W. L. (2005). A brief history of 'outlaw' motorcycle clubs. *International Journal of Motorcycle Studies*, 1(2), 1-19.
- Friedland, R. A., & Alford, R. RR (1991) *Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions*. The new institutionalism in organizational analysis, 232-263.

- Green, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29: 653–669.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization science*, 21(2), 521-539.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.
- Grundvall, S. (2018). *Inside the Brotherhood: Some Theoretical Aspects of Group Dynamics in Biker Clubs*. In *Outlaw Motorcycle Clubs and Street Gangs* (pp. 205-223). Palgrave Macmillan, Cham.
- Hartman, A. E., & Coslor, E. (2019). Earning while giving: Rhetorical strategies for navigating multiple institutional logics in reproductive commodification. *Journal of Business Research*.
- Harris, K. (2020). Russia's fifth column: The influence of the Night Wolves Motorcycle Club. *Studies in Conflict & Terrorism*, 43(4), 259-273.
- Kuldova, T. (2018). *Outlaw Bikers Between Identity Politics and Civil Rights*. In *Outlaw Motorcycle Clubs and Street Gangs* (pp. 175-203). Palgrave Macmillan, Cham.
- Kroezen, J. J., & Heugens, P. P. (2018). What Is Dead May Never Die: Institutional Regeneration through Logic Reemergence in Dutch Beer Brewing. *Administrative Science Quarterly*.
- Lauchs, M. (2019). Are outlaw motorcycle gangs organized crime groups? An analysis of the Finks MC. *Deviant Behavior*, 40(3), 287-300.
- Lee, M. D. P., & Lounsbury, M. (2015). Filtering institutional logics: Community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. *Organization Science*, 26(3), 847-866.
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196.
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). *Advances to the institutional logics perspective*. The Sage handbook of organizational institutionalism, 509-531.
- Ometto, M. P., & Lounsbury, M. (2020). Two Popes: Religion and Conflicting Institutional Logics Influence on Social Movement Outcomes. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17986). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Önder, Ç., & Üsdiken, B. (2016). Kurumsal mantıklar, örgüt altyapısı ve örgütsel alanlarda değişim: Türkiye'de işçi sendikalarının tarihsel gelişimi, 1947-1980. *METU Studies in Development*, 43(2), 573.
- Özen, Ş. (2014). Recontextualising the new institutional conception of the state to the Turkish case. In *Core-periphery relations and organisation studies* (pp. 79-99). Palgrave Macmillan, London.
- Quinn, J., & Koch, S. D. (2003). The nature of criminality within one-percent motorcycle clubs. *Deviant Behavior*, 24(3), 281-305.
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454.
- Rostami, A., & Mondani, H. (2019). Organizing on two wheels: uncovering the organizational patterns of Hells Angels MC in Sweden. *Trends in Organized Crime*, 22(1), 34-50.
- Sanderson, K., Bell, P., & Merrington, S. (2014). A case study analysis of the Montreal (Canada) chapter of the Hells Angels outlaw motorcycle club (HAMC)(1995-2010): Applying the crime business analysis matrix (CBAM). *Mustang Journal of Law & Legal Studies*, 7, 18-38.
- Shabanowitz, R. B. (2013). Hog Heaven: Funeral and Mourning Rituals of an Independent Motorcycle Club. *International journal of motorcycle studies*, 9(1), 6-6.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35-67.
- Steinbach, M., & Süß, S. (2018). Administrators' identities and strategies in the e-participation innovation process: A qualitative analysis of institutional logics and institutional work in German municipalities. *Information Polity*, 23(3), 281-305.
- Stjärnqvist, A. (2015). The mysterious MC-clubs: A content analysis of the structure, symbols, brotherhood, and criminal involvement among legal and illegal mc-clubs.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). *Institutional logics*. The Sage handbook of organizational institutionalism, 840, 99-128.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of management journal*, 45(1), 81-101.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Yin, R. K. (2009). *How to do better case studies*. The SAGE handbook of applied social research methods, 2, 254-282.